

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD A DISTANCIA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, PROCESO DE  
DESEMBOLSOS DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SANTA ANA LTDA. PROVINCIA DE MANABI- SANTA ANA AÑO 2010.”**

**TRABAJO DE FIN DE CARRERA PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORA:**

**SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ**

**DIRECTOR:**

**ECO. ANGEL MUÑOZ**

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2011**

Eco. ANGEL MUÑOZ.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: **SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, junio 30 de 2011

f) .....



## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ

Cédula 1310553142

## **AUTORIA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad del autor.

**SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico ésta tesis, a Dios que siempre me bendice y protege, a mis padres que han sido mi apoyo y guía constante, quienes con su propio ejemplo me han demostrado que todo se consigue a base de esfuerzo y sacrificio, a mi esposo quien con su amor y comprensión llena mi vida de alegría, a mi amado hijo mi razón de vivir César Matías quien es mi combustible, pues con su hermosa y sonriente carita ilumina mis días, y a todos mis seres queridos, sin dudarlo son parte fundamental del engranaje que logra que mi vida sea imperfectamente feliz.

**SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución educativa y recibir una formación integral.

También agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por permitirme formar y ser parte de una generación de gente productiva para el país.

En especial quiero agradecer a mis primos Andrés y Gissela Egüez quienes siempre estuvieron prestos a ayudarme, MIL GRACIAS.

SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación	II
Cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen Ejecutivo	VII
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA.</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la Empresa	2
1.2. Ubicación Geográfica	3
1.3. Base Legal	3
1.4. Organigrama Estructural y funcional	4
1.5. Plan Estratégico	5
1.5.1. Misión	6
1.5.2. Visión	6
1.5.3 Valores	6
1.5.4 Objetivos	6

INTRODUCCIÓN	7
Datos Generales de la Cooperativa	8
Cobertura Social de la Cooperativa	11
Análisis Institucional	12
De Eficiencia Institucional	13
Aspectos Financieros	15
Dinámicas de las Captaciones y Colocaciones	16
Tasas de Interés	19
Posicionamiento en Santa Ana	19
Investigación de Mercado	19
Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional	22
Objetivos del Plan	22
Alcances del Plan	23
Análisis FODA	24
Horizonte de Cumplimiento del Plan Estratégico	27
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>28</b>
2.1 Antecedentes Históricos	29

2.1.1. Definición de Auditoría	32
2.1.2. Clasificación de la Auditoría	32
Por el enfoque del Profesional	32
Por el área que revisa	33
2.1.3. Normativa que la Regula	34
2.1.3.1 Código de ética	34
2.1.3.2. Normas de Auditoría	36
Generalmente Aceptadas	
2.1.3.3. Normas Internacionales de	37
Auditoria	
2.2. Auditoria de Gestión	38
2.2.1. Importancia	40
2.2.2. Elementos de Gestión	40
2.2.3. Características	41
2.3 Objetivos de la Auditoria de Gestión	42
2.4. Proceso de la Auditoria de Gestión	43
2.4.1. Etapas del Control de Gestión	45
2.4.1.1. Etapa de Planeación	45

2.4.1.2. Etapa de Ejecución	47
2.4.1.3 Elaboración del Informe	47
2.4.1.4. Carta de Presentación	47
2.5. Indicadores para la Auditoría de Gestión	56
2.5.1. Tipo de Indicadores de Gestión	58
2.5.2. Criterios para establecer Indicadores de Gestión	59
2.6 Herramientas para la Auditoría de Gestión	59
2.6.1. Equipo Multidisciplinario	61
2.6.2. Control Interno	61
2.6.3. Herramientas para Evaluar el Control Interno	62
2.6.3.1. Cuestionarios	62
2.6.3.2. Cédulas Narrativas	63
2.6.3.3. Flujogramas	63
2.6.3.4. Matriz de Control Interno	63
2.6.4. COSO ERM	64
2.6.4.1. Antecedentes	64

2.6.4.2. Definición	64
2.6.4.3. Objetivo	65
2.6.4.4. Responsables	65
2.6.4.5. Componentes COSO ERM	65
2.6.4.4. Ambiente Interno	65
<b>CAPÍTULO III APLICACIÓN PRÁCTICA,</b>	<b>67</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
3.1. Planificación	68
3.1.1 Orden de Trabajo	68
3.1.2 Notificación del Inicio de Auditoría	69
3.1.3 Visita Previa Informe de Resultado de Visita Previa	70
3.1.3.1.COSO ERM	70
3.1.3.2. Cédulas Narrativas, Evaluación de Crédito y Flujogramas	73
Flujograma Proceso de Evaluación de Crédito	75
Cédula Narrativa Aprobación y Desembolso	76
Flujograma Aprobación y Desembolso	78
Cédula Narrativa Proceso de Cobranza	80
Flujograma Proceso de Cobranza	81
3.1.3.3.Informe de Visita Previa	82
3.1.4. Planificación Específica	85



3.1.5. Cuestionarios de Control Interno y Programa de Auditoria	86
3.1.5.1 Cuestionarios de Control Interno	86
3.1.5.2. Programa de Auditoria	92
3.2. Ejecución	95
3.2.1. Evaluación de Control Interno	95
Resultados de la Evaluación de Control Interno	100
3.2.2. Estructuración y Elaboración de Papeles de Trabajo	102
Listado de Marcas de Auditoria	102
Cédulas, Indicadores y Hojas de Hallazgos	103
Fichas Técnicas de Indicadores de Gestión	144
3.6. Informe de Auditoría de Gestión	148
Carta de Presentación del Informe	148
Información Introdutoria	149
Base Legal	150
Estructura Orgánica	150

Financiamiento	151
Funcionarios Principales	151
Resultados del Examen	151
<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>170</b>
4.1 CONCLUSIONES	171
4.2 RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	173
ANEXOS	174

## RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión al departamento de crédito, fue realizado en la Ciudad de Santa Ana de Vuelta Larga, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Teniendo como objetivo general del proyecto de tesis, la elaboración de auditoría de gestión al departamento de crédito, con el que obtendremos una visión sistemática y estratégica de la situación de la Cooperativa, el cual nos permitirá examinar y evaluar las actividades realizadas por los funcionarios de la entidad financiera, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad.

El desarrollo de la tesis se encontrará estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo 1. **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA.** Se describe todo lo referente al conocimiento general de la Cooperativa, se incluye incluyendo descripción de la empresa, ubicación geográfica, base legal, estructura organizacional, plan estratégico.

En el capítulo 2, ***Marco Teórico de la Auditoría de Gestión***, encontraremos de manera detallada todos los conceptos, definiciones y demás información importante y necesaria que nos serán de utilidad para entender la investigación y la aplicación de la auditoria de gestión.

En el capítulo 3, ***Ejecución de la Auditoría de Gestión***, en éste capítulo se desarrolla la parte práctica del proyecto, la misma que contendrá las siguientes etapas:

Visita Previa, conocer a la organización y dividirla en áreas o componentes.

Planificación específica, en esta etapa analizaremos y estudiaremos cada uno de los componentes, identificando así los procesos que tiene cada componente, y si efectivamente se cumplen los controles.

Ejecución, en la ejecución del programa de trabajo obtendremos los hallazgos ( condición, causa, criterio y efecto ) con los que podremos elaborar el informe de Auditoría de Gestión al departamento de Crédito de la Cooperativa Santa Ana Ltda.

Informe de Auditoría de Gestión, Elaboración de un informe de auditoría al departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. donde se describe cada uno de los hallazgos encontrados en todo el proceso de la auditoría y las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

## 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. opera desde el año 1977, en la ciudad de Santa Ana de Vuelta Larga, es una institución controlada por la superintendencia de Bancos a partir de 1985 y se encuentra en proceso de cumplimiento de los requerimientos establecidos por el órgano de control.

Como cooperativa de ahorro y crédito realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

Los principales objetivos de la cooperativa son:

- Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios.
- Otorgar préstamos a sus miembros.
- Fomentar el ahorro de la comunidad y el desarrollo local.
- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento institucional.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

Actualmente realiza operaciones en el Cantón Santa Ana donde se encuentra ubicada su oficina matriz.

Realiza actividades de intermediación mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo y la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas

de financiamiento, para actividades productivas y empleados con relación de dependencia fundamentalmente.

## **1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

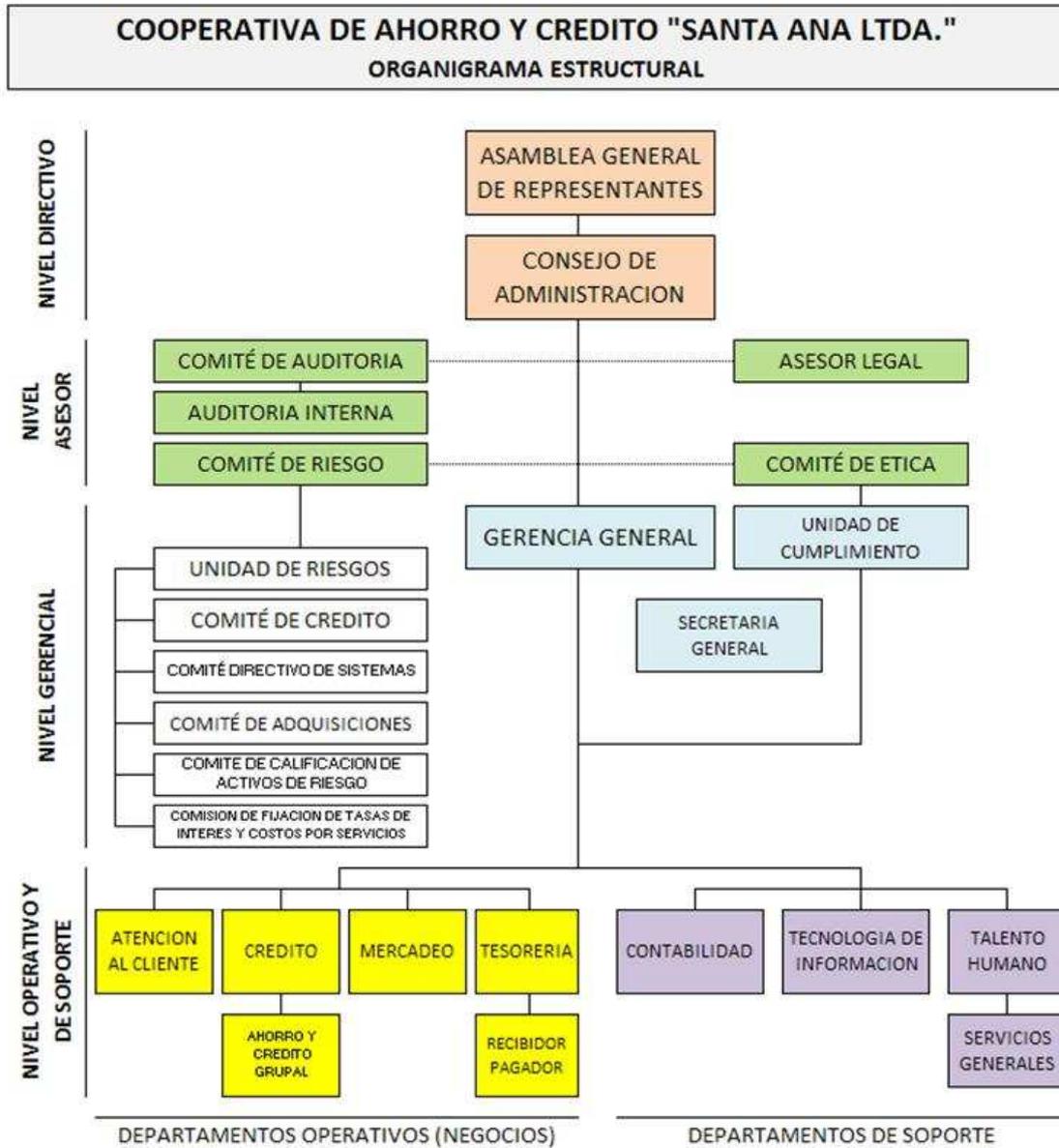
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., está ubicada en la ciudad de Santa Ana de Vuelta Larga, Provincia de Manabí.

- Dirección: Eloy Alfaro y Angel Rafael Alava
- Teléfonos: (05) 2 640168

## **1.3 BASE LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Santa Ana ” Ltda., es una entidad legalmente establecida, controlada por la superintendencia de Bancos y Seguros, fundada el 31 de marzo de 1977 con personería jurídica por Acuerdo Ministerial No. 0799 de junio 10 de 1977, por lo que sus actividades y operaciones están sujetas al cumplimiento de leyes y regulaciones.

## 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



**Fuente:** Reglamento Interno COAC Santa Ana Ltda.

**Elaborado por:** Cooperativa de Crédito Santa Ana Ltda.

## 1.5 PLAN ESTRATÉGICO

El propósito del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa Santa Ana, es orientar las acciones y estrategias necesarias que ésta deberá asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social hasta el 2011.

### **Objetivos del Plan:**

- Consolidar, el fortalecimiento de la Cooperativa como institución financiera y de desarrollo, eficiente, segura, que ofrezca servicios financieros de calidad, y promueva al desarrollo de los socios y la comunidad.
- Fortalecer el desarrollo de la competitividad de la Cooperativa y su posicionamiento social y financiero en la Provincia.
- Mejorar la capitalización, la eficiencia financiera, administrativa y técnica institucional, en base al crecimiento institucional y mejoramiento de Gestión de Riesgos, la Gobernabilidad y la Profesionalización de sus funcionarios y directivos.

### **Alcances del Plan:**

Los puntos analizados anteriormente dan cuenta del camino recorrido, los logros alcanzados por la Cooperativa en lo financiero y social, así como de los potenciales y oportunidades que presenta en el mercado. Aspectos que permiten direccionar las acciones estratégicas que la entidad deberá asumir para enfrentar el crecimiento y su sostenibilidad.

### **1.5.1 MISIÓN**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que aportamos al desarrollo integral del cantón Santa Ana y a la provincia, brindando servicios integrales de calidad con tecnología y herramientas modernas, satisfaciendo las exigencias de nuestros socios.

### **1.5.2 VISIÓN**

En el 2011 la COAC Santa Ana será la mejor institución financiera de la provincia de Manabí con cobertura nacional, que brinda servicios integrales de calidad contribuyendo al acceso de sus socios

### **1.5.3 VALORES**

Respeto: A nuestros semejantes

Honradez: En el servicio al socio y en el servicio entregado

Eficiencia: en la gestión que realiza

Amabilidad: con las personas

### **1.5.4 OBJETIVOS**

- Alcanzar Estándares Internacionales e Indicadores Financieros Corporativos.
- Institucionalizar el mercadeo de la cooperativa y ampliar su cobertura.
- Diversificar productos de ahorro y crédito.
- Mejorar la gestión del Recurso Humano y la administración de riesgos.
- Asegurar que la COAC cuente con una plataforma tecnológica moderna y adecuada a los requerimientos institucionales.

A continuación encontramos el Plan Estratégico detallado:

## INTRODUCCIÓN

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana”, en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de la provincia, ha visto importante reformar el **Plan Estratégico** como instrumento que oriente las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos años.

El Plan se ha realizado en función del diagnóstico interno de la Cooperativa, ello incluye el análisis de sus captaciones y colocaciones, su participación y posicionamiento en el mercado, los resultados financieros y los puntos de riesgo que debe superar la Cooperativa en el corto y mediano plazo para su desarrollo y sostenibilidad.

El plan se alimenta del estudio de mercado financiero en las zonas donde la Cooperativa interactúa; lo cual ha permitido identificar los nichos de mercado y los potenciales factores de crecimiento social y financiero de la Cooperativa.

Metodológicamente, la actualización del Plan, se realizó de forma consensual, mediante talleres, en donde se contó con el apoyo y validación de todo el personal que trabaja en la Cooperativa.

## Datos Generales de la Cooperativa

- **Conformación de la Cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. opera desde el año 1977, es una institución controlada por la Superintendencia de Bancos a partir de 1985, y se encuentra en proceso de cumplimiento de los requerimientos establecidos por el órgano de control.

Como cooperativa de ahorro y crédito realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

Los principales objetivos de la cooperativa son:

- Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios.
- Otorgar préstamos a sus miembros
- Fomentar el ahorro de la Comunidad y el desarrollo local
- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento institucional
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

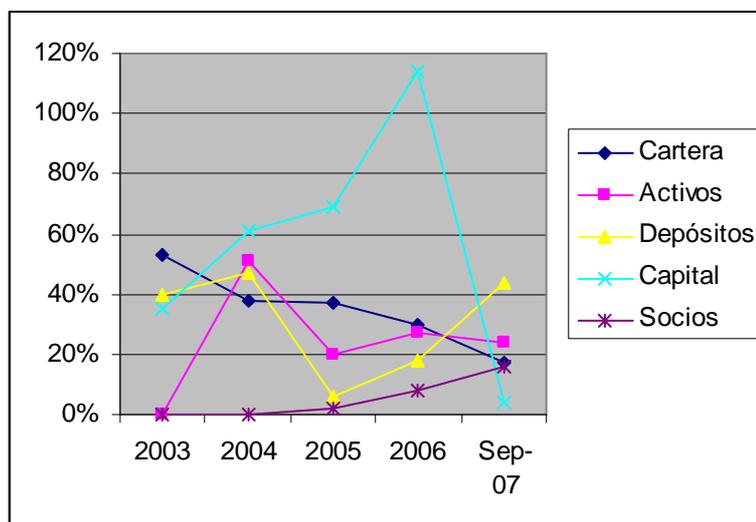
Actualmente realiza operaciones en el Cantón Santa Ana donde se encuentra ubicada su oficina matriz.

Realiza actividades de intermediación financiera mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo; y, la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento, para actividades productivas y empleados con relación de dependencia fundamentalmente.

A septiembre de 2007, la Cooperativa cuenta con 8.934 **socios**. Los activos totales ascienden a US\$ 2.446.020, ahorros de los socios US\$ 1.360.978 y un patrimonio total de US\$ 461.380.

La evolución de las principales cuentas de balance y la estructura financiera de la cooperativa se presentan a continuación:

**Gráfico No.1**



Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Se aprecia claramente el bajo nivel de crecimiento de la membresía como una de las principales limitantes de la cooperativa. Por otro lado, las tasas de crecimiento de los

depósitos son menores que las de cartera como consecuencia de la dependencia de fondos externos antes que de una política de movilización de ahorros.

	Dic-05		Dic-06		Sep-07	
		%		%		%
<b>Total Activo</b>	<b>1.629.516</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.071.317</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.446.020</b>	<b>100,0%</b>
Activo Productivo	1.418.575	87,1%	1.830.010	88,4%	2.149.447	87,9%
Activo Improductivo	210.941	12,9%	241.307	11,6%	296.573	12,1%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1.186.779</b>	<b>72,8%</b>	<b>1.641.755</b>	<b>79,3%</b>	<b>1.984.640</b>	<b>81,1%</b>
Pasivo con costo	1.158.123	71,1%	1.558.293	75,2%	1.800.798	73,6%
Pasivo sin costo	28.656	1,8%	83.462	4,0%	183.842	7,5%
<b>Total capital</b>	<b>442.737</b>	<b>27,2%</b>	<b>429.561</b>	<b>20,7%</b>	<b>461.379</b>	<b>18,9%</b>
Aportaciones	265.688	16,3%	269.186	13,0%	262.743	10,7%
Capital Transitorio	148.163	9,1%	98.436	4,8%	134.710	5,5%
Capital Institucional	28.886	1,8%	61.939	3,0%	63.926	2,6%

Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Los niveles de activo productivo e improductivo se han mantenido, sin embargo el nivel de patrimonio al activo total ha disminuido con el consiguiente crecimiento del pasivo con costo lo que incide negativamente en los niveles de rentabilidad institucional.

### **Cobertura Social de la Cooperativa**

La Cooperativa Santa Ana se ha concentrado en consolidar sus servicios financieros en el cantón de su mismo nombre, donde la Cooperativa ejerce un fuerte posicionamiento, con el reconocimiento de ser una institución seria y segura para los depositantes.

Sin duda que uno de los retos para la Cooperativa en los próximos años, es elevar su nivel de cobertura social en base a la consolidación de la fidelidad de los socios, considerando que gran parte se encuentran el sector rural y que en las zonas de influencia de la Cooperativa como Olmedo y 24 de Mayo existen demandas por servicios financieros.

Para la Cooperativa como entidad financiera y de desarrollo, una particular importancia toma la emigración debido a las remesas que ésta genera, pues el 49.2% de sus socios tiene relación con emigrantes.

Las remesas desde el punto de vista financiero, constituyen un importante mercado para la captación de recursos y ganancias por servicios de transferencias, siempre y cuando logre en los próximos años implementar y consolidar dichos servicios.

Por otra parte, la cooperativa como entidad social y de desarrollo, tiene el reto de incidir favorablemente en el desarrollo socioeconómico de los asociados y de las poblaciones en donde interactúa; para ello, la democratización de los servicios financieros es esencial, sobre todo para impulsar el emprendimiento de economías de trabajo como base para

atenuar la emigración social, el desempleo y la pobreza, aquí juega un rol importante el desarrollo de las microempresas<sup>1</sup>, pues estas absorben el 87.76% del trabajo de la PEA (comercio, transporte, artesanía y agropecuario).

En efecto, entre los factores que motivan a la población de Santa Ana a vincularse como socios de la Cooperativa Santa Ana, es el tener la oportunidad de acceder a servicios financieros, en especial al crédito y ahorro, por esta razón ingresan la mayoría de los socios.

La principal fuente de información y comunicación de los socios constituyen sus familiares y amistades, los mismos que despliegan una suerte de promoción directa sobre la Cooperativa. Si bien ello es interesante, también constituye un riesgo en casos de especulaciones, en especial cuando están mal informados o el sistema de comunicación es en base a rumores sin sustento.

### **Análisis institucional**

La agenda de trabajo orientado al fortalecimiento financiero - organizativo – administrativo que se ha definido a partir del Due Dilligence de la Cooperativa realizado incluye:

- ✓ Falta de comunicación, formulación de políticas y normas que permitan mejorar el ambiente de control interno institucional y se facilite la prevención de errores y fraudes.

---

<sup>1</sup> La microempresa, constituyen pequeñas unidades económicas, que tienen menos de 10 trabajadores, con predominio de mano de obra familiar, con inversiones menores a USD\$ 5.000 e ingresos anuales inferiores UDS\$ 10.000. La estructura tecnológica y administrativa es limitada y poco competitiva.

- ✓ Falta de socialización de la estrategia institucional y direccionamiento en los funcionarios de la organización (Falta de objetivos estratégicos y la base de una investigación de mercado y FODA en el plan estratégico).
- ✓ Crear la cultura de administración de riesgos, tendiente a reconocer, evaluar y minimizar la exposición que este dispuesta a aceptar la entidad, equilibrándola con las políticas de prestación de servicios al asociado.
- ✓ Es necesario fortalecer la gestión de gobierno institucional a partir de una comunicación permanente y de la definición clara de los roles de los entes que participan en la toma de decisiones institucionales dirigiendo los esfuerzos en beneficio de los asociados, balanceando el cumplimiento de normas y regulaciones.

### **De Eficiencia Institucional**

- Elaborar e implementar un plan de capacitación en función de las necesidades institucionales y partiendo de las áreas susceptibles de mejora que se han identificado en el presente informe.
- Desarrollar el área de mercadeo en lo que corresponde a: investigación de mercados, empaque y desarrollo de productos, estructura de promociones y publicidad y la implementación de estrategias de mercadeo.
- Implementar un programa de movilización de ahorros que potencie el crecimiento institucional y minimice la dependencia de recursos provenientes de créditos externos. Este programa debe considerar reempacar los productos

existentes y el desarrollo de productos dirigidos a segmentos urbanos, rurales, mujeres e infantiles.

- Readecuar el sistema de monitoreo financiero, que evalué las variables claves identificando las áreas que pueden generar riesgo y lograr la adecuación de disciplinas financieras.
- Optimizar la administración de tesorería con el fin de mejorar el uso y diversificación de los recursos financieros de la Entidad; así como, alertar a la alta gerencia sobre la presencia de riesgos financieros.
- Operacionalizar un plan de contingencia de liquidez que permita atenuar los riesgos de retiro de concentraciones de depósitos.
- Reestructurar la metodología de crédito de la institución con el fin de incrementar la eficiencia en la colocación de los recursos así como mejorar el servicio al socio como paso previo a la implementación de nuevos productos microcrediticios necesarios para cubrir las necesidades de los nichos de mercado identificados.
- Implementar en el menor tiempo posible la implementación de nuevo software que permita contar con información más confiable en especial de la cartera de créditos y automatizada que genere menos riesgo de manipulación y errores.
- Potenciar el desarrollo del área de sistemas (políticas, procedimientos y planes de contingencia) tendientes a minimizar el riesgo operativo. Por otro lado, implementar una estrategia que minimice la dependencia del software sobre el responsable de sistemas.

## Aspectos Financieros:

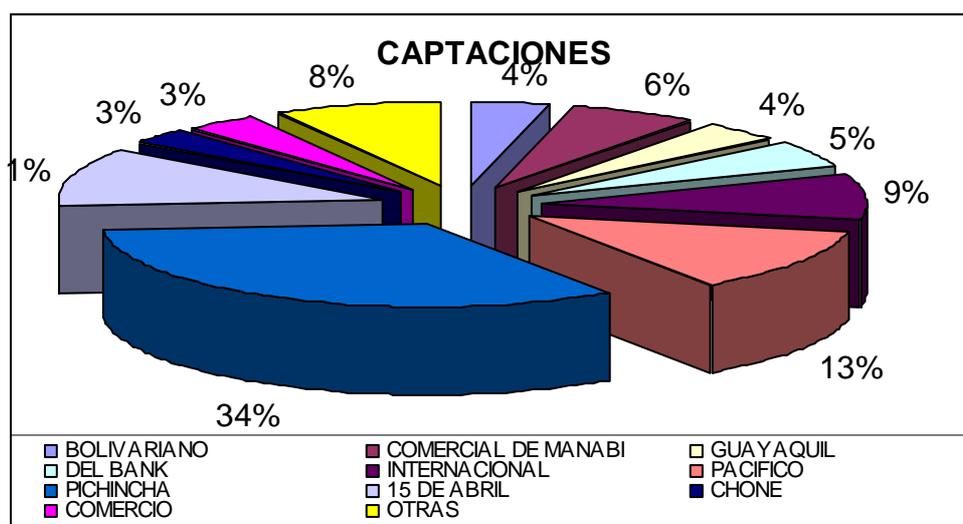
- Implementar una política de creación acelerada de capital institucional que permita alcanzar la meta de solvencia financiera (10% del activo total). Que permita mejorar el nivel de solvencia, mejorar la rentabilidad, administración de activos improductivos, etc.
- Planificar e impulsar un crecimiento equilibrado, buscando adecuar la estructura de las variables y cuentas claves que permita alcanzar una apropiada solvencia y sostenibilidad económica.
- Reactivación y/o depuración de la membresía que no cumpla con el valor mínimo en certificados establecido por el Consejo de Administración.
- Diluir la concentración de depósitos, mediante la movilización de ahorros en otros nichos de mercado.
- Definir una política de tasas de interés que permita potenciar la rentabilidad institucional y los niveles de suficiencia operativa y financiera.
- Administración de la brecha y apareamiento de activos y pasivos GAP
- Implementación de disciplinas financieras (reservas de liquidez, liquidez ociosa, activos improductivos, costos operativos, depuración de cartera morosa, etc.)

## Dinámica de las Captaciones y Colocaciones

Sin duda que los depósitos constituyen la fuente principal de las captaciones y comprenden el 55.6% del activo de la CAC Santa Ana, por ello para la cooperativa se torna relevante consolidar el crecimiento de los depósitos en los próximos años. Entre los factores que influyen en la competitividad de la Cooperativa para la captación de ahorros se encuentran la identidad como entidad financiera local a lo que se suma la política de tasas de interés pasivas atractivas.

Sin embargo de ser relevante el nivel de depósitos, el crédito externo ha sido una fuente importante de fondeo para la cooperativa lo que ha creado dependencia en detrimento de un enfoque de movilización de ahorros de la población.

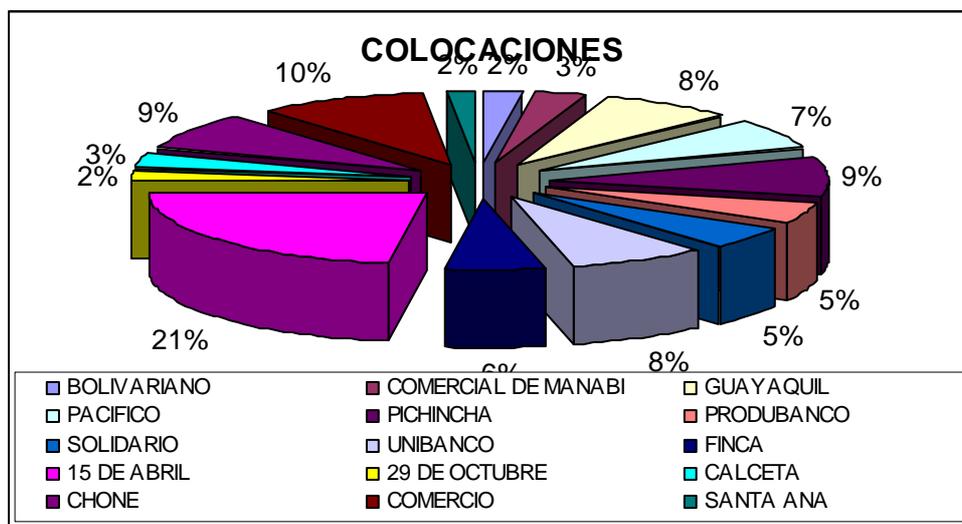
El volumen total de depósitos que se movilizan anualmente en la provincia de Manabí es liderado por el sector bancario, en especial el Banco del Pichincha, que con su cobertura de oficinas ha logrado posicionarse en el mercado.



Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

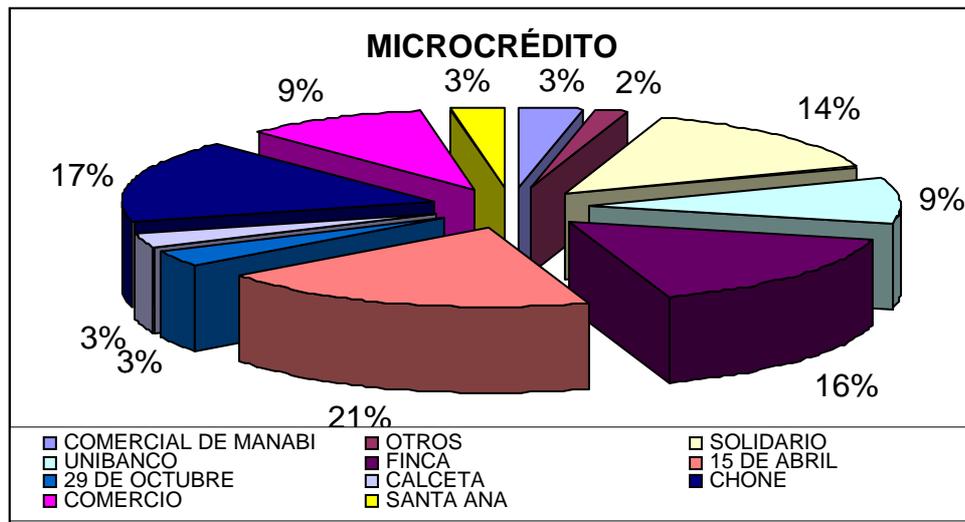
La estructura de colocaciones del mercado financiero se correlaciona con la preferencia de la población por las entidades financieras, pues, la mayoría se inclina por las Cooperativas. Las razones que inclinan la balanza a favor de las Cooperativas constituyen la confianza y seguridad que éstas emanan a la población, en ello tiene que ver la identidad asociativa y de economía solidaria que es característica de las cooperativas.



Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Sin embargo de la baja participación de la Cooperativa Santa Ana en las colocaciones totales, en lo que respecta a la cartera de microcrédito, se puede apreciar que pese al tamaño institucional, su cobertura a nivel local es importante y su potencial de crecimiento es alto:



Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Por lo expuesto, la cooperativa Entre los nichos de mercado se pueden citar los siguientes:

**Población rural.** Representa el más importante segmento de mercado dadas las características de las zonas de influencia de la cooperativa Santa Ana. Esto representa potencial para captaciones y colocaciones con adecuados productos y servicios.

**Microempresas.** Representan el más importante segmento de mercado tanto para las captaciones como para las colocaciones, en base a sondeos, se ha estimado que el 63.50% de los socios tienen saldos promedios de ahorros inferiores a los \$100 dólares, el 34% mantienen ahorros entre \$100 y \$500 dólares.

**Migrantes y familiares de Migrantes.** Representan un segmento de mercado para las captaciones puesto que los envíos de dinero a través de las cooperativas han tomado importancia en los últimos años.

### **Las tasas de interés.**

Santa Ana tiene como política determinar las tasas de interés considerando las tasas referenciales de la AGD, Banco Central. Sin embargo, con el entorno actual de reducción de tasas de interés, la cooperativa debe priorizar su crecimiento institucional y eficiencia con el fin de asegurar su sostenibilidad.

Ciertamente que reducir las tasas activas inciden en la reducción de los ingresos financieros, por lo que se requiere de una baja de la relación de gastos operativos a los activos totales. La manera de asegurar esta baja es una mayor productividad y un mayor crecimiento institucional que dependa de la movilización de ahorros.

### ***Posicionamiento de Santa Ana***

En **el ranking** del sector de Cooperativas reguladas, la Santa Ana, se clasifica como una de las más pequeñas Cooperativas, pues su participación en los activos, pasivos y patrimonio del sector es limitado.

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

Para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa Santa Ana, se realizó una investigación de mercado que guíe la definición de la estrategia institucional hasta el 2011.

Esta investigación se realizó en Santa Ana, Olmedo, 24 de Mayo y Montecristi. Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

- Existe potencial de mercado para Cooperativa Santa Ana en todas las zonas cubiertas con la investigación de mercados. En general, las personas prefieren a las cooperativas frente a bancos y existe un elevado nivel que todavía no tienen cuenta en alguna institución financiera.
- Cooperativa Santa Ana tiene un bajo posicionamiento limitado a su tamaño y disponibilidad de recursos, por lo que debe incorporar una estrategia de mercadeo y comunicación que permita darse a conocer institucionalmente así como a la cartera de servicios que ofrece.
- La principal debilidad competitiva de Cooperativa Santa Ana es la limitada capacidad de movilización de ahorros que debe ser controlada con un reempaque de los productos de ahorro actuales, diseño de productos como ahorro programado e infantil, y la aplicación de estrategia de mercadeo que permitan motivar el ahorro monetario puesto que existe capacidad pero actualmente está dirigido al ahorro en especie y muy probablemente en los domicilios.
- Los productos de crédito de la Cooperativa Santa Ana, parecería no requieren mayores cambios como serían los tiempos de tramitación balanceado con el análisis crediticio actual. Sin embargo para lograr penetrar el mercado rural, la cooperativa debe evaluar la necesidad de desarrollar un nuevo producto con nueva metodología microcrediticia. El cambio de paradigma debe empezar a impulsarse y este es el de ir a la búsqueda del socio y no esperarlo en la oficina con lo que el servicio va a mejorar y el costo transaccional para el socio disminuirá.

- Los segmentos estudiados presentan potencialidad de acceso a créditos a través de la definición de ingresos y gastos y la identificación de un flujo neto promedio por el cual podrían acceder sin mayores problemas a crédito individuales y solidarios. Sin embargo, los sectores rurales presentan más concentración de personas con bajos ingresos por lo que la banca comunal debe ser evaluada como alternativa.
- La estrategia de concentración geográfica de Cooperativa Santa Ana no ha permitido potenciar el crecimiento y más bien ha concentrado el riesgo institucional en un solo sector por lo que una estrategia a futuro de diversificación geográfica parece acertada desde el punto de vista del tamaño y potencial de mercado.
- La existencia de potencial de mercado ha sido demostrada en Montecristi y se han identificado al menos dos ciudades más con potencial de mercado que podrían guiar la estrategia de diversificación institucional.
- La principal competencia de Cooperativa Santa Ana son Pichincha, Credifé, otras cooperativas y Finca, cuyos clientes están más o menos satisfechos actualmente, sin embargo, si la cooperativa trabaja como ventaja diferencial el servicio y agilidad, podría lograr un potencial de crecimiento importante y necesario que permita diluir los costos fijos y ser más competitivo.
- Existe potencial de remesas y hay necesidades por servicios con tecnología como cajeros automáticos y se observa potencial para la incorporación de Puntos de Servicio (POS) que permitirían a la cooperativa cubrir zonas rurales alejadas y por tanto con altos costos transaccionales.

- Dada la demanda de servicios financieros, es importante que la cooperativa evalúe la necesidad de ingresar a la red de cooperativas que le permitirán contar con una amplia cobertura a nivel nacional y de esta manera disminuir los riesgos de transporte de efectivo de sus socios así como competir con instituciones bancarias a través de ofertar nuevos servicios que no serían posibles si se trabaja de manera aislada.
- Un nuevo paradigma es necesario y se refiere a la búsqueda del servicio al socio como objetivo primordial y prioritario con la necesidad de trabajar en el mercadeo institucional que va de la mano con el programa de movilización de ahorros que permita el tan necesario crecimiento institucional que los mismos socios requieren.
- **Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional.**

El propósito del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa Santa Ana, es orientar las acciones y estrategias necesarias que ésta deberá asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social hasta el 2011.

**Objetivos del Plan:**

- Consolidar, el fortalecimiento de la Cooperativa como institución financiera y de desarrollo, eficiente, segura, que ofrezca servicios financieros de calidad, y promueva al desarrollo de los socios y la comunidad.

- Fortalecer el desarrollo de la competitividad de la Cooperativa y su posicionamiento social y financiero en la Provincia.
- Mejorar la capitalización, la eficiencia financiera, administrativa y técnica institucional, en base al crecimiento institucional y mejoramiento de Gestión de Riesgos, la Gobernabilidad y la Profesionalización de sus funcionarios y directivos.

**Alcances del Plan:**

Los puntos analizados anteriormente dan cuenta del camino recorrido, los logros alcanzados por la Cooperativa en lo financiero y social, así como de los potenciales y oportunidades que presenta en el mercado. Aspectos que permiten direccionar las acciones estratégicas que la entidad deberá asumir para enfrentar el crecimiento y su sostenibilidad.

A continuación se presenta el análisis FODA de la cooperativa, que ha sido construida por los socios, directivos y funcionarios, en forma concertada y participativa y, considerando la Cooperativa como entidad financiera y de desarrollo. Este análisis se utiliza para definir las acciones estratégicas que giran en torno a la consecución o alcance de los objetivos y la misión y visión trazadas.

## ANÁLISIS FODA

### **FORTALEZAS**

- Talento humano especializado.
- Ser la única institución financiera en Santa Ana
- Nuevos servicios (Bono DH, Jubilados, remesas, pago sueldos, transferencias)
- Edificio Propio
- Ser regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Alianzas estratégicas de apoyo (Woccu, Plan Internacional, RFR)

### **OPORTUNIDADES**

- Demanda potencial del mercado para Apertura de Nuevas agencias
- Potencial de captación de remesas de migrantes
- Potencial de incremento de captaciones y generación de nuevos productos ( emergencias, educación, bancos comunales, ahorro infantil)
- Potencial de alianzas para nuevos servicios de canales como ( Cajeros, remesas, etc).
- Alianzas con entidades locales para generar servicios comunitarios
- Demanda de servicios financieros en sector turístico, gremios, artesanales

### **DEBILIDADES**

- Ambiente Laboral no adecuado (falta compromiso, motivación, liderazgo, trabajo en equipo)
- Falta de compromiso de Directivos
- Sistema Tecnológico inadecuado ( licencias y software)

- Deficiente promoción y mercadeo de servicios que genera una débil presencia en la comunidad)
- Instalaciones no adecuadas ( Falta de planta eléctrica)
- Falta de capacitación al personal
- Falta de implementación de plan de mitigación de riesgos
- Falta de actualización en metodología crediticia

### **AMENAZAS**

- Disminución de tasas de interés
- Cambios en los entes de control (Fusión SBS y BCE)
- Aumento Delictivo
- Cambios climatológicos ( Sector Agrícola)
- Presencia de la competencia por apertura de nuevas agencias
- Cambio de Políticas en el Gobierno
- Falla en servicios básicos ( energía)
- Riesgo de corrida de depósitos en el sistema cooperativo y financiero en general
- Supervisión de tipo Bancaria que implica costos

A partir del análisis FODA, se realizó el análisis de las acciones de ofensiva estratégica (Fortalezas y Oportunidades) y de defensiva estratégica (Debilidades y Amenazas) que permiten definir los objetivos estratégicos y las acciones para su consecución.

AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

		OPORTUNIDADES					TOTAL		
		1	2	3	4	5	7		
		Demanda potencial del mercado para Apertura de Nuevas agencias	Potencial de captacion de remesas de migrantes	Potencial de incremento de captaciones y generación de nuevos productos ( emergencias, educación, bancos comunales, ahorro infantil)	Potencial de alianzas para nuevos servicios de canales como ( Cajeros, remesas, etc).	Alianzas con entidades locales para generar servicios comunitarios	Demanda de servicios financieros en sector turístico, gremios, artesanales		
F O R T A L E Z A S	1	Talento humano especializado	5	5	5	5	3	4	27
	2	Edificio Propio	0	0	0	0	3	0	3
	3	Nuevos servicios (Bono DH, Jubilados, remesas, pago sueldos, transferencias)	5	5	3	3	5	3	24
	4	Ser la única institución financiera en Santa Ana	2	5	5	3	5	5	25
	5	Ser regulado por la SBS	5	3	1	2	2	3	19
	6	Alianzas estratégicas de apoyo (Woccu, Plan Internacional, RFR).	5	3	5	5	3	3	28
	7								0
TOTAL		22	21	19	18	21	18		

AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

		DEBILIDADES							TOTAL		
		1	2	3	4	6	8	9	11		
		Ambiente Laboral no adecuado (compromiso, motivación, liderazgo, trabajo en equipo)	Falta de compromiso de Directivos	Sistema Tecnológico inadecuado ( licencias y software)	Deficiente promoción y mercadeo de servicios que genera una débil presencia en la comunidad)	Instalaciones no adecuadas ( Falta de planta eléctrica)	Falta de capacitación al personal	Falta de implementación de plan de mitigación de riesgos	Falta de actualización en metodología crediticia		
A M E N A Z A S	1	Disminución de tasas de interés	3	0	0	2	0	2	3	4	14
	2	Cambios en los entes de control (Fusión SBS y BCE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	Aumento Delictivo	4	3	0	0	0	0	0	0	7
	4	Cambios climatológicos ( Sector Agrícola)	1	0	0	3	2	0	0	3	9
	5	Presencia de la competencia por apertura de nuevas agencias	2	3	5	5	5	5	2	5	40
	6	Cambio de Políticas en el Gobierno	3	4	0	0	0	0	2	3	12
	7	Falla en servicios básicos ( energía)	3	0	5	0	5	0	0	0	13
	8	Riesgo de corrida de depósitos en el sistema cooperativo y financiero en general	3	3	0	3	3	0	3	0	15
	9	Supervisión de tipo Bancaria que implica costos	0	0	5	5	0	4	3	2	24
TOTAL		19	13	15	18	15	11	13	17		

Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Por otro lado, se validaron la misión, visión institucional y los valores institucionales que sirven de base para la definición del mapa estratégico institucional. A continuación se presentan los objetivos estratégicos y las acciones que guiarán su consecución:

## HORIZONTE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

	2008	2009	2010	2011
<b>Diversificar Productos de Ahorro</b>				
1.1 Diseñar e implementar un producto de ahorro infantil				
1.2 Diseñar e implementar un producto de ahorro programado ( Fondo Mortuario)				
1.3 Implementar servicios de tarjetas de débito				
1.4 Ingresar a la Red Transaccional Cooperativa				
1.5 Incorporar nuevos agentes de remesas				
1.6 Implementar 3 cajeros automáticos				
1.7 Desarrollar productos de ahorro relacionados con remesas				
1.8 Incorporar los ahorros de los Bancos Comunales				
1.9 Implementar seguro médico				
<b>Diversificación de Productos de Crédito</b>				
2.1 Desarrollar productos de crédito relacionados con remesas				
2.2 Desarrollar un producto de crédito grupal				
2.3 Rediseñar productos de crédito actuales				
2.4 Diseñar un producto de líneas de crédito				
<b>Institucionalizar el mercadeo de la cooperativa y ampliar su cobertura</b>				
3.1 Incorporar la unidad de mercadeo en la institución				
3.2 Elaborar el Plan de Mercadeo Institucional				
3.3 Implementar una campaña de promoción institucional				
3.4 Difundir los productos de ahorro y crédito institucionales				
3.5 Aperturar dos oficinas operativas en la provincia de Manabí				
3.6 Aperturar una ventanilla de servicios				
3.7 Generar una alianza con el gobierno local para brindar servicio médico				
3.8 Ejecutar una campaña de identidad corporativa				
3.9 Implementar una nueva fuerza de ventas				
<b>Implementación de Plan de Mitigación de Riesgos</b>				
4.1 Capacitación a involucrados directos en la administración de riesgo ( Directivos,Comité Integral,Unidad de Riesgo)				
4.2 Incorporar principios y normas basadas en la administración de riesgos ( En los manuales)				
Actualización de planes de contingencia, límites y exposiciones de cada riesgo	Sep-08			
4.3 Implementación de herramientas para medición del riesgo		Ene-09		
4.4 Implementación del riesgo Operativo		Sep-09		
<b>Alcanzar estándares internacionales en indicadores financieros que garanticen la sostenibilidad</b>				
5.1 Incrementar los Depósitos de Ahorros/Activo Total hasta el 70-80%	60%	70%	80%	80%
5.2 Mantener un % de crecimiento anual de activos de al menos	35%	30%	25%	25%
5.3 Mantener un % de liquidez ociosa/Activo Total menor al 1%	0,74%	1%	1%	1%
5.4 Mejorar la eficiencia de la cooperativa ( Gastos Operativos/Promedio de Act	9%	7%	7%	5%
5.5 Mantener un % de morosidad de cartera de crédito menor al 5%	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
5.6 Incrementar el capital institucional/Activo Total hasta un mínimo del 10%				10%
<b>Fortalecer el Sistema de Información Gerencial</b>				
7.1 Contar con herramientas adecuadas que permitan disponer de información financiera oportuna				
7.2 Capacitar al personal y Directivos en el manejo de información financiera				
7.3 Mantener mecanismos eficientes de difusión de información integral				
<b>Asegurar que la COAC cuente con una plataforma tecnológica moderna y adecuada a los requerimientos institucionales</b>				
9.1 Adquisición de licencias, adquirir sistema tecnológico y en funcionamiento				
9.2 Salvaguardar el hardware de la entidad				
9.3 Cumplir con el requerimiento del organismo de control ( Licencias)				
9.4 Capacitar al personal del Area de Sistemas para la implementación de plataforma tecnológica y administración de bases de datos y seguridades.				
9.5 Desarrollar los interfases de ingreso a la Red Transaccional Cooperativa				
9.6 Implementación de cajeros automáticos y capacitación al personal				
<b>Diseñar e implementar un sistema de gestión y desarrollo del Talento Humano de la COAC que permita contar con el personal altamente calificado y comprometido</b>				
10.1 Elaborar e implementar el Plan de Capacitación que permita brindar servicios integrales de calidad.				
10.2 Implementar un sistema de evaluación de desempeño e incentivos salariales.				

Fuente: Plan Estratégico 2008 - 2011

Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Desde tiempos muy remotos ha existido la Auditoría, aunque no como tal, esto debido a la inexistencia de relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde la época medieval hasta la Revolución Industrial, el Desarrollo de la Auditoría estuvo vinculado estrechamente a la actividad puramente práctica, y desde el carácter artesanal de la producción el auditor únicamente hacía revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares, cuyo objetivo era el descubrir operaciones fraudulentas, así como también determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes.

Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

El objeto de estudio comienza a diversificarse durante la Revolución Industrial, pues se desarrolla la gran empresa por ende la contabilidad, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño. Al principio se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas “ oída por los auditores firmantes ” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios comienzan a utilizar los servicios de los Gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores, la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino también de los gerentes.

En Inglaterra a partir del siglo XVI las Auditorías se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña, y luego en Estados Unidos ( Dra. Elvira Armada Travas )

En la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada únicamente a descubrir fraudes, se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se

diversifique y el desarrollo tecnológico hace que las industrias crezcan y se socialicen más por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Unidos, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. ( Franklin, Enrique ).

En etapas más recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha ingresado en la gerencia y se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría ha ampliado su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia se convierte en un elemento vital para la gerencia con la cual se puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En 1935 James O McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó AUDITORIA ADMINISTRATIVA, la que en sus palabras consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable. Viendo la necesidad de revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Billy E Goetz declara en 1949 el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos. En 1955, Harold Koontz y Ciry O Donnell también en sus Principios de Administración, proponen a la auto – auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

En 1958 Alfred Klein y Nathan Grabinsky preparan el Análisis Factorial, obran en la que abordan el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para

mejorarlas a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización, y en 1962 William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa, En 1965 Edward F Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Así mismo indica las diferencias entre la Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditories en sus diferentes modalidades.

Roy A. Lindberg y Theodore Cohn en 1975 desarrollaron el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. Joaquín Rodríguez Valencia en 1989 analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Jack Fleitman S. incorpora en 1994 los conceptos fundamentales de la evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica ( Franklin, Enrique )

La Auditoría de Gestión surge de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, como una manera efectiva de ordenar los recursos de la empresa para alcanzar un mejor desempeño y productividad.

La necesidad que se le plantea al administrador de saber en qué está fallando o en que se está incumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad, y si la empresa está logrando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, la auditoría va de la mano con la administración como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### **2.1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA**

La palabra auditoría proviene del latín “audire” que significa oír, que hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con sus funciones ya que ellos escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.

En forma general una auditoría es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente que se practica sobre las actividades financieras u operativas de una organización, con posterioridad a la ejecución de estas, para sobre la base de la evaluación del control interno el auditor recopile evidencia que una vez analizada le permita dar testimonio de los resultados obtenidos.

### **2.1.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Existen varias clases de auditorías que se dividen en dos grupos:

#### **a. Por el enfoque del profesional:**

- Auditoría interna: Es una actividad de evaluación independiente, organizada dentro de la organización, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de la misma.
- Auditoría externa: Es una actividad de evaluación independiente, pero a diferencia de la auditoría interna esta se origina fuera de la organización; estas auditorías las realizan las firmas auditoras o profesionales en libre ejercicio.
- Auditoría gubernamental: Es un examen que lo realizan las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.

**b. Por el área que revisa:**

- Auditoría Financiera: Es un examen que evalúa, revisa y analiza las actividades financieras de la organización con la finalidad de emitir una opinión sobre dos aspectos fundamentales siendo estos la razonabilidad de saldos y el cumplimiento de los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- Auditoría de Gestión: Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.
- Auditoría Administrativa: Es un examen que evalúa la estructura organizativa, los métodos de control, medios de operación y el empleo de los recursos humanos y materiales de la organización.
- Auditoría de Cumplimiento: El objetivo de esta es determinar si la organización ha cumplido a cabalidad con las disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica.
- Auditoría Informática: Es un examen enfocado a la evaluación de la información automatizada y los sistemas de procesamiento de datos.
- Auditoría Ambiental: Examen profesional del auditor enfocado a evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales ambientales.

- Auditoría Forense: Se basa en la prevención y detección del fraude financiero, la cual ha sido de gran apoyo en las investigaciones judiciales.
- Auditoría de sistemas de calidad: Es un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el mismo.
- Auditoría tributaria: Su objetivo principal verificar y determinar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Estos son los principales tipos de auditoría que se realizan; sin embargo se debe tener en cuenta que la clasificación de auditorías es extensa por su aplicación, ya que la auditoría es un examen posterior a las actividades realizadas.

### **2.1.3. NORMATIVIDAD QUE REGULA LA AUDITORÍA**

#### **2.1.3.1. Código de Ética**

Un Código de Ética constituye una exposición que abarque los valores y principios que guíen la labor cotidiana de los auditores. La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor plantean elevadas exigencias éticas.

La conducta de los auditores debe ser irreprochable en todos los momentos y todas las circunstancias; cualquier deficiencia en su conducta profesional o cualquier conducta inadecuada en su vida personal, perjudica la imagen de integridad de los auditores, además de la calidad y validez de su labor de auditoría.

La adopción y la aplicación de un Código de Ética para los auditores, promueve la confianza en ellos y en su labor.

Los principios fundamentales y reglas de conducta para el auditor son:

Integridad: Presentar un comportamiento aceptable que provea la base para confiar en su juicio.

- Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Objetividad: Debe actuar con imparcialidad, prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos.

- No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

Confidencialidad: Respetar la propiedad de la información; no se la debe divulgar a menos que exista la debida autorización o una obligación legal o profesional para hacerlo.

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.

- No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Competencia: Brindar sus servicios con el debido cuidado profesional aplicando sus conocimientos y habilidades.

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las normas para la práctica profesional de auditoría interna.
- Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios.

#### **2.1.3.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)**

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativas a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

El AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) ha expuesto el marco de referencia en las siguientes 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas:

Normas Generales: Requisitos personales e idoneidad de los auditores.

- Capacitación técnica adecuada e idoneidad.
- Actitud mental independiente.
- Debido cuidado profesional.

Normas de trabajo de campo: Realización de una auditoría.

- Planificación del trabajo y supervisión apropiada.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Obtención de evidencia suficiente y competente.

Normas de presentación del informe: Contenido del informe de auditoría.

- Conformidad en las declaraciones de los PCGA.
- Consistencia en la aplicación de los PCGA.
- Revelación adecuada.
- Expresión de la opinión.

### **2.1.3.3. Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

En 1978 se presenta la primera reunión del Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría; mientras que la primera directriz internacional de auditoría, objetivos y ámbito de aplicación de la auditoría de los estados financieros se presenta en 1979.

El Organismo Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), adoptó las directrices de auditorías internacionales en 1987; posteriormente en 1991 se codificaron y editaron las directrices del IAPC, con esto nacieron las normas internacionales de auditoría.

Para 1998 más de 70 países alrededor del mundo adoptaron estándares del IAPC o los usaban como bases para estándares nacionales.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) fueron expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría las actualiza anualmente, ya que persiguen un desarrollo sostenido de la profesión contable, brindándoles elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

Las NIAs deben ser aplicadas de manera obligatoria en la auditoría de estados financieros, y deben aplicarse también en las demás auditorías, con la adaptación necesaria. En ocasiones excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría; cuando esto sucede, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

## 2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La Contraloría General del Estado de Ecuador, en su Manual de Auditoría de Gestión, la define como:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, las políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían; auditoría administrativa y auditoría operacional.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos ( utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias ), los sociales ( crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida ) y

los ecológicos ( mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos ).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

### **2.2.1 IMPORTANCIA**

La auditoría de gestión en una entidad es importante, ya que permite evaluar la forma de llevar la empresa, la correcta toma de decisiones y en base a que son tomadas, se puede tener una idea de cuan eficiente, eficaz, económica, ética, equitativa, excelente y ecológicamente está siendo manejada.

### **2.2.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN**

La evaluación de la Gestión se la realiza en base a los siguientes elementos:

**Eficiencia:** Se refiere a la utilización óptima de los recursos para lograr los objetivos de la entidad. La eficiencia es lograr que las normas de trabajo sean las adecuadas y que los servicios y productos se ajusten a las mismas, aprovechando al máximo las capacidades instaladas y cumpliendo con los parámetros técnicos que garanticen la calidad en los servicios y productos brindados.

**Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, que pueden estar expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es difícil medir la eficacia cuando en la entidad no existe una correcta planificación, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

**Economía:** Este elemento evalúa que las operaciones económicas sean obtenidas en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. Además evalúa si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue óptima para la maximización de los resultados.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, reflejada en la conducta grupal e individual de todos quienes conforman la organización, la cual debe basarse en un Código de Ética, leyes y sus deberes.

Equidad: Se refiere al análisis del desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica, con el objetivo de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes componentes que intervienen en las operaciones.

Ecología: Este elemento debe ser reconocido y evaluado dentro de la gestión institucional, el cual se basa en las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto.

Excelencia: Este elemento se refleja en el logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS**

Entre las principales características de la auditoría de gestión están:

- Se orienta hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
- Se enfoca a obtener mejores resultados, con más eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- Identifica las fortalezas de la entidad y detecta los puntos críticos dentro de la misma.
- Se establece el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

- Determina el comportamiento de cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Evalúa el impacto que genera los productos o servicios que presta la entidad, en la comunidad que los recibe.

### **2.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse

mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

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

#### **2.4. PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de los elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las

plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

#### **2.4.1. ETAPAS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social).

##### **2.4.1.1 ETAPA DE PLANEACIÓN**

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

**Primera fase:** Inducción y Conocimiento de la Entidad. Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.

- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

**Segunda Fase:** Manejo de la información. Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas:

Establecer tendencias y desviaciones.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

- Su función es social
- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
- El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.}

#### **2.4.1.2 ETAPA DE EJECUCIÓN**

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la medición de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

#### **EFICIENCIA**

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

## **OBJETIVOS.**

- Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad pública): El cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa a la sociedad.
- Medir la eficiencia de la Empresa pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos.
- Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.
- Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

Metodologías para medir la eficiencia:

- Análisis Financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad pública
- Índice de productividad.

## **ANÁLISIS FINANCIERO.**

Objetivos

- Determinar la eficiencia de la administración de la entidad.
- Establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades.
- Mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.
- Para un mejor análisis de los indicadores establecidos éstos deben calcularse en términos nominales y reales (deflactados por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de aislar el efecto inflación).

## **ANÁLISIS DE LOS COSTOS**

Como la mayoría de las entidades públicas no llevan contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso productivo; los cuales en algunas entidades se pueden identificar mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.

### **Objetivos**

- Analizar detalladamente costos y gastos de mayor incidencia, con el fin de determinar causa y efecto.
- Calcular el costo unitario de producción, del bien o servicio, para determinar si se está trabajando a costo mínimo.
- Establecer indicadores para control de los mismos.

## **RENTABILIDAD PÚBLICA**

Al evaluar las empresas del sector descentralizado, es importante tener en claro un criterio diferente al estrictamente financiero, pues estas poseen características diferentes y su finalidad no es la de producir utilidades sino la de prestar un servicio o bien social.

La entidad se analiza en función de su contribución a la conformación de riqueza a la sociedad (Excedente Público), y así mismo, dentro de este ámbito, se mide la eficiencia (Rentabilidad Pública).

Se establece un modelo de clasificación para las cuentas de los estados financieros tradicionales, adaptándolo a las entidades públicas.

Clasificación que permite de una parte separar las cuentas de ingresos y gastos, que no se ajusten a la actividad normal de la empresa, con el fin de cuantificar los beneficios y costos asociados a actividades no comerciales; de otra parte, es necesario aislar los efectos de las variaciones sobre los precios de los bienes e insumos, directamente relacionados con la actividad de la empresa mediante la utilización de números índices.

## **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD**

Esta metodología se fundamenta en la medición de la eficiencia de Empresa Pública a partir de indicadores que relacionan el volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos. Tiene como base la Metodología del Surplus desarrollada por el Centro De Rendimientos Y Costos (CERC) de Francia, y los trabajos realizados por Vicent (La mesure de la Productivité) sobre la productividad global de los factores, y de Massé (Les dividendes du progrès) sobre la distribución de los excedentes de productividad, denominada los "dividendos del progreso".

El indicador de eficiencia lo constituye el índice de productividad, el cual corresponde a la relación entre el índice de volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos.

## **ECONOMÍA**

En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hecho por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

### **OBJETIVOS:**

- Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- Analizar los diferentes agentes Económicos que interactúan en la Entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.
- Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad.

Parte de la información procesada, del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

Metodologías para medir la Economía:

- Indicadores de asignación de recursos o eficiencia.
- Indicadores financieros
- Excedente pública, (análisis de las variables)
- Evaluación Económica (aplicación evaluación de proyectos)

### **INDICADORES DE EFICIENCIA.**

Se parte de los objetivos de la entidad frente a los recursos utilizados, según planes y programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

### **INDICADORES FINANCIEROS**

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas, como:

### **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES -EXCEDENTE PÚBLICO**

Entre las variables determinantes de la rentabilidad pública están las del excedente público y los activos operativos revaluados, éstas permiten medir la eficiente asignación de recursos puestos a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

### **EVALUACIÓN ECONÓMICA**

La valoración Económica es otra metodología que permite a la sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad, y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del análisis costo-beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o

Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee, para maximizar los beneficios netos.

Como los precios de mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con política como la restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasa de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones etc... es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación social de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la política económica.

Los precios de mercado son las cantidades pagadas por la empresa de los bienes y servicios utilizados, mientras los precios económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si hubiera empleados en proyectos alternativos.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de la evaluación de proyectos es necesario valorar la producción y costo a precio económico o precios sombra (P.S). Para realizar esta evaluación económica, dado la imposibilidad de trabajar con precio sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su calculo.

Para la evaluación económica se determinan los siguientes coeficientes:

- Relación beneficio Costo B/ C
- Valor actual Neto VAN
- Tasa interna de Rendimiento - TIR

## **EFICACIA**

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

### **OBJETIVOS**

- Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica.
- Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes:

- La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por medio de sus pagos.
- El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro.
- La empresa como organización y como conjunto de personas, con intereses individuales y de grupo, necesario de compatibilizar a corto y largo plazo.

La eficacia del aparato administrativo Estatal está dada por la proporción, en la cual sus productos se adecuen a la calidad y cantidad presentada por el gobierno., con respecto a cada una de las necesidades establecidas; y estas deben tener características de oportunidad y eficiencia.

Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan la entidad sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos, por ejemplo:

- Cambios en las prioridades del gobierno, los cuales influyen en la asignación presupuestal y en los créditos.
- Cambio de organización

- Préstamos suspendidos

## **EVALUACIÓN.**

Para Poder evaluar la gestión en termino de eficacia es necesario tener preestablecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

**1. Cantidades.** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad (km/h, pacientes, kw/h, etc.) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.

**2. Oportunidad.** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas del las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

**3. Calidad.** Se entiende como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.

**4. Ingresos propios.** Un aspecto que permite medir la eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.

**5. Egresos.** En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

## **EQUIDAD**

Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

### **OBJETIVOS:**

- Que los costos y beneficios de la actividad económica sean asumidos, con un carácter redistributivo para favorecer a sectores o grupos de población específicos.
- Establecer la distribución tanto del excedente total, como del valor agregado (entre los factores productivos), y la identificación de los beneficiarios.

Los parámetros de mediación de la equidad están dados por:

- Precios, o tarifas, de cobro del servicio o bien producido, frente a la capacidad de pago del usuario.
- Sector o grupo social beneficiario del bien o servicio,
- Remuneración de los diferentes factores productivos que intervienen en el proceso productivo.
- Cobertura del servicio (regiones, sectores, grupos sociales)

### **METODOLOGÍAS PARA MEDIR LA EQUIDAD.**

1. Valor agregado
2. Distribución del Excedente total
3. Resultado de la operación frente a usuarios.

### **2.4.1.3 ELABORACIÓN DEL INFORME**

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado.

El informe deberá contener:

- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad).
- Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad).
- Conclusiones
- Observaciones y recomendaciones

### **2.1.4.4 CARTA DE PRESENTACIÓN**

Es la primera hoja del informe y está dirigida a las directivas de la Entidad, firmada por el señor Contralor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos públicos ha sido manejado con eficiencia económica. Asimismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

### **2.5. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener

ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### **2.5.1 TIPOS DE INDICADORES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

## 2.5.2 CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

**Palabras clave:** indicadores de gestión, medición del desempeño

## 2.6 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de calidad y productividad. Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas. Así tenemos la Matriz de Ishikawa, la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

El Diagrama de Pareto permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.

Los Seis Porqué? permite mediante preguntas sucesivas llegar a la causa fundamental de los problemas evitando quedar en los rasgos más superficiales.

El Control Estadístico de Procesos (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso

para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de cumplimentación correcta en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias esta dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.

El fluxograma es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos. El Diagrama de Dispersión permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser cantidad de comprobantes recepcionados por caja con las diferencias de caja.

El histograma permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas. La estratificación permite mejorar los niveles de cumplimentación y detectar razones de irregularidades. Si al controlar atrasos crediticios en un Banco se tienen mayores niveles en una línea crediticia ello puede deberse al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas.

Análisis Preventivos Consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando como evitar de que se produzcan y fijando sistemas para su detección.

El método de las Seis Preguntas Fundamentales, conformadas por: Qué? Cómo? Quién? Dónde? Cuándo? y el Porqué? para cada una de las respuestas anteriores permite mejorar el control interno, detectar irregularidades y mejorar la eficiencia de los procesos y actividades. Así pueden descubrirse que se están realizando tareas actualmente innecesarias, o que quién lo ejecuta es un personal demasiado costoso para la ejecución de

la misma, o que el lugar donde se realiza es poco apropiado por razones de seguridad (lugar de la Tesorería), o el como se realiza resulta costoso o inseguro.

### **2.6.1. Equipo multidisciplinario**

Se puede definir a un equipo multidisciplinario como un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, que tienen un objetivo común. Cada profesional es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador.

Para la ejecución de auditoría de gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, el cual se formará dependiendo la naturaleza de la entidad, de las áreas o actividades a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

De entre los auditores se elegirá a los dos más experimentados, para designar al jefe de grupo y al supervisor, quienes serán los máximos responsables de la auditoría de Gestión.

Los especialistas a más de su capacidad profesional deben ser independientes a la entidad objeto de la auditoría, para tener la confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Estos especialistas podrían participar desde la fase de conocimiento preliminar.

Los especialistas no participan en calidad de apoyo, sino a tiempo completo y requerido como uno más de los integrantes del equipo que interactuarán con los demás.

### **2.6.2. Control Interno**

Se trata de un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, creado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera y de gestión.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Salvaguarda de activos.

El control interno en cualquier organización, es de gran importancia, tanto en la conducción de la entidad, como en el control de las operaciones, puesto que permite un adecuado manejo de los recursos, funciones e información de la misma; con el fin de generar resultados confiables de su situación y sus operaciones en el mercado.

La existencia de un correcto sistema de control interno ayuda a que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno en los sistemas respectivos.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos, siendo los principales las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este sistema promueve la eficiencia, asegura la efectividad y previene que se incumpla con las leyes y normas establecidas.

### **2.6.3. Herramientas para evaluar el Control Interno**

Para la evaluación del Control Interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

#### **2.6.3.1. Cuestionarios**

Se refiere al diseño de una serie de preguntas encaminadas a cubrir los aspectos más importantes del control interno, es decir, se plantean cuestionarios que usualmente constituyen los aspectos básicos de toda organización.

En el diseño de las preguntas se debe considerar las características y aptitudes de la persona a la que se le aplicará el cuestionario.

A cada pregunta le debe corresponder solo una respuesta. Las preguntas no deben formularse dando lugar a varias respuestas válidas.

Las preguntas pueden clasificarse en abiertas o cerradas. Son dos tipos de preguntas en las que lo que se indaga tiene que ver con la libertad de respuesta deseada.

Preguntas abiertas: Es aquella en la que el sujeto que responde, puede hacerlo con sus propias palabras, sin verse limitado a elegir entre categorías de respuesta predeterminadas. Con este tipo de preguntas se obtiene respuestas explicativas y da información más intensa y profunda. Estas preguntas no se pueden analizar estadísticamente.

Ejemplo de una pregunta abierta: ¿Qué opina usted sobre las políticas de crédito existentes en la Cooperativa?

Preguntas cerradas: En este tipo de preguntas el sujeto no puede responder más que a categorías de respuestas limitadas. Estas permiten conseguir información puntual y objetiva a nivel de análisis estadístico. Las preguntas cerradas se podrían dividir en:

Dicotómicas: También se las denomina preguntas de todo o nada.

#### **2.6.3.2. Cédulas Narrativas**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas, explicando las funciones, registros formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Se indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada proceso, volcando todo en una descripción simple sin la utilización de gráficos.

#### **2.6.3.3. Flujogramas**

Los flujogramas revelan y describen objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Esta herramienta es más técnica y recomendable para la evaluación porque permite efectuar el revelamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada y facilita la identificación o ausencia de controles.

#### **2.6.3.4. Matriz de Control Interno**

Esta matriz es una forma de pensar, planificar, delegar, adoptar decisiones, resolver problemas y ver la organización en su totalidad.

En el sistema matricial se hace uso de puntajes de eficacia, siendo los puntajes más bajos, los aspectos o áreas de mayor riesgo, es en estas donde se deben priorizar los ajustes y correcciones.

#### **2.6.4. COSO ERM**

##### **2.6.4.1. Antecedentes**

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

En el año 1992 se publicó el sistema integrado COSO el cual está integrado por 5 elementos de control interno que son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Sistemas de información y de comunicación
5. Supervisión y monitoreo del sistema.

En septiembre de 2004, se emitió un segundo informe COSO el cual consta de 8 componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado COSO Enterprise Risk Management (ERM), con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización. COSO ERM se crea ampliando a COSO I, para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.

##### **2.6.4.2. Definición**

COSO ERM, es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

### **2.6.4.3. Objetivo**

COSO ERM tiene como principal objetivo minimizar los riesgos empresariales y establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.6.4.4. Responsables**

Todas las personas en una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración del riesgo.

La Junta Directiva o el Consejo de Administración son los responsables en general y deben asumir su función.

El resto de los gerentes o altos ejecutivos deben soportar la filosofía de riesgos, promover el cumplimiento dentro del apetito al riesgo y administrar el efectivo funcionamiento de los componentes de la administración del riesgo.

El personal es responsable de ejecutar sus actividades de acuerdo con la directiva y protocolos previstos de riesgo.

La auditoría interna se encarga de evaluar la efectividad y sugieren mejoras sobre el proceso de administración del riesgo.

### **2.6.4.5. Componentes COSO ERM**

El sistema COSO ERM se encuentra integrado por 8 componentes los cuales se encuentran interrelacionados.

#### **2.6.4.5.1 Ambiente Interno**

Este componente es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.

El ambiente interno establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual operan.

Los factores que se contemplan en este componente son:

- Filosofía de la administración de riesgos: representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan, cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.
- Apetito al riesgo: es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.
- Integridad y valores éticos: la integridad y el compromiso con los valores éticos influyen las preferencias y juicios en los que se basa los objetivos de la organización.
- Visión del Directorio: la administración desarrolla una visión de portafolio de riesgos, tanto, desde la perspectiva de la entidad, como de las unidades de negocio.
- Compromiso de competencia profesional: proporcionar los servicios profesionales de acuerdo con las políticas de la organización y sus estándares profesionales y técnicos relevantes.
- Estructura organizativa: proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades para la consecución de los objetivos globales.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: esto incluye la asignación de la autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos: expresar apoyo a los derechos humanos fundamentales y evitar participar en actividades mercantiles que abusen de ellos.

El ambiente de control establece una filosofía respecto de la gestión de riesgos y permite aceptar que tanto eventos esperados como no esperados pueden ocurrir.

### **CAPITULO III**

## **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## **CAPITULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Este capítulo hace referencia a la propuesta práctica de la Auditoría de Gestión,. Los papeles de trabajo diseñados en este capítulo, se los ha elaborado cuidando que el contenido y forma sean los más adecuados para realizar una Auditoría de Gestión de manera eficiente y eficaz.

### **3.1. PLANIFICACION**

#### **3.1.1 Orden de Trabajo**

Loja, 15 de enero del 2011

**ORDEN DE TRABAJO N° 001**

Egresada  
Shirley Tatiana Campos Sánchez  
**EGRESADA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria de Gestión al proceso de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SANTA ANA I LTDA", en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Jefe de Equipo.

El objetivo general es:

1.- Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresas
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en un mes.

Atentamente,

Eco. ANGEL MUÑOZ  
**DIRECTOR DE TESIS**

### 3.1.2 NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Portoviejo, 14 de marzo de 2011

Sres.

COAC Santa Ana Ltda.

Santa Ana.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito manifestar a uds. que a partir del 1 de abril de los corrientes, procederé a realizar la auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas, correspondiente al año 2010.

Atentamente,

TATIANA CAMPOS S.

### 3.1.3. VISITA PREVIA INFORME RESULTADO DE LA VISITA PREVIA

#### 3.1.3.1 CUESTIONARIO COSO ERM

COAC Santa Ana Ltda.

Cuestionario de Control Interno COSO ERM

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

Objetivo: Conocer la estructura de control Interno de la Cooperativa

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Ambiente Interno de Control					
1	¿La Cooperativa posee un Código de Ética?	x			
2	¿El Consejo de Administración actualiza regularmente la normativa interna de la Cooperativa?	x			
3	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
4	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la Cooperativa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
5	¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	x			
Establecimientos de Objetivos					
6	¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	x			
7	¿El POA y presupuestos, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		x		
8	¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la Cooperativa?	x			
9	¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	x			
Identificación de Eventos					
10	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		x		
11	¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos como: análisis interno, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		x		
Evaluación de Riesgos					
12	¿La Cooperativa ha realizado estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		x		

13	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Cooperativa?	x			
14	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos de la entidad?	x			
<b>Respuesta a los Riesgos</b>					
15	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas como respuestas a los riesgos?	x			
16	¿Existe apoyo de los directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	x			
17	¿Para decidir la respuesta a los riesgos los directivos consideran, los costos, beneficios y posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la Cooperativa?	x			
<b>Actividades de Control</b>					
18	¿Todas las operaciones sobre el tratamiento, registro, autorización y revisión de las transacciones están debidamente distribuidas en distintas personas?	x			
19	¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales e informáticos?	x			
20	¿La Cooperativa maneja indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	x			
21	¿Se obtiene respaldos de la información diariamente en discos magnéticos y escritos?	x			
22	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entradas, salida y almacenamiento de información?	x			
<b>Información y Comunicación</b>					
23	¿En la Cooperativa existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	x			
24	¿Se ha establecido una comunicación interna en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendentes, transversal, horizontal y descendente?		x		
25	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?		x		
26	¿La Cooperativa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	x			

27	¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, los directivos y los empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades?	x			
Supervisión y Monitoreo					
28	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del Sistema de Control Interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		x		
29	¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de verificación, cuestionarios, flujogramas, etc.?		x		
30	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos; además se comunican los hallazgos a los directivos y responsables?	x			

### 3.1.3.2 CÉDULAS NARRATIVAS Y FLUJOGRAMAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Evaluación de los Solicitantes y Garantes de Créditos

**CC SP 1 ( 1/3 )**

#### **Objetivos**

1. Establecer los procedimientos para la revisión, verificación y calificación de la solicitud de crédito y la documentación presentada.
2. Determinar la capacidad de pago del solicitante y de los garantes.
3. Definir los procedimientos de análisis crediticio.

#### **Procedimientos**

Asesor de Crédito:

*Informa al socio/solicitante los requisitos y condiciones del crédito; explica detalladamente, para que el cliente pueda acceder al crédito que tenga las características necesarias según al monto:*

- ❖ Garantías requeridas
- ❖ Plazos ( mínimo/máximo )
- ❖ La tasa de interés de acuerdo al monto y plazo
- ❖ Frecuencia de pago
- ❖ Costos adicionales por recuperación, gastos administrativos y seguro de desgravamen
- ❖ Documentación de acuerdo a el tipo de crédito y garantía quirografaria, prendaria y/o hipotecaria
- ❖ Ventajas del crédito.

ELABORADO T.C.  
REVISADO A.M.  
FECHA: 14-03-2010

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Evaluación de los Solicitantes y Garantes de Créditos

**CC SP 1 ( 2/3 )**

*Recibe y revisa la documentación presentada por el socio/solicitante, verifica que la documentación este completa y cumpla con todos los requisitos establecidos.*

*Debe llenar el formulario de solicitud de crédito con los datos personales, información de la actividad económica, destino del crédito y firma del solicitante.*

*Revisa la situación del solicitante y garantes en la central de riesgos. Se debe imprimir esta documentación y adjuntar a la solicitud.*

*Emite el informe sobre el estado de la documentación, aprobando o rechazando su validez o haciendo las observaciones correspondientes.*

*Se remite el informe al Comité de Crédito para su aprobación.*

ELABORADO T.C.  
REVISADO A.M.  
FECHA: 14-03-2010

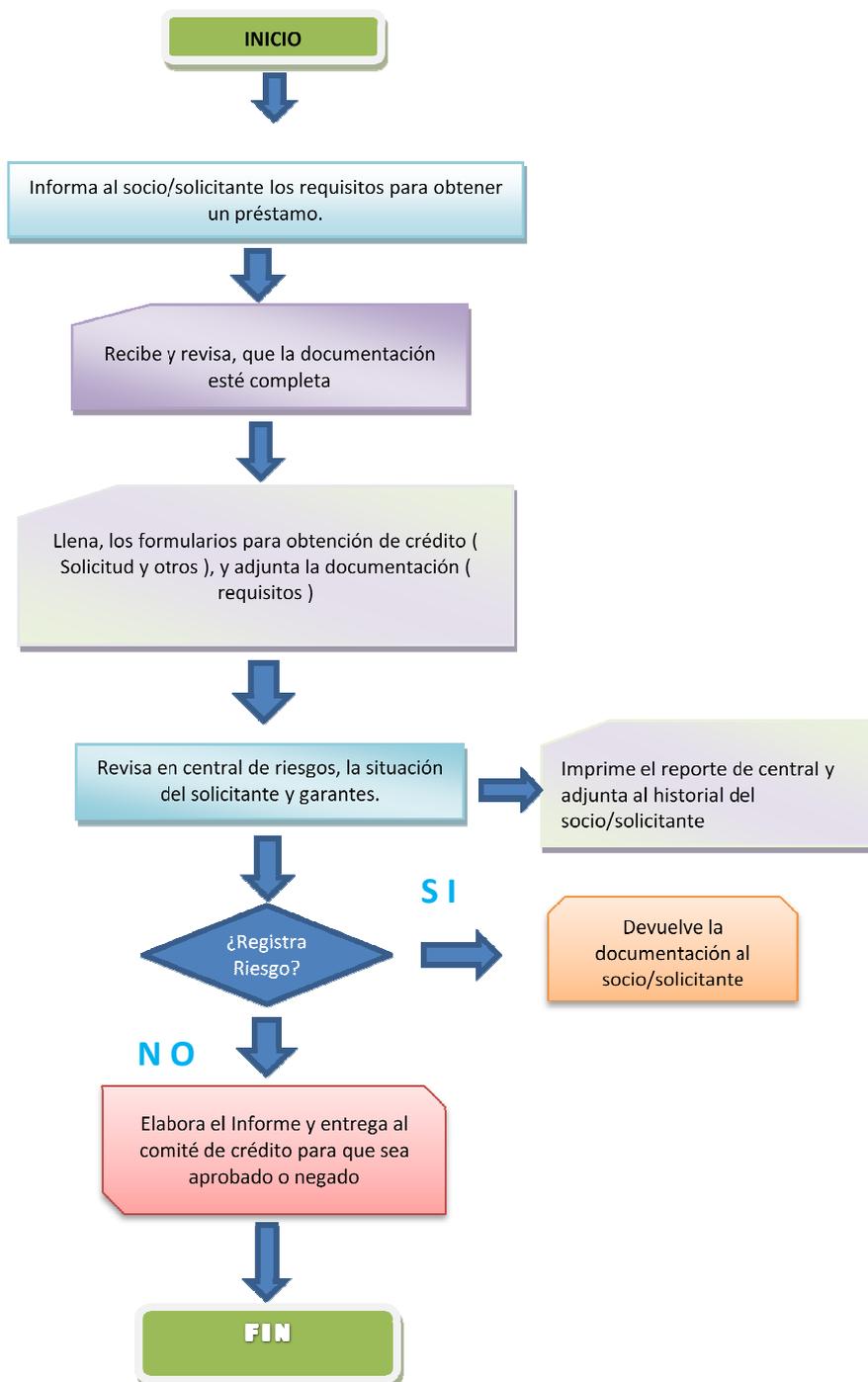
# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.

## Flujograma del Departamento de Créditos y Cobranzas

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Evaluación de los Solicitantes y Garantes de Créditos

### CC SP 1 ( 3/3 ) ASESOR DE CREDITO



Fuente: COAC Santa Ana Ltda. Asesor de Crédito Luis Antonio Mieles  
Elaborado por: Autora de la Tesis

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Aprobación y Desembolsos de Créditos

#### **CC SP 2 ( 1/4 )**

##### **Objetivos:**

1. Determinar los procedimientos para la aprobación de los créditos por parte del comité de créditos.
2. Definir los procedimientos de acreditación de las solicitudes aprobadas.

##### **Procedimientos:**

Jefe de Crédito:

- ❖ Revisa que la documentación este en regla y acorde al tipo de crédito solicitado.
- ❖ Analiza los informes emitidos y entregados por el Asesor de Crédito, y realiza una recomendación del monto a aprobarse.

Comité de Crédito:

- ❖ Realiza el análisis de los informes enviados por el oficial de crédito y determina la aprobación o negación de los créditos.

Oficial de Crédito:

- ❖ Recibe las solicitudes enviadas al comité para su análisis, con las firmas de aprobación para su correspondiente acreditación en el sistema.
- ❖ Si el crédito es igual o mayor a los \$10000.00, deberá llenar y hacer firmar el respectivo formulario del CONSEP.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Aprobación y Desembolsos de Créditos

**CC SP 2 ( 2/4 )**

Jefe de Crédito:

- ❖ Imprime el paquete de crédito (Pagaré, Tabla de Amortización, Hoja de Liquidación )

Asesor de Crédito

- ❖ Hace firmar el pagaré y demás documentos.
- ❖ Procede a realizar el desembolso del crédito

ELABORADO T.C.

REVISADO A.M.

FECHA: 14-03-2010

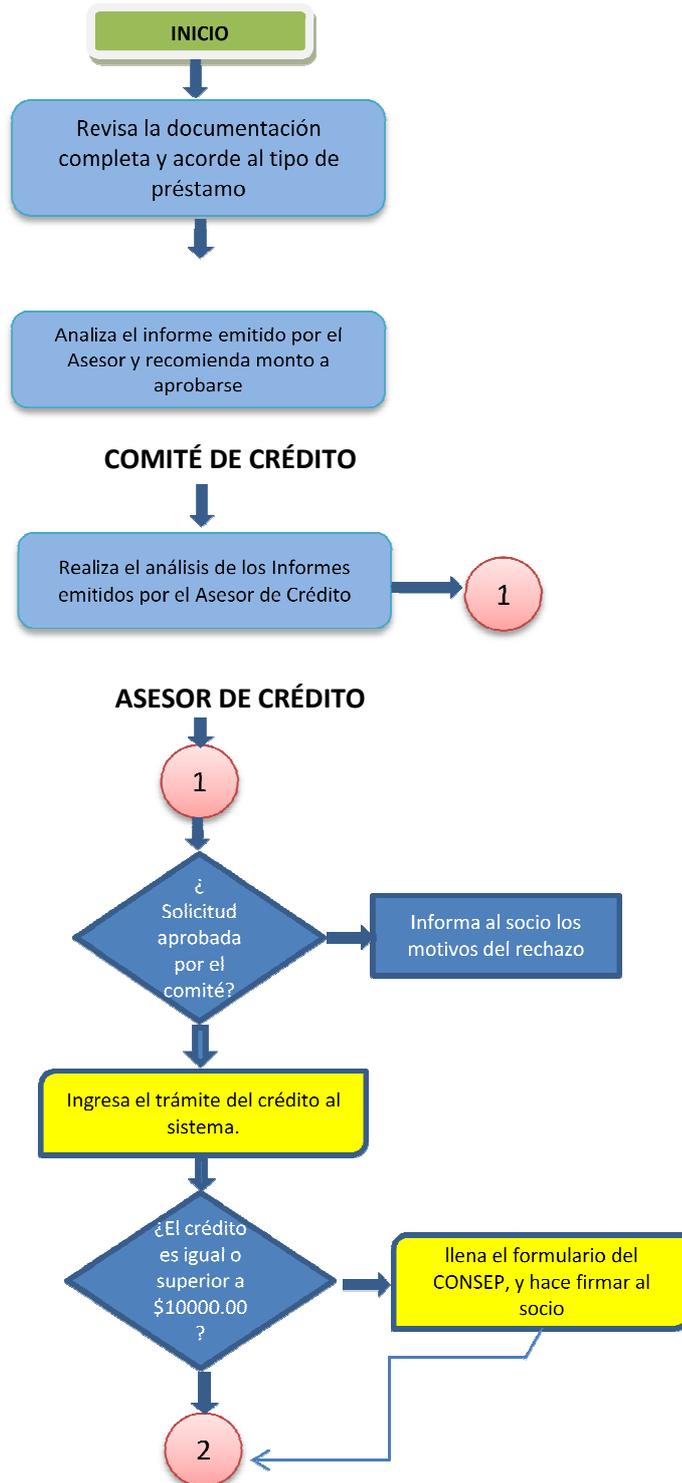
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

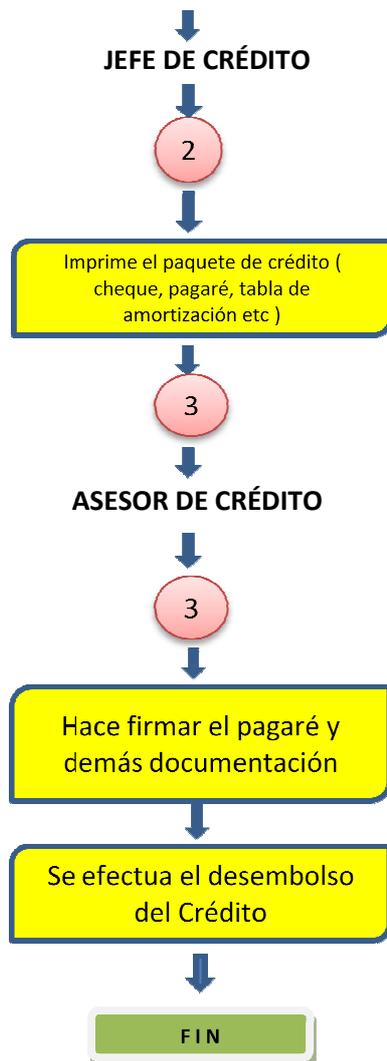
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Aprobación y Desembolsos de Créditos

**CC SP 2 ( 3/4 )**





Fuente: COAC Santa Ana Ltda. Asesor de Crédito Luis Antonio Mieles  
Elaborado por: Autora de la Tesis

ELABORADO T.C.

REVISADO A.M.

FECHA: 14-03-2010

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Seguimiento y Recuperación de Créditos

#### **CC SP 3 ( 1/2)**

#### **Objetivos**

1. Determinar los procedimientos de Control de Pagos.
2. Determinar los procedimientos para el seguimiento de los créditos en mora.

#### **Procedimientos**

Asesor de Crédito:

- ❖ Un día después del vencimiento de la cuota, realizará llamadas telefónicas, para recordarle al socio que tiene pendiente el pago de su crédito.
- ❖ Se procede a llamar a los Garantes , en caso de que el socio haga caso omiso, y no cumpla con el compromiso de pago.
- ❖ En caso de que no cumpla con el pago, pese a las llamadas, se enviarán hasta 3 cartas de cobro.

Abogado

- ❖ Vencimiento por más de 90 días, se realiza la demanda a través del abogado, el que pondrá en marcha los mecanismos legales, que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con la finalidad de obtener el pago del dinero adeudado a la entidad.

ELABORADO T.C.

REVISADO A.M.

FECHA: 14-03-2010

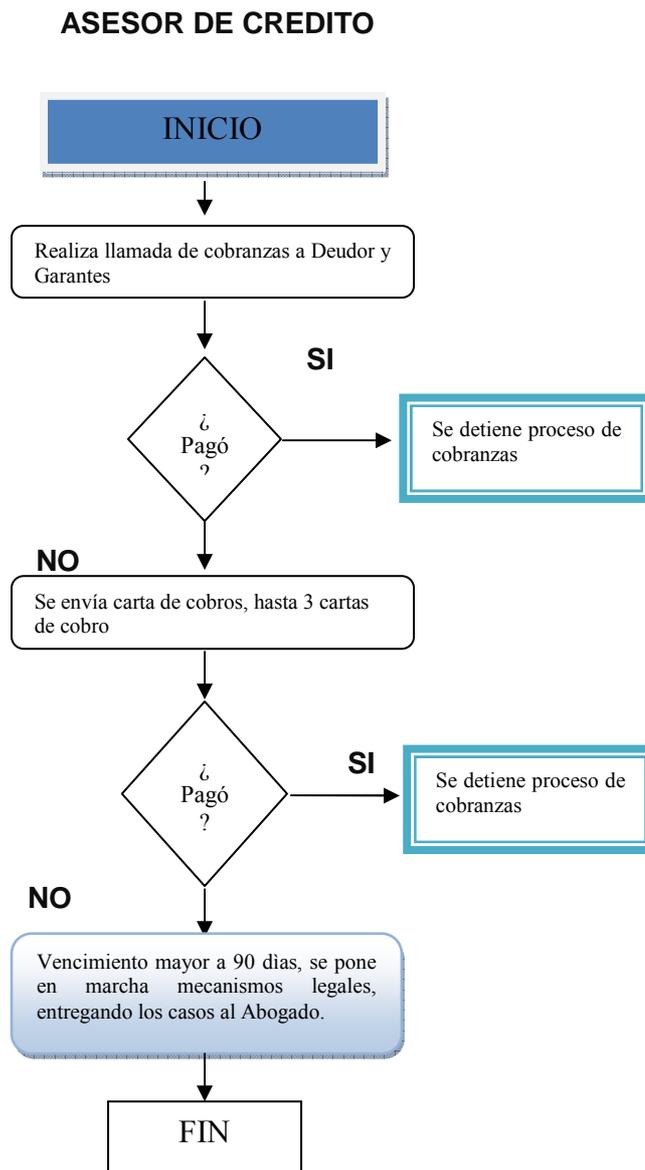
# COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA.

## Flujograma del Departamento de Crédito y Cobranzas

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos

**Subproceso:** Seguimiento y Recuperación de Créditos

**CC SP3 ( 2/2 )**



Fuente: COAC Santa Ana Ltda. Asesor de Crédito Luis Antonio Mieles  
Elaborado por: Autora de la Tesis

### **3.1.3.3 INFORME DE VISITA PREVIA**

**INFORME DE VISITA PREVIA.**

**( INF – VP ) 1/3**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

**Dirección:** Santa Ana, Calles Eloy Alfaro y Angel Rafael Alava

#### **1.- Antecedentes**

Al 31 de diciembre de 2010 la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SANTA ANA” Ltda. Posee en cartera US\$ 3,692,631.88; de los cuales US\$ 153,947.48 corresponden a cartera vencida.

Por lo antes expuesto es necesario realizar una auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “SANTA ANA” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la colocación y recuperación de la cartera.

#### **2.- Objetivos**

- ❖ Conocer la entidad en especial al Departamento de crédito y cobranzas.
- ❖ Recopilar la información esencial referente a los procesos y subprocesos del Departamento de crédito y cobranzas, para el desarrollo de la planificación y la correspondiente programación.
- ❖ Analizar la información recopilada para establecer el alcance de la auditoría de gestión.
- ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

#### **2.- Metodología de trabajo**

La visita previa de la COAC “SANTA ANA” Ltda., se efectuó de acuerdo con normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables a la Cooperativa.

#### **3.- Tiempo y recursos previstos**

Fueron necesarios 2 días laborables para realizar la visita previa, con el objeto de conocer los procesos del área de crédito, la visita se inició el 14 de marzo de 2011.

Recursos humanos:

Hubo la participación de:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Iniciales</b>
Jefe de Equipo	Angel Muñoz	A.M.
Auditor Senior	Tatiana Campos	T.C.

Recursos materiales:

Para poder realizar la visita previa, fueron necesarios, computadora, papelería, y útiles de oficina.

**4.- Personas entrevistadas**

Durante la visita previa, pude reunirme con los siguientes funcionarios:

- ❖ Jefe de crédito
- ❖ Asesor de Crédito
- ❖ Abogado

**5.- Producto obtenido**

De la visita previa, pudimos obtener:

1. Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno COSO ERM
2. Diagramas de flujo de los subprocesos del Departamento de créditos y cobranzas.
3. Informe de la Visita Previa.

**6.- Principales observaciones de la evaluación preliminar**

Una vez realizada la visita a las oficinas de la Cooperativa Santa Ana Ltda., pudimos determinar que el Departamento de Crédito y Cobranzas está conformado por, 5 personas el Jefe de Crédito, 3 Asesores de Créditos, y el Abogado.

El Departamento de créditos y cobranzas, se encarga básicamente de:

- La colocación y administración de la cartera de créditos.

Entre las principales observaciones de esta visita podemos mencionar:

La Cooperativa no tiene un sistema de Scoring, toda la evaluación de las solicitudes de crédito se la hace manualmente.

1. El POA y presupuestos, no se evalúan trimestralmente.
2. La COAC no realiza evaluación de riesgos
3. La COAC no tiene mecanismos que permitan la identificación de riesgos
4. La COAC no ha implantado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
5. La COAC no tiene políticas sobre cómo manejar la información y como esta debe ser comunicada.
6. La COAC posee sistemas de información deficientes.
7. La Cooperativa no ha realizado evaluaciones del Sistema de Control Interno

Elaborado por:  
TATIANA CAMPOS  
Auditor Senior

Revisado por:  
ANGEL MUÑOZ  
Jefe de Equipo

### 3.1.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para evidenciar su trabajo y para respaldar el informe; los papeles que se utilizarán en el transcurso de la Auditoría son los siguientes:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
INDICE DE ARCHIVO CORRIENTE**

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
CCI – SP	Cuestionario de evaluación del Sistema de Control Interno por cada subproceso.
MR-SP	Matriz de ponderación del Riesgo de Control existente en cada subproceso.
ER-SP	Matriz de evaluación del Riesgo de Auditoría de cada subproceso.
MEM-P	Memorando de la planificación de la Auditoría.
PA-SP	Programas de Auditoría por cada subproceso.
P	Papel de trabajo por procedimiento de auditoría.
MH	Hoja de hallazgos, se describe la condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación de cada uno de los hallazgos.
IF	Informe Final de Auditoría

### 3.1.5. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMA DE AUDITORÍA

#### 3.1.5.1 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

<b>Aplicado al:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC “Santa Ana” Ltda.</b>			<b>CCI – SP1</b>	
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>			<b>01/01.</b>	
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos					
<b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
Orden	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un reglamento de crédito donde se detallen los requisitos necesarios para que los socios accedan a créditos?				
2	¿Cómo líder de crédito ha verificado que se cumpla con lo que estipula el reglamento de crédito con respecto a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos?				
3	¿Se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito?				
4	¿La Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?				
5	¿Todos los créditos son entregados previa aprobación del comité de crédito?				

**Persona Entrevistada:**

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

**COAC "SANTA ANA" Ltda.**  
**Matriz de ponderación de riesgo**

**MR - SP1**  
**1/1**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Proceso: Colocación y administración de créditos.

Subproceso: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

<b>Nº</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
1	Créditos que cumplen con los requisitos y lineamientos del Reglamento de Crédito			
2	Créditos que cumplen con lo estipulado en el Reglamento de Crédito en lo referente a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos			
3	Créditos en los que se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito			
4	Créditos en los que la Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?			
5	Créditos que son entregados previa aprobación del Jefe de Crédito, Gerente General y/o Comité de Crédito según corresponda			
<b>TOTAL</b>				

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

<b>Aplicado al:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>			<b>CCI – SP2</b>	
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>			<b>01/01.</b>	
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos					
<b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos					
Orden	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Las solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración?				
2	¿Los préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?				
3	¿El Oficial de Crédito lleva en el archivo una carpeta individual de cada socio/a con los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora?				
4	¿Se verifica el desembolso del crédito que esté debidamente acreditado en las cuentas de los socios?				
5	¿Se autorizan desembolsos de créditos en cuentas de terceras personas solicitadas por el socio?				

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

<b>Aplicado al:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC “Santa Ana” Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>MR – SP2</b> <b>01/01.</b>		
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos				
<b>Nº</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
1	Las solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Consejo de Administración, en las mismas constan el sello y firma de responsabilidad de todos los funcionarios			
2	Préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?			
3	Archivos de clientes que contienen los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora			
4	Créditos desembolsados en la cuenta del titular del préstamo			
5	Créditos desembolsados en cuentas de terceras personas por pedido del socio			

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

Aplicado al:	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>			CCI – SP3	
Jefe de Crédito	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>			01/.01	
<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
Tipo de Examen: Auditoría de gestión					
Proceso: Colocación y administración de créditos					
Subproceso: Seguimiento y recuperación de los créditos.					
Orden	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		S I	N O	N/ A	
1	¿Se lleva un control permanente de la cartera vencida?				
2	¿Existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento?				
3	¿Los créditos con antigüedad mayor a 91 días se envían al abogado para proceder de acuerdo a lo que establece la ley?				
4	¿Los créditos otorgados a profesores se descuentan de nómina mensualmente sin excepción?				
5	¿El índice de morosidad es monitoreado permanentemente para presentar una adecuada morosidad ante terceros?				

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

<b>Aplicado al:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>			<b>MR – SP3</b>
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>			<b>01/01.</b>
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>			
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos				
<b>Subproceso:</b> Seguimiento y Recuperación de los Créditos				
<b>Nº</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
1	Socios que se encuentran al día en sus pagos			
2	Socios en mora, con reporte de visitas domiciliarias			
3	Socios en mora, con carta de cobranzas del Abogado			
4	Créditos de Profesores descontados del Rol de Pagos			
5	File de socios en mora, que presenten documentación que sustente las gestiones de cobranzas			

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS S.

### 3.1.5.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

<p style="text-align: center;"><b>COAC "SANTA ANA" Ltda.</b>  <b>Crédito y Cobranzas</b>  <b>Programa de Auditoría</b>  <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b></p>					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos.					
<b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
<b>Objetivos:</b>					
Determinar si se cumplen los criterios de evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para evaluar a los solicitantes y garantes de créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.					
No.	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Solicite el detalle de los créditos concedidos y verifique que hayan cumplido con los requisitos que dispone el reglamento para su aprobación. Aplique a una muestra de <b>50</b> socios. Realice un indicador de gestión.	P 1.1	STCS	01/04/11 04/04/11	
2	Seleccione aleatoriamente <b>50</b> créditos concedidos y verifique los montos de los créditos otorgados, estén de acuerdo a lo establecido por el Reglamento. Realice un indicador de gestión.	P 1.2	STCS	05/04/11 06/04/11	
3	Seleccione aleatoriamente 15 créditos concedidos y verifique con el socio, a través de una llamada telefónica, el monto, plazo y tipo del crédito. Realice un indicador de gestión.	P 1.3	STCS	07/04/11	
4	Seleccione una muestra aleatoria de 10 créditos concedidos y verifique que estos tengan las respectivas solicitudes de crédito y si estas están archivadas y constan con las respectivas firmas del socio y garantes. Realice un indicador de gestión.	P 1.4	STCS	08/04/11	
5	Evalúe las seguridades del sistema, para esto realice transacciones no permitidas en cuanto a montos, tipos de crédito y plazos.	P 1.5	STCS	08/04/11	
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-1 MH-2 MH-3	STCS	11/04/11	

PA-SP1

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS

**COAC "SANTA ANA" Ltda.****Crédito y Cobranzas****Programa de Auditoría****Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010****Proceso:** Colocación y administración de créditos.**Subproceso:** Aprobación y desembolso de los créditos**Objetivos:**

Determinar si se cumplen con los criterios de aprobación y desembolso de los créditos.

Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para aprobar y desembolsar los créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

No.	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Establezca el grado de cumplimiento referente a lo presupuestado para la colocación de cartera en relación a la cartera colocada en el año 2010. Realice un indicador de gestión	P 2.1	STCS	12/04/11	
2	Seleccione una muestra de 15 créditos concedidos y verifique que tenga las firmas de responsabilidad, de los funcionarios en los formularios de crédito. Realice un indicador de Gestión	P 2.2	STCS	12/04/11	
3	Seleccione aleatoriamente 5 créditos concedidos a empleados, verifique que tengan los sellos de los funcionarios que firman como responsables en los formularios de crédito. Realice un indicador de gestión.	P 2.3	STCS	12/04/11	
4	Verifique que 6 créditos concedidos se hayan liquidado en el orden de la fecha de presentación de la solicitud de crédito. Realice un indicador de gestión.	P 2.4	STCS	13/04/11	
5	Verifique mediante la selección de una muestra de 10 créditos concedidos, que hayan sido acreditados en la cuenta del titular del crédito. Realice un indicador de Gestión	P 2.5	STCS	13/04/11	
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-4 MH-5	STCS	14/04/11	

PA-SP2

ELABORADO POR:

TATIANA CAMPOS

REVISADO POR:

ANGEL MUÑOZ

<p style="text-align: center;"><b>COAC "SANTA ANA" Ltda.</b>  <b>Crédito y Cobranzas</b>  <b>Programa de Auditoría</b>  <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b></p>					
<p><b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos.</p> <p><b>Subproceso:</b> Seguimiento y recuperación de los créditos</p>					
<p><b>Objetivos:</b>            Determinar si se cumplen con los criterios establecidos de seguimiento y recuperación de los créditos.             Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para el seguimiento y recuperación de los créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.</p>					
No.	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Seleccione una muestra aleatoria de 50 créditos y determine el porcentaje de socios que se encuentran en mora. Realice un indicador de gestión.	P 3.1	STCS	15/04/11 18/04/11	
2	Solicite una muestra de 10 socios que se encuentren en mora y revise que el expediente tenga los reportes de las visitas domiciliarias realizadas por el oficial de cobranzas a los deudores y garantes . Realice un indicador de gestión.	P 3.2	STCS	20/04/11	
3	Solicite una muestra de 12 socios que se encuentren en mora y revise que el expediente tenga las respectivas cartas de cobros Realice un indicador de gestión.	P 3.3	STCS	20/04/11	
4	Seleccione una muestra de 10 créditos concedidos a profesores, verifique que se hayan descontado del rol los valores correspondientes a los créditos. Realice un indicador de gestión.	P 3.4	STCS	21/04/11	
5	Verifique que el cálculo de la provisión para cuentas incobrables sea el correcto. Realice un indicador de gestión.	P 3.5	STCS	21/04/11	
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-6 MH-7 MH-8	STCS	22/04/11	

PA-SP3

ELABORADO POR:  
TATIANA CAMPOS

REVISANDO POR:  
ANGEL MUÑOZ

## 3.2. EJECUCIÓN

### 3.2.1. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

<b>Aplicado a:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>CCI – SP1</b>  <b>01/01</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un reglamento de crédito donde se detallen los requisitos necesarios para que los socios accedan a créditos?	x			
2	¿Cómo líder de crédito ha verificado que se cumpla con lo que estipula el reglamento de crédito con respecto a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos?	x			
3	¿Se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito?	x			no se encuentra bajo reglamento pero si se aplica en el sistema y como análisis de las solicitudes
4	¿La Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?	x			
5	¿Todos los créditos son entregados previa aprobación del comité de crédito?			X	El jefe de crédito puede aprobar un monto de hasta \$500.00 y el Gerente General hasta \$1000.00

**Persona entrevistada**

Ing. Wilton Catagua

<b>Aplicado a:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>				<b>MR- SP1</b>
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>				<b>01/01</b>
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos					
<b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
<b>Nº</b>	<b>Controles Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
1	Créditos que cumplen con los requisitos y lineamientos del Reglamento de Crédito	50	46	92	
2	Créditos que cumplen con lo estipulado en el Reglamento de Crédito en lo referente a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos	50	50	100	
3	Créditos en los que se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito	50	50	100	
4	Créditos en los que la Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?	50	50	100	
5	Créditos que son entregados previa aprobación del Jefe de Crédito, Gerente General y/o Comité de Crédito según corresponda	50	50	100	

<b>Aplicado a:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>			<b>CCI – SP2</b>	
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>			<b>01/01</b>	
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos					
<b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos					
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Las solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración?		x		Solo son aprobadas por el consejo de administración
2	¿Los préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?	x			
3	¿El Oficial de Crédito lleva en el archivo una carpeta individual de cada socio/a con los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora?		x		Existen carpetas con más de 3 préstamos como historial, se archivan desde hace 5 años atrás.
4	¿Se verifica el desembolso del crédito que esté debidamente acreditado en las cuentas de los socios?	x			
5	¿Se autorizan desembolsos de créditos en cuentas de terceras personas solicitadas por el socio?		x		

**Persona entrevistada**

Ing. Wilton Catagua

<b>Aplicado a:</b> Jefe de Crédito	<b>COAC "Santa Ana" Ltda.</b>				<b>MR – SP2</b>
	<b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b>				<b>01/01</b>
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos					
<b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos					
<b>Nº</b>	<b>Controles Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Comentarios</b>
1	Solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Consejo de Administración, en las mismas constan el sello y firma de responsabilidad de todos los funcionarios	5	0	0	
2	Préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?	6	6	100	
3	Archivos de clientes que contienen los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora	10	10	100	Existen carpetas con más de 3 préstamos como historial, se archivan desde hace 5 años atrás.
4	Créditos desembolsados en la cuenta del titular del préstamo	10	10	100	
5	Créditos desembolsados en cuentas de terceras personas por pedido del socio	10	0	100	No se autorizan desembolsos en cuentas de terceros

<b>Aplicado a:</b> <b>Jefe de Crédito</b>	<b>COAC "Juan de Salinas" Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>CCI – SP3</b>  <b>01/ 01</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Seguimiento y recuperación de los créditos.					
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Se lleva un control permanente de la cartera vencida?	X			
2	¿Existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento?	X			
3	¿Los créditos con antigüedad mayor a 91 días se envían al abogado para proceder de acuerdo a lo que establece la ley?	X			
4	¿Los créditos otorgados a profesores se descuentan de nómina mensualmente sin excepción?		X		Se descuentan mensualmente los créditos que firmaron convenio con la Institución, no solo pueden ser profesores sino empleados del sector público y privado
5	¿El índice de morosidad es monitoreado permanentemente para presentar una adecuada morosidad ante terceros?	X			

<b>Aplicado a:</b> <b>Jefe de Crédito</b>	<b>COAC "Juan de Salinas" Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>MR - SP3</b>  <b>01/ 01</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Seguimiento y recuperación de los créditos.					
Nº	Controles Clave	Ponderación	Calificación	Porcentaje	Comentarios
1	Socios que se encuentran al día en sus pagos	50	43	86	
2	Socios en mora, con reporte de visitas domiciliarias	10	0	0	
3	Socios en mora, con carta de cobranzas del Abogado	12	0	0	
4	Créditos de Profesores descontados del Rol de Pagos	10	10	100	
5	File de socios en mora, que presenten documentación que sustente las gestiones de cobranzas	12	0	0	

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO					
RIESGO					
ALTO		MODERADO		BAJO	
15%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	
CONFIANZA					

La evaluación del control interno al Departamento de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Ana Ltda." nos permite establecer el siguiente nivel de riesgo sustentado en los Cuestionarios de Control Interno.

Se puede determinar que el nivel de confianza en el Sistema de Control Interno es alto y el nivel de riesgo es bajo.

### Departamento de Crédito y Cobranzas

Tiene una calificación de 78.26%, es decir que su control interno es muy bueno, por lo que el nivel de riesgo es bajo y la confianza se encuentra en nivel Alto.

#### Subproceso 1: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

Se obtuvo una calificación de 98.40% en el cumplimiento de este subproceso, lo que le otorga un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo

#### Subproceso 2: Aprobación y desembolso de créditos.

En este subproceso se pudo observar que el nivel de confianza del Sistema de Control

Interno es alto y el nivel de riesgo es bajo, pues se obtuvo una calificación del 80% de cumplimiento.

*Subproceso 3: Seguimiento y recuperación de Créditos.*

El nivel de confianza y de riesgo del Sistema de Control Interno en este subproceso es moderado esto debido a que obtuvieron una calificación de 56.38%.

### 3.2.2. ESTRUCTURACIÓN Y ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010  
LISTADO DE MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>MARCA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
∅	Archivo del socio con documentos del crédito incompletos
∫	Archivo del socio con documentos del crédito completos
√	Monto del Crédito dentro del límite reglamentario.
X	Monto del crédito no corresponde al monto reglamentario.
ª	Confirmado con el socio
€	Producto de la llamada telefónica, estos socios no contestaron, sin embargo se reviso información de la carpeta del socio, determinándose conformidad.
S	Solicitud de crédito completa y archivada.
∩	Grado de cumplimiento aceptable.
A	Firma de todos los funcionarios Responsables
a/	Sin Firma de uno o más Funcionarios Responsables
/	Sello de todos los Funcionarios Responsables
///-	Sin sello de uno o más funcionarios Responsables
*	Tiempo adecuado de aprobación y acreditación.
&	Acreditación del crédito en la misma cuenta del socio solicitante.
B	Cuota de crédito no descontada a la acreditación del rol a los profesores.
√√	Cuota de crédito descontada a la acreditación del rol a los profesores
≈	Dato obtenido de los reportes de crédito emitido por el sistema.
:D	Socio al día
⊖	Socio en Mora
K	Reporte de Visita domiciliaria
XX	Sin Reporte de Visita domiciliaria
©	Cantidad calculada por el auditor.
«	Cantidad calculada por el contador.
≠	Diferencia presentada entre la cantidad calculada por el auditor y la cantidad calculada por el contador.

ELABORADO POR  
TATIANA CAMPOS

APROBADO POR  
ANGEL MUÑOZ

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DE CRÉDITOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 1.1**

<b>No .</b>	<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>VERIFICACIÓN DE REQUISITOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	MALDONADO VINCES PATRICIA CLARA	8702	∫	
2	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ERAZO CEDEÑO ANGEL RAFAEL	1759	∫	
3	QUIROGRAFARIO - MICROCRÉDITO PNFPEES	FERNANDEZ VERA BOLIVAR HERMOGENES	1266	∫	
4	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	CEVALLOS LOOR LILIAN AUXILIADORA	4133	∫	
5	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	∫	
6	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	GUEVARA GARCIA ANA JOSEFINA	157	∫	
7	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	LOOR FERNANDEZ LUIS NICANOR	47	∫	
8	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	∫	
9	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MERA SORNOZA LILI RUTH	1656	∫	
10	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	GUTIERREZ OLGA MARINA	961	∫	
11	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	∫	
12	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	∫	
13	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO QUIIJE MARIA EDITH	2445	∫	
14	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	∅	No presenta avalúo Municipal
15	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MOREIRA MOLINA BAUDILIO ECUADOR	815	∫	
16	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	RIVAS PICO ERNESTO ORLANDO	1783	∫	
17	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	∫	
18	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	GARCIA ROLDAN VIRGILIO ANTONIO	844	∫	
19	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MONTES INTRIAGO CIELO CELESTE	699	∫	
20	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	CEVALLOS CEME NILA HORTENCIA	2647	∫	
21	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	VINCES OBANDO BRIGIDA HERMELINDA	436	∫	

22	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	PINARGOTE PICO PEDRO IGNACIO	411	Ø	NO PRESENTA GARANTES PERSONALES, MÁS BIEN PRESENTA LAS GARANTÍAS PARA UN CREDITO HIPOTECARIO
23	QUIROGRAFARIO - MICRO CONVENIO	VINUEZA PICO NUTO ARNALDO	387	∫	
24	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	MACIAS SORNOZA PEDRO ANTONIO	352	∫	
25	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	PONCE CUENCA NELLY ELIZABETH	325	∫	
26	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	PICO MACIAS PEDRO CLOTARIO	286	∫	
27	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	GARCIA MENENDEZ GONZALO JOEL	1133	∫	
28	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	MACIAS CEVALLOS MILTON SAMUEL	164	∫	
29	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MENDOZA MANUEL UBALDO	155	∫	
30	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO JOSE ALFONSO	13	∫	
31	HIPOTECARIO - VIVIENDA	VINUEZA MENDOZA EDITA ESTRELLA	1421	∫	
32	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMORA ZAMORA ANGEL JOSE	2115	∫	
33	HIPOTECARIO - VIVIENDA	MOLINA ERIQUE GENNY MARITZA	3809	∫	
34	HIPOTECARIO - VIVIENDA	MERA LOOR JORGE MIGUEL	4947	Ø	no presenta Escrituras, Certificado Municipal de Avalúos, solo tenemos el avalúo de inmuebles que realiza la cooperativa nada más.
35	HIPOTECARIO - VIVIENDA	PICO CANTOS MARIA DEL ROCIO	5382	∫	
36	HIPOTECARIO - VIVIENDA	CATAGUA SAETEROS JACQUELINE LUCIA	6190	Ø	No presenta ni escrituras, ni nada en donde pueda ver el valor del bien hipotecado, solo una carta donde indica que el bien esta hipotecado a la COAC SANTA ANA por la actual propietaria, el valor colocado en avalúo del bien, lo saqué del AVALUO DE INMUEBLES realizado por la Cooperativa.
37	HIPOTECARIO - VIVIENDA	BRAVO CEDEÑO ANGELA DEL ROCIO	7264	∫	
38	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMBRANO FERNANDEZ FRANCISCO EDUARDO	7299	Ø	De acuerdo al avalúo realizado por la Cooperativa, el valor comercial de la propiedad es de \$6893.20 con lo que no cumpliría entonces con el Reglamento de Crédito, que el bien hipotecado debe estar avaluado en el 140% del monto del préstamo
39	HIPOTECARIO - VIVIENDA	BARREIRO MENDOZA JOSE HORACIO	8548	∫	

40	HIPOTECARIO - VIVIENDA	CHAVEZ ALAVA NIELSE OMAR	9552	∅	No presenta avalúo Municipal
41	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	MENDOZA ALVAREZ CARMEN ADELINA	8403	∅	NO TIENE GARANTES PERSONALES COLOCA UNA GARANTIA HIPOTECARIA....
42	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	ALVARADO CEVALLOS EMILIO ENRIQUE	8344	∫	
43	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	ALVAREZ BRIONES LILIAN LESVIA	8339	∫	
44	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	PIN SILVA CARLOS JOHN	8323	∫	
45	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	10151	∫	
46	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MIELES GARCIA SEGUNDO ANTONIO	6527	∫	
47	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CHILAN MENDOZA TANIA LORENA	6104	∫	
48	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CATAGUA VASQUEZ WILTON EDUARDO	4375	∫	
49	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	AGUAYO MOLINA JESUS DOLORES	1458	∫	
50	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	MEZA CEDEÑO MARCELO JAVIER	8759	∫	

#### INDICADOR DE GESTIÓN: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

$$\frac{\text{No. De créditos que cumplen requisitos} = 43}{\text{No. Total de Créditos concedidos analizados} = 50} \times 100 = 86\%$$

**Comentario:** El 14% de la muestra no cumple con los requisitos necesarios para conceder créditos  
MH – 1

∅ Archivo del socio con documentos del crédito incompletos

∫ Archivo del socio con documentos del crédito completos

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**ANÁLISIS DE MONTOS OTORGADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P.1.2**

No .	TIPO DE CRÉDITO	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	COD	MONTO MÍNIMO REGLAMENTADO	MONTO MÁXIMO REGLAMENTADO	MONTO OTORGADO	DIFERENCIA	
1	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	MALDONADO VINCES PATRICIA CLARA	8702	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
2	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ERAZO CEDEÑO ANGEL RAFAEL	1759	\$100.00	\$6,000.00	\$6,000.00		√
3	QUIROGRAFARIO - MICROCRÉDITO PNFPEES	FERNANDEZ VERA BOLIVAR HERMOGENES	1266	\$100.00	\$6,000.00	\$2,000.00		√
4	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	CEVALLOS LOOR LILIAN AUXILIADORA	4133	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
5	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	\$100.00	\$6,000.00	\$4,000.00		√
6	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	GUEVARA GARCIA ANA JOSEFINA	157	\$100.00	\$6,000.00	\$6,000.00		√
7	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	LOOR FERNANDEZ LUIS NICANOR	47	\$5,000.01	\$14,000.00	\$2,000.00	-\$3,000.01	X
8	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	\$100.00	\$6,000.00	\$6,000.00		√
9	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MERA SORNOZA LILI RUTH	1656	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
10	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	GUTIERREZ OLGA MARINA	961	\$5,000.01	\$14,000.00	\$2,500.00	-\$2,500.01	X
11	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
12	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	\$100.00	\$6,000.00	\$4,000.00		√
13	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO QUIJIJE MARIA EDITH	2445	\$100.00	\$6,000.00	\$1,300.00		√
14	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	\$5,000.01	\$14,000.00	\$5,000.00	-\$0.01	X
15	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MOREIRA MOLINA BAUDILIO ECUADOR	815	\$5,000.01	\$14,000.00	\$1,000.00	-\$4,000.01	X
16	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	RIVAS PICO ERNESTO ORLANDO	1783	\$100.00	\$6,000.00	\$2,000.00		√
17	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
18	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	GARCIA ROLDAN VIRGILIO ANTONIO	844	\$100.00	\$6,000.00	\$2,000.00		√

19	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MONTES INTRIAGO CIELO CELESTE	699	\$5,000.01	\$14,000.00	\$3,100.00	-\$1,900.01	X
20	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	CEVALLOS CEME NILA HORTENCIA	2647	\$100.00	\$6,000.00	\$1,000.00		√
21	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	VINCES OBANDO BRIGIDA HERMELINDA	436	\$100.00	\$6,000.00	\$500.00		√
22	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	PINARGOTE PICO PEDRO IGNACIO	411	\$100.00	\$6,000.00	\$3,800.00		√
23	QUIROGRAFARIO - MICRO CONVENIO	VINUEZA PICO NUTO ARNALDO	387	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
24	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	MACIAS SORNOZA PEDRO ANTONIO	352	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
25	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	PONCE CUENCA NELLY ELIZABETH	325	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
26	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	PICO MACIAS PEDRO CLOTARIO	286	\$100.00	\$6,000.00	\$1,000.00		√
27	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	GARCIA MENENDEZ GONZALO JOEL	1133	\$100.00	\$6,000.00	\$6,000.00		√
28	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	MACIAS CEVALLOS MILTON SAMUEL	164	\$100.00	\$6,000.00	\$2,000.00		√
29	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MENDOZA MANUEL UBALDO	155	\$5,000.01	\$14,000.00	\$3,000.00	-\$2,000.01	X
30	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO JOSE ALFONSO	13	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00		√
31	HIPOTECARIO - VIVIENDA	VINUEZA MENDOZA EDITA ESTRELLA	1421	\$5,000.01	\$14,000.00	\$1,200.00	-\$3,800.01	X
32	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMORA ZAMORA ANGEL JOSE	2115	\$5,000.01	\$14,000.00	\$10,000.00		√
33	HIPOTECARIO - VIVIENDA	MOLINA ERIQUE GENNY MARITZA	3809	\$5,000.01	\$14,000.00	\$14,000.00		√
34	HIPOTECARIO - VIVIENDA	MERA LOOR JORGE MIGUEL	4947	\$5,000.01	\$14,000.00	\$4,000.00	-\$1,000.01	X
35	HIPOTECARIO - VIVIENDA	PICO CANTOS MARIA DEL ROCIO	5382	\$5,000.01	\$14,000.00	\$10,000.00		√
36	HIPOTECARIO - VIVIENDA	CATAGUA SAETEROS JACQUELINE LUCIA	6190	\$5,000.01	\$14,000.00	\$6,900.00		√
37	HIPOTECARIO - VIVIENDA	BRAVO CEDEÑO ANGELA DEL ROCIO	7264	\$5,000.01	\$14,000.00	\$10,000.00		√
38	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMBRANO FERNANDEZ FRANCISCO EDUARDO	7299	\$5,000.01	\$14,000.00	\$6,000.00		√
39	HIPOTECARIO - VIVIENDA	BARREIRO MENDOZA JOSE HORACIO	8548	\$5,000.01	\$14,000.00	\$10,000.00		√
40	HIPOTECARIO - VIVIENDA	CHAVEZ ALAVA NIELSE OMAR	9552	\$5,000.01	\$14,000.00	\$10,000.00		√
41	HIPOTECARIO - VIVIENDA	MENDOZA ALVAREZ CARMEN ADELINA	8403	\$5,000.01	\$14,000.00	\$5,000.00	-\$0.01	X
42	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	ALVARADO CEVALLOS EMILIO ENRIQUE	8344	\$5,000.01	\$14,000.00	\$5,000.00	-\$0.01	X
43	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	ALVAREZ BRIONES LILIAN LESVIA	8339	\$100.00	\$6,000.00	\$4,000.00		√

44	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	PIN SILVA CARLOS JOHN	8323	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00	√
45	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	1015 1	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00	√
46	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MIELES GARCIA SEGUNDO ANTONIO	6527	\$100.00	\$6,000.00	\$6,000.00	√
47	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CHILAN MENDOZA TANIA LORENA	6104	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00	√
48	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CATAGUA VASQUEZ WILTON EDUARDO	4375	\$100.00	\$6,000.00	\$3,300.00	√
49	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	AGUAYO MOLINA JESUS DOLORES	1458	\$100.00	\$6,000.00	\$5,000.00	√
50	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MEZA CEDEÑO MARCELO JAVIER	8759	\$100.00	\$6,000.00	\$1,600.00	√

**INDICADOR DE GESTIÓN: MONTO DE LOS CRÉDITOS**

$$\frac{\text{No. De créditos cuyos montos están de acuerdo con el reglamento} = 42}{\text{No. Total de Créditos concedidos analizados} = 50} \times 100 = 80\%$$

**Comentario:** El 20% de la muestra no cumple con los montos de créditos de acuerdo a lo reglamentado MH – 2

- √ Monto del Crédito dentro del límite reglamentario.
- X Monto del Crédito no corresponde al monto reglamentario.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**  
**VERIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 1.3**

No.	TIPO DE CRÉDITO	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	MONTO	PLAZO	TIPO DE CRÉDITO
1	QUIROGRAFARIO - MICROCRÉDITO PNFPEES	FERNANDEZ VERA BOLIVAR HERMOGENES	1266	₡	₡	₡
2	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	₡	₡	₡
3	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	₡	₡	₡
4	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	€	€	€
5	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO QUIIJE MARIA EDITH	2445	₡	₡	₡
6	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	₡	₡	₡
7	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	MOREIRA MOLINA BAUDILIO ECUADOR	815	₡	₡	₡
8	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	RIVAS PICO ERNESTO ORLANDO	1783	₡	₡	₡
9	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	€	€	€
10	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMORA ZAMORA ANGEL JOSE	2115	€	€	€
11	HIPOTECARIO - VIVIENDA	PICO CANTOS MARIA DEL ROCIO	5382	₡	₡	₡
12	HIPOTECARIO - VIVIENDA	BRAVO CEDEÑO ANGELA DEL ROCIO	7264	₡	₡	₡
13	HIPOTECARIO - VIVIENDA	ZAMBRANO FERNANDEZ FRANCISCO EDUARDO	7299	₡	₡	₡
14	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	10151	₡	₡	₡
15	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MIELES GARCIA SEGUNDO ANTONIO	6527	€	€	€

**INDICADOR DE GESTIÓN: NIVEL CONFIRMACIÓN INFORMACIÓN**

$$\frac{\text{No. Llamadas realizadas sin inconvenientes} = 15}{\text{No. Total de llamadas realizadas} = 15} \times 100 = 100\%$$

**Comentario:** El 100% de la muestra de llamadas realizadas, confirmo el monto, tipo y plazo de créditos otorgados necesarios para conceder créditos

₡ Confirmado con el socio

€ Producto de la llamada telefónica, estos socios no contestaron, sin embargo se reviso información de la carpeta del socio, determinándose conformidad.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
VERIFICACION DE SOLICITUDES DE CRÉDITO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 1.4**

<b>No.</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>SOLICITUD DE CRÉDITO COMPLETA Y ARCHIVADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	S	
2	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	S	
3	ZAMBRANO QUIJIJE MARIA EDITH	2445	S	
4	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	S	
5	GARCIA ROLDAN VIRGILIO ANTONIO	844	S	
6	CEVALLOS CEME NILA HORTENCIA	2647	S	
7	VINCES OBANDO BRIGIDA HERMELINDA	436	S	
8	ALVAREZ BRIONES LILIAN LESVIA	8339	S	
9	PIN SILVA CARLOS JOHN	8323	S	
10	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	10151	S	

**INDICADOR DE GESTIÓN:** SOLICITUDES DE CRÉDITO

$$\frac{\text{No. Solicitudes completas y archivadas} = 10}{\text{No. Total de solicitudes analizadas} = 10} \times 100 = 100\%$$

**Comentario:** El 100% de la muestra de solicitudes revisadas, están completas y archivadas

S Solicitud de crédito completa y archivada.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**EVALUACIÓN SISTEMA INFORMÁTICO MÓDULO CRÉDITO**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P 1.5**

**Aplicación:** para realizar la revisión de las seguridades del sistema, procedí a revisar créditos hipotecaros por montos inferiores a los establecidos, por lo que se pudo constatar que el sistema permite el ingreso de créditos que no se encuentran dentro de los parámetros establecidos de acuerdo al reglamento de crédito.

**Comentario:** pude verificar mediante la revisión que el sistema informático utilizado en la COAC posee niveles bajos de seguridad, ya que permite el ingreso de créditos fuera de los parámetros establecidos

MH - 3

ELABORADO POR:

TATIANA CAMPOS

REVISADO POR:

ANGEL MUÑOZ

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 1**

**REF. P 1.1**

**INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EN LOS CRÉDITOS OTORGADOS**

**Condición** Se realizó la revisión de 50 archivos de socios que tienen créditos vigentes en la Cooperativa; determinándose que un 14% de la muestra analizada no cumplen con todos los requisitos necesarios.

**Criterio** De acuerdo a los artículos 17 y 18 del Reglamento de Crédito se establece que los requisitos para conceder los mismos son:

**PERSONAS NATURALES:** Para acceder al servicio del crédito el socio tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- a. Presentar libreta que acredite ser socio activo de la institución y haber cumplido con lo estipulado en el literal “e” del artículo 15 de este reglamento.
- b. El valor del encaje para el préstamo deberá estar depositado treinta días antes de realizada la solicitud para quienes operen por primera vez, y quince días para quienes hayan realizado operaciones anteriores y sus pagos hayan sido puntuales. Los créditos que sean entregados con recursos de la Corporación Financiera Nacional, Fidecomisos u otros organismos nacionales e internacionales, créditos educativos y los otorgados a socios jubilados y montepío del IESS que cobran sus haberes a través de la cooperativa podrán depositar el encaje un día antes de realizar la solicitud. (Incluido mediante resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración.)

- c. Copias de cédulas y certificado de votación de la última elección popular del deudor, de su conyugue y del o de los garantes. Para los préstamos de convenio solo se solicitará las copias de cédulas y de certificado de votación de la última elección popular del deudor y del o de los garantes.
- d. Las debidas garantías estipuladas en el artículo 6 “Clases de Garantías” y Artículo 7 “Garantías según el monto de préstamo”, del Capítulo IV “De las garantías”, del Título II “De los créditos”, de este reglamento.
- e. Los justificativos del crédito a solicitar, exceptuando a los de convenios, consumo (destinados a actividades no productivas) y préstamos del Bono de Desarrollo Humano.
- f. Una foto tamaño carnet del deudor, cuando va a solicitar crédito por primera vez.
- g. Cuando un socio realice préstamos por convenios suscritos a partir de la puesta en vigencia de este reglamento se le exigirá copia del nombramiento del cargo, presentando el original para su verificación.
- h. Los requisitos para el crédito de Desarrollo Humano se encontrarán en el manual creado para el efecto.
- i. Para créditos a socios jubilados y montepío del IESS que perciben sus haberes a través de la Cooperativa, se le exigirá además:
- Copia del carné del jubilado extendido por el IESS.
  - Certificación de la Tesorera de la Cooperativa “Santa Ana” Ltda., de que el prestatario recibe su sueldo a través de esta.
  - Autorización para el descuento de las cuotas mensuales, incluyendo una cláusula que mencione que por causa de fallecimiento el valor total de sus haberes pasará a cubrir la deuda.
- j. Presentación de la copia de la declaración de impuesto a la renta de parte de la persona natural o jurídica de los tres últimos ejercicios económicos. Esto es

para aquellos casos en que exista la obligación de presentarla. (ítem incluido mediante resolución 141/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 28 de septiembre del 2009).

**Art. 18.- PERSONAS JURÍDICAS:** Cuando el socio sea persona jurídica a más de los requisitos que deben reunir los socios considerados personas naturales, a excepción de los literales “b” ; “f”; “g”; “h” y “i”, deberá cumplir con lo siguiente:

- a. Copia certificada de la escritura de constitución de la persona jurídica
- b. Copia certificada del nombramiento de los representantes legales
- c. Copia certificada de la parte pertinente del acta de la sesión en la que se acordó solicitar el préstamo.
- d. Copia certificada de los Balances y Estados Financieros de la Entidad.
- e. Copia certificada de los Estatutos Vigentes.
- f. Copias de cédulas de identidad y certificado de votación de la última elección popular del Representante Legal, y del o de las otras personas quienes van a suscribir los documentos habilitantes.
- g. Sujetarse a verificación de datos por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Causa** No se evidencia, por parte de los directivos designados, un adecuado monitoreo y control sobre lo que establece el Reglamento de Crédito.

El Jefe de Crédito y Comité de Crédito conceden los créditos sin que estos completen todos los requisitos necesarios de cada socio.

**Efecto** Se aprueban créditos que no cumplen con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, por un monto de US\$ 18,060.00 correspondientes a créditos hipotecarios cuyos bienes no cumplen con la condición de tener un avalúo superior al 140% del monto del préstamo otorgado ( avalúo realizado por el Inspector de la COAC ), y

\$8800.00 que corresponden a créditos quirografarios, que no presentan Garantes, los mismos que pueden caer en mora e incrementar el índice de morosidad.

## **CONCLUSIÓN**

Se pudo evidenciar que el 8% de una muestra de 50 socios con créditos concedidos no cumplen con el total de los requisitos previos a la otorgación de los mismos, los cuales están descritos en los artículos 17 y 18 del Reglamento de Crédito.

## **RECOMENDACIONES**

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

Verificará que el Comité de Crédito y el personal involucrado cumplan con lo que indica el Reglamento de Crédito, caso contrario establecerá las respectivas sanciones, estas medidas permitirán tener un mayor conocimiento de quienes son los beneficiarios de los créditos y prevenir que estos se vuelva cartera vencida.

### **Al Comité de Crédito:**

Revisará de forma mensual que los créditos otorgados estén respaldados con todos los requisitos que establece el Reglamento de Créditos, caso contrario solicitará al Jefe de Crédito completar los files de los socios. Esto le permitirá al Comité tener un mayor respaldo y conocimiento del socio para la aprobación de los créditos.

### **Al Jefe de Crédito:**

Solicitará a los socios que desean acceder a créditos todos los requisitos estipulados en el respectivo Reglamento previa a su aprobación, los mismos que deben ser archivados por socio y estar completos para enviar al Comité de Crédito.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 2**

**REF. P 1.2**

**MONTOS DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS NO CUMPLEN CONDICIONES DEL  
REGLAMENTO.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 50 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 20% de la muestra no está clasificada dentro del tipo de crédito al cual debería pertenecer, según el Reglamento de Crédito.

**Criterio** Se establece en el Capítulo V del Reglamento de Crédito

**Art. 9.** Según el monto del crédito el plazo será el siguiente:

**a) Para créditos quirografarios**

DE \$ 100.00 hasta	4 meses
DE \$ 100.01 a \$ 400.00 hasta	10 meses
DE \$ 400.01 a \$ 600.00 hasta	12 meses
DE \$ 600.01 a \$ 1,000.00 hasta	15 meses
DE \$ 1,000.01 a \$ 1,500.00 hasta	18 meses
DE \$ 1,500.01 a \$ 2,000.00 hasta	22 meses
DE \$ 2,000.01 a \$ 3,000.00 hasta	26 meses
DE \$ 3,000.01 a \$ 4,000.00 hasta	30 meses
DE \$ 4,000.01 a \$ 5,000.00 hasta	36 meses
DE \$ 5,000.01 a \$ 6,000.00 hasta	40 meses

**EXCEPCIONES:**

- 1 Cuando un socio solicite crédito de la línea PROLOCAL (prestamos de producción con pago de dividendos mensuales), sea con recurso propio o externo y hasta el monto de \$ 3,000.00, el plazo podrá ser hasta los 18 meses.
- 2 Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, el plazo del préstamo según el monto estará estipulado en el Manual creado para el efecto.
- 3 Cuando los créditos son de la Línea de Microfinanzas del PPS con fidecomiso de la CFN y van desde los \$ 6000.01 a 8500.00 el plazo podrá extenderse hasta los 60 meses. (Mediante Resolución N° 142/2008 de la sesión del 30 de septiembre del 2008 del Consejo de Administración)

**b) Para créditos hipotecarios de \$ 5,000.01 en adelante:**

De \$ 5,000.01 a \$ 10,000.00 hasta	48 meses
De \$ 10,000.01 a \$ 14,000.00 hasta	60 meses

**EXCEPCIONES:**

- 1 Cuando los créditos sean para vivienda y van desde los \$ 6.000.01 hasta \$ 10,000.00, el plazo podrá extenderse hasta los 72 meses.
- 2 Un socio podrá solicitar créditos hipotecarios por un monto igual o menor a los \$ 5,000.00, para lo cual se sujetara a la tabla de plazo descrita para créditos quirografarios.

El Comité de Crédito autoriza préstamos de montos inferiores a los establecidos por el Reglamento de Crédito para Préstamos Hipotecarios y el Consejo de Vigilancia no controla que los Créditos sean otorgados de acuerdo a los lineamientos que establece el Reglamento Crédito.

El otorgar US\$ 31,800.00 en créditos que no reúnen las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito produce un incumplimiento de la normativa interna de la Cooperativa; además de afectar la liquidez de la misma e incrementar el riesgo crediticio.

**Causa** El Consejo de Vigilancia, no controla que los créditos otorgados cumplan con el Reglamento Interno, El comité de crédito no solicita informes mensuales para revisar si los créditos han sido desembolsados de acuerdo a los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito.

**Efecto** El no cumplir con lo que establece el Reglamento de Crédito produce una inobservancia de los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa, se aumenta el riesgo de incobrabilidad de la cartera y no se está respetando el principio de igualdad para todos los socios.

## **CONCLUSIÓN**

En el año 2010 se han otorgado créditos dentro del tipo crédito Hipotecario, y de acuerdo al Reglamento Crédito, estos créditos debieron ser Quirografarios; esto debido a que el Comité de Crédito los autoriza sin observar lo dispuesto, además el Consejo de Vigilancia no ha realizado el debido control para evitar esta inobservancia al Reglamento.

## **RECOMENDACIONES**

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

Vigilará que el Comité de Crédito autorice préstamos dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, caso contrario informará al Consejo de Administración para

que establezca las debidas sanciones. El cumplir con los montos establecidos por el Reglamento de Créditos, permitirá a la Cooperativa tener diversificación en su cartera, disminuyendo el riesgo de incrementar la cartera vencida.

**Al Comité de Crédito:**

Cumplirá con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito respecto a los montos de crédito para su otorgación.

**Al Gerente General y Jefe de Crédito:**

Enviarán al Comité de Crédito para su aprobación las solicitudes de los préstamos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en la normativa interna de la Cooperativa, mismos que deben ser cumplidos sin ninguna excepción.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 3**

**REF. P 1.5**

**ESCASAS SEGURIDADES DEL SISTEMA INFORMÁTICO - MÓDULO CRÉDITO**

**Condición** El módulo de créditos permite ingresar créditos hipotecarios que no cumplen con los requisitos y condiciones, sin emitir ninguna alerta ni prohibición.

**Criterio** Se establece en el Capítulo V del Reglamento de Crédito

**Art. 9.** Según el monto del crédito el plazo será el siguiente:

**a) Para créditos quirografarios**

DE \$ 100.00 hasta	4 meses
DE \$100.01 a \$ 400.00 hasta	10 meses
DE \$ 400.01 a \$ 600.00 hasta	12 meses
DE \$ 600.01 a \$ 1,000.00 hasta	15 meses
DE \$ 1,000.01 a \$ 1,500.00 hasta	18 meses
DE \$ 1,500.01 a \$ 2,000.00 hasta	22 meses
DE \$ 2,000.01 a \$ 3,000.00 hasta	26 meses
DE \$ 3,000.01 a \$ 4,000.00 hasta	30 meses
DE \$ 4,000.01 a \$ 5,000.00 hasta	36 meses
DE \$ 5,000.01 a \$ 6,000.00 hasta	40 meses

**EXCEPCIONES:**

- 4** Cuando un socio solicite crédito de la línea PROLOCAL (prestamos de producción con pago de dividendos mensuales), sea con recurso propio o externo y hasta el monto de \$ 3,000.00, el plazo podrá ser hasta los 18 meses.

- 5 Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, el plazo del préstamo según el monto estará estipulado en el Manual creado para el efecto.
- 6 Cuando los créditos son de la Línea de Microfinanzas del PPS con fidecomiso de la CFN y van desde los \$ 6000.01 a 8500.00 el plazo podrá extenderse hasta los 60 meses. (Mediante Resolución N° 142/2008 de la sesión del 30 de septiembre del 2008 del Consejo de Administración)

**b) Para créditos hipotecarios de \$ 5,000.01 en adelante:**

De \$ 5,000.01 a \$ 10,000.00 hasta	48 meses
De \$ 10,000.01 a \$ 14,000.00 hasta	60 meses

**EXCEPCIONES:**

- 3 Cuando los créditos sean para vivienda y van desde los \$ 6.000.01 hasta \$ 10,000.00, el plazo podrá extenderse hasta los 72 meses.
- 4 Un socio podrá solicitar créditos hipotecarios por un monto igual o menor a los \$ 5,000.00, para lo cual se sujetara a la tabla de plazo descrita para créditos quirografarios.

Los parámetros del módulo de crédito deberían cumplir con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa en lo que respecta a créditos y emitir alertas cuando se este ingresando créditos que no están acorde a la normativa.

**Causa** No se da la suficiente importancia por parte de los directivos de la Cooperativa para mejorar el Sistema Informático que posee la misma y que se incluyan las limitaciones y restricciones del proceso a ejecutar.

**Efecto** Se ingresan créditos en el Sistema que se encuentran fuera de los parámetros establecidos por la normativa interna sin que se emita ninguna alerta. Esto incrementa el riesgo crediticio lo que produce un aumento en el gasto por la provisión a cuentas incobrables y además afecta la liquidez de la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

El módulo de créditos del Sistema Informático, tiene un nivel de seguridad bajo, pues permite ingresar créditos que no cumplen con el Reglamento de Crédito de la Cooperativa, sin presentar ninguna prohibición.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General:**

Controlará que el Departamento de Sistemas mejore los parámetros y niveles de seguridad del módulo de crédito, con esto se mejorará el nivel de control que existe en la colocación y calidad de la cartera, y también ayudará a disminuir el riesgo crediticio.

### **Al Departamento de Sistemas:**

Incrementará los niveles de seguridad del módulo de crédito, y establecerá los parámetros necesarios para que el Sistema Informático este acorde a lo que establece la normativa interna de la Cooperativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**CUMPLIMIENTO COLOCACIÓN DE CARTERA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
**P. 2.1**

**INDICADOR DE GESTIÓN: COLOCACIÓN DE CARTERA**

$\frac{\text{CARTERA COLOCADA}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO COLOCACIÓN DE CARTERA}} \times 100$			
$\frac{3,692,631.88}{3,610,596.68} \times 100 =$	102.27%		∩

**Comentario:** Se ha cumplido con el presupuesto de colocación de cartera en un 102.27%

∩      Grado de  
                 cumplimiento  
                 aceptable.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**VERIFICACIÓN FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 2.2**

No.	TIPO DE CRÉDITO	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	MONTO OTORGADO	FIRMA DE RESPONSABILIDAD
1	QUIROGRAFARIO	MALDONADO VINCES PATRICIA CLARA	8702	\$5,000.00	A
2	QUIROGRAFARIO	ERAZO CEDEÑO ANGEL RAFAEL	1759	\$6,000.00	A
3	QUIROGRAFARIO	FERNANDEZ VERA BOLIVAR HERMOGENES	1266	\$2,000.00	a/
4	QUIROGRAFARIO	CEVALLOS LOOR LILIAN AUXILIADORA	4133	\$5,000.00	A
5	QUIROGRAFARIO	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	\$4,000.00	a/
6	QUIROGRAFARIO	GUEVARA GARCIA ANA JOSEFINA	157	\$6,000.00	A
7	HIPOTECARIO	LOOR FERNANDEZ LUIS NICANOR	47	\$2,000.00	A
8	QUIROGRAFARIO	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	\$6,000.00	a/
9	QUIROGRAFARIO	MERA SORNOZA LILI RUTH	1656	\$5,000.00	A
10	HIPOTECARIO	GUTIERREZ OLGA MARINA	961	\$2,500.00	a/
11	QUIROGRAFARIO	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	\$5,000.00	A
12	QUIROGRAFARIO	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	\$4,000.00	a/
13	QUIROGRAFARIO	ZAMBRANO QUIJIJE MARIA EDITH	2445	\$1,300.00	a/
14	HIPOTECARIO	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	\$5,000.00	a/
15	HIPOTECARIO	MOREIRA MOLINA BAUDILIO ECUADOR	815	\$1,000.00	a/

**INDICADOR DE GESTIÓN: FIRMAS AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS**

$$\frac{\text{No. De Créditos autorizados correctamente } 7}{\text{No. Total créditos autorizados } = 15} \times 100 = 47\%$$

**Comentario:** El 47% de la muestra analizada, tiene las firmas de responsabilidad de todos los funcionarios MH – 4

- A Firma de todos los funcionarios Responsables
- a/ Sin Firma de uno o más Funcionarios Responsable

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
VERIFICACIÓN SELLOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE CRÉDITOS CONCEDIDOS A  
EMPLEADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 2.3**

No.	TIPO DE CRÉDITO	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	MONTO OTORGADO	SELLO FUNCIONARIOS RESPONSABLES
1	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	10151	\$5,000.00	///-
2	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MIELES GARCIA SEGUNDO ANTONIO	6527	\$6,000.00	///-
3	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CHILAN MENDOZA TANIA LORENA	6104	\$5,000.00	///-
4	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	CATAGUA VASQUEZ WILTON EDUARDO	4375	\$3,300.00	///-
5	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	AGUAYO MOLINA JESUS DOLORES	1458	\$5,000.00	///-

**INDICADOR DE GESTIÓN: AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS VINCULADOS**

$$\frac{\text{No. De créditos vinculados con sellos de todos los funcionarios responsables} = 0}{\text{No. Total créditos analizados} = 5} \times 100 = 0\%$$

**Comentario:** El 0% de la muestra analizada, tiene los sellos de aprobación de funcionarios responsables MH -5

- / Sello de todos los Funcionarios Responsables
- ///- Sin sello de uno o más funcionarios Responsables

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**VERIFICACIÓN DE LIQUIDACIÓN DE PRÉSTAMOS EN ORDEN PRESENTACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 2.4**

No .	TIPO DE CRÉDITO	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	MONTO OTORGADO	FECHA DE SOLICITUD DE CRÉDITO	FECHA DE DESEMBOLSO DE CRÉDITO	TIEMPO ( DIAS )	
1	QUIROGRAFARIO	ERAZO CEDEÑO ANGEL RAFAEL	1759	\$6,000.00	23/11/2010	03/12/2010	10	*
2	QUIROGRAFARIO	CEVALLOS LOOR LILIAN AUXILIADORA	4133	\$5,000.00	12/12/2010	21/12/2010	9	*
3	QUIROGRAFARIO	MALDONADO VINCES PATRICIA CLARA	8702	\$5,000.00	09/12/2010	14/12/2010	5	*
4	QUIROGRAFARIO	MEZA CEDEÑO MARCELO JAVIER	8759	\$1,600.00	07/12/2010	13/12/2010	6	*
5	QUIROGRAFARIO	FERNANDEZ VERA BOLIVAR HERMOGENES	1266	\$2,000.00	16/12/2010	28/12/2010	12	*
6	QUIROGRAFARIO	MENDOZA ALVAREZ CARMEN ADELINA	8403	\$5,000.00	16/12/2010	28/12/2010	12	*

**INDICADOR DE GESTIÓN: AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS VINCULADOS**

No. De créditos vinculados con sellos de todos los funcionarios responsables = 6

X 100 =100%

No. Total créditos analizados = 6

**Comentario:** El 100% de la muestra analizada, ha sido aprobado y entregado de acuerdo al orden de presentación de las solicitudes

\* Tiempo adecuado de aprobación y acreditación.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
CRÉDITOS ACREDITADOS EN CUENTA DEL TITULAR DEL PRÉSTAMO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 2.5**

No.	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	TIPO DE CRÉDITO	ACREDITADO EN CTA DEL TITULAR
1	QUIROGRAFARIO – CONSUMO	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	&
2	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	GUEVARA GARCIA ANA JOSEFINA	157	&
3	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	LOOR FERNANDEZ LUIS NICANOR	47	&
4	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	&
5	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	MERA SORNOZA LILI RUTH	1656	&
6	HIPOTECARIO – MICROEMPRESA	GUTIERREZ OLGA MARINA	961	&
7	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	&
8	QUIROGRAFARIO – MICROEMPRESA	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	&
9	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	ZAMBRANO QUIIJE MARIA EDITH	2445	&
10	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	&

**INDICADOR DE GESTIÓN: ACREDITACIÓN DE CRÉDITOS**

No. De créditos Acreditados en cuenta del titular = 10 \_\_\_\_\_ X100=100%

No. Total créditos analizados = 10

**Comentario:** El 100% de los créditos analizados, han sido desembolsados en la cuenta del Titular del Préstamo

& Acreditación del crédito en la misma cuenta del socio solicitante.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 4**

**REF. P 2.2**

**CRÉDITOS APROBADOS TIENEN FIRMAS DE APROBACIÓN DE FUNCIONARIOS INCOMPLETAS.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 15 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 47% de la muestra no tienen todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios de la COAC, por tal motivo se puede observar que no hay un adecuado control para el desembolso de los créditos.

**Criterio** Se establece en el Capítulo I Artículo 19

**Art. 19.** Los créditos serán aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

El Jefe de Crédito podrá aprobar hasta \$600.00 cualquier tipo de crédito.

El Gerente podrá aprobar hasta \$1.000.00 cualquier tipo de crédito.

El Comité de Crédito aprobará cualquier tipo de crédito a partir de USD 1,000.01 en adelante.

El Consejo de Administración aprobará los créditos vinculados, dentro de los cuales se consideran a todos los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, y Comité de Crédito, así como a los familiares y parientes en primer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de acuerdo al reglamento para la concesión de créditos vinculados en vigencia. Así mismo aprobará para un mejor control las solicitudes de créditos de los miembros del Consejo de Vigilancia y de los Señores Empleados de la Cooperativa.

**Causa** El Comité de crédito no solicita informes sobre los créditos desembolsados mensualmente para verificar que en los mismos consten las respectivas firmas de autorización y responsabilidad.

Los funcionarios responsables no cumplen con lo que establece en el Reglamento de Créditos.

El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados con las respectivas firmas de responsabilidad.

**Efecto** El incumplimiento en estampar la firma de responsabilidad en los créditos aprobados, demuestra los escasos controles previos al desembolso de créditos.

## **CONCLUSIÓN**

Del análisis de 15 historiales de créditos, se pudo evidenciar que únicamente 7 historiales de crédito, que equivale al 47% de la muestra cumplen con todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios de la COAC, esto debido a que el Consejo de Vigilancia no realiza un control permanente de los créditos concedidos, lo cual produce un mayor riesgo de incobrabilidad e incumplimiento de los

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia**, controlará que todos los créditos otorgados se encuentren debidamente autorizados por quien corresponde, esto se sustenta con la firma de responsabilidad de los funcionarios correspondientes, comunicará cualquier anomalía al Consejo de Administración.

**Al Comité de Crédito**, solicitará informes de los créditos otorgados durante el mes, y verificará que los mismos cuenten con las respectivas autorizaciones/firmas conforme lo que establece el Reglamento de Crédito.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 5**

**REF. P 2.3**

**CRÉDITOS DE EMPLEADOS, APROBADOS SIN SELLOS DE IDENTIFICACIÓN DE  
TODOS LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE APROBACIÓN.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 5 historiales de créditos otorgados a empleados durante el año 2010, se pudo determinar que en ningún historial todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios tienen estampado el sello con el cual se puede identificar a cada funcionario.

**Criterio** Se establece en el Capítulo I Artículo 19

**Art. 19.** Los créditos serán aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

El Jefe de Crédito podrá aprobar hasta \$600.00 cualquier tipo de crédito.

El Gerente podrá aprobar hasta \$1.000.00 cualquier tipo de crédito.

El Comité de Crédito aprobará cualquier tipo de crédito a partir de USD 1,000.01 en adelante.

El Consejo de Administración aprobará los créditos vinculados, dentro de los cuales se consideran a todos los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, y Comité de Crédito, así como a los familiares y parientes en primer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de acuerdo al reglamento para la concesión de créditos vinculados en vigencia. Así mismo aprobará para un mejor control las solicitudes de créditos de los miembros del Consejo de Vigilancia y de los Señores Empleados de la Cooperativa.

**Causa** El Comité de crédito no solicita informes sobre los créditos desembolsados a empleados mensualmente para verificar que en los mismos consten las respectivas firmas de autorización y responsabilidad, con los correspondientes sellos de identificación de los funcionarios.

Los funcionarios responsables no cumplen con la colocación de sellos de identificación. El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados con las respectivas firmas de responsabilidad y sellos de identificación.

**Efecto** El incumplimiento en estampar el sello de identificación de los funcionarios demuestra los escasos controles previos al desembolso de créditos.

## **CONCLUSIÓN**

Del análisis de 5 historiales de créditos a empleados, se pudo evidenciar que ningún historial, tiene todos los sellos de responsabilidad de los funcionarios de la COAC responsables de la evaluación y aprobación de los créditos.

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia**, controlará que todos los créditos otorgados se encuentren debidamente autorizados por quien corresponde, esto se sustenta con la firma de responsabilidad de los funcionarios correspondientes y con el sello que identifica al funcionario, comunicará cualquier anomalía al Consejo de Administración.

**Al Comité de Crédito**, solicitará informes de los créditos otorgados durante el mes, y verificará que los mismos cuenten con las respectivas autorizaciones/firmas y sellos conforme lo que establece el Reglamento de Crédito.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**SOCIOS QUE SE ENCUENTRAN EN MORA**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 3.1**

No.	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	FECHA CONCESIÓN	MONTO OTORGADO	TIPO DE CRÉDITO	
1	GUTIERREZ OLGA MARINA	961	25/01/2010	\$2,500.00	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	:D
2	MERA SORNOZA LILI RUTH	1656	26/01/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
3	VINUEZA MENDOZA EDITA ESTRELLA	1421	04/02/2010	\$1,200.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
4	ZAMORA ZAMORA ANGEL JOSE	2115	04/02/2010	\$10,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
5	ZAMBRANO QUIJIJE MARIA EDITH	2445	10/02/2010	\$1,300.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
6	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	11/02/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
7	CEDEÑO CATAGUA NARCISA MERCEDES	266	25/02/2010	\$4,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
8	MONTES INTRIAGO CIELO CELESTE	699	25/02/2010	\$3,100.00	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	:D
9	BARREIRO MENDOZA JOSE HORACIO	8548	25/02/2010	\$10,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
10	PIN SILVA CARLOS JOHN	8323	26/02/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
11	MERA LOOR JORGE MIGUEL	4947	10/03/2010	\$4,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
12	DELGADO PINARGOTE JUAN CARLOS	2384	11/03/2010	\$5,000.00	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	:D
13	VERA ZAMBRANO JOSE LUIS	4772	18/03/2010	\$2,900.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	☹
14	MORAN CEVALLOS BIMBA ZORINA	7882	18/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	☹
15	CEVALLOS CEME NILA HORTENCIA	2647	22/03/2010	\$1,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
16	ALCIVAR RISO MANUEL ANTONIO	5600	31/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	☹
17	ZAMBRANO FERNANDEZ FRANCISCO EDUARDO	7299	08/04/2010	\$6,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
18	MOREIRA MOLINA BAUDILIO ECUADOR	815	09/04/2010	\$1,000.00	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	:D
19	PICO CANTOS MARIA DEL ROCIO	5382	19/04/2010	\$10,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
20	ALVARADO CEVALLOS EMILIO ENRIQUE	8344	21/04/2010	\$5,000.00	HIPOTECARIO - MICROEMPRESA	:D
21	CATAGUA SAETEROS JACQUELINE LUCIA	6190	26/04/2010	\$6,900.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D

22	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	28/04/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
23	PICO MACIAS PEDRO CLOTARIO	286	06/05/2010	\$1,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
24	BRAVO CEDEÑO ANGELA DEL ROCIO	7264	10/05/2010	\$10,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
25	CHAVEZ ALAVA NIELSE OMAR	9552	10/05/2010	\$10,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
26	PONCE CUENCA NELLY ELIZABETH	325	26/05/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
27	ZAMBRANO ZAMBRANO HERMES LEONARDO	7430	27/05/2010	\$4,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	☹
28	LOOR ALCIVAR LIDER OSWALDO	11957	28/05/2010	\$1,200.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	☹
29	RIVAS PICO ERNESTO ORLANDO	1783	22/06/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
30	ALVAREZ BRIONES LILIAN LESVIA	8339	22/06/2010	\$4,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	:D
31	VINUEZA PICO NUTO ARNALDO	387	30/06/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - MICRO CONVENIO	:D
32	ZAMBRANO JOSE ALFONSO	13	14/07/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
33	PERALTA BARREIRO TANIA MARGARITA	12035	19/07/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	☹
34	PINARGOTE PICO PEDRO IGNACIO	411	20/07/2010	\$3,800.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
35	CHILAN MENDOZA TANIA LORENA	6104	23/07/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
36	AGUAYO MOLINA JESUS DOLORES	1458	23/07/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
37	VELEZ CEVALLOS MAYRA MONSERRATE	10151	27/07/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
38	MENDOZA MANUEL UBALDO	155	12/08/2010	\$3,000.00	HIPOTECARIO - MICRO EMPRESA	:D
39	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	25/08/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
40	GARCIA ROLDAN VIRGILIO ANTONIO	844	13/09/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	:D
41	VINCES OBANDO BRIGIDA HERMELINDA	436	27/09/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	:D
42	MACIAS SORNOZA PEDRO ANTONIO	352	14/10/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	:D
43	MIELES GARCIA SEGUNDO ANTONIO	6527	08/11/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
44	MACIAS CEVALLOS MILTON SAMUEL	164	17/11/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	:D
45	GARCIA MENENDEZ GONZALO JOEL	1133	25/11/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D
46	CARDENAS TOALA RONALD JAVIER	12153	25/11/2010	\$1,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	☹

47	MEZA CEDEÑO MARCELO JAVIER	8759	13/12/2010	\$1,600.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	:D
48	MOLINA ERIQUE GENNY MARITZA	3809	22/12/2010	\$14,000.00	HIPOTECARIO - VIVIENDA	:D
49	MENDOZA ALVAREZ CARMEN ADELINA	8403	28/12/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	:D
50	CATAGUA VASQUEZ WILTON EDUARDO	4375	28/12/2010	\$3,300.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	:D

### INDICADOR DE GESTIÓN: SOCIOS CON CRÉDITOS EN MORA

$$\frac{\text{No. De Socios con créditos en mora} = 7}{\text{No. Total créditos analizados} = 50} \times 100 = 14\%$$

**Comentario:** El 14% de la muestra analizada corresponde a clientes con créditos en mora MH – 6

:D Socio al día

☹ Socio en Mora

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
SOCIOS EN MORA CON REPORTE DE VISITA COBRANZAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 3.2**

No .	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	FECHA CONCESIÓN	CRÉDITO	TIPO DE CRÉDITO	VISITA DOMICILIARIA
01	VERA ZAMBRANO JOSE LUIS	4772	18/03/2010	\$2,900.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
02	ALCIVAR RISO MANUEL ANTONIO	5600	31/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	<b>XX</b>
03	ZAMBRANO ZAMBRANO HERMES LEONARDO	7430	27/05/2010	\$4,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
04	MORAN CEVALLOS BIMBA ZORINA	7882	18/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
05	LOOR ALCIVAR LIDER OSWALDO	11957	28/05/2010	\$1,200.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	<b>XX</b>
06	PERALTA BARREIRO TANIA MARGARITA	12035	19/07/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
07	CARDENAS TOALA RONALD JAVIER	12153	25/11/2010	\$1,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
08	PAREDES SALTOS MARCOS ANTONIO	12629	15/03/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	<b>XX</b>
09	GARCIA SANCHEZ ANGEL BIENVENIDO	13157	26/08/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	<b>XX</b>
10	SUAREZ RIZO AMBROCIO AMADO	13194	26/02/2010	\$465.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	<b>XX</b>

**INDICADOR DE GESTIÓN: VISITAS DOMICILIARIAS**

$$\frac{\text{No. De Socios con visitas domiciliarias} = 0}{\text{No. Total créditos analizados} = 10} \times 100 = 0\%$$

**Comentario:** El 0% de la muestra analizada mantiene un reporte de visitas domiciliarias MH – 7

**K** Reporte de Visita domiciliaria

**xx** Sin Reporte de Visita Domiciliaria

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
SOCIOS EN MORA CON CARTA DE COBRO ARCHIVADA EN EL FILE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 3.3**

No .	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	FECHA CONCESIÓN	MONTO OTORGADO	TIPO DE CRÉDITO	CARTA DE COBRO
1	VERA ZAMBRANO JOSE LUIS	4772	18/03/2010	\$2,900.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
2	ALCIVAR RISO MANUEL ANTONIO	5600	31/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	iii
3	ZAMBRANO ZAMBRANO HERMES LEONARDO	7430	27/05/2010	\$4,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
4	MORAN CEVALLOS BIMBA ZORINA	7882	18/03/2010	\$500.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
5	LOOR ALCIVAR LIDER OSWALDO	11957	28/05/2010	\$1,200.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	iii
6	PERALTA BARREIRO TANIA MARGARITA	12035	19/07/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
7	CARDENAS TOALA RONALD JAVIER	12153	25/11/2010	\$1,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
8	PAREDES SALTOS MARCOS ANTONIO	12629	15/03/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
9	GARCIA SANCHEZ ANGEL BIENVENIDO	13157	26/08/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	iii
10	SUAREZ RIZO AMBROCIO AMADO	13194	26/02/2010	\$465.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	iii
11	PAREDES GARCIA VERONICA MONSERRATE	13776	15/03/2010	\$2,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii
12	ALVARADO FARIAS MARIO EDUARDO	17037	26/08/2010	\$3,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	iii

**INDICADOR DE GESTION: CARTAS DE COBRO**

No. De créditos en mora con cartas de cobro = 0  
 No. Total créditos analizados = 12

$$\frac{0}{12} \times 100 = 0\%$$

**Comentario:** El 0% de la muestra analizada mantiene un reporte de visitas domiciliarias MH-8

\$ Carta de Cobro  
 iii Sin Carta de Cobro

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS  
CRÉDITOS CONVENIO PROFESORES  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**P. 3.4**

No.	APELLIDOS Y NOMBRES CLIENTE	CÓDIGO	FECHA CONCESIÓN	MONTO OTORGADO	TIPO DE CRÉDITO	DESCUENTO
1	ERAZO CEDEÑO ANGEL RAFAEL	1759	03/12/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO CONVENIO	√√
2	ZAMBRANO MOREIRA NEFER EDITH	163	25/08/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	√√
3	LOOR FERNANDEZ LUIS NICANOR	47	25/08/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	√√
4	MORAN MOLINA RAMON HIPOLITO	579	26/01/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	√√
5	SOZA MACIAS ANA BEATRIZ	645	28/04/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	√√
6	ZAMBRANO QUIJIJE MARIA EDITH	2445	10/02/2010	\$1,300.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	√√
7	SEGOVIA MEZA SILVIA DEL ROCIO	1355	11/02/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	√√
8	VINUEZA PICO NUTO ARNALDO	387	30/06/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - CONSUMO	√√
9	PONCE CUENCA NELLY ELIZABETH	325	26/05/2010	\$5,000.00	QUIROGRAFARIO - MICROEMPRESA	√√
10	GARCIA MENENDEZ GONZALO JOEL	1133	25/11/2010	\$6,000.00	QUIROGRAFARIO - MICRO EMPRESA	√√

**INDICADOR DE GESTIÓN: CREDITOS  
PROFESORES DESCONTADOS DE ROLES**

No. De créditos descontado de roles de pagos= 10	X
No. Total créditos analizados = 10	100=100%

**Comentario:** El 100% de la muestra analizada se le ha descontado de roles de pago la cuota del préstamo.

B Cuota de crédito no descontada a la acreditación del rol a los profesores.

√√ Cuota de crédito descontada a la acreditación del rol a los profesores

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 6**

**REF. P 3.1**

**PORCENTAJE ELEVADO DE CLIENTES EN MORA.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 50 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 14% de la muestra corresponden a créditos que se encuentran en mora, todos los créditos en mora corresponden todos a créditos quirografarios, de los cuales un crédito corresponde a una renegociación de una deuda contraída en el 2008.

**Criterio** De acuerdo al presupuesto del 2010, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Limitada, previó tener el 0.25% de cartera en mora

**Causa** El Departamento de Crédito y Cobranzas, no cumple adecuadamente con sus funciones

El Jefe del Departamento de Crédito y cobranzas, no realizan un adecuado control y evaluación de las funciones y actividades que realiza el Asesor de Crédito.

El Comité de Crédito no realiza un control adecuado de los créditos vencidos y si se cumple con los lineamientos que constan en el Reglamento de Crédito

**Efecto** Debido a que el Departamento de Crédito no realiza las gestiones de cobranzas, se incrementan el número de clientes con créditos en mora.

## **CONCLUSIÓN**

De la revisión efectuada a 50 historiales de los cuales existen 7 que se encuentran en mora, se determinó que a ninguno de los clientes que se encuentran en mora le han realizado las debidas gestiones de cobranzas, lo que provoca un incremento en los días de vencimiento y en el índice de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito,** Solicitará un informe mensual en el que se detalle el estado del proceso de cobranzas de la cartera vencida

**Al Gerente General,** Verificará que el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas haya realizado las gestiones de cobranzas correspondientes.

**Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas,** Elaborará oportunamente el informe de créditos vencidos y entregará el mismo al Abogado de la Cooperativa

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 7**

**REF. P 3.2**

**INCUMPLIMIENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS A CLIENTES EN MORA.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 10 historiales de créditos otorgados durante el año 2010 y que presentan mora, se pudo determinar que en ninguno de los historiales consta el reporte de visita de cobros.

**Criterio** Se establece en el Capítulo II De las Cobranzas

**Art.32.** El Departamento de Crédito y Cobranzas, una vez identificado los socios morosos realizara lo siguiente:

- a. Exigir el inmediato pago de capital, interés y demás valores que corresponden, mediante notificaciones escritas, llamadas telefónicas, cobranzas extrajudicial y judicial. De lo actuado se dejara evidencia en la carpeta del socio.
- b. Se establecerá un valor por cada notificación (a deudor y garantes), el mismo que será cargado al sistema automáticamente a la cuenta del deudor.
- c. Las gastos originados en el cobro por vía extrajudicial y judicial serán asumidos por el deudor o deudores, así como el pago de los honorarios del Abogado, calculado como lo estipula el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre el Representante Legal y el Asesor Jurídico.

**Causa** El Departamento de Crédito y Cobranzas, no cumple adecuadamente con sus funciones

El Jefe del Departamento de Crédito y cobranzas, no realizan un adecuado control y evaluación de las funciones y actividades que realiza el Asesor de Crédito.

El Comité de Crédito no realiza un control adecuado de los créditos vencidos y si se cumple con los lineamientos que constan en el Reglamento de Crédito.

**Efecto** Debido a que el Departamento de Crédito no realiza las visitas domiciliarias a los socios que tienen créditos en mora, se incrementan los días vencidos, el índice de morosidad.

## **CONCLUSIÓN**

De la muestra analizada, se concluyó que a ninguno de los socios le han realizado la visita domiciliaria para realizar el cobro de la cartera vencida, incumpliendo con el Reglamento de Crédito, con lo cual se incrementan los días y el índice de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

Al Comité de Crédito, solicitará al Departamento de Crédito y Cobranza la emisión de un informe mensual, en el cual se detalle el proceso efectuado en el cobro de la cartera vencida, con esto se podrá monitorear el cumplimiento de las políticas de las cobranzas existentes.

Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Controlará que se cumplan los procesos de Cobranzas.

A los Asesores de Crédito y Abogado, Cumplirán con las funciones que les corresponden conforme a lo establecido en el Reglamento de Crédito de la COAC, así contribuirán con la disminución del riesgo de incobrabilidad e índice de morosidad.

**COAC SANTA ANA LTDA.**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**MH 8**

**REF. P 3.3**

**INCUMPLIMIENTO EN EL ENVIO DE CARTAS DEL ABOGADO A CRÉDITOS VENCIDOS.**

**Condición** De acuerdo a la revisión realizada a 12 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que en ninguno de los historiales consta la carta del abogado como gestión de cobranzas a créditos vencidos.

**Criterio** Se establece en el Capítulo II De las Cobranzas

**Art.32.** El Departamento de Crédito y Cobranzas, una vez identificado los socios morosos realizara lo siguiente:

- a. Exigir el inmediato pago de capital, interés y demás valores que corresponden, mediante notificaciones escritas, llamadas telefónicas, cobranzas extrajudicial y judicial. De lo actuado se dejara evidencia en la carpeta del socio.
- b. Se establecerá un valor por cada notificación (a deudor y garantes), el mismo que será cargado al sistema automáticamente a la cuenta del deudor.
- c. Las gastos originados en el cobro por vía extrajudicial y judicial serán asumidos por el deudor o deudores, así como el pago de los honorarios del Abogado, calculado como lo estipula el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre el Representante Legal y el Asesor Jurídico.

**Causa** El Comité de Crédito no realiza un seguimiento a los créditos que se encuentran vencidos para conocer la evolución de los mismos, y de ésta manera verificar que se está cumpliendo con el Reglamento de Crédito.

**Efecto** El hecho de no enviar las cartas de cobranzas del abogado, hace que se incremente el índice de mora y los días de vencimiento.

## **CONCLUSIÓN**

De la revisión efectuada a 12 historiales que se encuentran en mora, se determinó que a la totalidad de la muestra no le han enviado la debida carta de cobranzas de la Cooperativa, para realizar el cobro de la cartera vencida, lo que provoca un incremento en los días de vencimiento y en el índice de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

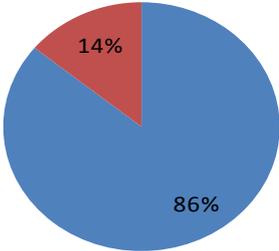
**Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito**, Solicitará un informe mensual en el que se detalle el estado del proceso de cobranzas de la cartera vencida

**Al Gerente General**, Verificará que el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas haya enviado al Abogado de la Cooperativa el informe de los créditos vencidos para que éste a su vez realice el trámite de cobranza.

**Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas**, Elaborará oportunamente el informe de créditos vencidos y entregará el mismo al Abogado de la Cooperativa

## FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

DATOS GENERALES DEL INDICADOR									
<b>NOMBRE</b>	INDICADOR FINANCIERO								
<b>OBJETIVO</b>	REVISAR LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO								
<b>INTERPRETACIÓN</b>	DE LA CARTERA DESEMBOLSADA EL 96.16% CORRESPONDEN A CRÉDITOS DE CONSUMO Y EL 3.84% CORRESPONDEN A CRÉDITOS HIPOTECARIOS								
VARIABLES COMPONENTES									
<b>COMPONENTES</b>	<b>VARIABLE 1</b>	<b>VARIABLE 2</b>	<b>VARIABLE 3</b>						
<b>DENOMINACIÓN:</b>	C.C.	C.H.	T.C.C.						
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Créditos de Consumo	Créditos Hipotecarios	Total de Créditos Colocados						
<b>FUENTES:</b>	Dep. de Crédito	Dep. de Crédito	Dep. de Crédito						
MÉTODO DE CÁLCULO									
<b>FÓRMULA</b>		<b>RESULTADO</b>							
$\frac{\text{C.C. concedidos en el año}}{\text{T.C.C.}} \times 100 =$		$\frac{3550690.87}{3692631.88} \times 100 = 96.16\%$							
MÉTODO DE CÁLCULO									
<b>FÓRMULA</b>		<b>RESULTADO</b>							
$\frac{\text{C.H. concedidos en el año}}{\text{T.C.C.}} \times 100 =$		$\frac{141941.01}{3692631.88} \times 100 = 3.84\%$							
<h3>INDICADOR FINANCIERO</h3>  <p>A pie chart titled 'INDICADOR FINANCIERO' illustrating the composition of the credit portfolio. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing 'CRÉDITOS DE CONSUMO' at 96%, and a smaller red segment representing 'CRÉDITOS HIPOTECARIOS' at 4%. A leader line points from the text 'CRÉDITOS HIPOTECARIOS 4%' to the red slice.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CRÉDITOS DE CONSUMO</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td>CRÉDITOS HIPOTECARIOS</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	CRÉDITOS DE CONSUMO	96%	CRÉDITOS HIPOTECARIOS	4%
Categoría	Porcentaje								
CRÉDITOS DE CONSUMO	96%								
CRÉDITOS HIPOTECARIOS	4%								

DATOS GENERALES DEL INDICADOR		
<b>NOMBRE</b>	INDICADOR DE EFICIENCIA	
<b>OBJETIVO</b>	REVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO DE CRÉDITO	
<b>INTERPRETACIÓN</b>	De los historiales de créditos analizados el 86% cumple con todos los requisitos establecidos en el Reglamento de Crédito	
VARIABLES COMPONENTES		
<b>COMPONENTES</b>	<b>VARIABLE 1</b>	<b>VARIABLE 2</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	N.C.R.	T.C.C.A.
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	No. Créditos que cumplen requisitos	Total de Créditos concedidos analizados
<b>FUENTES:</b>	Dep. de Crédito	Dep. de Crédito
MÉTODO DE CÁLCULO		
<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	
$\frac{\text{N.C.R.}}{\text{T.C.C.A.}} \times 100 =$	$\frac{43}{50} \times 100 =$	86.00%
<h3>INDICADOR DE EFICIENCIA</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> CRÉDITOS REQUISITOS COMPLETOS</li> <li><span style="color: red;">■</span> CRÉDITOS CON REQUISITOS INCOMPLETOS</li> </ul>  <p>A pie chart titled 'INDICADOR DE EFICIENCIA' showing the distribution of credit requirements. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing 86% of credits with complete requirements, and a smaller red segment representing 14% of credits with incomplete requirements. A legend above the chart identifies the blue color with 'CRÉDITOS REQUISITOS COMPLETOS' and the red color with 'CRÉDITOS CON REQUISITOS INCOMPLETOS'.</p>		

DATOS GENERALES DEL INDICADOR	
<b>NOMBRE</b>	INDICADOR DE EQUIDAD
<b>OBJETIVO</b>	REVISAR LA EQUIDAD EN DESEMBOLSO DE CRÉDITOS
<b>INTERPRETACIÓN</b>	De la muestra analizada ( 50 historiales ) el 20% corresponden a créditos desembolsados a PROFESORES, 10% EMPLEADOS, y 70% SOCIOS EN GENERAL

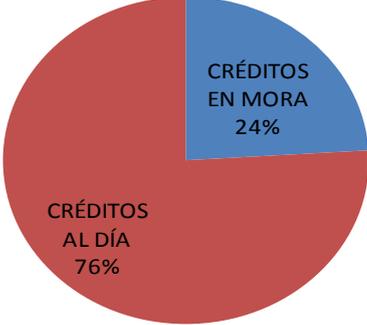
VARIABLES COMPONENTES				
COMPONENTES	VARIABLE 1	VARIABLE 2	VARIABLE 3	VARIABLE 4
<b>DENOMINACIÓN:</b>	No. C.PROF	No. C. SOCIOS	No. C EMP	T.C.C.
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	No. Créditos concedidos a Profesores	No. Créditos Concedidos a Socios ( excepto profesores y empleados )	No. Créditos concedidos a Empleados	No. Total de Créditos Concedidos
<b>FUENTES:</b>	Dep. de Crédito	Dep. de Crédito	Dep. Crédito	Dep. de Crédito

MÉTODO DE CÁLCULO			
FÓRMULA		RESULTADO	
$\frac{\text{No.C.PROF}}{\text{T.C.C.}} \times 100$		$\frac{10}{50} \times 100 =$	20.00%

MÉTODO DE CÁLCULO			
FÓRMULA		RESULTADO	
$\frac{\text{No.C.Socios}}{\text{T.C.C.}} \times 100$		$\frac{35}{50} \times 100 =$	70.00%

MÉTODO DE CÁLCULO			
FÓRMULA		RESULTADO	
$\frac{\text{No.C.EMP}}{\text{T.C.C.}} \times 100$		$\frac{5}{50} \times 100 =$	10.00%



DATOS GENERALES DEL INDICADOR									
<b>NOMBRE</b>	INDICADOR DE CALIDAD								
<b>OBJETIVO</b>	REVISAR LA CALIDAD DE LA CARTERA								
<b>INTERPRETACIÓN</b>	De la muestra revisada el 24% corresponden a créditos que se encuentran en mora								
<b>COMPONENTES</b>	<b>VARIABLE 1</b>	<b>VARIABLE 2</b>							
<b>DENOMINACIÓN:</b>	No. C.en Mora	T.C.C.							
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Mora	Concedidos (							
<b>FUENTES:</b>	Dep. de Crédito	Dep. de Crédito							
MÉTODO DE CÁLCULO									
FÓRMULA		RESULTADO							
$\frac{\text{No. C.en Mora}}{\text{T.C.C.}} \times 100$		$\frac{12}{50} \times 100 = 24.00\%$							
<div style="text-align: center;"> <h3>INDICADOR DE CALIDAD</h3>  <p>A pie chart titled 'INDICADOR DE CALIDAD' showing the distribution of credit quality. The chart is divided into two segments: a blue segment representing 'CRÉDITOS EN MORA' at 24%, and a red segment representing 'CRÉDITOS AL DÍA' at 76%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CRÉDITOS EN MORA</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>CRÉDITOS AL DÍA</td> <td>76%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				Categoría	Porcentaje	CRÉDITOS EN MORA	24%	CRÉDITOS AL DÍA	76%
Categoría	Porcentaje								
CRÉDITOS EN MORA	24%								
CRÉDITOS AL DÍA	76%								

### **3.6 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN.**

#### **INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO**

- Carta de presentación del informe.

Santa Ana, 30 de abril de 2011

Eco. Edison Roldan

GERENTE

COAC SANTA ANA LTDA.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Mediante la presente, me permito comunicar a ud. los resultados de la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. Período enero – diciembre 2010, actividad que ha sido efectuada gracias a la buena disposición de las autoridades y empleados de la Institución que ud. dirige, lo que ha permitido que la misma sea ejecutada de forma sistemática y eficiente.

Por la naturaleza de éste examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones de éste informe.

Atentamente,

Shirley Tatiana Campos Sánchez.

Auditora.

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **Motivo de la Auditoria**

Al 31 de diciembre de 2010, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. Posee \$3,692,631.88 en cartera de crédito, de los cuales \$153,947.48 corresponden a cartera vencida, de ésta cartera vencida, por esta razón es necesario efectuar una auditoria de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Santa Ana Ltda. Para poder identificar cuales son las áreas críticas de colocación y recuperación de cartera.

### **Objetivos de la Auditoria**

- Realizar el diagnóstico organizacional de la empresas
- Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
- Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

### **Alcance de la Auditoria**

El período examinado comprende del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Se evaluará el área del Departamento de Crédito y Cobranzas, los siguientes aspectos:

- Aplicación del Reglamento de Crédito ( Marco Legal ), para la colocación y administración de la cartera.
- Procesos de otorgamiento y administración de crédito ( evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos ).
- Áreas críticas en los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## **BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana” Ltda., es una entidad legalmente establecida, controlada por la superintendencia de Bancos y Seguros, fundada el 31 de marzo de 1977 con personería jurídica por Acuerdo Ministerial No. 0799 de junio 10 de 1977, por lo que sus actividades y operaciones están sujetas al cumplimiento de leyes y regulaciones.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **Nivel Directivo**

Asamblea General de Socios

Consejo de Administración

#### **Nivel de Control**

Consejo de Vigilancia

#### **Nivel Ejecutivo**

Gerente General

#### **Nivel Asesor**

Asesoría Jurídica

#### **Nivel de Apoyo**

Comisión de Educación

Comisión de Asuntos Sociales

Comisión de Crédito

#### **Nivel Operativo**

Secretaria General

Contabilidad

Crédito y Cobranzas

Cajas

## FINANCIAMIENTO

Entidad	Valor
C.F.N	140,000.00
COAC COMERCIO LTDA	150,000.00
FINANCOOP	210,000.00

**Total** **500,000.00**

## FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Economista Edison Roldan GERENTE GENERAL

Ingeniero Wilton Catagua Vásquez JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS

Sr. Luis Mieles Cantos ASESOR DE CREDITO Y COBRANZAS

## RESULTADOS DEL EXAMEN

### INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EN LOS CRÉDITOS OTORGADOS

Se realizó la revisión de 50 archivos de socios que tienen créditos vigentes en la Cooperativa; determinándose que un 14% de la muestra analizada no cumplen con todos los requisitos necesarios.

De acuerdo a los artículos 17 y 18 del Reglamento de Crédito se establece que los requisitos para conceder los mismos son:

**PERSONAS NATURALES:** Para acceder al servicio del crédito el socio tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- f. Presentar libreta que acredite ser socio activo de la institución y haber cumplido con lo estipulado en el literal “e” del artículo 15 de este reglamento.
- g. El valor del encaje para el préstamo deberá estar depositado treinta días antes de realizada la solicitud para quienes operen por primera vez, y quince días para quienes hayan realizado operaciones anteriores y sus pagos hayan sido puntuales. Los créditos que sean entregados con recursos de la Corporación Financiera Nacional, Fidecomisos u otros organismos nacionales e

internacionales, créditos educativos y los otorgados a socios jubilados y montepío del IESS que cobran sus haberes a través de la cooperativa podrán depositar el encaje un día antes de realizar la solicitud. (Incluido mediante resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración.)

- h. Copias de cédulas y certificado de votación de la última elección popular del deudor, de su conyugue y del o de los garantes. Para los préstamos de convenio solo se solicitará las copias de cédulas y de certificado de votación de la última elección popular del deudor y del o de los garantes.
- i. Las debidas garantías estipuladas en el artículo 6 “Clases de Garantías” y Artículo 7 “Garantías según el monto de préstamo”, del Capítulo IV “De las garantías”, del Título II “De los créditos”, de este reglamento.
- j. Los justificativos del crédito a solicitar, exceptuando a los de convenios, consumo (destinados a actividades no productivas) y préstamos del Bono de Desarrollo Humano.
- k. Una foto tamaño carnet del deudor, cuando va a solicitar crédito por primera vez.
- l. Cuando un socio realice préstamos por convenios suscritos a partir de la puesta en vigencia de este reglamento se le exigirá copia del nombramiento del cargo, presentando el original para su verificación.
- m. Los requisitos para el crédito de Desarrollo Humano se encontrarán en el manual creado para el efecto.
- n. Para créditos a socios jubilados y montepío del IESS que perciben sus haberes a través de la Cooperativa, se le exigirá además:
  - Copia del carné del jubilado extendido por el IESS.
  - Certificación de la Tesorera de la Cooperativa “Santa Ana” Ltda., de que el prestatario recibe su sueldo a través de esta.

- Autorización para el descuento de las cuotas mensuales, incluyendo una cláusula que mencione que por causa de fallecimiento el valor total de sus haberes pasaran a cubrir la deuda.
- o. Presentación de la copia de la declaración de impuesto a la renta de parte de la persona natural o jurídica de los tres últimos ejercicios económicos. Esto es para aquellos casos en que exista la obligación de presentarla. (ítem incluido mediante resolución 141/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 28 de septiembre del 2009).

**Art. 18.- PERSONAS JURIDICAS:** Cuando el socio sea persona jurídica a más de los requisitos que deben reunir los socios considerados personas naturales, a excepción de los literales “b” ; “f”; “g”; “h” y “i”, deberá cumplir con lo siguiente:

- h. Copia certificada de la escritura de constitución de la persona jurídica
- i. Copia certificada del nombramiento de los representantes legales
- j. Copia certificada de la parte pertinente del acta de la sesión en la que se acordó solicitar el préstamo.
- k. Copia certificada de los Balances y Estados Financieros de la Entidad.
- l. Copia certificada de los Estatutos Vigentes.
- m. Copias de cédulas de identidad y certificado de votación de la última elección popular del Representante Legal, y del o de las otras personas quienes van a suscribir los documentos habilitantes.
- n. Sujetarse a verificación de datos por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

No se evidencia, por parte de los directivos designados, un adecuado monitoreo y control sobre lo que establece el Reglamento de Crédito.

El Jefe de Crédito y Comité de Crédito conceden los créditos sin que estos completen todos los requisitos necesarios de cada socio.

Se aprueban créditos que no cumplen con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, por un monto de US\$ 18,060.00 correspondientes a créditos hipotecarios cuyos bienes no cumplen con la condición de tener un avalúo superior al 140% del monto del préstamo otorgado ( avalúo realizado por el Inspector de la COAC ), y \$8800.00 que corresponden a créditos quirografarios, que no presentan Garantes, los mismos que pueden caer en mora e incrementar el índice de morosidad.

## **CONCLUSIÓN**

Se pudo evidenciar que el 8% de una muestra de 50 socios con créditos concedidos no cumplen con el total de los requisitos previos a la otorgación de los mismos, los cuales están descritos en los artículos 17 y 18 del Reglamento de Crédito.

## **RECOMENDACIONES**

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

Verificará que el Comité de Crédito y el personal involucrado cumplan con lo que indica el Reglamento de Crédito, caso contrario establecerá las respectivas sanciones, estas medidas permitirán tener un mayor conocimiento de quienes son los beneficiarios de los créditos y prevenir que estos se vuelva cartera vencida.

### **Al Comité de Crédito:**

Revisará de forma mensual que los créditos otorgados estén respaldados con todos los requisitos que establece el Reglamento de Créditos, caso contrario solicitará al Jefe de Crédito completar los files de los socios. Esto le permitirá al Comité tener un mayor respaldo y conocimiento del socio para la aprobación de los créditos.

**Al Jefe de Crédito:**

Solicitará a los socios que desean acceder a créditos todos los requisitos estipulados en el respectivo Reglamento previa a su aprobación, los mismos que deben ser archivados por socio y estar completos para enviar al Comité de Crédito.

**MONTOS DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS NO CUMPLEN CONDICIONES DEL REGLAMENTO.**

De acuerdo a la revisión realizada a 50 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 20% de la muestra no está clasificada dentro del tipo de crédito al cual debería pertenecer, según el Reglamento de Crédito.

Se establece en el Capítulo V del Reglamento de Crédito

**Art. 9.** Según el monto del crédito el plazo será el siguiente:

**a) Para créditos quirografarios**

DE \$ 100.00 hasta	4 meses
DE \$100.01 a \$ 400.00 hasta	10 meses
DE \$ 400.01 a \$ 600.00 hasta	12 meses
DE \$ 600.01 a \$ 1,000.00 hasta	15 meses
DE \$ 1,000.01 a \$ 1,500.00 hasta	18 meses
DE \$ 1,500.01 a \$ 2,000.00 hasta	22 meses
DE \$ 2,000.01 a \$ 3,000.00 hasta	26 meses
DE \$ 3,000.01 a \$ 4,000.00 hasta	30 meses
DE \$ 4,000.01 a \$ 5,000.00 hasta	36 meses
DE \$ 5,000.01 a \$ 6,000.00 hasta	40 meses

**EXCEPCIONES:**

- 7 Cuando un socio solicite crédito de la línea PROLOCAL (prestamos de producción con pago de dividendos mensuales), sea con recurso propio o externo y hasta el monto de \$ 3,000.00, el plazo podrá ser hasta los 18 meses.
- 8 Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, el plazo del préstamo según el monto estará estipulado en el Manual creado para el efecto.
- 9 Cuando los créditos son de la Línea de Microfinanzas del PPS con fidecomiso de la CFN y van desde los \$ 6000.01 a 8500.00 el plazo podrá extenderse hasta los 60 meses. (Mediante Resolución N° 142/2008 de la sesión del 30 de septiembre del 2008 del Consejo de Administración)

**b) Para créditos hipotecarios de \$ 5,000.01 en adelante:**

De \$ 5,000.01 a \$ 10,000.00 hasta	48 meses
De \$ 10,000.01 a \$ 14,000.00 hasta	60 meses

**EXCEPCIONES:**

- 5 Cuando los créditos sean para vivienda y van desde los \$ 6.000.01 hasta \$ 10,000.00, el plazo podrá extenderse hasta los 72 meses.
- 6 Un socio podrá solicitar créditos hipotecarios por un monto igual o menor a los \$ 5,000.00, para lo cual se sujetara a la tabla de plazo descrita para créditos quirografarios.

El Comité de Crédito autoriza préstamos de montos inferiores a los establecidos por el Reglamento de Crédito para Préstamos Hipotecarios y el Consejo de Vigilancia no controla que los Créditos sean otorgados de acuerdo a los lineamientos que establece el Reglamento Crédito.

El otorgar US\$ 31,800.00 en créditos que no reúnen las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito produce un incumplimiento de la normativa interna de la Cooperativa; además de afectar la liquidez de la misma e incrementar el riesgo crediticio.

El Consejo de Vigilancia, no controla que los créditos otorgados cumplan con el Reglamento Interno, El comité de crédito no solicita informes mensuales para revisar si los créditos han sido desembolsados de acuerdo a los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito.

El no cumplir con lo que establece el Reglamento de Crédito produce una inobservancia de los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa, se aumenta el riesgo de incobrabilidad de la cartera y no se está respetando el principio de igualdad para todos los socios.

## **CONCLUSIÓN**

En el año 2010 se han otorgado créditos dentro del tipo crédito Hipotecario, y de acuerdo al Reglamento Crédito, estos créditos debieron ser Quirografarios; esto debido a que el Comité de Crédito los autoriza sin observar lo dispuesto, además el Consejo de Vigilancia no ha realizado el debido control para evitar esta inobservancia al Reglamento.

## **RECOMENDACIONES**

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

Vigilará que el Comité de Crédito autorice préstamos dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, caso contrario informará al Consejo de Administración para que establezca las debidas sanciones. El cumplir con los montos establecidos por el

Reglamento de Créditos, permitirá a la Cooperativa tener diversificación en su cartera, disminuyendo el riesgo de incrementar la cartera vencida.

**Al Comité de Crédito:**

Cumplirá con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito respecto a los montos de crédito para su otorgación.

**Al Gerente General y Jefe de Crédito:**

Enviarán al Comité de Crédito para su aprobación las solicitudes de los préstamos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en la normativa interna de la Cooperativa, mismos que deben ser cumplidos sin ninguna excepción.

**ESCASAS SEGURIDADES DEL SISTEMA INFORMÁTICO - MÓDULO CRÉDITO**

El módulo de créditos permite ingresar créditos hipotecarios que no cumplen con los requisitos y condiciones, sin emitir ninguna alerta ni prohibición.

Se establece en el Capítulo V del Reglamento de Crédito

**Art. 9.** Según el monto del crédito el plazo será el siguiente:

**a) Para créditos quirografarios**

DE \$ 100.00 hasta	4 meses
DE \$100.01 a \$ 400.00 hasta	10 meses
DE \$ 400.01 a \$ 600.00 hasta	12 meses
DE \$ 600.01 a \$ 1,000.00 hasta	15 meses
DE \$ 1,000.01 a \$ 1,500.00 hasta	18 meses
DE \$ 1,500.01 a \$ 2,000.00 hasta	22 meses
DE \$ 2,000.01 a \$ 3,000.00 hasta	26 meses
DE \$ 3,000.01 a \$ 4,000.00 hasta	30 meses
DE \$ 4,000.01 a \$ 5,000.00 hasta	36 meses
DE \$ 5,000.01 a \$ 6,000.00 hasta	40 meses

### **EXCEPCIONES:**

**10** Cuando un socio solicite crédito de la línea PROLOCAL (prestamos de producción con pago de dividendos mensuales), sea con recurso propio o externo y hasta el monto de \$ 3,000.00, el plazo podrá ser hasta los 18 meses.

**11** Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, el plazo del préstamo según el monto estará estipulado en el Manual creado para el efecto.

**12** Cuando los créditos son de la Línea de Microfinanzas del PPS con fidecomiso de la CFN y van desde los \$ 6000.01 a 8500.00 el plazo podrá extenderse hasta los 60 meses. (Mediante Resolución N° 142/2008 de la sesión del 30 de septiembre del 2008 del Consejo de Administración)

#### **b) Para créditos hipotecarios de \$ 5,000.01 en adelante:**

De \$ 5,000.01 a \$ 10,000.00 hasta 48 meses

De \$ 10,000.01 a \$ 14,000.00 hasta 60 meses

## **EXCEPCIONES:**

- 7 Cuando los créditos sean para vivienda y van desde los \$ 6.000.01 hasta \$ 10,000.00, el plazo podrá extenderse hasta los 72 meses.
- 8 Un socio podrá solicitar créditos hipotecarios por un monto igual o menor a los \$ 5,000.00, para lo cual se sujetara a la tabla de plazo descrita para créditos quirografarios.

Los parámetros del módulo de crédito deberían cumplir con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa en lo que respecta a créditos y emitir alertas cuando se este ingresando créditos que no están acorde a la normativa.

No se da la suficiente importancia por parte de los directivos de la Cooperativa para mejorar el Sistema Informático que posee la misma y que se incluyan las limitaciones y restricciones del proceso a ejecutar.

Se ingresan créditos en el Sistema que se encuentran fuera de los parámetros establecidos por la normativa interna sin que se emita ninguna alerta. Esto incrementa el riesgo crediticio lo que produce un aumento en el gasto por la provisión a cuentas incobrables y además afecta la liquidez de la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

El módulo de créditos del Sistema Informática, tiene un nivel de seguridad bajo, pues permite ingresar créditos que no cumplen con el Reglamento de Crédito de la Cooperativa, sin presentar ninguna prohibición.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General:**

Controlará que el Departamento de Sistemas mejore los parámetros y niveles de seguridad del módulo de crédito, con esto se mejorará el nivel de control que existe en la colocación y calidad de la cartera, y también ayudará a disminuir el riesgo crediticio.

**Al Departamento de Sistemas:**

Incrementará los niveles de seguridad del módulo de crédito, y establecerá los parámetros necesarios para que el Sistema Informático este acorde a lo que establece la normativa interna de la Cooperativa.

**CRÉDITOS APROBADOS TIENEN FIRMAS DE APROBACIÓN DE FUNCIONARIOS INCOMPLETAS.**

De acuerdo a la revisión realizada a 15 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 47% de la muestra no tienen todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios de la COAC, por tal motivo se puede observar que no hay un adecuado control para el desembolso de los créditos.

Se establece en el Capítulo I Artículo 19

**Art. 19.** Los créditos serán aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

El Jefe de Crédito podrá aprobar hasta \$600.00 cualquier tipo de crédito.

El Gerente podrá aprobar hasta \$1.000.00 cualquier tipo de crédito.

El Comité de Crédito aprobará cualquier tipo de crédito a partir de USD 1,000.01 en adelante.

El Consejo de Administración aprobará los créditos vinculados, dentro de los cuales se consideran a todos los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, y Comité de Crédito, así como a los familiares y parientes en primer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de acuerdo al reglamento para la concesión de créditos vinculados en vigencia. Así mismo aprobará para un mejor control las solicitudes de créditos de los miembros del Consejo de Vigilancia y de los Señores Empleados de la Cooperativa.

El Comité de crédito no solicita informes sobre los créditos desembolsados mensualmente para verificar que en los mismos consten las respectivas firmas de autorización y responsabilidad.

Los funcionarios responsables no cumplen con lo que establece en el Reglamento de Créditos.

El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados con las respectivas firmas de responsabilidad.

El incumplimiento en estampar la firma de responsabilidad en los créditos aprobados, demuestra los escasos controles previos al desembolso de créditos.

## **CONCLUSIÓN**

Del análisis de 15 historiales de créditos, se pudo evidenciar que únicamente 7 historiales de crédito, que equivale al 47% de la muestra cumplen con todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios de la COAC, esto debido a que el Consejo de Vigilancia no realiza un control permanente de los créditos concedidos, lo cual produce un mayor riesgo de incobrabilidad e incumplimiento de los

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia**, controlará que todos los créditos otorgados se encuentren debidamente autorizados por quien corresponde, esto se sustenta con la firma de responsabilidad de los funcionarios correspondientes, comunicará cualquier anomalía al Consejo de Administración.

**Al Comité de Crédito**, solicitará informes de los créditos otorgados durante el mes, y verificará que los mismos cuenten con las respectivas autorizaciones/firmas conforme lo que establece el Reglamento de Crédito.

## **CRÉDITOS DE EMPLEADOS, APROBADOS SIN SELLOS DE IDENTIFICACIÓN DE TODOS LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE APROBACIÓN.**

De acuerdo a la revisión realizada a 5 historiales de créditos otorgados a empleados durante el año 2010, se pudo determinar que en ningún historial todas las firmas de responsabilidad de los funcionarios tienen estampado el sello con el cual se puede identificar a cada funcionario.

Se establece en el Capítulo I Artículo 19

**Art. 19.** Los créditos serán aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

El Jefe de Crédito podrá aprobar hasta \$600.00 cualquier tipo de crédito.

El Gerente podrá aprobar hasta \$1.000.00 cualquier tipo de crédito.

El Comité de Crédito aprobará cualquier tipo de crédito a partir de USD 1,000.01 en adelante.

El Consejo de Administración aprobará los créditos vinculados, dentro de los cuales se consideran a todos los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, y Comité de Crédito, así como a los familiares y parientes en primer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de acuerdo al reglamento para la concesión de créditos vinculados en vigencia. Así mismo aprobará para un mejor control las solicitudes de créditos de los miembros del Consejo de Vigilancia y de los Señores Empleados de la Cooperativa.

El Comité de crédito no solicita informes sobre los créditos desembolsados a empleados mensualmente para verificar que en los mismos consten las respectivas firmas de autorización y responsabilidad, con los correspondientes sellos de identificación de los funcionarios.

Los funcionarios responsables no cumplen con la colocación de sellos de identificación.

El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados con las

respectivas firmas de responsabilidad y sellos de identificación.

El incumplimiento en estampar el sello de identificación de los funcionarios demuestra los escasos controles previos al desembolso de créditos.

## **CONCLUSIÓN**

Del análisis de 5 historiales de créditos a empleados, se pudo evidenciar que ningún historial, tiene todos los sellos de responsabilidad de los funcionarios de la COAC responsables de la evaluación y aprobación de los créditos.

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia**, controlará que todos los créditos otorgados se encuentren debidamente autorizados por quien corresponde, esto se sustenta con la firma de responsabilidad de los funcionarios correspondientes y con el sello que identifica al funcionario, comunicará cualquier anomalía al Consejo de Administración.

**Al Comité de Crédito**, solicitará informes de los créditos otorgados durante el mes, y verificará que los mismos cuenten con las respectivas autorizaciones/firmas y sellos conforme lo que establece el Reglamento de Crédito.

## **PORCENTAJE ELEVADO DE CLIENTES EN MORA.**

De acuerdo a la revisión realizada a 50 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que el 14% de la muestra corresponden a créditos que se encuentran en mora, todos los créditos en mora corresponden todos a créditos quirografarios, de los cuales un crédito corresponde a una renegociación de una deuda contraída en el 2008.

De acuerdo al presupuesto del 2010, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Limitada, previó tener el 0.25% de cartera en mora

El Departamento de Crédito y Cobranzas, no cumple adecuadamente con sus funciones

El Jefe del Departamento de Crédito y cobranzas, no realizan un adecuado control y evaluación de las funciones y actividades que realiza el Asesor de Crédito.

El Comité de Crédito no realiza un control adecuado de los créditos vencidos y si se cumple con los lineamientos que constan en el Reglamento de Crédito

Debido a que el Departamento de Crédito no realiza las gestiones de cobranzas, se incrementan el número de clientes con créditos en mora.

## **CONCLUSIÓN**

De la revisión efectuada a 50 historiales de los cuales existen 7 que se encuentran en mora, se determinó que a ninguno de los clientes que se encuentran en mora le han realizado las debidas gestiones de cobranzas, lo que provoca un incremento en los días de vencimiento y en el índice de morosidad.

## RECOMENDACIONES

**Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito,** Solicitará un informe mensual en el que se detalle el estado del proceso de cobranzas de la cartera vencida

**Al Gerente General,** Verificará que el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas haya realizado las gestiones de cobranzas correspondientes.

**Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas,** Elaborará oportunamente el informe de créditos vencidos y entregará el mismo al Abogado de la Cooperativa

## INCUMPLIMIENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS A CLIENTES EN MORA.

De acuerdo a la revisión realizada a 10 historiales de créditos otorgados durante el año 2010 y que presentan mora, se pudo determinar que en ninguno de los historiales consta el reporte de visita de cobros.

Se establece en el Capítulo II De las Cobranzas

**Art.32.** El Departamento de Crédito y Cobranzas, una vez identificado los socios morosos realizara lo siguiente:

- b. Exigir el inmediato pago de capital, interés y demás valores que corresponden, mediante notificaciones escritas, llamadas telefónicas, cobranzas extrajudicial y judicial. De lo actuado se dejara evidencia en la carpeta del socio.
- d. Se establecerá un valor por cada notificación (a deudor y garantes), el mismo que será cargado al sistema automáticamente a la cuenta del deudor.
- d. Las gastos originados en el cobro por vía extrajudicial y judicial serán asumidos por el deudor o deudores, así como el pago de los honorarios del Abogado,

calculado como lo estipula el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre el Representante Legal y el Asesor Jurídico.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, no cumple adecuadamente con sus funciones

El Jefe del Departamento de Crédito y cobranzas, no realizan un adecuado control y evaluación de las funciones y actividades que realiza el Asesor de Crédito.

El Comité de Crédito no realiza un control adecuado de los créditos vencidos y si se cumple con los lineamientos que constan en el Reglamento de Crédito.

Debido a que el Departamento de Crédito no realiza las visitas domiciliarias a los socios que tienen créditos en mora, se incrementan los días vencidos, el índice de morosidad.

## **CONCLUSIÓN**

De la muestra analizada, se concluyó que a ninguno de los socios le han realizado la visita domiciliaria para realizar el cobro de la cartera vencida, incumpliendo con el Reglamento de Crédito, con lo cual se incrementan los días y el índice de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

Al Comité de Crédito, solicitará al Departamento de Crédito y Cobranza la emisión de un informe mensual, en el cual se detalle el proceso efectuado en el cobro de la cartera vencida, con esto se podrá monitorear el cumplimiento de las políticas de las cobranzas existentes.

Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Controlará que se cumplan los procesos de Cobranzas.

A los Asesores de Crédito y Abogado, Cumplirán con las funciones que les corresponden conforme a lo establecido en el Reglamento de Crédito de la COAC, así contribuirán con la disminución del riesgo de incobrabilidad e índice de morosidad.

## **INCUMPLIMIENTO EN EL ENVIO DE CARTAS DEL ABOGADO A CREDITOS VENCIDOS.**

De acuerdo a la revisión realizada a 12 historiales de créditos otorgados durante el año 2010, se pudo determinar que en ninguno de los historiales consta la carta del abogado como gestión de cobranzas a créditos vencidos.

Se establece en el Capítulo II De las Cobranzas

**Art.32.** El Departamento de Crédito y Cobranzas, una vez identificado los socios morosos realizara lo siguiente:

- c. Exigir el inmediato pago de capital, interés y demás valores que corresponden, mediante notificaciones escritas, llamadas telefónicas, cobranzas extrajudicial y judicial. De lo actuado se dejara evidencia en la carpeta del socio.
- d. Se establecerá un valor por cada notificación (a deudor y garantes), el mismo que será cargado al sistema automáticamente a la cuenta del deudor.
- e. Las gastos originados en el cobro por vía extrajudicial y judicial serán asumidos por el deudor o deudores, así como el pago de los honorarios del Abogado, calculado como lo estipula el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre el Representante Legal y el Asesor Jurídico.

El Comité de Crédito no realiza un seguimiento a los créditos que se encuentran vencidos para conocer la evolución de los mismos, y de ésta manera verificar que se está cumpliendo con el Reglamento de Crédito.

El hecho de no enviar las cartas de cobranzas del abogado, hace que se incremente el índice de mora y los días de vencimiento.

## **CONCLUSIÓN**

De la revisión efectuada a 12 historiales que se encuentran en mora, se determinó que a la totalidad de la muestra no le han enviado la debida carta de cobranzas de la

Cooperativa, para realizar el cobro de la cartera vencida, lo que provoca un incremento en los días de vencimiento y en el índice de morosidad.

## **RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito,** Solicitará un informe mensual en el que se detalle el estado del proceso de cobranzas de la cartera vencida.

**Al Gerente General,** Verificará que el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas haya enviado al Abogado de la Cooperativa el informe de los créditos vencidos para que éste a su vez realice el trámite de cobranza.

**Al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas,** Elaborará oportunamente el informe de créditos vencidos y entregará el mismo al Abogado de la Cooperativa

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### 4.1. CONCLUSIONES

- 1) La Cooperativa de Ahorro y Crédito SANTA ANA Ltda. Facilitó toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo, con esto la Cooperativa es beneficiaria de los resultados obtenidos.
- 2) La razón principal, para la elaboración y desarrollo del presente trabajo, fue el identificar las áreas críticas del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., el objetivo se ha cumplido; se ha podido determinar que el Sistema de Control Interno del Departamento de Crédito presenta un riesgo de riesgo bajo, y un nivel de confianza alto, todo esto debido al cumplimiento de los procesos instituidos por los Directivos y Personal del Departamento.
- 3) El Trabajo de auditoría de Gestión se realizó en el siguiente orden, Conocimiento Preliminar, Planificación del trabajo, Ejecución de Auditoría, encuentro de hallazgos y evidencias de los mismos, en lo que respecta a los procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 4) Como producto del desarrollo de la Auditoria de Gestión, se obtuvo un informe final, el que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones; estas últimas dirigidas a los Directivos y funcionarios de la Cooperativa, los que buscan mejorar la administración de la cartera.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- 1) La Cooperativa Santa Ana Ltda. Debe diseñar e implementar un Sistema de Control Interno con mejores controles para el Departamento de Crédito y Cobranzas, con la finalidad de disminuir el riesgo de control.
- 2) La Cooperativa, debe utilizar el presente trabajo, pues este le permitirá mejorar la utilización de sus recursos.
- 3) La Cooperativa debe actualizar su Reglamento de Crédito.
- 4) Los funcionarios y Directivos de la Cooperativa deben aplicar las recomendaciones emitidas en este informe, pues las mismas fueron elaboradas basándose en los hallazgos encontrados.

La Cooperativa debe desarrollar actividades de Supervisión y Monitoreo, por parte de la Gerencia y Comités de Crédito y Vigilancia, los cuales guiarán el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## **BIBLIOGRAFIA**

<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

<http://www.coopsantana.fin.ec/historia.php>

[http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria\\_interna-uso\\_de\\_herramientas\\_de\\_gestion/11489-7](http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-uso_de_herramientas_de_gestion/11489-7)

<http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>

## **ANEXOS**

Portoviejo, 03 de Enero de 2011

Ec.

Edison Roldán Pinoargote

Gerente General Coop. de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Santa Ana.-

De mis consideraciones:

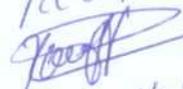
Por medio de la presente yo SHIRLEY TATIANA CAMPOS SANCHEZ portadora de la cédula de identidad 1310553142, solicito a ud. muy comedidamente autorización para proceder a la elaboración de mi tesis en Auditoria de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda.

Para tales efectos es necesario que me brinden acceso completo a toda la información necesaria para elaborar la tesis antes mencionada.

Confiando en su pronta y positiva respuesta, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

  
Lcda. Tatiana Campos Sánchez  
C.I. 1310553142

recibido  
  
A 20 11-01-05

CSAL-2011- 005

Santa Ana, 6 de enero de 2011

Licenciada  
Shirley Tatiana Campos Sánchez  
Ciudad

De mi consideración:

En mi calidad de Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., comunico a usted que ha sido aceptada su solicitud para que proceda a la elaboración de su tesis en Auditoria de Gestión de nuestra Institución. Deberá presentar un cronograma de sus actividades y la información que va a requerir.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

  
Ec. Edison Roldán Pinoargote  
**GERENTE GENERAL**



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1390091474001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 08/06/1977

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.**

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: SANTA ANA Parroquia: SANTA ANA Calle: ELOY ALFARO Número: S/N Intersección: ANGEL RAFAEL ALAVA Referencia: ATRAS DE LA ESCUELA 9 DE OCTUBRE Telefono Trabajo: 052640518 Fax: 052640168 Email: coopstana@easynet.net.ec

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 24/03/2011

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.**

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

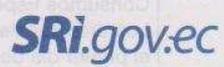
Provincia: MANABI Cantón: 24 DE MAYO Parroquia: SUCRE Calle: ELOY ALFARO Número: S/N Intersección: PADRE LASSO Y COMERCIO Referencia: DIAGONAL AL RETEN DE LA POLICIA JUDICIAL DEL CANTON 24 DE MAYO Telefono Trabajo: 052344023 Email: coopstana@easynet.net.ec



PERIODO	IMPORTE						
1	10	10	10	10	10	10	10
2	10	10	10	10	10	10	10
3	10	10	10	10	10	10	10
4	10	10	10	10	10	10	10
5	10	10	10	10	10	10	10
6	10	10	10	10	10	10	10
7	10	10	10	10	10	10	10
8	10	10	10	10	10	10	10
9	10	10	10	10	10	10	10
10	10	10	10	10	10	10	10

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** PMKJ160608 **Lugar de emisión:** PORTOVIEJO/AV. **Fecha y hora:** 28/04/2011 08:32:32





# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1390091474001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** ROLDAN PINOARGOTE EDISON  
**CONTADOR:** MERA CEDENO RAUL ANTONIO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 08/06/1977      **FEC. CONSTITUCION:** 08/06/1977  
**FEC. INSCRIPCION:** 09/12/1985      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 28/04/2011

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: MANABI Cantón: SANTA ANA Parroquia: SANTA ANA Calle: ELOY ALFARO Número: S/N Intersección: ANGEL RAFAEL ALAVA Referencia ubicación: ATRAS DE LA ESCUELA 9 DE OCTUBRE Telefono Trabajo: 052640516 Fax: 052640168 Email: coopstana@easynet.net.ec

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE DIVISAS (MID)
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL MANABI MANABI      **CERRADOS:** 0



PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA				
1	70	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
2	72	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
3	74	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
4	76	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
5	78	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
6	80	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO
7	82	MARZO	ABRIL	JULIO	JULIO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PMK1160608      Lugar de emisión: PORTOVIEJO/AV.      Fecha y hora: 28/04/2011 08:26:39



---

*COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS*

## ***REGLAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA***

## **1. OBJETIVO DEL REGLAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Dotar a los funcionarios de nuestra cooperativa, de un marco legal que norme las políticas y estrategias de crédito de tal manera que nos permita realizar correctamente el análisis, liquidación, seguimiento y recuperación de los créditos, con el fin de minimizar el riesgo de cartera.

## **2. FILOSOFÍA DEL CRÉDITO**

La función del crédito en nuestra cooperativa es la de aportar a la disminución de la pobreza a través del financiamiento de actividades económicas rentables que permita a los socios de nuestra institución y sus familias mejorar su calidad de vida. Al mismo tiempo, siendo una cooperativa financiera, nuestro propósito es también ser rentables y sostenibles sin descuidar nuestra misión solidaria.

Nuestra solidaridad se expresa en la posibilidad de brindar créditos oportunos, suficientes y de calidad a los más amplios sectores de nuestra sociedad local (Provincia de Manabí), mejorando sus niveles de acceso a fuentes de financiamiento y convirtiéndonos en el mecanismo idóneo para aportar a la redistribución de riqueza.

Nuestra institución busca y afianza su sostenibilidad con el propósito de continuar sirviendo por mucho más tiempo a sus socios, pues, se ha convertido en un importante instrumento de nuestra sociedad local que contribuye a su desarrollo, por ello es necesario ser solidarios pero también rentables.

El logro de estos objetivos será posible en la medida que se garantice la entrega de créditos de manera adecuada, evaluando todas las solicitudes de crédito para determinar la solvencia moral, económica y la capacidad de pago (voluntad de pago, viabilidad económica y capacidad de pago) de nuestros socios. Esto permitirá disminuir el riesgo de colocación y mejorar nuestras posibilidades de continuar brindando los servicios financieros que requieren nuestros socios.

## **3. POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO**

En la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana Ltda." es el departamento de crédito y cobranzas y el comité de crédito, los responsables de proponer las políticas de crédito más adecuadas al Comité de Riesgo Integral, quienes evaluarán y medirán el riesgo, para posteriormente ser propuestas al Consejo de Administración" para su análisis y aprobación.

Las políticas, estrategias y normas para la concesión de créditos, están en constante proceso de actualización a fin de adecuarlas a las necesidades de la demanda local y al marco regulatorio vigente, a través de la estructuración de productos financieros adecuados.

Las políticas institucionales de crédito contemplan de manera especial, diversas disposiciones que específicamente se han emitido para el otorgamiento de los créditos, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- a) la evaluación de la solvencia moral (voluntad de pago), económica (calidad de la inversión local) y del análisis riguroso de la capacidad de pago.
- b) la definición de las garantías correspondientes al tipo de crédito.

La actividad fundamental de nuestra cooperativa es la intermediación financiera; ello es solo posible, al captar recursos mediante la instrumentalización de productos financieros de captación para luego canalizarlos, vía crédito, al fomento y desarrollo de las actividades económicas de nuestros socios.

Un criterio importante asumido por la cooperativa y operativizado por el departamento de crédito y cobranza es el de evitar la concentración de riesgos para lo cual es necesaria la diversificación tanto en actividades, zonas, y montos.

#### **4. EXPEDIENTE DE CRÉDITO:**

Todo estudio y análisis de crédito, deberá sustentarse en el análisis de diversa información y documentación, cuantitativa y cualitativa, solicitada y entregada por nuestros socios. El departamento de crédito y cobranza es el responsable de integrar, actualizar y custodiar los expedientes de crédito.

#### **5. EVALUACIÓN DEL RIESGO:**

La Coac Santa Ana aplicara metodologías y técnicas analíticas basadas en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de las operaciones de crédito y contingentes, y así determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición y la severidad de la pérdida. Para el cálculo de estos componentes se utilizará una base de datos mínima de tres años inmediatos anteriores, que deberá contener elementos suficientes para el cálculo de los aspectos señalados; y el sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la institución, apoyar los procesos de toma de decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones.

La información debe ser permanente, oportuna y consistente; y, ser distribuida a los niveles administrativos correspondientes para asegurar que se tomen acciones correctivas.

Para evitar el incremento de los niveles de riesgo, la dirección de la cooperativa (Consejo de administración y Gerencia) ha definido que las facultades de crédito no son delegables, y, por lo tanto su responsabilidad y manejo está dado en los organismos estipulados en el reglamento de crédito y cobranza.

A continuación se presentan las fechas en que el Consejo de Administración ha efectuado reformas al Reglamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SANTA ANA" Ltda...

- MARZO 21 DEL 2.007
- ABRIL 18 DEL 2.007
- JUNIO 20 DEL 2.007
- AGOSTO 7 DEL 2.007
- AGOSTO 27 DEL 2.007
- SEPTIEMBRE 19 DEL 2.007
- NOVIEMBRE 22 DEL 2.007
- ENERO 24 DEL 2.008
- FEBRERO 25 DEL 2.008
- AGOSTO 7 DEL 2008
- SEPTIEMBRE 30 DEL 2008
- FEBRERO 26 DEL 2009
- MARZO 25 DEL 2009
- ABRIL 29 DEL 2009
- JUNIO 29 DEL 2009
- JULIO 21 DEL 2009
- AGOSTO 31 DEL 2009 (Incorporación del Componente Educativo a la metodología de las Cajas Comunes).
- SEPTIEMBRE 28 DEL 2009

***EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANA LTDA., EN USO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, EL DECRETO EJECUTIVO 354 Y EL ESTATUTO DE LA INSTITUCIÓN, EMITE EL PRESENTE:***

## **REGLAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA**

### **TITULO I DE LAS GENERALIDADES**

#### **CAPITULO I DE LOS FINES**

**Art.1.** El presente Reglamento tiene por finalidad normar al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda., su servicio crediticio a concederse a los asociados, dentro del marco de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

#### **CAPITULO II DE LOS OBJETIVOS**

**Art. 2.** El servicio de crédito propende fundamentalmente a la solidaridad y mejoramiento económico, cultural y social de los socios calificados como tales, e igualmente se estima que su retorno se lo realice de acuerdo a las cuotas fijadas en la tabla de amortización, propendiendo a minimizar el riesgo que genera este tipo de operación, y mantener así un nivel de morosidad aceptable. Para el efecto será el Departamento de Crédito y Cobranza, quien debe organizar, planificar y controlar el cobro de los créditos que la Cooperativa concede a sus asociados, en estricta sujeción a los procedimientos determinados en el respectivo manual.

## TITULO II DE LOS CREDITOS

### CAPITULO I TIPOS DE CREDITO

**Art. 3.** Los préstamos que otorga la cooperativa se clasifican en: Comerciales, consumo, vivienda y micro créditos.

Según la fuente de repago del socio, se clasificara en la 14.02 (Créditos de consumo), y 14.04 (Micro créditos).

### CAPITULO II CLASES DE PRESTAMO SEGÚN SECTOR ECONOMICO

**Art. 4.** Se establecen las siguientes clases de préstamos según el sector Económico a que atiende:

- 1 Agricultura para ciclo corto
- 2 Pecuarios (bovino, porcino y avícola)
- 3 Comercio (MICROCREDITOS) destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios ( se incluyen los educativos dependiendo de la fuente de repago)
- 4 Compra de terreno
- 5 Vivienda (adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento)
- 6 Actividades no especificadas (prestamos por convenios y consumo que son aquellos destinados para atender necesidades y actividades de los socios que no generen ninguna rentabilidad, y que su fuente de repago provenga de sueldos o salarios permanentes sean éstos del sector público o privado o ingresos fijos provenientes de arriendos, montepío y pensiones jubilares.
- 7 Prestamos en Dación de Pago.

**Art. 5.-** Segmentación de la Cartera: En base a lo considerado en el presupuesto anual para la concesión de crédito, con recursos propios se diversificara la entrega de crédito y tomando como referencia lo realizado en el ejercicio anterior, con recurso propio se diversificará la entrega de crédito a los segmentos considerados en el artículo 4, asignándoles los siguientes porcentajes:

- Microcréditos destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción y servicios (agricultura para ciclo corto, pecuarios, pequeños comercios y educativos el 30% hasta un 35% de lo presupuestado.
- Prestamos por convenio el 50% hasta un 55% del presupuesto
- Créditos de consumo, el 3% hasta un 5% del presupuesto.
- Vivienda y compra de terreno el 3% hasta un 5% del presupuesto.

Los recursos externos provenientes de la Corporación Financiera Nacional y otros organismos no gubernamentales serán exclusivamente para conceder créditos productivos (micro créditos).

De igual manera se considerará lo establecido por El Banco Central del Ecuador en la Regulación N° 153-2007 en lo que compete a la segmentación de los créditos, para cuyo efecto este organismo se baso en que el sistema financiero maneja una estructura de costos ampliamente diversa en función del segmento al cual atiende con productos alternativos de crédito. Estos segmentos según el tipo serán:

**a) Crédito Comercial.-** Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento está dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se consideraran créditos comerciales, así como también los créditos entre instituciones financieras.

Cuando los sujetos de crédito sean personas jurídicas recién constituidas o personas naturales que todavía no tengan información financiera, la identificación del segmento al que pertenece el sujeto de crédito se basará en la proyección del nivel de ventas o ingresos totales anuales adecuadamente verificados por la institución financiera. Dentro de este tipo de crédito el BCE para el cálculo de tasas de interés efectivas define los siguientes segmentos de crédito:

 **Crédito Comercial Corporativo:** Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a empresas cuyas ventas anuales sean iguales o superiores al nivel que conste en la tabla 8 del instructivo de tasa de interés del BCE dependiendo del sector económico al que pertenecen. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares de este segmento.

 **Comercial PYMES:** Son aquellas operaciones de créditos dirigidas a pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a USD 100.000 e inferiores a los niveles de ventas anuales mínimos del segmento comercial corporativo que conste en la tabla 8 del instructivo de tasa de interés del BCE dependiendo del sector económico al que pertenece. También forma parte de este segmento las operaciones de crédito dirigidas a personas naturales que ejercen su trabajo como profesionales en libre ejercicio y registran un nivel de ingresos totales anuales por

servicios prestados dentro de su actividad profesional, iguales o superiores a USD 40.000. Se incluye en este segmento las operaciones de créditos instrumentadas a favor de tarjeta habientes titulares constituidos exclusivamente como personas jurídicas dentro de este segmento.

Se entiende por profesional en libre ejercicio a toda persona con título universitario, politécnico o tecnológico que presta servicios a otras personas, sin relación de dependencia, por sí misma o en asociación con otras personas y percibe un ingreso en forma de honorarios, participaciones u otra retribución distinta al sueldo, salario o remuneración.

b) **Crédito de Consumo**.- Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales. Son personas naturales asalariadas las personas que trabajan en relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal o remuneración. Son personas naturales rentistas aquellas personas que no trabajan (económicamente inactiva) pero perciben ingresos periódicos provenientes de utilidades de un negocio, empresa, alquiler u otra inversión. Se incluye en este segmento las operaciones de crédito instrumentadas a favor de tarjeta habientes, cuyos titulares sean personas naturales”.

Dentro de este tipo de crédito, el Banco Central del Ecuador define un único segmento para efectos del cálculo de tasas de interés activas efectivas denominado Consumo (Reformado mediante resolución 092/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 29 de junio del 2009 en base a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador)

c) **Microcrédito**.- Es todo crédito no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero. Cuando se trate de personas naturales no asalariadas, usualmente informales cuya principal fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por las actividades que emprenda, indiferentemente si el destino del crédito sea para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios de uso personal, se

entenderá a esta operación como microcrédito, y por ende la tasa de interés que se deberá aplicar será la de cualquiera de los tres segmentos de microcrédito que existe. Se entiende por trabajador por cuenta propia a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, solo su trabajo personal, es decir no dependen de un patrono ni hacen uso de personal asalariado, aunque pueden estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados. Cuando se trate de operaciones de microcrédito instrumentadas con metodologías de concesión de carácter comunitario, la tasa efectiva que se deberá aplicar a dichas operaciones de crédito, no deberán sobrepasar la tasa máxima del segmento al que corresponde el monto promedio individual que recibe cada miembro del grupo comunal sujeto de crédito. Este tipo de operaciones deberán ser reportadas de acuerdo a lo que establezca el Instructivo del BCE.

Para este tipo de operaciones el Banco Central del Ecuador, define los siguientes segmentos de crédito:

- ✚ **Microcrédito Minorista.**- son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000 otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria". (Reformado mediante resolución 092/2009 de la Sesión Ordinaria del consejo de Administración del 29 de junio del 2009 en base a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador).
- ✚ **Microcrédito de acumulación simple.**- son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos supere los USD 3.000 pero no supere los USD 10.000 aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 3.000, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple." Reformado mediante resolución 092/2009 de la Sesión Ordinaria del consejo de Administración del 29 de junio del 2009 en base a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador).
- ✚ **Microcrédito de acumulación ampliada.**- son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, a asalariados en situación de exclusión, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera supere los USD 10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al

segmento de microcrédito de acumulación ampliada." Reformado mediante resolución 092/2009 de la Sesión Ordinaria del consejo de Administración del 29 de junio del 2009 en base a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador).

d) **Vivienda.**- son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación. Dentro de este tipo de crédito el Banco Central del Ecuador para el cálculo de tasas de interés efectivas máximas define un único segmento de crédito, denominado Vivienda. (Incorporado todo lo relacionado a la Regulación 153/2007 del Banco Central del Ecuador mediante Resolución 032/2009 de la Sesión Ordinaria del 26 de febrero del 2009 del Consejo de Administración)

En el caso de que las personas naturales que deben o están obligadas a pagar el crédito de vivienda, renten o faciliten el bien inmueble a otras personas, esta operación se clasificará también como crédito de vivienda siempre y cuando la operación esté ligada a no más de una unidad habitacional. Asimismo, una operación de crédito de vivienda conforme lo establecido en el presente literal, será clasificada como tal indiferentemente de la naturaleza de la fuente de ingresos del sujeto de crédito". (Párrafo incluido mediante resolución 092/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 29 de junio del 2009 en base a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador).

### **CAPITULO III MONTO MAXIMO**

**Art. 6.** El monto máximo que la Cooperativa Santa Ana otorgara con recursos propios es hasta USD \$14,000.00 por operación sin importar el tipo de crédito, previo al análisis riguroso de las variables que intervienen para calificar al sujeto de crédito con la finalidad de mitigar el riesgo.

Con recursos externos dependerá de la línea de crédito, Y cuando estos sean de la Coporación Financiera Nacional se normalizará el monto de acuerdo al destino del crédito. A excepción de los créditos que se otorguen para la adquisición de bienes en dación de pago, cuyo monto no podrá superar el 10% del patrimonio técnico constituido, y el plazo será regulado por el Consejo de Administración de acuerdo al requerimiento.

Un socio podrá acceder al monto máximo que otorga la Cooperativa con recursos propios, después de haber aplicado un préstamo por un monto menor o igual a los USD 3,000.00 y sus pagos hayan sido puntuales, exceptuando a los créditos por convenios que podrán realizarlos hasta por un monto de \$ 6000.00\*, siempre y cuando se

considere la capacidad de pago emitida por el pagador de la institución a la que pertenece el prestatario, y la entidad como prestamista bajo esta modalidad ha sido cumplida con los pagos de anteriores préstamos. (\*monto aumentado con resolución 039/2009 de la Sesión Ordinaria del 25 de marzo del 2009 del Consejo de Administración).

Se excluye el monto máximo que la Cooperativa otorgué con recursos propios o externos; así como lo manifestado en el tercer párrafo de este capítulo, para cuando se trate de "Crédito Grupales", cuyo monto se determinará en función del número de integrantes y ciclo de la Caja Comunal, pudiendo este ser superior a lo establecido a partir del segundo ciclo. (Párrafo aprobado con resolución N° 105/2008, de la Sesión Extraordinaria del Consejo de Administración celebrada el 7 de agosto del 2008).

#### **CAPITULO IV DE LAS GARANTIAS**

**Art.7. CLASES DE GARANTIAS:** Las garantías serán quirografarias e hipotecarias. Un socio podrá tener hasta tres garantías quirografarias, siempre y cuando se encuentre al día con las otras obligaciones contraídas (deuda directa o indirecta), las mismas que no podrán superar en conjunto sumado dos veces el monto máximo establecido en el artículo 6,. Se aceptaran garantías mutuas de personas que pertenezcan a un mismo núcleo familiar, siempre y cuando tengan ingresos propios. Podrán ser garantes además personas que no sean socios, pero que tengan una reconocida solvencia moral y económica, debiendo presentar certificado de solvencia de la Registraduría de la Propiedad en el caso de ser dueño de algún inmueble y/o certificado de trabajo en caso de ser empleado con relación de dependencia. La edad máxima para garantizar un crédito será hasta los 65 años. ( exceptuando cuando se garantice para créditos por convenio, por cuanto se considera garantías cruzadas ) Cuando el garante sea socio de la Cooperativa, deberá tener al día el valor de certificados obligatorios dispuesto en el Estatuto.

Las garantías Hipotecarias, garantizaran hasta dos préstamos, siempre y cuando el avalúo lo justifique y exista la firma como codeudor o el poder respectivo del propietario del bien.

Ningún miembro del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia podrá ser garante.

**Art.8. GARANTIAS SEGÚN EL MONTO DE PRESTAMO:** Constituyen los siguientes:

**a) QUIROGRAFARIAS:**

MONTOS HASTA \$2.000.00, un garante

MONTOS DE \$ 2,000.01 a \$ 5,000.00, dos garantes

**EXCEPCION:**

1. Los créditos de Desarrollo Humano, otorgados a Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano no necesitan de garantías para su concesión.
2. Los créditos concedidos a socios jubilados y montepíos del IESS que cobran sus haberes a través de la Cooperativa, se les podrá conceder créditos hasta el monto de \$ 300.00 sin garantía.
3. Para los préstamos del Producto Crédito y Ahorro Grupal la garantía independientemente del monto será quirografaria. (Aprobado con resolución N° 105/2008 de la Sesión Extraordinaria del 7 de agosto del 2008 del Consejo de Administración).
4. Los créditos realizados mediante convenio serán garantías quirografaria hasta un monto de \$6000.00

**b) HIPOTECARIAS**

Se consideraran hipotecarios desde los \$ 5,000.01 en adelante. Para el efecto el bien a hipotecar deberá representar por lo menos el 140% del monto del préstamo solicitado, y el socio deberá presentar el correspondiente título de propiedad, en donde debe constar la inexistencia de gravámenes sobre el inmueble.

Las hipotecas podrán constituirse para los préstamos con el carácter de abiertas. Las garantías podrán ser hasta \$14000.00 como garantías a terceros, no superando los \$28000.00; siempre y cuando el avalúo del bien justifique el porcentaje establecido en el párrafo anterior.

**CAPITULO V**

**PLAZO DEL PRESTAMO SEGÚN EL MONTO Y TIPO DE GARANTIAS**

**Art. 9.** Según el monto del crédito el plazo será el siguiente:

**a) Para créditos quirografarios**

DE \$ 100.00 hasta	4 meses
DE \$100.01 a \$ 400.00 hasta	10 meses
De \$ 400.01 a \$ 600.00 hasta	12 meses
De \$ 600.01 a \$ 1,000.00 hasta	15 meses
De \$ 1,000.01 a \$ 1,500.00 hasta	18 meses
De \$ 1,500.01 a \$ 2,000.00 hasta	22 meses
De \$ 2,000.01 a \$ 3,000.00 hasta	26 meses
De \$ 3,000.01 a \$ 4,000.00 hasta	30 meses
De \$ 4,000.01 a \$ 5,000.00 hasta	36 meses
De \$ 5,000.01 a \$ 6,000.00 hasta	40 meses

**EXCEPCIONES:**

- 1 Cuando un socio solicite crédito de la línea PROLOCAL (prestamos de producción con pago de dividendos mensuales), sea con recurso propio o externo y hasta el monto de \$ 3,000.00, el plazo podrá ser hasta los 18 meses.
- 2 Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, el plazo del préstamo según el monto estará estipulado en el Manual creado para el efecto.
- 3 Cuando los créditos son de la Línea de Microfinanzas del PPS con fidecomiso de la CFN y van desde los \$ 6000.01 a 8500.00 el plazo podrá extenderse hasta los 60 meses. (Mediante Resolución N° 142/2008 de la sesión del 30 de septiembre del 2008 del Consejo de Administración)

**b) Para créditos hipotecarios de \$ 5,000.01 en adelante:**

De \$ 5,000.01 a \$ 10,000.00 hasta	48 meses
De \$ 10,000.01 a \$ 14,000.00 hasta	60 meses

## **EXCEPCIONES:**

- 1 Cuando los créditos sean para vivienda y van desde los \$ 6.000.01 hasta \$ 10,000.00, el plazo podrá extenderse hasta los 72 meses.
- 2 Un socio podrá solicitar créditos hipotecarios por un monto igual o menor a los \$ 5,000.00, para lo cual se sujetara a la tabla de plazo descrita para créditos quirografarios.

## **CAPITULO VI DEL ENCAJE PARA LOS PRÉSTAMOS**

**Art. 10.** Los socios deberán mantener un encaje del 10 x 1 antes de realizar la solicitud para cualquier producto de crédito, a excepción de aquellos socios que requieran créditos de consumo mediante convenio, los microconvenio, los del Bono de Desarrollo Humano y crédito de las cajas comunales. Este encaje quedará restringido en ahorros (cuenta 2105), y será liberado en el tiempo en que determine una vez realizado el cálculo de la TEA (tasa efectiva anual), misma que no puede superar la tasa máxima vigente fijada por el Banco Central del Ecuador para cada segmento de crédito. Para los créditos en dación en pago se deberá depositar como requisito previo el 10% del avalúo del bien. (Capítulo y artículo insertado mediante resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración).

## **CAPITULO VII DE LOS INTERESES**

**Art. 11.** El interés fijado para cada uno de los préstamos será el establecido por la Comisión interna de la Cooperativa que fijará mensualmente la tasa de interés para cada segmento de crédito, esta deberá reunirse una vez que el Banco Central haya fijado las tasas activas y pasivas referenciales y máximas vigentes para cada mes. Las tasas para cada segmento de crédito no deberán superar la tasa máxima vigente fijada por el ente regulador una vez calculada la TIR (tasa interna de retorno y la TEA (tasa efectiva anual).

**EXCEPCION:** Para los créditos de Desarrollo Humano otorgados a Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, la tasa de interés será la del 5%.

## **CAPITULO VIII DEL SEGURO OBLIGATORIO POR USO DEL CREDITO**

**Art. 12.** Cuando el socio realice un crédito, el mismo estará amparado por un Seguro de Desgrávame, contratado a una Aseguradora, la que cubre según la edad del prestatario el siguiente porcentaje:

- 1 De los 18 años hasta los 70 años el 100.00%
- 2 De los 71 años hasta los 80 años el 50.00%

El costo por el seguro de desgrávame será calculado en el momento de la liquidación del crédito, el valor correspondiente se mantendrá restringido en la cuenta de ahorros del socio, debitándosele mensualmente el valor proporcional y transfiriéndolo a la cuenta 25.90.90.05 (Seguros), hasta que se pague a la Aseguradora. El costo de este servicio, será el 0.04 % del monto y multiplicado por el número de meses de la vida útil del crédito.

#### **EXCEPCIONES:**

1.- Los créditos de Desarrollo Humano otorgados a Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano no estarán amparados con seguro de desgrávame.

### **CAPITULO IX DE LOS GASTOS POR CUENTA DE TERCEROS**

**Art. 13.** Se entiende por gastos por cuenta de tercero, a los otros servicios que se originan para la concesión del crédito; encontrándose dentro de estos al avalúo realizado a los préstamos hipotecarios por el perito contratado para el efecto, el mismo que deberá ser calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El costo del informe según la dirección del bien será dictado y revisado anualmente por el Consejo de Administración:

- a. **GASTOS DE MINUTA:** Corresponde a la elaboración de la minuta para créditos hipotecarios, la que tendrá un costo de \$ 12.00 y contabilizado en la 55.90 (Otros) para posteriormente abonárselo al Asesor Legal contratado.
- b. **INSPECCION REALIZADA POR CREDITO:** Los micro créditos y los créditos hipotecarios, previo a su análisis serán objetos de inspecciones y/o verificaciones, por parte de un inspector contratado para el efecto. Esta inspección y/o verificación tendrá un costo que será asumido por el prestatario en el momento de la liquidación del crédito, siendo contabilizado en la 25.90.90.25 (Inspecciones de crédito) para posteriormente abonárselos al Inspector contratado. El costo de las inspecciones y y/o verificaciones serán.
  - \$ 8.00 cuando la inspección y/o verificación será dentro del casco urbano de Santa Ana.

- \$ 11.00 cuando la inspección y/o verificación sea dentro del sector rural y sitios alejados del casco urbano, exceptuando recintos y tablas de difícil acceso en que su costo será de \$ 15.00.
- \$ 18.00 para inspecciones y/o verificaciones realizadas fuera del cantón Santa Ana.

**EXCEPCIONES:**

**1.-** Cuando se traten de créditos de la línea CREDI MICROS, el costo será:

- 1 \$ 15.00 dentro del Cantón Santa Ana; y,
- 2 \$ 20.00 fuera del Cantón Santa Ana

**2.-** La inspección realizada a los créditos de Desarrollo Humano otorgados a Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano estarán exentos de costos, y serán realizados por personal de la cooperativa.

**3.-** Los préstamos del Producto Crédito y Ahorro Grupal estarán exentos de costos por inspecciones y/o verificaciones (Aprobado con Resolución N° 105/2008 de la Sesión Extraordinaria del 7 de Agosto del 2008 del Consejo de Administración)

**SEGUIMIENTO A LOS MICROREDITOS.** Cuando se traten de préstamos de producción, además de la inspección y/o verificación, después de sesenta días de la liquidación del crédito, estos serán objetos de seguimiento por parte de un personal del Departamento de Crédito y Cobranzas. De comprobarse el desvío del crédito, el socio podrá seguir pagando normalmente sus dividendos hasta su cancelación, pero no será sujeto de crédito para nuevas operaciones.

**EXCEPCION:** Los créditos productivos de Desarrollo Humano otorgados a Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano estarán exentos de su seguimiento, puesto que esto le compete al Programa de Protección Social.

**Art. 14.** Cuando un socio realice depósito de encaje para acceder a un crédito, y una vez concedido de este valor se descontará el seguro de desgravame y gastos por cuenta de terceros, permaneciendo la diferencia restringida en la 21.05. (Artículo reformado con resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración).

# TITULO III

## DE LOS SUJETOS Y DE LAS OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y CLIENTES QUE SOLICITEN CREDITOS DE DESARROLLO HUMANO PARA ACCEDER A CREDITO

### CAPITULO I

#### SUJETOS DE CREDITO

**Art. 15.** Son sujetos del servicio de crédito los siguientes:

- a. El socio que tiene el valor que dispone los Estatutos en certificados obligatorios.
- b. El socio de la Cooperativa que haya presentado la solicitud de préstamo, cuando menos un mes posterior a su afiliación; no así, los socios que acceden a créditos que se conceden mediante convenios con Instituciones Publicas y/o privadas, y, con recursos de la Corporación Financiera Nacional u otros organismos nacionales e internacionales que podrán afiliarse hasta el mismo día de la presentación de su solicitud de crédito.
- c. Se considera socio apto para solicitar crédito a todos aquellos que tengan entre 18 y 70 años de edad, exceptuando a socios que pasan el limite superior de la edad establecida y que han mantenido un excelente record crediticio en la institución.
- d. Haber cumplido oportunamente con créditos anteriores si es el caso.
- e. Los socios deberán mantener el encaje determinado antes de realizar la solicitud de crédito, a excepción de aquellos que requieran créditos de consumo mediante convenio, microconvenio, los del Bono de Desarrollo Humano y créditos grupales. (reformado mediante resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración.)
- f. Cuando la calificación del prestatario sea "A" o la mejor en la escala de calificación de los créditos que tenga dentro de todo el sistema financiero.

- g. Cuando la calificación del deudor sea "B" o la segunda mejor de la escala de calificación, y "C" o la tercera de la escala de calificación, de los créditos que tenga dentro de todo el sistema financiero, siempre y cuando presente una certificación de la institución donde mantiene dicha calificación, certificando estar al día en su obligación.
- h. Los socios retirados de la Cooperativa por propia voluntad, y quienes sean aceptados nuevamente como tales, podrán volver a operar nuevamente con créditos en el tiempo establecido en el numeral b de este artículo.
- i. Cuando un socio dentro de la institución a mantenido la totalidad del crédito vencido, se podrá otorgar un nuevo préstamo, pero deberá esperar el mismo tiempo que estuvo vencido.
- j. Un socio podrá mantener hasta dos créditos activos, siempre y cuando la capacidad de pago sea la adecuada y no se encuentre en mora al solicitar un segundo crédito. El monto máximo de esta operación será hasta \$2000.00
- k. Los beneficiarios de crédito de Desarrollo Humano, catalogados como clientes, no necesitan mantener valores en certificados obligatorios, igualmente no necesitan ampararse a lo que determina los literales "b", "c", "d", "e", "f", "g", "h" y "i" de este artículo.
- l. Los integrantes de una caja comunal que hallan cumplido con los requisitos necesarios para solicitar crédito a través de la caja a la que pertenece. El préstamo será otorgado a nombre de la caja, pero los requisitos serán los que se estipulan en el artículo 17 "Personas Naturales" de este Reglamento. (Aprobado con Resolución N° 105/2008 de la Sesión Extraordinaria de Agosto 7 del 2008 del Consejo de Administración)

## CAPITULO II PERSONAS NO SUJETAS A CREDITO

**Art. 16.** No son sujetos a créditos los siguientes.

- a. No se concederá operaciones crediticias a socios que mantengan calificaciones de préstamos activos superiores a "B" dentro de todo el sistema financiero.

Exceptuándose a los socios que presenten la certificación de la entidad en donde se encuentre (n) con calificación superior a "A", la que deberá manifestar que se encuentra al día. (Literal reformado mediante Resolución 111/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 31 de julio del 2009)

- b. Aquellos socios o personas que hallan tenido litigios con la Cooperativa.
- c. No se concederá operaciones crediticias a clientes que no son socios de la cooperativa, ni a socios menores de edad. Se exceptúan a los Beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, quienes serán reconocidos como clientes para acceder al crédito de Desarrollo Humano.
- d. No se concederá operaciones crediticias a personas vinculadas con actividades tipificadas en la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
- e. No son sujetos de crédito, aquellos socios que en el anterior micro crédito se comprobó su desviación, a pesar de que el pago de dividendos fueron puntuales.

### **CAPITULO III REQUISITOS PARA CREDITO**

**Art. 17. PERSONAS NATURALES:** Para acceder al servicio del crédito el socio tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- a. Presentar libreta que acredite ser socio activo de la institución y haber cumplido con lo estipulado en el literal "e" del artículo 15 de este reglamento.
- b. El valor del encaje para el préstamo deberá estar depositado treinta días antes de realizada la solicitud para quienes operen por primera vez, y quince días para quienes hayan realizado operaciones anteriores y sus pagos hayan sido puntuales. Los créditos que sean entregados con recursos de la Corporación Financiera Nacional, Fidecomisos u otros organismos nacionales e internacionales, créditos educativos y los otorgados a socios jubilados y montepío del IESS que cobran sus haberes a través de la cooperativa podrán depositar el encaje un día antes de realizar la solicitud. (Incluido mediante resolución 062/2009 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2009 del Consejo de Administración.)

- c. Copias de cédulas y certificado de votación de la última elección popular del deudor, de su conyugue y del o de los garantes. Para los préstamos de convenio solo se solicitará las copias de cédulas y de certificado de votación de la última elección popular del deudor y del o de los garantes.
- d. Las debidas garantías estipuladas en el artículo 7 "Clases de Garantías" y Artículo 8 "Garantías según el monto de préstamo", del Capítulo IV "De las garantías", del Título II "De los créditos", de este reglamento.
- e. Los justificativos del crédito a solicitar, exceptuando a los de convenios, consumo (destinados a actividades no productivas) y préstamos del Bono de Desarrollo Humano.
- f. Una foto tamaño carnet del deudor, cuando va a solicitar crédito por primera vez.
- g. Cuando un socio realice préstamos por convenios suscritos a partir de la puesta en vigencia de este reglamento se le exigirá copia del nombramiento del cargo, presentando el original para su verificación.
- h. Los requisitos para el crédito de Desarrollo Humano se encontrarán en el manual creado para el efecto.
- i. Para créditos a socios jubilados y montepío del IESS que perciben sus haberes a través de la Cooperativa, se le exigirá además:
  - Copia del carné del jubilado extendido por el IESS.
  - Certificación de la Tesorera de la Cooperativa "Santa Ana" Ltda., de que el prestatario recibe su sueldo a través de esta.
  - Autorización para el descuento de las cuotas mensuales, incluyendo una cláusula que mencione que por causa de fallecimiento el valor total de sus haberes pasaran a cubrir la deuda.
- j. Presentación de la copia de la declaración de impuesto a la renta de parte de la persona natural o jurídica de los tres últimos ejercicios económicos. Esto es para aquellos casos en que exista la obligación de presentarla. (Ítem incluido mediante resolución 141/2009 de la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración del 28 de septiembre del 2009).

**Art. 18.- PERSONAS JURIDICAS:** Cuando el socio sea persona jurídica a más de los requisitos que deben reunir los socios considerados personas naturales, a excepción de los literales "b" ; "f"; "g"; "h" y "i", deberá cumplir con lo siguiente:

- a. Copia certificada de la escritura de constitución de la persona jurídica legalmente aprobadas.
- b. Copia certificada del nombramiento de los representantes legales.
- c. Copia certificada de la parte pertinente del acta de la sesión en la que se acordó solicitar el préstamo.
- d. Copia certificada de los Balances y Estados Financieros de la Entidad.
- e. Copia certificada de los Estatutos Vigentes.
- f. Copias de cédulas de identidad y certificado de votación de la última elección popular del Representante Legal, y del o de las otras personas quienes van a suscribir los documentos habilitantes.
- g. Sujetarse a verificación de datos por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

## **TITULO IV NIVELES DE APROBACION Y RADIO DE ACCION DE LOS CREDITOS**

### **CAPITULO I SEGÚN EL MONTO DEL CREDITO**

**Art. 19.** Los créditos serán aprobados de acuerdo a la siguiente escala:

El Jefe de Crédito podrá aprobar hasta \$600.00 cualquier tipo de crédito.

El Gerente podrá aprobar hasta \$1.000.00 cualquier tipo de crédito.

El Comité de Crédito aprobará cualquier tipo de crédito a partir de USD 1,000.01 en adelante.

El Consejo de Administración aprobará los créditos vinculados, dentro de los cuales se consideran a todos los miembros principales y suplentes del Consejo de Administración, y Comité de Crédito, así como a los familiares y parientes en primer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de acuerdo al reglamento para la concesión de créditos vinculados en vigencia. Así mismo aprobará para un mejor control las solicitudes de créditos de los miembros del Consejo de Vigilancia y de los Señores Empleados de la Cooperativa.

**Art. 20.** El radio de acción en el que opera la Cooperativa Santa Ana es la Provincia de Manabí, por lo que no se concederá ningún préstamo a sujetos de crédito fuera de este límite.

## **TITULO V DE LAS NOVACIONES, SUSTITUCIONES Y RESTRUCTURACIONES DE CREDITO**

### **CAPITULO I OBJETO DE LA NOVACION**

#### **Art. 21. - NOVACION POR HABER PAGADO EL 30% DEL PRESTAMO**

Los Socios que habiendo cancelado cumplidamente sus dividendos mensuales, podrán renovar el crédito habiendo pagado el 30% de las letras amortizadas, para lo cual realizara una solicitud de crédito, y una vez liquidada la nueva operación se le descontara el saldo adeudado del préstamo objeto a novación.

Para realizar la novación, el socio deberá abonar los intereses correspondientes del préstamo a cancelarse, generados hasta la fecha en que se liquidará la nueva operación (Mediante Resolución 032/2009 de la Sesión Ordinaria del 26 de Febrero del 2009 del Consejo de Administración.)

#### **Art. 22. RENOVACION POR SALDOS O ADEUDOS VENCIDOS**

Por motivo de fuerza mayor comprobada se podrá realizar renovaciones, previo al análisis de la Gerencia General, conjuntamente con la Jefe de Crédito y Cobranzas, quienes determinaran el pago del 100% de los intereses, y el porcentaje para abono a capital. Para solicitar una renovación el socio justificara plenamente los motivos que determinaron su incumplimiento. Para el efecto se dejara constancia del pedido de la solicitud de renovación, la misma que se incluirá en la carpeta del socio.

Para realizar la renovación no se considerará la calificación de préstamos activos que tenga el deudor dentro del sistema financiero nacional y que aparece en la central del buró de crédito. Una vez cancelada esta

operación el socio podrá realizar un nuevo préstamo después de 90 días, siempre y cuando haya realizado una sola renovación y después de 180 días si fueron dos o más renovaciones, entendiéndose que estas pertenecen al crédito original. (Párrafo incorporado mediante resolución 097/2009 de la Sesión Extraordinaria del Consejo de Administración del 21 de julio del 2009)

**EXCEPCION:** Cuando la renovación sea solicitada para poder mercadear el producto, será solo con los intereses generados hasta la fecha en que se realizara la misma.

## **CAPITULO II DE LAS SUSTITUCIONES DE CREDITO**

**Art.23.-** En casos muy especiales en donde se compruebe que el socio ha perdido su capacidad de pago y haya una persona que manifieste su deseo de asumir la deuda, se podrá realizar la sustitución, previa la verificación de que posea los recursos necesarios para cumplir con esta responsabilidad. Para el efecto la persona quien va a asumir la deuda debe presentar los requisitos establecidos en los literales que van del "a"; "b"; "c" y "f" del artículo 17 de este reglamento previo a la solicitud de crédito.

## **CAPITULO III DE LAS REESTRUCTURACIONES DE CREDITO**

**Art.24.-** Se entiende por reestructuraciones de un crédito al mecanismo instrumentado mediante la celebración de cualquier negocio jurídico que tenga como objeto o efecto modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor en mora la atención adecuada de la obligación. Antes de reestructurar un crédito deberá establecerse razonablemente que el mismo será recuperado bajo las nuevas condiciones. Para tal caso deberá firmarse un nuevo pagaré con las condiciones pactadas del crédito.

Las reestructuraciones deben ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera de los créditos y no puede convertirse en una práctica generalizada, por tal motivo para la aprobación de las reestructuraciones se tendrá en cuenta el nivel de atribuciones asignadas para la misma por el Consejo de Administración de la cooperativa.

La calificación de créditos reestructurados se regirán a lo que está determinado en los artículos de la Sección IV "TRATAMIENTO PARA LOS CREDITOS

REESTRUCTURADOS" del capítulo II "CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO Y COSNTITUCIONES DE PROVISIONES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGURO" del título IX "DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO", del libro I "NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

## **TITULO VI DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS**

### **CAPITULO I PROCESO DEL CREDITO**

**Art. 24.** El Departamento de Crédito y Cobranzas realizara el siguiente proceso para la concesión del crédito.

- a. Evaluación
- b. Aprobación.
- c. Instrumentación
- d. Desembolso
- e. Seguimiento
- f. Recuperación
- g. Control

### **CAPITULO II DE LOS INFORMES DE CREDITO, ELABORACION DE ESTRUCTURAS Y ENTREGA DE DOCUMENTOS**

**Art. 25.** El Departamento de Crédito y Cobranzas estará en la obligación de emitir informes internos a la Unidad Integral de Riesgos, a la Gerencia y a través de este a la administración, a Auditoria Interna, Superintendencia de Bancos y Seguros, Auditoria Externa, Calificadora de Riesgo y otros. Igualmente presentara reportes e informes mensuales de los créditos concedidos, créditos vinculados, morosidad contable, créditos en demanda judicial y cartera castigada al Departamento de Contabilidad.

**Art. 26.** La Jefe de Crédito y Cobranza posterior al ingreso de garantías en el sistema, elaborara el reporte para la entrega de documentos (pagare, contrato de adhesión e

hipotecas al custodio (Tesorera General), el mismo día en que se liquide el préstamo, así como los reportes y anexos de los créditos liquidados al Departamento de Contabilidad.

**Art. 27.-** La Jefe de Crédito y Cobranza preparara las siguientes estructuras: RO1 (Sujeto de riesgo), RO3 (Operaciones anteriores), RO6 (garantes y codeudores) RO7 (garantías), RO8 (bienes muebles e inmuebles); y de la estructura de la transparencia de la información la A07 (costo de crédito microempresa, consumo y comercial) y la A08 (costo del crédito de vivienda) debiendo ser enviadas al Organismo de Control en el plazo establecido; y, la R2A cuando se requiera previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Al Banco Central remitirá el reporte semanal de las tasas de interés cobradas en las liquidaciones de préstamos. De registrarse errores la Jefe de Crédito y Cobranzas procederá a su revisión y preparación de la nueva estructura, cumpliendo con el cronograma de entrega, bajo su responsabilidad.

## **TITULO VII DEL COMITÉ DE CREDITO**

### **CAPITULO I FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

**Art. 28.** Son funciones y Responsabilidades del Comité de Crédito las siguientes:

- a. Conocer, evaluar, aprobar o negar las solicitudes de préstamos que presenten los cooperados.
- b. Requerir los datos y documentos previos a la aprobación del préstamo, para realizar un análisis pormenorizado del sujeto de crédito.
- c. Coordinar y supervisar la elaboración del libro de actas de las sesiones ordinarias de aprobación de solicitudes.
- d. Respetar y respaldar el informe del departamento de crédito y/o justificar plena y satisfactoriamente su desacuerdo.
- e. Sesionar ordinariamente de acuerdo a las necesidades institucionales y de los socios.

## **TITULO VIII DE LA OTORGACION Y ACREDITACION DEL CREDITO**

**CAPITULO I  
DE LA OTORGACION DEL CREDITO**

**Art. 29.** Para liquidar los créditos, la Jefe del Departamento previo consulta a la Tesorera de la disponibilidad con que cuenta la Cooperativa para entregar recursos entregara los documentos pertinentes a la persona responsable de la liquidación.

**CAPITULO II  
DE LA ACREDITACION**

**Art. 30.** El liquidador ingresara el crédito en el sistema, deduciendo los valores por correspondientes al informe del avalúo del perito si fuere el caso; acreditándose automáticamente el monto a recibir el prestatario en su cuenta de ahorros.

**TITULO IX  
DE LA RECUPERACION DEL CREDITO**

**CAPITULO I  
DE LA MOROSIDAD**

**Art. 31.-** Se considerará mora de un préstamo todo retardo en el pago de un dividendo desde el día hábil siguiente al que se haya fijado para su pago.

Durante el periodo de mora pagará un interés adicional equivalente al establecido en las regulaciones dictadas por la Junta Bancaria, calculado sobre el dividendo no pagado y la Cooperativa podrá debitarlo del exceso de ahorro que exista en la cuenta del socio.

**CAPITULO II  
DE LAS COBRANZAS**

**Art.32.** El Departamento de Crédito y Cobranzas, una vez identificado los socios morosos realizara lo siguiente:

- a. Exigir el inmediato pago de capital, interés y demás valores que corresponden, mediante notificaciones escritas, llamadas telefónicas, cobranzas extrajudicial y judicial. De lo actuado se dejara evidencia en la carpeta del socio.
- b. Se establecerá un valor por cada notificación (a deudor y garantes), el mismo que será cargado al sistema automáticamente a la cuenta del deudor.

- c. Los gastos originados en el cobro por vía extrajudicial y judicial serán asumidos por el deudor o deudores, así como el pago de los honorarios del Abogado, calculado como lo estipula el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre el Representante Legal y el Asesor Jurídico.

### **CAPITULO III DE LAS SANCIONES POR MOROSIDAD EN PRESTAMO**

**Art.33.** Por la falta de pago de tres dividendos consecutivos en cualquiera de los préstamos que el socio tenga en la cooperativa, dará derecho a declarar vencida la obligación, para lo cual el Jefe de Crédito y Cobranzas emitirá el informe respectivo al Consejo de Administración, quien analizará y resolverá sobre el particular.

**Art. 34.** Los préstamos concedidos a plazo fijo y que se encontrasen vencidos en su totalidad por más de un mes, pasaran a cobranza judicial una vez agotada la cobranza extrajudicial, e igualmente los declarados vencidos por el Consejo de Administración, para lo cual, el Jefe de Crédito y Cobranzas requerirá de la Tesorera General la entrega de copias del pagare y otros documentos habilitantes para el inicio del juicio.

**Art. 35.** Una vez calificada la demanda por el Juez de lo Civil del Cantón se debe transferir todos los valores que el socio tenga en su cuenta de ahorros para cancelación y/o abono de los préstamos sin necesidad de autorización expresa, ni orden judicial alguna. (eliminado la cooperativa (ahorros y certificados) y sustituido por "su cuenta de ahorros según Resolución N° 032/2009 de la Sesión Ordinaria del 26 de febrero del 2009 del Consejo de Administración.)

**Art.36.-** Los socios cuyos préstamos hayan sido declarados vencidos y enviados a cobranza judicial, no podrán realizar nuevos créditos en la Cooperativa.

**Art.37.** Los socios que han sido garantes en préstamos enviados a cobranza judicial, podrán realizar crédito en la cooperativa para cancelar la obligación vencida de su garantizado.

### **CAPITULO IV DEL CASTIGO DEL CREDITO**

**Art. 38.-** Todo préstamo que estuviere en mora tres años deberá ser castigado, informando previamente al Consejo de Administración para que proceda a castigarlo y posteriormente a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **TITULO X DE LA CALIFICACION DE LA CARTERA DE CREDITO**

**Art. 39.-** El Consejo de Administración de la Cooperativa designara una comisión especial para la Calificación de Activos de Riesgo, que se encargara de analizar situaciones globales mas que especificas basándose a lo establecido en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros su categorización en "A", "B", "C", "D" y "E"; y, dependiendo de la transferencia de la cartera de normal a no devenga interés y vencido para cada tipo de crédito.

## **TITULO XI ASPECTOS GENERALES**

**Art.40.-** Los gastos que ocasionaren la celebración e inscripción de escrituras serán de cuenta del socio, quien igualmente deberá pagar los impuestos correspondientes. Para los trámites notariales, será de exclusiva decisión del socio elegir la notaria pública. La cooperativa por su parte a través del Asesor Jurídico estará en la facultad de ayudar al socio en la agilización de todos los requisitos previos a los trámites pertinentes para la concesión de un crédito.

**Art.41.-** Los Socios que mantengan vigente deudas directa o indirecta, no podrán desafiliarse de la cooperativa hasta que se cancele totalmente la deuda.

**Art.42.-** Todos los documentos legales que por efecto de la concesión de un crédito se generen, estarán bajo custodia de tesorería (contratos de préstamos, escrituras, pagarés, etc.).

**Art.43.-** Todos los costos operativos de la cooperativa serán expuestos y publicados en departamento de créditos y lugares más visibles de la institución como lo indica la "Ley de Transparencia del Ecuador".

**Art.44.** Todo lo no previsto en el presente reglamento se hará la consulta respectiva al Consejo de Administración, quien absolverá lo que fuere pertinente, de acuerdo con lo que indica los Estatutos, código Civil y Reglamentos, y, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

**Art. 45.-** Cuando los pagos de dividendos de préstamos por convenio se los realiza a través de cheques, estos deberán ser certificados cuando las instituciones han registrado problemas. Si por alguna razón el cheque no es pagado por el banco titular, los gastos que se originen por el protesto mas los intereses deberán ser cubiertos por quien suscribe como titular del convenio, quien a su vez hará el cobro a los involucrados.

**Art. 46.-** Cuando un socio requiera una certificación de encontrarse al día en sus deudas directas o indirectas, el Jefe de Crédito y Cobranzas será el responsable de emitir la certificación, previo al pago por ventanilla del costo asignado para la misma.

**Art. 47.-** Para los gastos que se originen durante el proceso de la demanda, se abrirá una cuenta de ahorros que se denominara "Fondo para gastos judiciales", la que será manejada por el Jefe de Crédito y Cobranzas, cubrirá valores determinados dentro de un proceso de demanda, desde su presentación hasta el embargo y remate si es que existiera bien de por medio. Se podrá hacer reposición una vez ocupado el 80% del mismo, enviando a contabilidad para su efecto y adjuntándose los justificativos de lo invertido. Los valores gastados serán cubiertos por los socios involucrados, ingresándosele en el sistema.

**Art. 48.-** El costo originado por inspecciones y/o verificaciones, y elaboración de minutas serán asumidos por el socio, inclusive cuando por alguna circunstancia anule la solicitud del crédito, y al mismo ya se le hubiere realizado este proceso.

**Art. 49.-** Se establece como medida de mitigación para el riesgo de crédito otorgados a dependientes de entidades públicas (créditos por convenio), que se le deje restringido en ahorros el valor correspondiente a un dividendo, mismo que será abonado al crédito en la fecha que le corresponde a pagar la primera cuota. Este valor se considerará para el cálculo de la TIR y la TEA como encaje a ser devuelto en el primer mes.

Los socios que accedan a créditos por convenio deberán dejar el 2% del monto concedido, permaneciendo restringido en ahorros hasta la renovación o cancelación de la operación. Este valor se considerará para el cálculo de la TIR y la TEA como encaje a ser devuelto a la cancelación del crédito. (Reformado con Resolución 032/2009 de la Sesión Ordinaria del 26 de febrero del 2009 del Consejo de Administración).

**Art. 50.-** Los socios podrán precancelar sus operaciones de crédito sin que para esto exista ningún tipo de recargo.

**Art. 51.-** Los socios que operen con crédito voluntariamente podrán aumentar sus certificados obligatorios hasta el monto determinado en el Estatuto de la Cooperativa.



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2008 - 2011



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA

### INTRODUCCION

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana”, en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de la provincia, ha visto importante reformar el **Plan Estratégico** como instrumento que oriente las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos años.

El Plan se ha realizado en función del diagnóstico interno de la Cooperativa, ello incluye el análisis de sus captaciones y colocaciones, su participación y posicionamiento en el mercado, los resultados financieros y los puntos de riesgo que debe superar la Cooperativa en el corto y mediano plazo para su desarrollo y sostenibilidad.

El plan se alimenta del estudio de mercado financiero en las zonas donde la Cooperativa interactúa; lo cual ha permitido identificar los nichos de mercado y los potenciales factores de crecimiento social y financiero de la Cooperativa.

Metodológicamente, la actualización del Plan, se realizó de forma consensual, mediante talleres, en donde se contó con el apoyo y validación de todo el personal que trabaja en la Cooperativa.

## “COOPERATIVA SANTA ANA LTDA.”

### **1. Datos Generales de la Cooperativa**

#### **1.1. Conformación de la Cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. opera desde el año 1977, es una institución controlada por la Superintendencia de Bancos a partir de 1985, y se encuentra en proceso de cumplimiento de los requerimientos establecidos por el órgano de control.

Como cooperativa de ahorro y crédito realiza sus operaciones bajo el concepto de democratización del capital, cada socio que haya suscrito los certificados de aportación está facultado a participar en las decisiones a través de las instancias directivas de la institución.

Los principales objetivos de la cooperativa son:

- Promover el desarrollo económico de sus socios y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios.
- Otorgar préstamos a sus miembros
- Fomentar el ahorro de la Comunidad y el desarrollo local
- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento institucional
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

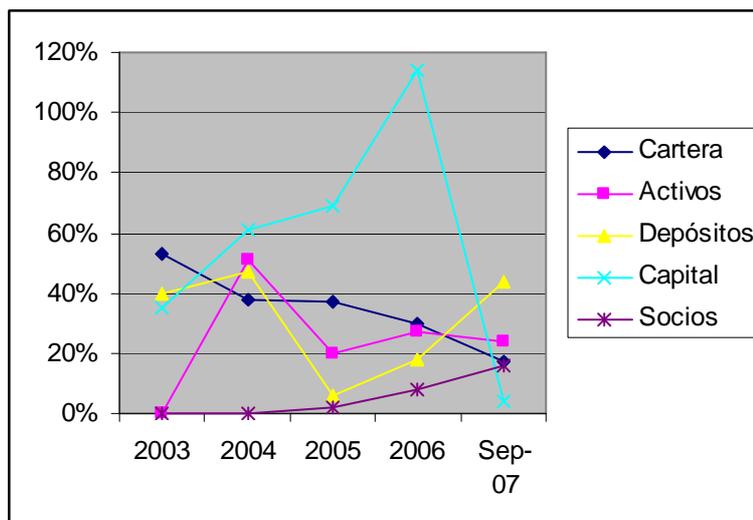
Actualmente realiza operaciones en el Cantón Santa Ana donde se encuentra ubicada su oficina matriz.

Realiza actividades de intermediación financiera mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro, plazo fijo; y, la prestación de servicios de crédito en su mercado de influencia de forma preferente, para atender las demandas de financiamiento, para actividades productivas y empleados con relación de dependencia fundamentalmente.

A septiembre de 2007, la Cooperativa cuenta con 8.934 **socios**. Los activos totales ascienden a US\$ 2.446.020, ahorros de los socios US\$ 1.360.978 y un patrimonio total de US\$ 461.380.

La evolución de las principales cuentas de balance y la estructura financiera de la cooperativa se presentan a continuación:

Gráfico No.1



Se aprecia claramente el bajo nivel de crecimiento de la membresía como una de las principales limitantes de la cooperativa. Por otro lado, las tasas de crecimiento de los depósitos son menores que las de cartera como consecuencia de la dependencia de fondos externos antes que de una política de movilización de ahorros.

	Dic-05		Dic-06		Sep-07	
		%		%		%
<b>Total Activo</b>	<b>1.629.516</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.071.317</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.446.020</b>	<b>100,0%</b>
Activo Productivo	1.418.575	87,1%	1.830.010	88,4%	2.149.447	87,9%
Activo Improductivo	210.941	12,9%	241.307	11,6%	296.573	12,1%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1.186.779</b>	<b>72,8%</b>	<b>1.641.755</b>	<b>79,3%</b>	<b>1.984.640</b>	<b>81,1%</b>
Pasivo con costo	1.158.123	71,1%	1.558.293	75,2%	1.800.798	73,6%
Pasivo sin costo	28.656	1,8%	83.462	4,0%	183.842	7,5%
<b>Total capital</b>	<b>442.737</b>	<b>27,2%</b>	<b>429.561</b>	<b>20,7%</b>	<b>461.379</b>	<b>18,9%</b>
Aportaciones	265.688	16,3%	269.186	13,0%	262.743	10,7%
Capital Transitorio	148.163	9,1%	98.436	4,8%	134.710	5,5%
Capital Institucional	28.886	1,8%	61.939	3,0%	63.926	2,6%

Los niveles de activo productivo e improductivo se han mantenido, sin embargo el nivel de patrimonio al activo total ha disminuido con el consiguiente crecimiento del pasivo con costo lo que incide negativamente en los niveles de rentabilidad institucional.

## 1.2 Cobertura Social de la Cooperativa

La Cooperativa Santa Ana se ha concentrado en consolidar sus servicios financieros en el cantón de su mismo nombre, donde la Cooperativa ejerce un fuerte posicionamiento, con el reconocimiento de ser una institución seria y segura para los depositantes.

Sin duda que uno de los retos para la Cooperativa en los próximos años, es elevar su nivel de cobertura social en base a la consolidación de la fidelidad de los socios, considerando que gran parte se encuentran el sector rural y que en las zonas de influencia de la Cooperativa como Olmedo y 24 de Mayo existen demandas por servicios financieros.

Para la Cooperativa como entidad financiera y de desarrollo, una particular importancia toma la emigración debido a las remesas que ésta genera, pues el 49.2% de sus socios tiene relación con emigrantes.

Las remesas desde el punto de vista financiero, constituyen un importante mercado para la captación de recursos y ganancias por servicios de transferencias, siempre y cuando logre en los próximos años implementar y consolidar dichos servicios.

Por otra parte, la cooperativa como entidad social y de desarrollo, tiene el reto de incidir favorablemente en el desarrollo socioeconómico de los asociados y de las poblaciones en donde interactúa; para ello, la democratización de los servicios financieros es esencial, sobre todo para impulsar el emprendimiento de economías de trabajo como base para atenuar la emigración social, el desempleo y la pobreza, aquí juega un rol importante el desarrollo de las microempresas<sup>1</sup>, pues estas absorben el 87.76% del trabajo de la PEA (comercio, transporte, artesanía y agropecuario).

En efecto, entre los factores que motivan a la población de Santa Ana a vincularse como socios de la Cooperativa Santa Ana, es el tener la oportunidad de acceder a servicios financieros, en especial al crédito y ahorro, por esta razón ingresan la mayoría de los socios.

La principal fuente de información y comunicación de los socios constituyen sus familiares y amistades, los mismos que despliegan una suerte de promoción directa sobre la Cooperativa. Si bien ello es interesante, también constituye un riesgo en casos de especulaciones, en especial cuando están mal informados o el sistema de comunicación es en base a rumores sin sustento.

### **1.3 Análisis institucional**

La agenda de trabajo orientado al fortalecimiento financiero - organizativo - administrativo que se ha definido a partir del Due Dilligence de la Cooperativa realizado incluye:

- ✓ Falta de comunicación, formulación de políticas y normas que permitan mejorar el ambiente de control interno institucional y se facilite la prevención de errores y fraudes.

---

<sup>1</sup> La microempresa, constituyen pequeñas unidades económicas, que tienen menos de 10 trabajadores, con predominio de mano de obra familiar, con inversiones menores a USD\$ 5.000 e ingresos anuales inferiores UDS\$ 10.000. La estructura tecnológica y administrativa es limitada y poco competitiva.

- ✓ Falta de socialización de la estrategia institucional y direccionamiento en los funcionarios de la organización (Falta de objetivos estratégicos y la base de una investigación de mercado y FODA en el plan estratégico).
- ✓ Crear la cultura de administración de riesgos, tendiente a reconocer, evaluar y minimizar la exposición que este dispuesta a aceptar la entidad, equilibrándola con las políticas de prestación de servicios al asociado.
- ✓ Es necesario fortalecer la gestión de gobierno institucional a partir de una comunicación permanente y de la definición clara de los roles de los entes que participan en la toma de decisiones institucionales dirigiendo los esfuerzos en beneficio de los asociados, balanceando el cumplimiento de normas y regulaciones.

### **De Eficiencia Institucional**

- Elaborar e implementar un plan de capacitación en función de las necesidades institucionales y partiendo de las áreas susceptibles de mejora que se han identificado en el presente informe.
- Desarrollar el área de mercadeo en lo que corresponde a: investigación de mercados, empaque y desarrollo de productos, estructura de promociones y publicidad y la implementación de estrategias de mercadeo.
- Implementar un programa de movilización de ahorros que potencie el crecimiento institucional y minimice la dependencia de recursos provenientes de créditos externos. Este programa debe considerar reempacar los productos existentes y el desarrollo de productos dirigidos a segmentos urbanos, rurales, mujeres e infantiles.
- Readecuar el sistema de monitoreo financiero, que evalué las variables claves identificando las áreas que pueden generar riesgo y lograr la adecuación de disciplinas financieras.
- Optimizar la administración de tesorería con el fin de mejorar el uso y diversificación de los recursos financieros de la Entidad; así como, alertar a la alta gerencia sobre la presencia de riesgos financieros.
- Operacionalizar un plan de contingencia de liquidez que permita atenuar los riesgos de retiro de concentraciones de depósitos.
- Reestructurar la metodología de crédito de la institución con el fin de incrementar la eficiencia en la colocación de los recursos así como mejorar el servicio al socio como paso previo a la implementación de nuevos productos microcrediticios necesarios para cubrir las necesidades de los nichos de mercado identificados.
- Implementar en el menor tiempo posible la implementación de nuevo software que permita contar con información más confiable en especial de la cartera de créditos y automatizada que genere menos riesgo de manipulación y errores.

- Potenciar el desarrollo del área de sistemas (políticas, procedimientos y planes de contingencia) tendientes a minimizar el riesgo operativo. Por otro lado, implementar una estrategia que minimice la dependencia del software sobre el responsable de sistemas.

#### **Aspectos Financieros:**

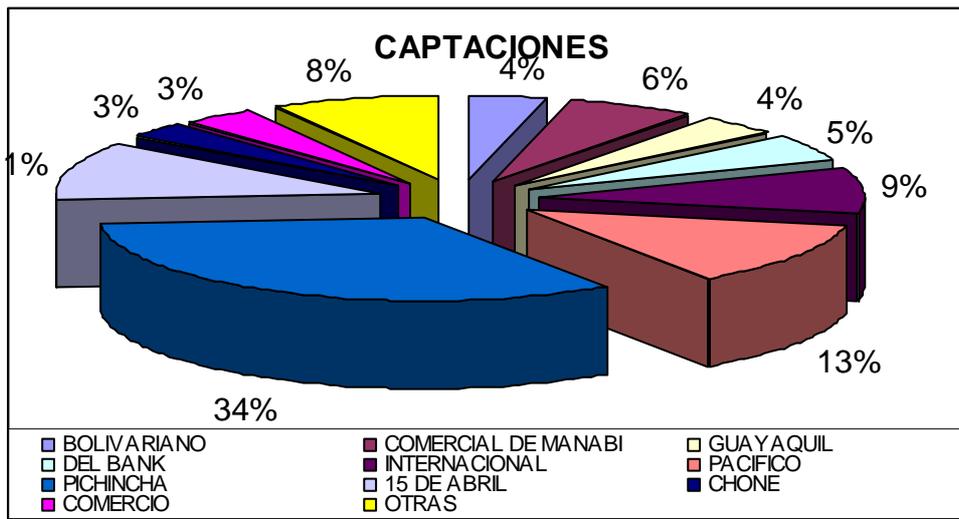
- Implementar una política de creación acelerada de capital institucional que permita alcanzar la meta de solvencia financiera (10% del activo total). Que permita mejorar el nivel de solvencia, mejorar la rentabilidad, administración de activos improductivos, etc.
- Planificar e impulsar un crecimiento equilibrado, buscando adecuar la estructura de las variables y cuentas claves que permita alcanzar una apropiada solvencia y sostenibilidad económica.
- Reactivación y/o depuración de la membresía que no cumpla con el valor mínimo en certificados establecido por el Consejo de Administración.
- Diluir la concentración de depósitos, mediante la movilización de ahorros en otros nichos de mercado.
- Definir una política de tasas de interés que permita potenciar la rentabilidad institucional y los niveles de suficiencia operativa y financiera.
- Administración de la brecha y apareamiento de activos y pasivos GAP
- Implementación de disciplinas financieras (reservas de liquidez, liquidez ociosa, activos improductivos, costos operativos, depuración de cartera morosa, etc.)

### **1.4 Dinámica de las Captaciones y Colocaciones**

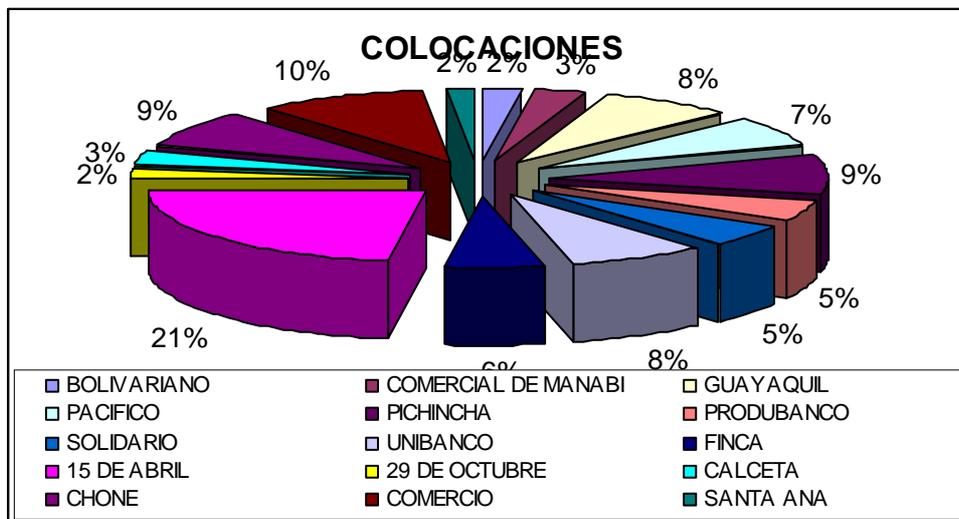
Sin duda que los depósitos constituyen la fuente principal de las captaciones y comprenden el 55.6% del activo de la CAC Santa Ana, por ello para la cooperativa se torna relevante consolidar el crecimiento de los depósitos en los próximos años. Entre los factores que influyen en la competitividad de la Cooperativa para la captación de ahorros se encuentran la identidad como entidad financiera local a lo que se suma la política de tasas de interés pasivas atractivas.

Sin embargo de ser relevante el nivel de depósitos, el crédito externo ha sido una fuente importante de fondeo para la cooperativa lo que ha creado dependencia en detrimento de un enfoque de movilización de ahorros de la población.

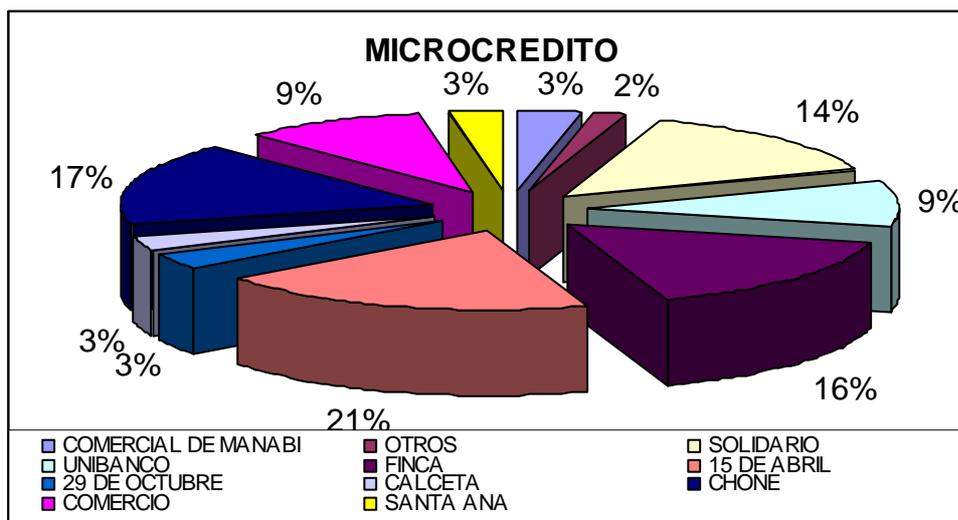
El volumen total de depósitos que se movilizan anualmente en la provincia de Manabí es liderado por el sector bancario, en especial el Banco del Pichincha, que con su cobertura de oficinas ha logrado posicionarse en el mercado.



La estructura de colocaciones del mercado financiero se correlaciona con la preferencia de la población por las entidades financieras, pues, la mayoría se inclina por las Cooperativas. Las razones que inclinan la balanza a favor de las Cooperativas constituyen la confianza y seguridad que éstas emanan a la población, en ello tiene que ver la identidad asociativa y de economía solidaria que es característica de las cooperativas.



Sin embargo de la baja participación de la Cooperativa Santa Ana en las colocaciones totales, en lo que respecta a la cartera de microcrédito, se puede apreciar que pese al tamaño institucional, su cobertura a nivel local es importante y su potencial de crecimiento es alto:



Por lo expuesto, la cooperativa Entre los nichos de mercado se pueden citar los siguientes:

**Población rural.** Representa el más importante segmento de mercado dadas las características de las zonas de influencia de la cooperativa Santa Ana. Esto representa potencial para captaciones y colocaciones con adecuados productos y servicios.

**Microempresas.** Representan el más importante segmento de mercado tanto para las captaciones como para las colocaciones, en base a sondeos, se ha estimado que el 63.50% de los socios tienen saldos promedios de ahorros inferiores a los \$100 dólares, el 34% mantienen ahorros entre \$100 y \$500 dólares.

**Migrantes y familiares de Migrantes.** Representan un segmento de mercado para las captaciones puesto que los envíos de dinero a través de las cooperativas han tomado importancia en los últimos años.

### 1.5 Las tasas de interés.

Santa Ana tiene como política determinar las tasas de interés considerando las tasas referenciales de la AGD, Banco Central. Sin embargo, con el entorno actual de reducción de tasas de interés, la cooperativa debe priorizar su crecimiento institucional y eficiencia con el fin de asegurar su sostenibilidad.

Ciertamente que reducir las tasas activas inciden en la reducción de los ingresos financieros, por lo que se requiere de una baja de la relación de gastos operativos a los activos totales. La manera de asegurar esta baja es una mayor productividad y un mayor crecimiento institucional que dependa de la movilización de ahorros.

## 1.6 Situación financiera según el sistema PERLAS

### SANTA ANA

### INDICADORES P-E-R-L-A-S

En Base a la Moneda Local

#### INDICADORES P-E-R-L-A-S 07

	Metas (Excelencia) 01-Ene-08	31-Dic-03 31-Oct-06	31-Dic-04	31-Dic-05	31-Dic-06	30-Sep-	Meta Anual	% Cumplido
Número de Cooperativas en el Informe			1	1	1	1	1	0
<b>P PROTECCIÓN</b>								
1. Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	NA	NA
2. Estim. Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses	35%	113,04%	41,70%	120,52%	110,04%	103,16%	NA	NA
2U Estim. Netas/ Estimaciones - Usuario 1-12 Meses	100%	154,67%	81,62%	137,08%	109,91%	173,55%	NA	NA
3. Depuración Completa de Morosidad > 12 Meses	Sí	No	No	No	No	Si	NA	NA
4. Depuraciones Anuales / Cartera Promedia	Lo Mínimo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA	NA
5. Recuperación Cartera Dep. / Depuraciones Accum.	>75%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
6. Solvencia	>=111%	117,67%	110,69%	116,67%	112,80%	114,04%	NA	NA
<b>E ESTRUCTURA FINANCIERA</b>								
1. Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	76,69%	70,24%	80,52%	82,58%	78,91%	NA	NA
2. Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%	6,90%	9,72%	4,94%	4,37%	7,78%	NA	NA
3. Inversiones Financieras / Activo Total	<=2%	1,89%	5,60%	1,60%	1,40%	1,19%	NA	NA
4. Inversiones No Financieras / Activo Total	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA	NA
5. Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%	61,08%	59,56%	52,78%	49,21%	55,64%	NA	NA
6. Crédito Externo / Activo Total	0-5%	4,72%	10,72%	18,29%	26,02%	17,98%	NA	NA
7. Aportaciones / Activo Total	<=20%	18,43%	18,27%	16,30%	13,00%	10,74%	NA	NA
8. Capital Institucional / Activo Total	>=10%	1,18%	1,26%	1,77%	2,99%	2,61%	NA	NA
9. Capital Institucional Neto / Activo	>=10%	2,85%	1,77%	3,48%	4,63%	4,48%	NA	NA
9U Capital Neto Definido por Usuario	>=10%	2,04%	0,53%	2,42%	3,21%	3,81%	NA	NA
<b>R RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</b>								
1. Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos	Tasa Empresarial	25,24%	25,53%	21,42%	21,18%	15,97%	0,00%	NA
2. Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas del Mercado	8,30%	4,45%	3,83%	3,74%	2,38%	0,00%	NA
3. Ingresos por Inversiones Fin. / Promedio Inv. Fin.	Tasas del Mercado	22,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA
4. Ingresos por Inv. No Fin. / Promedio Inv. No Fin.	>=R1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
5. Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado, > Inflación	4,19%	3,67%	3,23%	3,47%	2,52%	0,00%	NA
6. Costos-Fin: Crédito Externo / Promedio Créd.	Tasas del Mercado	6,13%	10,59%	3,87%	6,22%	7,15%	0,00%	NA
7. Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del Mercado, >R5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA
8. Margen Bruto / Promedio Activos	^E9=10%	19,86%	20,64%	15,86%	15,14%	12,16%	0,00%	NA
9. Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	17,11%	17,01%	12,93%	14,68%	10,17%	0,00%	NA
10. Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	^P1=100%, ^P2=35%	1,79%	2,31%	0,67%	1,79%	0,86%	0,00%	NA
11. Otros Ingresos o Gastos / Promedio Activos	Lo Mínimo	0,47%	0,56%	1,28%	1,51%	1,20%	0,00%	NA
12. Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%	1,36%	1,82%	3,55%	0,17%	2,34%	0,00%	NA
13. Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (ROC)	>Inflación	5,11%	17,04%	35,32%	1,88%	29,39%	0,00%	NA
<b>L LIQUIDEZ</b>								
1. Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorro	15-20%	12,10%	27,36%	19,07%	19,35%	26,04%	NA	NA
2. Reservas para Liquidez / Total Depósitos	10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA	NA
3. Liquidez Ociosa / Activo Total	<1%	2,89%	7,37%	5,60%	5,83%	6,93%	NA	NA
<b>A ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.</b>								
1. Morosidad Total / Cartera Bruta	<=5%	3,23%	10,51%	2,66%	3,10%	3,35%	NA	NA
1U Mora Definido por Usuario / Cartera Bruta de Préstamos	<5%	12,20%	29,79%	9,32%	17,25%	10,60%	NA	NA
2. Activo Improductivo / Activo Total	<=5%	14,52%	14,44%	12,94%	11,65%	12,12%	NA	NA
3. Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	>=200%	114,50%	74,22%	102,54%	102,91%	138,84%	NA	NA
<b>S SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)</b>								
1. Cartera Neta de Préstamos	^E1=70-80%	53,05%	38,77%	37,86%	30,37%	17,16%	-100,00%	684%
2. Inversiones Líquidas	^E2<=16%	36,24%	113,49%	-38,94%	12,60%	147,24%	-100,00%	1332%
3. Inversiones Financieras	^E3<=2%	19,39%	348,51%	-65,64%	10,91%	0,47%	-100,00%	601%
4. Inversiones No Financieras	^E4=0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	NA
5. Depósitos de Ahorro	^E5=70-80%	40,01%	47,75%	6,58%	18,50%	44,82%	-100,00%	822%
6. Crédito Externo	^E6=0-5%	14,67%	244,30%	105,08%	80,88%	-24,60%	-100,00%	476%
7. Aportaciones	^E7<=20%	69,63%	50,21%	7,30%	1,32%	-3,20%	-100,00%	582%
8. Capital Institucional	^E8>=10%	35,41%	61,31%	69,48%	114,43%	4,29%	-100,00%	620%
9. Capital Institucional Neto	^E9>=10%	50,39%	-5,83%	135,72%	69,21%	19,13%	-100,00%	694%
10. Asociados	>=15%	0,00%	100,00%	2,46%	8,42%	16,44%	-100,00%	680%
11. Total Activos	> Inflación + 10%	-0,10%	51,51%	20,26%	27,11%	24,19%		

## 1.7 Posicionamiento de Santa Ana

En el **ranking** del sector de Cooperativas reguladas, la Santa Ana, se clasifica como una de las más pequeñas Cooperativas, pues su participación en los activos, pasivos y patrimonio del sector es limitado.

**RANKING\***  
**EN BASE A LA PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE**  
**SISTEMA DE COOPERATIVAS DE PRIMER Y SEGUNDO PISO**  
(en miles de dólares y en porcentajes)  
**Septiembre 30, 2007**

ACTIVOS				PASIVOS				PATRIMONIO			
	Ago-07	Sep-07	Sep-07		Ago-07	Sep-07	Sep-07		Ago-07	Sep-07	Sep-07
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	7,39%	90.526	7,37%	JUVENTUD ECUATORIANA PROGR	8,12%	78.294	8,05%	NACIONAL	8,69%	19.812	8,60%
MEGO	6,96%	85.160	6,93%	MEGO	7,40%	71.667	7,37%	SAN FRANCISCO DE ASIS	7,65%	17.525	7,61%
JARDIN AZUAYO	6,69%	82.997	6,76%	JARDIN AZUAYO	7,20%	70.663	7,27%	29 DE OCTUBRE	5,73%	13.149	5,71%
29 DE OCTUBRE	6,45%	80.605	6,56%	29 DE OCTUBRE	6,54%	65.076	6,69%	OSCUS	5,16%	12.286	5,34%
NACIONAL	6,34%	78.230	6,37%	PROGRESO	6,17%	61.259	6,30%	JARDIN AZUAYO	5,05%	11.810	5,13%
PROGRESO	5,96%	74.557	6,07%	NACIONAL	5,79%	56.955	5,86%	MEGO	5,06%	11.596	5,04%
RIOBAMBA	5,10%	62.411	5,08%	RIOBAMBA	5,21%	50.472	5,19%	PROGRESO	5,00%	11.502	5,00%
OSCUS	4,87%	58.685	4,78%	OSCUS	4,77%	44.865	4,61%	JUVENTUD ECUATORIANA PROGR	4,82%	11.230	4,88%
CACPECO	3,67%	44.765	3,64%	CACPECO	3,70%	35.629	3,66%	RIOBAMBA	4,77%	11.010	4,78%
ANDALUCIA	3,52%	42.607	3,47%	ANDALUCIA	3,64%	34.925	3,59%	SAN FRANCISCO	4,35%	9.966	4,33%
15 DE ABRIL	3,28%	40.812	3,32%	ATUNTAQUI	3,61%	34.080	3,50%	EL SAGRARIO	3,48%	7.977	3,46%
23 DE JULIO	3,20%	40.791	3,32%	15 DE ABRIL	3,32%	32.726	3,36%	CACPECO	3,38%	7.827	3,40%
ATUNTAQUI	3,41%	40.752	3,32%	23 DE JULIO	3,18%	32.492	3,34%	15 DE ABRIL	3,25%	7.483	3,25%
SAN FRANCISCO	3,17%	38.438	3,13%	SAN FRANCISCO	2,83%	27.055	2,78%	SANTA ROSA	3,11%	7.135	3,10%
EL SAGRARIO	2,85%	34.782	2,83%	CODESARROLLO	2,73%	26.481	2,72%	23 DE JULIO	3,05%	6.988	3,03%
CODESARROLLO	2,54%	31.177	2,54%	EL SAGRARIO	2,68%	25.776	2,65%	ANDALUCIA	3,03%	6.935	3,01%
ALIANZA DEL VALLE	2,31%	28.087	2,29%	PABLO MUÑOZ VEGA	2,37%	22.851	2,35%	ATUNTAQUI	2,64%	6.054	2,63%
SANTA ROSA	2,28%	27.846	2,27%	ALIANZA DEL VALLE	2,36%	22.713	2,34%	TULCAN	2,08%	4.784	2,08%
PABLO MUÑOZ VEGA	2,20%	26.874	2,19%	SANTA ROSA	2,07%	19.952	2,05%	CODESARROLLO	1,94%	4.456	1,94%
SAN FRANCISCO DE ASIS	1,91%	23.306	1,90%	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	1,74%	17.722	1,82%	ALIANZA DEL VALLE	1,92%	4.397	1,91%
TULCAN	1,85%	22.465	1,83%	TULCAN	1,81%	17.372	1,79%	PADRE JULIAN LORENTE	1,88%	4.311	1,87%
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	1,63%	20.923	1,70%	PADRE JULIAN LORENTE	1,51%	14.805	1,52%	PABLO MUÑOZ VEGA	1,49%	3.423	1,49%
PADRE JULIAN LORENTE	1,59%	19.603	1,60%	SAN JOSE	1,47%	13.701	1,41%	COMERCIO	1,30%	2.997	1,30%
SAN JOSE	1,42%	16.927	1,38%	CACPE BIBLIAN	1,38%	13.557	1,39%	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	1,24%	2.872	1,25%
CACPE BIBLIAN	1,34%	16.582	1,35%	CACPE PASTAZA	1,34%	12.799	1,32%	SAN JOSE	1,26%	2.864	1,24%
CACPE PASTAZA	1,32%	15.949	1,30%	COMERCIO	1,11%	11.222	1,15%	CACPE PASTAZA	1,21%	2.780	1,21%
COMERCIO	1,14%	14.457	1,18%	CHONE	1,07%	10.256	1,05%	CACPE BIBLIAN	1,08%	2.483	1,08%
CHONE	1,06%	12.899	1,05%	COTOCOLLAO	0,81%	7.626	0,78%	CHONE	1,03%	2.354	1,02%
COTOCOLLAO	0,79%	9.405	0,77%	11 DE JUNIO	0,63%	6.080	0,63%	LA DOLOROSA	0,90%	2.060	0,89%
LA DOLOROSA	0,66%	7.965	0,65%	LA DOLOROSA	0,62%	5.912	0,61%	PREVISION AHORRO Y DESARROL	0,76%	1.736	0,75%
11 DE JUNIO	0,60%	7.359	0,60%	SAN FRANCISCO DE ASIS	0,55%	5.410	0,56%	COTOCOLLAO	0,72%	1.641	0,71%
GUARANDA	0,50%	6.332	0,52%	GUARANDA	0,53%	5.299	0,54%	CALCETA	0,70%	1.616	0,70%
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	0,48%	5.798	0,47%	9 DE OCTUBRE	0,41%	3.946	0,41%	9 DE OCTUBRE	0,62%	1.411	0,61%
9 DE OCTUBRE	0,46%	5.576	0,45%	PREVISION AHORRO Y DESARROL	0,41%	3.942	0,41%	11 DE JUNIO	0,49%	1.129	0,49%
CALCETA	0,38%	4.676	0,38%	CALCETA	0,31%	2.983	0,31%	GUARANDA	0,38%	872	0,38%
JESUS DEL GRAN PODER	0,27%	3.224	0,26%	JESUS DEL GRAN PODER	0,28%	2.569	0,26%	METROPOLITANA	0,32%	745	0,32%
SANTA ANA	0,19%	2.446	0,20%	SANTA ANA	0,20%	1.985	0,20%	JESUS DEL GRAN PODER	0,28%	634	0,28%
METROPOLITANA	0,19%	2.230	0,18%	METROPOLITANA	0,15%	1.444	0,15%	SANTA ANA	0,18%	422	0,18%
<b>TOTAL COOP 1ER PISO</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.228.226</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL COOP 1ER PISO</b>	<b>100,00%</b>	<b>972.562</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL COOP 1ER PISO</b>	<b>100,00%</b>	<b>230.273</b>	<b>100,00%</b>
COOP DE 2DO PISO FINANCOOP		16.732		COOP DE 2DO PISO FINANCOOP		14.068		COOP DE 2DO PISO FINANCOOP		2.592	
<b>TOTAL 1ER Y 2DO PISO</b>		<b>1.244.958</b>		<b>TOTAL 1ER Y 2DO PISO</b>		<b>986.630</b>		<b>TOTAL 1ER Y 2DO PISO</b>		<b>232.865</b>	

**Fuente:** Estado de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances.

**Elaboración:** Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

## 2. INVESTIGACION DE MERCADOS

Para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa Santa Ana, se realizó una investigación de mercado que guíe la definición de la estrategia institucional hasta el 2011.

Esta investigación se realizó en Santa Ana, Olmedo, 24 de Mayo y Montecristi. Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

- Existe potencial de mercado para Cooperativa Santa Ana en todas las zonas cubiertas con la investigación de mercados. En general, las personas prefieren a las cooperativas frente a bancos y existe un elevado nivel que todavía no tienen cuenta en alguna institución financiera.
- Cooperativa Santa Ana tiene un bajo posicionamiento limitado a su tamaño y disponibilidad de recursos, por lo que debe incorporar una estrategia de mercadeo y comunicación que permita darse a conocer institucionalmente así como a la cartera de servicios que ofrece.
- La principal debilidad competitiva de Cooperativa Santa Ana es la limitada capacidad de movilización de ahorros que debe ser controlada con un reempaquetado de los productos de ahorro actuales, diseño de productos como ahorro programado e infantil, y la aplicación de estrategia de mercadeo que permitan motivar el ahorro monetario puesto que existe capacidad pero actualmente está dirigido al ahorro en especie y muy probablemente en los domicilios.
- Los productos de crédito de la Cooperativa Santa Ana, parecería no requieren mayores cambios como serían los tiempos de tramitación balanceado con el análisis crediticio actual. Sin embargo para lograr penetrar el mercado rural, la cooperativa debe evaluar la necesidad de desarrollar un nuevo producto con nueva metodología microcrediticia. El cambio de paradigma debe empezar a impulsarse y este es el de ir a la búsqueda del socio y no esperarlo en la oficina con lo que el servicio va a mejorar y el costo transaccional para el socio disminuirá.
- Los segmentos estudiados presentan potencialidad de acceso a créditos a través de la definición de ingresos y gastos y la identificación de un flujo neto promedio por el cual podrían acceder sin mayores problemas a crédito individuales y solidarios. Sin embargo, los sectores rurales presentan más concentración de personas con bajos ingresos por lo que la banca comunal debe ser evaluada como alternativa.
- La estrategia de concentración geográfica de Cooperativa Santa Ana no ha permitido potenciar el crecimiento y más bien ha concentrado el riesgo institucional en un solo sector por lo que una estrategia a futuro

de diversificación geográfica parece acertada desde el punto de vista del tamaño y potencial de mercado.

- La existencia de potencial de mercado ha sido demostrada en Montecristi y se han identificado al menos dos ciudades más con potencial de mercado que podrían guiar la estrategia de diversificación institucional.
- La principal competencia de Cooperativa Santa Ana son Pichincha, Credifé, otras cooperativas y Finca, cuyos clientes están más o menos satisfechos actualmente, sin embargo, si la cooperativa trabaja como ventaja diferencial el servicio y agilidad, podría lograr un potencial de crecimiento importante y necesario que permita diluir los costos fijos y ser más competitivo.
- Existe potencial de remesas y hay necesidades por servicios con tecnología como cajeros automáticos y se observa potencial para la incorporación de Puntos de Servicio (POS) que permitirían a la cooperativa cubrir zonas rurales alejadas y por tanto con altos costos transaccionales.
- Dada la demanda de servicios financieros, es importante que la cooperativa evalúe la necesidad de ingresar a la red de cooperativas que le permitirán contar con una amplia cobertura a nivel nacional y de esta manera disminuir los riesgos de transporte de efectivo de sus socios así como competir con instituciones bancarias a través de ofertar nuevos servicios que no serían posibles si se trabaja de manera aislada.
- Un nuevo paradigma es necesario y se refiere a la búsqueda del servicio al socio como objetivo primordial y prioritario con la necesidad de trabajar en el mercadeo institucional que va de la mano con el programa de movilización de ahorros que permita el tan necesario crecimiento institucional que los mismos socios requieren.

### **3. Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional.**

El propósito del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa Santa Ana, es orientar las acciones y estrategias necesarias que ésta deberá asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social hasta el 2011.

#### **Objetivos del Plan:**

- Consolidar, el fortalecimiento de la Cooperativa como institución financiera y de desarrollo, eficiente, segura, que ofrezca servicios financieros de calidad, y promueva al desarrollo de los socios y la comunidad.
- Fortalecer el desarrollo de la competitividad de la Cooperativa y su posicionamiento social y financiero en la Provincia.
- Mejorar la capitalización, la eficiencia financiera, administrativa y técnica institucional, en base al crecimiento institucional y mejoramiento de Gestión de Riesgos, la Gobernabilidad y la Profesionalización de sus funcionarios y directivos.

#### **Alcances del Plan:**

Los puntos analizados anteriormente dan cuenta del camino recorrido, los logros alcanzados por la Cooperativa en lo financiero y social, así como de los potenciales y oportunidades que presenta en el mercado. Aspectos que permiten direccionar las acciones estratégicas que la entidad deberá asumir para enfrentar el crecimiento y su sostenibilidad.

A continuación se presenta el análisis FODA de la cooperativa, que ha sido construida por los socios, directivos y funcionarios, en forma concertada y participativa y, considerando la Cooperativa como entidad financiera y de desarrollo. Este análisis se utiliza para definir las acciones estratégicas que giran en torno a la consecución o alcance de los objetivos y la misión y visión trazadas.

# ANÁLISIS FODA

## **FORTALEZAS**

- Talento humano especializado.
- Ser la única institución financiera en Santa Ana
- Nuevos servicios (Bono DH, Jubilados, remesas, pago sueldos, transferencias)
- Edificio Propio
- Ser regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Alianzas estratégicas de apoyo (Woccu, Plan Internacional, RFR)

## **OPORTUNIDADES**

- Demanda potencial del mercado para Apertura de Nuevas agencias
- Potencial de captación de remesas de migrantes
- Potencial de incremento de captaciones y generación de nuevos productos ( emergencias, educación, bancos comunales, ahorro infantil)
- Potencial de alianzas para nuevos servicios de canales como ( Cajeros, remesas, etc).
- Alianzas con entidades locales para generar servicios comunitarios
- Demanda de servicios financieros en sector turístico, gremios, artesanales

## **DEBILIDADES**

- Ambiente Laboral no adecuado (falta compromiso, motivación, liderazgo, trabajo en equipo)
- Falta de compromiso de Directivos
- Sistema Tecnológico inadecuado ( licencias y software)
- Deficiente promoción y mercadeo de servicios que genera una débil presencia en la comunidad)
- Instalaciones no adecuadas ( Falta de planta eléctrica)
- Falta de capacitación al personal
- Falta de implementación de plan de mitigación de riesgos
- Falta de actualización en metodología crediticia

## **AMENAZAS**

- Disminución de tasas de interés
- Cambios en los entes de control (Fusión SBS y BCE)
- Aumento Delictivo
- Cambios climatológicos ( Sector Agrícola)
- Presencia de la competencia por apertura de nuevas agencias
- Cambio de Políticas en el Gobierno
- Falla en servicios básicos ( energía)
- Riesgo de corrida de depósitos en el sistema cooperativo y financiero en general
- Supervisión de tipo Bancaria que implica costos

A partir del análisis FODA, se realizó el análisis de las acciones de ofensiva estratégica (Fortalezas y Oportunidades) y de defensiva estratégica (Debilidades y Amenazas) que permiten definir los objetivos estratégicos y las acciones para su consecución.

## AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

		OPORTUNIDADES					TOTAL		
		1	2	3	4	5	7		
		Demanda potencial del mercado para Apertura de Nuevas agencias	Potencial de captacion de remesas de migrantes	Potencial de incremento de captaciones y generación de nuevos productos ( emergencias, educación, bancos comunales, ahorro infantil)	Potencial de alianzas para nuevos servicios de canales como ( Cajeros, remesas, etc).	Alianzas con entidades locales para generar servicios comunitarios	Demanda de servicios financieros en sector turístico, gremios, artesanales		
FOR TAL EZA S	1	Talento humano especializado	5	5	5	5	3	4	27
	2	Edificio Propio	0	0	0	0	3	0	3
	3	Nuevos servicios (Bono DH, Jubilados, remesas, pago sueldos, transferencias)	5	5	3	3	5	3	24
	4	Ser la única institución financiera en Santa Ana	2	5	5	3	5	5	25
	5	Ser regulado por la SBS	5	3	1	2	2	3	19
	6	Alianzas estratégicas de apoyo (Woccu, Plan Internacional, RFR).	5	3	5	5	3	3	28
	7								0
		22	21	19	18	21	18		

## AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

		DEBILIDADES							TOTAL		
		1	2	3	4	6	8	9	11		
		Ambiente Laboral no adecuado (compromiso, motivación, liderazgo, trabajo en equipo)	Falta de compromiso de Directivos	Sistema Tecnológico inadecuado ( licencias y software)	Deficiente promoción y mercado de servicios que genera una débil presencia en la comunidad)	Instalaciones no adecuadas ( Falta de planta eléctrica)	Falta de capacitación al personal	Falta de implementación de plan de mitigación de riesgos	Falta de actualización en metodología crediticia		
AM E N A Z A S	1	Disminución de tasas de interés	3	0	0	2	0	2	3	4	14
	2	Cambios en los entes de control (Fusión SBS y BCE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	Aumento Delictivo	4	3	0	0	0	0	0	0	7
	4	Cambios climatológicos ( Sector Agrícola)	1	0	0	3	2	0	0	3	9
	5	Presencia de la competencia por apertura de nuevas agencias	2	3	5	5	5	5	2	5	40
	6	Cambio de Políticas en el Gobierno	3	4	0	0	0	0	2	3	12
	7	Falla en servicios básicos ( energía)	3	0	5	0	5	0	0	0	13
	8	Riesgo de corrida de depósitos en el sistema cooperativo y financiero en general	3	3	0	3	3	0	3	0	15
	9	Supervisión de tipo Bancaria que implica costos	0	0	5	5	0	4	3	2	24
TOTAL		19	13	15	18	15	11	13	17		

Por otro lado, se validaron la misión, visión institucional y los valores institucionales que sirven de base para la definición del mapa estratégico institucional. A continuación se presentan los objetivos estratégicos y las acciones que guiarán su consecución:

Áreas	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
<b>FINANCIERA Y RIESGOS</b>	Alcanzar Estándares Internacionales e Indicadores Financieros Corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incrementar los depósitos de ahorro hasta llegar al 80% de los activos totales</b></li> <li>• <b>Alcanzar el índice del 10% del capital institucional sobre los activos totales</b></li> <li>• <b>Sostenibilidad:</b> Conseguir que los gastos operativos no superen el 5%, con crecimiento del 25% de los activos totales.</li> <li>• <b>Mantener activos improductivos:</b> No mayores al 5% mediante un manejo efectivo de recursos ociosos y racionalización de los activos fijos.</li> <li>• <b>Liquidez:</b> Mantener liquidez ociosa máximo del 1% de los activos totales.</li> <li>• <b>Mantener niveles de morosidad máximo del 5%:</b> Mediante análisis de crédito efectivo y gestión de cobranza.</li> </ul>
	Implementar el Plan de mitigación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a involucrados directos en la administración de riesgo ( Directivos,Comité Integral,Unidad de Riesgo)</li> <li>• Incorporar principios y normas basadas en la administración de riesgos ( En los manuales)</li> <li>• Actualización de planes de contingencia, límites y exposiciones de cada riesgo</li> <li>• Implementación de herramientas para medición del riesgo</li> <li>• Implementación del riesgo Operativo (2009)</li> </ul>
	Implementar una adecuada administración de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de Tesorería</li> <li>• Implementar herramientas para gestión de liquidez</li> </ul>
	Fortalecer el Sistema de Información Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con herramientas adecuadas que permitan disponer de información financiera oportuna</li> <li>• Capacitar al personal y Directivos en el manejo de información financiera</li> <li>• Mantener mecanismos eficientes de difusión de información integral</li> </ul>

Áreas	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
<b>Recursos Humanos</b>	Diseñar e implementar un sistema de gestión y desarrollo del Talento Humano de la COAC que permita contar con el personal altamente calificado y comprometido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e implementar el Plan de Capacitación que permita brindar servicios integrales de calidad..</li> <li>• Implementar un sistema de evaluación de desempeño e incentivos salariales.</li> <li>• Mejorar los canales de comunicación interno e integración entre todo el personal.</li> </ul>

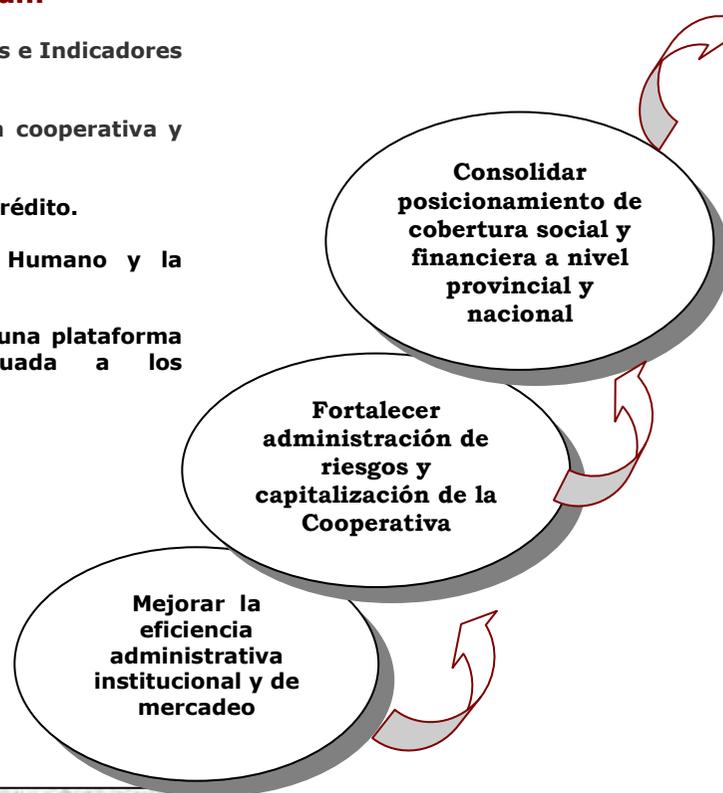
Áreas	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
<b>Sistemas</b>	Asegurar que la COAC cuente con una plataforma tecnológica moderna y adecuada a los requerimientos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de licencias, adquirir sistema tecnológico y en funcionamiento</li> <li>• Salvaguardar el hardware de la entidad</li> <li>• Cumplir con el requerimiento del organismo de control ( Licencias)</li> <li>• Capacitar al personal del Area de Sistemas para la implementación de plataforma tecnológica y administración de bases de datos y seguridades.</li> <li>• Desarrollar los interfases de ingreso a la Red Transaccional Cooperativa</li> <li>• Implementación de cajeros automáticos y capacitación al personal</li> </ul>

Áreas	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas
<b>Productos y servicios</b>	Diversificar Productos de Ahorro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un producto de ahorro infantil.</li> <li>• Diseñar e implementar un producto de ahorro programado ( Fondo Mortuorio)</li> <li>• Implementar servicios de tarjetas de débito</li> <li>• Ingresar a la Red Transaccional Cooperativa</li> <li>• Incorporar nuevos agentes de remesas</li> <li>• Implementar 3 cajeros automáticos</li> <li>• Desarrollar productos de ahorro relacionados con remesas</li> <li>• Incorporar los ahorros de los Bancos Comunales</li> <li>• Implementar seguro médico</li> </ul>
	Diversificar la cartera de Productos de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un producto de microcrédito grupal</li> <li>• Rediseñar productos de crédito actuales</li> <li>• Desarrollar productos de crédito relacionados con remesas</li> <li>• Diseñar un producto de líneas de crédito</li> </ul>
	Institucionalizar el mercadeo de la cooperativa y ampliar su cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la unidad de mercadeo en la institución</li> <li>• Elaborar el Plan de Mercadeo Institucional</li> <li>• Implementar una campaña de promoción institucional</li> <li>• Difundir los productos de ahorro y crédito institucionales</li> <li>• Aperturar dos oficinas operativas en la provincia de Manabí</li> <li>• Aperturar una ventanilla de servicios</li> <li>• Generar una alianza con el gobierno local para brindar servicio médico</li> <li>• Ejecutar una campaña de identidad corporativa</li> <li>• Implementar una nueva fuerza de ventas (Ahorros)</li> </ul>

**3.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA COOPERATIVA SANTA ANA**

**Objetivos prioritarios del Plan:**

- Alcanzar Estándares Internacionales e Indicadores Financieros Corporativos.
- Institucionalizar el mercadeo de la cooperativa y ampliar su cobertura.
- Diversificar productos de ahorro y crédito.
- Mejorar la gestión del Recurso Humano y la administración de riesgos.
- Asegurar que la COAC cuente con una plataforma tecnológica moderna y adecuada a los requerimientos institucionales.



**VISIÓN  
SANTA ANA**  
En el 2011 la COAC Santa Ana será la mejor institución financiera de la provincia de Manabí con cobertura nacional, que brinda servicios integrales de calidad contribuyendo al acceso de sus socios

**VALORES**  
Respeto: A nuestros semejantes  
Honradez: En el servicio al socio y en el servicio entregado  
Eficiencia: en la gestión que realiza  
Amabilidad: con las personas

**MISION**  
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que aportamos al desarrollo integral del Cantón Santa Ana y la provincia, brindando servicios integrales de calidad, con personal altamente calificado con tecnología y herramientas modernas, satisfaciendo las exigencias de nuestros socios

### 3.4. HORIZONTE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

	2008	2009	2010	2011
<b>Diversificar Productos de Ahorro</b>				
1.1 Diseñar e implementar un producto de ahorro infantil				
1.2 Diseñar e implementar un producto de ahorro programado ( Fondo Mortuario)				
1.3 Implementar servicios de tarjetas de débito				
1.4 Ingresar a la Red Transaccional Cooperativa				
1.5 Incorporar nuevos agentes de remesas				
1.6 Implementar 3 cajeros automáticos				
1.7 Desarrollar productos de ahorro relacionados con remesas				
1.8 Incorporar los ahorros de los Bancos Comunales				
1.9 Implementar seguro médico				
<b>Diversificación de Productos de Crédito</b>				
2.1 Desarrollar productos de crédito relacionados con remesas				
2.2 Desarrollar un producto de crédito grupal				
2.3 Rediseñar productos de crédito actuales				
2.4 Diseñar un producto de líneas de crédito				
<b>Institucionalizar el mercadeo de la cooperativa y ampliar su cobertura</b>				
3.1 Incorporar la unidad de mercadeo en la institución				
3.2 Elaborar el Plan de Mercadeo Institucional				
3.3 Implementar una campaña de promoción institucional				
3.4 Difundir los productos de ahorro y crédito institucionales				
3.5 Aperturar dos oficinas operativas en la provincia de Manabí				
3.6 Aperturar una ventanilla de servicios				
3.7 Generar una alianza con el gobierno local para brindar servicio médico				
3.8 Ejecutar una campaña de identidad corporativa				
3.9 Implementar una nueva fuerza de ventas				
<b>Implementación de Plan de Mitigación de Riesgos</b>				
4.1 Capacitación a involucrados directos en la administración de riesgo ( Directivos, Comité Integral, Unidad de Riesgo)				
4.2 Incorporar principios y normas basadas en la administración de riesgos ( En los manuales)				
Actualización de planes de contingencia, límites y exposiciones de cada riesgo	Sep-08			
4.3 Implementación de herramientas para medición del riesgo		Ene-09		
4.4 Implementación del riesgo Operativo		Sep-09		
<b>Alcanzar estándares internacionales en indicadores financieros que garanticen la sostenibilidad</b>				
5.1 Incrementar los Depósitos de Ahorros/Activo Total hasta el 70-80%	60%	70%	80%	80%
5.2 Mantener un % de crecimiento anual de activos de al menos	35%	30%	25%	25%
5.3 Mantener un % de liquidez ociosa/Activo Total menor al 1%	0,74%	1%	1%	1%
5.4 Mejorar la eficiencia de la cooperativa ( Gastos Operativos/Promedio de Act	9%	7%	7%	5%
5.5 Mantener un % de morosidad de cartera de crédito menor al 5%	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
5.6 Incrementar el capital institucional/Activo Total hasta un mínimo del 10%				10%
<b>Fortalecer el Sistema de Información Gerencial</b>				
7.1 Contar con herramientas adecuadas que permitan disponer de información financiera oportuna				
7.2 Capacitar al personal y Directivos en el manejo de información financiera				
7.3 Mantener mecanismos eficientes de difusión de información integral				
<b>Asegurar que la COAC cuente con una plataforma tecnológica moderna y adecuada a los requerimientos institucionales</b>				
9.1 Adquisición de licencias, adquirir sistema tecnológico y en funcionamiento				
9.2 Salvaguardar el hardware de la entidad				
9.3 Cumplir con el requerimiento del organismo de control ( Licencias)				
9.4 Capacitar al personal del Area de Sistemas para la implementación de plataforma tecnológica y administración de bases de datos y seguridades.				
9.5 Desarrollar los interfases de ingreso a la Red Transaccional Cooperativa				
9.6 Implementación de cajeros automáticos y capacitación al personal				
<b>Diseñar e implementar un sistema de gestión y desarrollo del Talento Humano de la COAC que permita contar con el personal altamente calificado y comprometido</b>				
10.1 Elaborar e implementar el Plan de Capacitación que permita brindar servicios integrales de calidad.				
10.2 Implementar un sistema de evaluación de desempeño e incentivos salariales.				

**La presente Planificación Estratégica 2.008 – 2.001 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana” Ltda., fue aprobada por el Consejo**

**de Administración en sesión ordinaria celebrada el 24 de enero del 2.008.**

**Lcda. Rocío Segovia Meza  
PRESIDENTA**

**Lcda. Alexandra Loor Loor  
SECRETARIA**