



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA: MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA. CANTÓN OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA

Autoras:

CABASCANGO ARIAS MYRIAM GIOVANNA

MAYANQUER ORTIZ JENNY FERNANDA

Director: Doc. Soraya Rhea

Ibarra, 2016-2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio trata del Modelo de Gestión Gerencial para la toma de decisiones y la disminución del riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda., contempla una descripción general de cómo ha iniciado esta institución, la evolución que ha tenido, el marco legal que rige su proceso de funcionamiento, los servicios que presta a los clientes y la base legal que orienta su accionar desde el organismo que supervisa su operatividad como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; a través de la investigación realizada, la entidad financiera se ha visto afectada, en el proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida, a causa de algunas fallas dentro del desarrollo de sus actividades operativas. El propósito de esta investigación es mejorar los procesos de otorgamiento de crédito y cobranzas, el grado de cumplimiento del personal responsable, promoviendo la eficiencia, eficacia, economía y ética adoptando criterios de mejoramiento para los procesos, políticas e indicadores, encaminados a evaluar el riesgo operativo y mitigar el impacto, a fin de que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad de la entidad. En el diagnóstico situacional de la entidad financiera donde se evidencia la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), sustentando la viabilidad de esta investigación. Se sustenta la investigación mediante bases teóricas y científicas de temas de interés relacionados con el modelo de gestión gerencial, riesgo operativo, políticas, procesos de crédito y cobranzas. Finalmente se detalla los impactos generados en la investigación como el impacto económico, social, ético y ambiental.

SUMMARY

The present study deals with the Managerial Management Model for decision-making and risk reduction in the Chuchuquí Credit Union, provides a general description of how this institution has started, the evolution it has had, the legal framework Which governs its operation process, the services it provides to clients and the legal basis that guides its action from the body that supervises its operation as the Superintendency of Popular and Solidarity Economy; Through the investigation carried out, the financial institution has been affected, in the process of granting loans and recovering overdue portfolio, due to some flaws in the development of its operating activities. The purpose of this research is to improve the credit and collection processes, the degree of compliance of the responsible personnel, promoting efficiency, effectiveness, economy and ethics by adopting improvement criteria for the processes, policies and indicators, aimed at evaluating the risk Operational and mitigating the impact, so that they can be transformed into opportunities and strategies that lead to the development, strengthening, integrity and stability of the entity. In the situational diagnosis of the financial entity where the matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (SWOT) is evidenced, sustaining the viability of this investigation. Research is supported by theoretical and scientific bases of topics of interest related to the model of management, operational risk, policies, credit processes and collections. Finally, the impacts generated in the research are detailed as the economic, social, ethical and environmental impact.

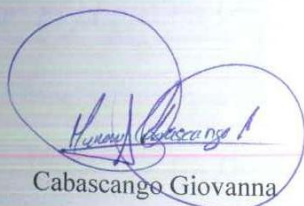
AUTORÍA

Nosotras GIOVANNA CABASCANGO ARIAS con C.C. 100350768-6 y JENNY FERNANDA MAYANQUER ORTIZ con C.C. 1003425681 declaramos que la tesis de grado titulada “MODELO DE GESTION GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA. CANTÓN OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA.” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Ibarra, 25 de Mayo de 2017



Cabascango Giovanna

C.I.1003507686



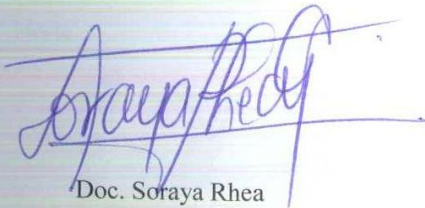
Mayanquer Fernanda

C.I.1003425681

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor de Trabajo de Grado, presentado por las Señoritas CABASCANGO ARIAS MYRIAM GIOVANNA con C.C.100350768-6 y MAYANQUER ORTIZ JENNY FERNANDA con C.C.1003425681 para optar por el Título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA cuyo título es "MODELO DE GESTION GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA. CANTÓN OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA." damos fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, 25 de Mayo de 2017



Doc. Soraya Rhea

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DIRECTIVOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**


Nosotras GIOVANNA CABASCANGO ARIAS con C.C. 100350768-6 y JENNY FERNANDA MAYANQUER ORTIZ con C.C.1003425681 decidimos con voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador Artículos 4,5 y 6 en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "MODELO DE GESTION GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA. CANTÓN OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte quedando la universidad facultada para ejercer plenamente la derechos cedidos anteriormente. En la Condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citados. En concordancia suscribo este documento en el momento que haga la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

AUTORAS:



Cabaseango Giovanna

C.I.1003507686



Mayanquer Fernanda

C.I.1003425681

Ibarra, 25 de Mayo de 2017

**UNIVERSIAD TECNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. Identificación de la obra

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO

CEDULA DE IDENTIDAD:	1003507686 – 1003425681
APELLIDOS Y NOMBRES:	CABASCANGO ARIAS MYRIAM GIOVANNA – MAYANQUER ORTIZ JENNY FERNANDA
DIRECCIÓN:	CALLE SUCRE “ LA JOYA” PARROQUIA PRIORATO-SECTOR FLOR DEL VALLE
MAIL:	cabas52013@gmail.com jennyfer724@gmail.com
TELÉFONO CELULAR:	0997437744 0990395333
TELÉFONO FIJO	062 928546 062 546692

DATOS DE LA OBRA

TITULO	MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA. CANTÓN OTAVALO-PROVINCIA DE IMBABURA.
AUTORAS	Cabascango Arias Giovanna-Mayanquer Ortiz Jenny Fernanda
FECHA	2017-05-25
PROGRAMA	SOLO PARA TRABAJO
TITULO POR EL QUE OPTA	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR	Doc. Soraya Rhea

2. Autorización de uso a favor de la universidad

Nosotras, Cabascango Arias Giovanna portadora de cedula de ciudadanía 1003507686 y Mayanquer Ortiz Jenny Fernanda portadora de cedula de ciudadanía 1003425681 en calidad de autoras titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega de este ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo Digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Art. 144.

3. Constancias

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se ha desarrollado, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Las Autoras:



.....
Cabaseango Giovanna
C.I. 1003507686

Facultado por resolución de concejo universitario



.....

Mayanquer Jenny
C.I. 1003425681

Facultado por resolución de concejo universitario

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con mucho cariño a Dios, a mis padres quienes me dieron vida, la educación correcta, el apoyo incondicional y consejos para ser de mí una mejor persona. A mis hermanas, a mis compañeras de estudio, a mis profesores y amigos; ellos han sido la principal fuente de apoyo para lograr con éxito la culminación de mi carrera, que ha sido uno de mis anhelos más esperados en mi vida.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

CABASCANGO, Giovanna

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo y la culminación de mi carrera a:

Dios, el ser supremo quien siempre me ha guiado y acompañado en cada momento de mi vida pero especialmente en aquellos panoramas de mi vida en los cuales las situaciones se han presentado un tanto difíciles.

Mis padres Margarita Ortiz y Marco Mayanquer quienes depositaron en mí su apoyo y confianza, especialmente a mi madre quien con su sencillez, fortaleza y palabras de aliento supo acompañarme en cada paso que tuve que dar para el cumplimiento de esta meta.

Mis hermanos Sandra, Marco y Juan porque con su presencia supieron contribuir con un granito de arena para lograr este objetivo.

Mi querida hija a quien espero con mucho amor y es mi fortaleza para seguir luchando por mis sueños.

Mi querido esposo Jefferson quien supo acompañarme y apoyarme pacientemente para que pueda culminar con esta etapa de mi vida.

MAYANQUER, Fernanda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanas por haberme brindado el apoyo incondicional; a la Universidad Técnica del Norte por haberme ofrecido una educación humanística y de calidad, a los docentes de esta prestigiosa institución por impartir con responsabilidad sus conocimientos, a mi Directora de Tesis Doc. Soraya Rhea y al Gerente general el señor Luis Cachiguango por abrirme las puertas para hacer posible el desarrollo de este proyecto.

CABASCANGO, Giovanna

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de fe y esperanza a lo largo de estos años académicos para poder cumplir con este objetivo

Mi madre que es y ha sido ejemplo de superación y fortaleza ante las adversidades que se presentan en la vida, la admiro mucho y es mi ejemplo a seguir. Todos mis familiares, amigos y demás personas que de una u otra forma estuvieron presentes para brindarme sus consejos y apoyo a lo largo de mi vida universitaria.

La Universidad Técnica del Norte por abrirme las puertas y darme la oportunidad de formarme profesionalmente a través de la labor de los docentes quienes supieron impartir sus conocimientos con esmero y paciencia para formación de mi vida profesional y personal.

La cooperativa de ahorro y crédito Chuchuqui Ltda., por brindarme la oportunidad de desarrollar este proyecto.

Mi directora de tesis Doc. Soraya Rhea quien supo guiarme en la elaboración de este trabajo de investigación al Dr. Eduardo Lara, por aportar con su tiempo y conocimientos a lo largo de esta investigación. A todos ustedes muchas gracias.

MAYANQUER, Fernanda

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	ii
Summary	iii
Autoría	¡Error! Marcador no definido.
Certificación del Asesor.....	¡Error! Marcador no definido.
Cesión de directivos de la autora del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	v
Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	vii
1. Identificación de la obra.....	vii
2. Autorización de uso a favor de la universidad.....	viii
3. Constancias	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria.....	x
Dedicatoria.....	xi
Agradecimiento.....	xii
Agradecimiento.....	xiii
Índice general.....	xiv
Índice de tablas	xviii
Índice de figuras.....	xx
CAPÍTULO I	21
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	21
1.1 Antecedentes.....	21
1.2 Objetivos del diagnóstico.....	22
1.2.1 Objetivo general.....	22
1.2.2 Objetivos específicos:	22
1.3 Matriz Diagnóstica.....	23
1.4 Resultado de la investigación.....	24
1.4.1 Resultados de la entrevista al Gerente.	24
1.4.2 Resultados de la entrevista al Jefe de Crédito -Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda.....	28
1.4.3 Resultados de la encuesta aplicada al personal del Área de Crédito y Cobranzas.	33
1.5 Matriz FODA	50
1.6 Cruces Estratégicos.....	51
1.7 Identificación de la población.....	53

1.7.1 Población.....	53
1.7.2 Muestra	53
1.7.3 Estrategias	54
1.8 Organigrama estructural.....	55
1.8.1 Organigrama funcional	56
1.9 Identificación del problema diagnóstico.	58
CAPÍTULO II.....	59
2 MARCO TEÓRICO.....	59
2.1 Modelo	59
2.1.6.1 Riesgo de crédito.....	61
2.1.6.2 Riesgo de mercado.....	61
2.1.6.3 Riesgo de tasa de interés	61
2.1.6.4 Riesgo de tipo de cambio.....	61
2.1.6.5 Riesgo de liquidez.....	61
2.1.6.6 Riesgo operativo	62
2.1.6.7 Riesgo legal.....	62
2.1.6.8 Riesgo de reputación.....	62
2.1.7.1 Riesgo inherente.....	63
2.1.7.2 Riesgo de control	63
2.1.7.3 Riesgo de detección	63
2.1.12 Importancia de la evaluación de riesgos	65
2.1.13 Gestión de Riesgos.....	65
2.1.14 Mitigación del Riesgo	66
2.1.17 Componentes del Control Interno COSO II- ERM.....	70
2.1.17.1 Ambiente de Control.....	70
2.1.17.3 Identificación de Eventos.....	71
2.1.17.4 Evaluación del Riesgo.....	71
2.1.17.5 Respuesta al Riesgo	72
2.1.17.6 Actividades Control	72
2.1.17.7 Información y Comunicación	72
2.1.17.8 Actividades de Supervisión.....	73
2.2 Empresa.....	73
2.2.1 Clasificación de Empresas	73
2.2.2Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria	75

2.2.3 La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria- SEPS	77
2.2.4 Cooperativismo en el Ecuador	78
2.2.5 Sector Cooperativo.....	79
2.2.6 Cooperativa	79
2.2.7 Clasificación de las Cooperativas	79
2.2.8 Actividades Financieras	80
2.3.2 Ramas de la Auditoría.....	84
2.3.3 Indicadores de gestión.....	88
CAPÍTULO III.....	91
PROPUESTA.....	91
3.1 Introducción	91
3.2 Justificación	92
3.3 Objetivos de la propuesta.....	93
3.3.1 Establecimiento de políticas de crédito y cobranzas estandarizadas, claras y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa Chuchuquí Ltda.	93
3.3.1.1 Políticas para la concesión del Crédito de Consumo	93
3.3.1.2 Políticas para la concesión de Microcrédito	97
3.3.1.3 Políticas para la concesión del Crédito Comercial	100
3.3.2 Elaboración de diagramas de flujo a los procesos de los distintos tipos de crédito y cobranzas.....	103
3.3.2.1 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo	103
3.3.2.1.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo	104
3.3.2.2 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD.....	106
3.3.2.2.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD.....	107
3.3.2.3 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 10,001USD hasta 20.000,00USD.....	109
3.3.2.3.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo Ordinario Prioritario con monto de aprobación de 10,001USD hasta 20.000,00USD.....	110
3.3.2.4 Diagrama de Flujo de Microcrédito con monto de aprobación de 500,00USD hasta 1.000,00USD	112
3.3.2.4.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Microcrédito con monto de aprobación de 500,00USD hasta 6.000,00USD.....	113

3.3.2.5 Diagrama de Flujo de Microcrédito con monto de aprobación de 6.001,00USD 10.000,00USD.....	115
3.3.2.5.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Microcrédito con monto de aprobación de 6001,00USD hasta 10.000,00USD	116
3.3.2.6 Diagrama de Flujo de crédito Comercial con monto de 20.001,00USD hasta 60.001,00USD.....	118
3.3.2.6.1 Descripción del diagrama - Proceso del otorgamiento del crédito Comercial.....	119
3.3.2.7 Diagrama de Flujo del proceso de Cobranzas.....	121
3.3.2.7.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Cobranza	122
3.3.2.8 Políticas para el Proceso de Cobranza	123
3.3.3 Establecimiento de indicadores de gestión	124
3.3.3.1 Cuestionario de control interno aplicado al departamento de crédito y cobranzas basado en el riesgo operativo. (COSO II -ERM).....	127
3.3.4.1 Diseño del informe a gerencia	145
Capítulo III-Resultados de la investigación de campo	146
Capítulo IV-Disposiciones finales	147
CAPÍTULO IV.....	155
ESTUDIO DE IMPACTOS	155
4.1 Generalidades-impactos	155
4.2 Análisis de impactos	156
4.2.1 Impacto económico.....	156
4.2.2 Impacto social	157
4.2.3 Impacto ético.....	157
4.2.4 Impacto ambiental.....	158
4.2.5 Matriz de impacto generalizada	159
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES.....	

ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz Informativa Diagnóstica	23
2. Misión, Visión y Objetivos	33
3. Crecimiento organizacional de la entidad	34
4. Proceso de reclutamiento y selección del personal	35
5. Sistema informático	37
6. Problemas en el sistema informático	38
7. Conocimientos de las normativas, políticas y procedimientos	39
8. Capacitaciones	40
9. Capacitaciones para disminuir el Riesgo	41
10. Mecanismos de supervisión y monitoreo	42
11. Herramientas idóneas de los sistemas informáticos	43
12. Proceso para la aprobación del crédito	44
13. Verificación de los datos verídicos	45
14. Base de datos	47
15. Verificaciones	48
16. Servicios de transferencia y transacciones	49
17. Establecimiento de la matriz FODA	50
18. Determinación de los cruces estratégicos	51
19. Identificación de la población	53
20. Políticas para el otorgamiento de créditos	93
21. Crédito de Consumo Ordinario	95
22. Crédito de Consumo Prioritario	96
23. Políticas para el otorgamiento de Microcrédito	97
24. Crédito Micro-Crédito Minorista	98
25. Micro-Crédito Acumulación Simple	99
26. Políticas para el otorgamiento de crédito Comercial	100
27. Crédito Comercial Prioritario	101
28. Políticas para proceso de cobranzas	123
29. Intensidad de demanda Crediticia	125
30. Crecimiento de Cartera por mes	125
31. Nivel de cumplimiento-colocación de cartera	125
32. Nivel Gestión Asesor	126

33. Productividad del departamento	126
34. Cartera vencida	127
35. Gestión de cobranzas	127
36. Valoración de Control Interno	128
37. Valoración del Riesgo.....	128
38. Componente: Ambiente de Control	129
39. Resultado del Componente - Ambiente de Control	131
40. Nivel de Confianza - Ambiente de Control	131
41. Nivel de Riesgo - Ambiente de Control.....	131
42. Componente: Evaluación del Riesgo	132
43. Resultado del Componente - Evaluación del Riesgo.....	134
44. Nivel de Confianza - Evaluación del Riesgo	134
45. Nivel de Riesgo - Evaluación del Riesgo	134
46. Componente: Actividades de Control.....	135
47. Resultado del Componente - Actividades de Control.....	137
48. Nivel de Confianza - Actividades de Control	137
49. Nivel de Riesgo - Actividades de Control	137
50. Componente: Información y Comunicación.....	138
51. Resultado del Componente- Información y Comunicación.....	140
52. Nivel de Confianza - Información y Comunicación	140
53. Nivel de Riesgo - Información y Comunicación	140
54. Componente: Supervisión y Monitoreo	141
55. Resultado del Componente - Supervisión y Monitoreo.....	143
56. Nivel de Confianza - Supervisión y Monitoreo	143
57. Nivel de Riesgo - Supervisión y Monitoreo	143
58. Matriz General Evaluación de Control Interno.....	144
59. Matriz General Evaluación de Riesgos.....	144
60. Valoración de impactos.....	155
61. Esquema de Matriz de Valoración de Impactos	155
62. Análisis del Impacto Económico	156
63. Análisis del Impacto Social	157
64. Análisis del Impacto Ético	157
65. Análisis Del Impacto Ambiental.....	158
66. Matriz De Impacto Generalizada	159

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Misión, visión y objetivos de la cooperativa	33
2. Proceso de información y comunicación	34
3. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	35
4. Sistema Informático	37
5. Problemas en el sistema informático	38
6. Conocimientos de las normativas	39
7. Capacitaciones acordes al cargo que desempeña	40
8. Capacitaciones para disminuir el riesgo.....	41
9. Mecanismos de supervisión y monitoreo.....	42
10. Herramientas idóneas en el proceso de otorgamiento de crédito.....	43
11. Proceso para la aprobación de un crédito.....	44
12. Documentación presentada de la persona solicitante del crédito.....	45
13. Base de datos de los usuarios morosos por sectores, montos y fechas	47
14. Verificaciones oportunas con respecto al destino de créditos concedidos.....	48
15. Servicios de transferencias y transacciones electrónicas	49

CAPÍTULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuquí Ltda.”, ubicada la parroquia San Luis, Cantón Otavalo provincia de Imbabura, fue creada en la comunidad de Chuchuqui parroquia Eugenio Espejo del cantón Otavalo en el año de 1985. La Cooperativa Chuchuqui Ltda. Inicia su vida jurídica el 02 de septiembre de 1986 según acuerdo ministerial número 86-141-DC Reg. # 5259 DG. La idea surgió de un grupo de pequeños artesanos, panaderos, comerciantes indígenas del sector, entre ellos el Sr. Luis Cachiguango Gerente actual de la cooperativa. Tras 6 años de trabajo en su propia comunidad y al tener socios de otras comunidades aledañas realizan la reforma de estatutos a fin de instalar sus oficinas en el centro de Otavalo creada para participar en la solución de problemas sociales y económicos de los asociados mediante la prestación de servicios financieros y no financieros de calidad adaptados a las necesidades del sector.

En noviembre de 2004 la cooperativa abre sus puertas en un edificio propio, ubicada en la calle Bolívar 8-05 y Juan Montalvo, con instalaciones modernas y tecnología de red de sistemas dando oportunidad a la nueva generación sin perder la verdadera filosofía Cooperativa de servicio y ayuda mutua. La cooperativa está al servicio de más de 80 comunidades rurales, con un Activo de 13500.000,00 USD hasta la fecha y con 9000 socios.

La dirección, administración y control de la cooperativa está ejercida por organismos como la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y Comisiones Especiales.

La Gestión de Riesgos constituye un elemento necesario para el logro de objetivos de la entidad entre ellos el aumento de las ganancias, sin embargo incurrir en riesgo operativo puede ocasionar pérdidas en las utilidades, para evitar esto es fundamental comprender los riesgos que se asume y administrarlos de forma sistemática.

El área de Crédito y Cobranzas es la mayor generadora de rentabilidad en donde se concentran los mayores riesgos, debido a esto el proyecto investigativo estará enfocado en esta área y se intenta ahora plantear un Modelo de Gestión Gerencial para disminuir el Riesgo Operacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda.

1.2 Objetivos del diagnóstico

1.2.1 Objetivo general

- Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui”, con los responsables de las áreas y las oficinas operativas, que permita determinar el rol de los procesos de participación y gestión enfocados a mitigar el Riesgo.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Verificar el plan estratégico de la entidad
- Analizar la normativa legal en base a la gestión de la cooperativa
- Verificar la gestión administrativa del departamento de créditos y cobranzas
- Verificar la estructura del control interno del departamento de crédito y cobranza
- Analizar la aplicación de los indicadores de gestión utilizados por el departamento de crédito y cobranzas

1.3 Matriz Diagnóstica

Tabla N° 1

Matriz Informativa Diagnóstica

Nro.	Objetivo diagnóstico	Variabes	Indicadores	Técnicas	Informantes
1	Verificar el plan estratégico de la entidad de la entidad.	Plan estratégico	Misión , Visión, Objetivos	Entrevista	Gerente
2	Analizar la normativa legal en base a la gestión de la cooperativa	Normativa legal	Leyes , Reglamentos , Estatutos, Políticas y Procedimientos	Entrevista	Jefe de crédito
3	Verificar la gestión administrativa del departamento de créditos y cobranzas	Gestión administrativa	Perfiles de puesto Capacitaciones, Motivación del personal Planificación, Dirección, Organización y Control.	Entrevista	Jefe de crédito
4	Verificar la estructura del control interno del departamento de crédito y cobranza	Control interno	Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión, Monitoreo.	Entrevista	Gerente Jefe de crédito
5	Analizar la aplicación de los indicadores de gestión utilizados por el departamento de crédito y cobranza	Indicadores de Gestión	Eficiencia Eficacia Economía Ecología Ética	Entrevista	Jefe de Crédito

Fuente: Personal Administrativo y Operativo, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras.

1.4 Resultado de la investigación.

1.4.1 Resultados de la entrevista al Gerente.

Pregunta N.1

¿Existe una misión y visión en la entidad las cuales han sido difundidas con claridad tanto a funcionarios como al público en general?

El Gerente manifestó que es de conocimiento general de todos los funcionarios y en especial claramente difundida la misión y visión institucional tanto al grupo de Directivos y Asambleístas, en lo referente al público, lo han hecho a través de afiches publicitarios, en lo referente se determina que existe un empoderamiento de sus empleados y directivos, contribuyendo al desarrollo institucional.

Pregunta N.2

¿La entidad cuenta con una estructura orgánica funcional claramente definida?

La estructura orgánica de la Cooperativa Chuchuí está definida de acuerdo a las funciones del área o departamento a desempeñar, sin embargo sería factible una adecuada revisión y actualización de la misma a fin de evitar inconvenientes o sobre cargas de funciones a un solo personal.

Pregunta N.3

¿La entidad cuenta con un código de ética actualizada?

La entidad cuenta con un código de ética, sin embargo requiere la implementación de un código práctico manejable, la falta de mecanismos para la difusión de los estándares éticos de la entidad no permiten la difusión hacia los empleados. Se pudo visualizar que la

cooperativa no cuenta con políticas en referencia a las exigencias éticas para la selección de Directivos.

Pregunta N.4

¿Cuál es el proceso de selección y reclutamiento de personal aplicado por la cooperativa?

Actualmente el reclutamiento y selección del personal lo realizan de forma interna, evitando las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la entidad acoge este sistema debido al mayor índice de validez y seguridad, puesto que se conoce al candidato, ya que fue evaluado durante cierto periodo, por ende; no necesita periodo experimental. Se pudo entender que este sistema contribuye a la motivación de los funcionarios a través de la posibilidad del progreso en la entidad, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso a través de la aprobación de la Asamblea General.

Pregunta N.5

¿La entidad tiene definido políticas y procesos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano?

El Gerente manifestó que la cooperativa si presenta políticas y procesos con lineamientos que aseguran una apropiada planificación y administración del capital humano, con el fin de identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias en los procesos realizados por el personal dentro de la entidad. En lo referente, para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión operativo se ve necesario implementar procesos de incorporación, permanencia, y desvinculación del personal.

Pregunta N.6

¿La Administración del Capital Humano cuenta con políticas y procedimientos para los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal?

Básicamente; la entidad no cuenta con políticas y procedimientos que conlleven a un adecuado proceso de incorporación, permanencia y desvinculación del personal legalmente establecido bajo las normas generales para las Instituciones del sistema Financiero y la Gestión del Riesgo Operativo.

Pregunta N.7

¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la organización?

Existen políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la organización, en lo referente; se requiere una constante actualización de los mismos.

Pregunta N.8

¿En la entidad existe un manual de políticas y procedimientos de tecnología de información aprobado, difundido y comunicado a nivel de toda la institución?

La entidad está en constante proceso para la implementación de un manual de políticas y procedimientos de tecnología de información, sin embargo; se ve necesario la implementación de responsabilidad de apoyo en los procesos utilizados en el área de Crédito y Cobranzas a fin de mantener satisfechos tanto a socios como clientes manteniendo un control interno por parte del personal de la Cooperativa.

Pregunta N.9

¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de información que aseguren que las operaciones sean realizadas por personas autorizadas y los canales de comunicación utilizada sean seguros mediante técnicas de encriptación de la información?

La Cooperativa no cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de información, esto conlleva a la falta de confidencialidad integridad y disponibilidad de la información y en especial los recursos relacionados con la misma.

1.4.2 Resultados de la entrevista al Jefe de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.**Pregunta N.1**

¿La cooperativa cuenta con un comité de Administración Integral de Riesgos?

El Jefe de Crédito manifestó contar con la existencia de un Comité de Administración Integral de Riesgos, debido a que esto contribuye al fortalecimiento de la Cooperativa y en especial a la actualización de políticas y procedimientos aplicados en la entidad, convirtiéndose básicamente en un aspecto positivo que conlleva al cumplimiento de objetivos y buena marcha de la Cooperativa.

Pregunta N.2

¿La entidad cuenta con un manual de gestión de riesgo operacional?

La entidad no cuenta con un manual de gestión de riesgo operacional. Es necesaria la implementación de este tipo de manual, basada en la posibilidad de mitigar pérdidas financieras por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos

estratégicos, administrativos, personas internas, la tecnología de información usada y por eventos externos.

Pregunta N.3

¿Conoce usted si la entidad posee políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional conforme al COSO?

La Entidad Financiera si cuenta con políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional, sin embargo no están conforme al COSO, para ello es necesario realizar modificaciones pertinentes, atribuibles al manejo adecuado de los procesos a través de los componentes del COSO, en donde no se constituye estrictamente un proceso en serie, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual cualquier componente puede influir en otro.

Pregunta N.4

¿Existe un manual que describa paso a paso el proceso a seguir para otorgamiento de créditos?

El departamento de crédito y Cobranzas si maneja un manual de crédito, a esto se atribuye la verificación de cumplimiento de procedimientos de control, en base a ello determinan señales de alerta que requerirán la aplicación de procesos de debida diligencia.

Pregunta N.5

¿Cuál es el proceso a seguir para la verificación y autenticación de la información entregada por los solicitantes de un crédito?

Los operativos del departamento de crédito y cobranzas realizan un breve análisis de la información entregada de los solicitantes del Crédito comprobando la identidad de cada uno

de ellos; considerando el alto índice de suplantación de identidad, la unidad de cumplimiento junto a los asesores de crédito realizan monitoreo a través de la supervisión de campo.

Pregunta N.6

¿Se analiza las cinco “C” DE CRÉDITO para el estudio socioeconómico de la persona solicitante del crédito?

La entidad siempre ha realizado análisis antes de realizar desembolsos de dinero, en base a los aspectos que tradicionalmente todo intermediario financiero toma en cuenta para otorgar un crédito, basándose en un modelo muy sencillo conocido como las “CINCO C” del crédito: Capacidad, Capital, Colateral, Carácter y Conveniencia.

Pregunta N.7

¿El área de crédito y cobranzas cuenta con un plan de contingencia que involucre recursos humanos, tecnológicos y eventos externos inesperados?

Actualmente; la entidad no dispone con un plan de contingencia que involucre al recurso humano, eventos externos inesperados y tecnológicos que permitan medir el nivel de riesgo. No obstante, en base al seguimiento y monitoreo que mes a mes realiza la unidad de cumplimiento a las operaciones realizadas dentro y fuera de la entidad, se pretende la aplicación de procedimientos de debida diligencia en base al análisis realizado.

Pregunta N.8

¿Se ha elaborado un plan de contingencia para puntos críticos identificados en el otorgamiento de créditos?

Los responsables del Área de crédito por lo general no han puesto énfasis en la implementación de un plan de contingencia para puntos críticos identificados en el otorgamiento de créditos.

Pregunta N.9

¿Ha existido eventos externos que provocaron pérdidas en la Institución (Robo, falsificación, asaltos, hackers)?

En los últimos 5 años la entidad se ha enfrentado a eventos externos como robo y falsificación de documentación. A fin de minimizar este tipo de eventos la Unidad de Cumplimiento ha puesto en cumplimiento del personal y Directivos el manual de prevención de lavado de Activos, hasta la fecha ha tenido un avance del 75%, con esto se va concluyendo las capacitaciones programadas.

Pregunta N.10

¿El departamento de Crédito y Cobranzas cuentan con indicadores de Gestión?

La existencia de indicadores de gestión dentro del área de créditos no han dado resultados favorables enfatizados a la disminución de los riesgos; para ello se ve necesario la modificación o implementación de nuevos indicadores a partir de un examen profundo del área que identifique los aspectos críticos de la misma., ya que estos son básicamente una herramienta valiosísima para la medida de la consecución de objetivos estratégicos del área.

Pregunta N.11

¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuye con la optimización en la gestión dentro del departamento de Crédito y Cobranzas?

En realidad el control interno es una técnica de auditoría necesaria para preservar los activos, en especial ha sido pensado para limitar los riesgos que afecten las actividades de esta área, para ello se hace necesario el control interno con personal idóneo y principios éticos, eliminando por lo general cualquier tipo de suspicacia en la labor a fin de alcanzar los objetivos del área de crédito.

1.4.3 Resultados de la encuesta aplicada al personal del Área de Crédito y Cobranzas.

PREGUNTA No. 1

¿Es difundida claramente la misión, visión y objetivos del Área de Crédito y Cobranzas?

Tabla N° 2

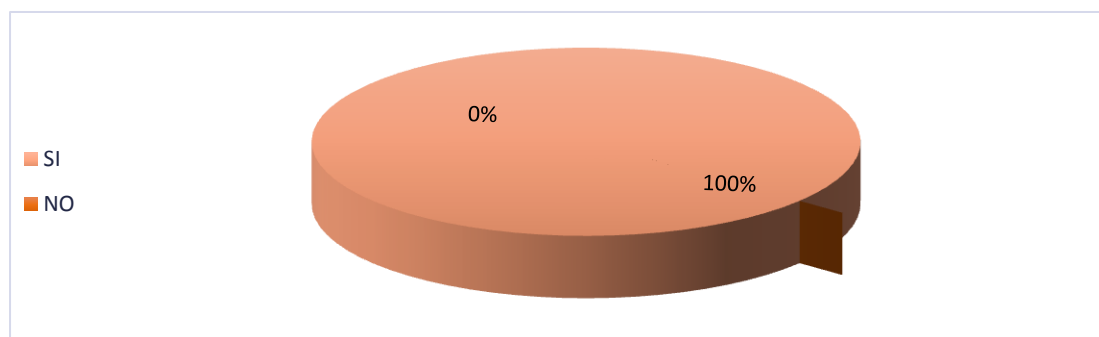
Misión, Visión y Objetivos

SI	0	0%
NO	5	100%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 1

Misión, visión y objetivos de la cooperativa



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

La población encuestada señala no conocer la misión, visión y objetivos del Área de Crédito y Cobranzas, se deduce básicamente; que en esta área no existe un plan estratégico que sirva como guía fundamental para el establecimiento de objetivos.

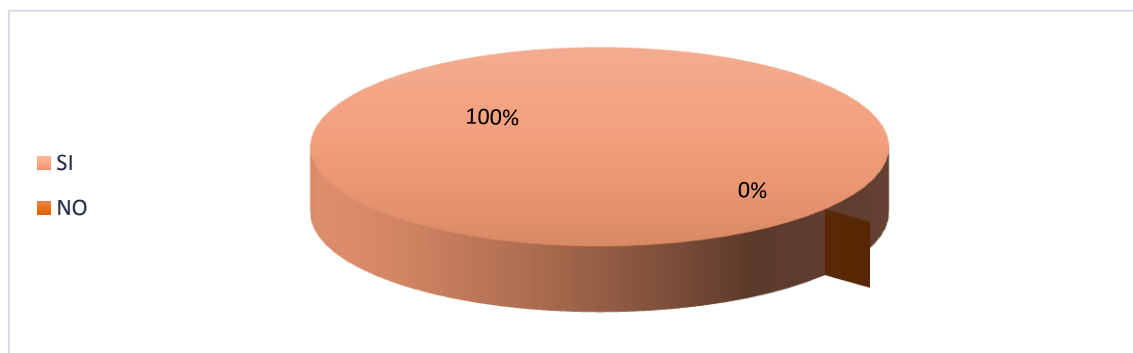
PREGUNTA No. 2

¿El proceso de información y comunicación satisface el crecimiento organizacional de la entidad en base a las acciones tomadas por los directivos?

Tabla N° 3**Crecimiento organizacional de la entidad**

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 2**Proceso de información y comunicación**

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

Se deduce que el proceso de información y comunicación empleado satisface el crecimiento organizacional en base a las acciones tomadas por los directivos. Al respecto, no sería inadecuado implementar estrategias que involucren no solo a los directivos, sino también a los empleados y Asambleaístas de la cooperativa.

PREGUNTA No. 3

Al ingresar a la cooperativa ¿Ud. fue sometido a algún proceso de reclutamiento y selección de personal?

Tabla N° 4

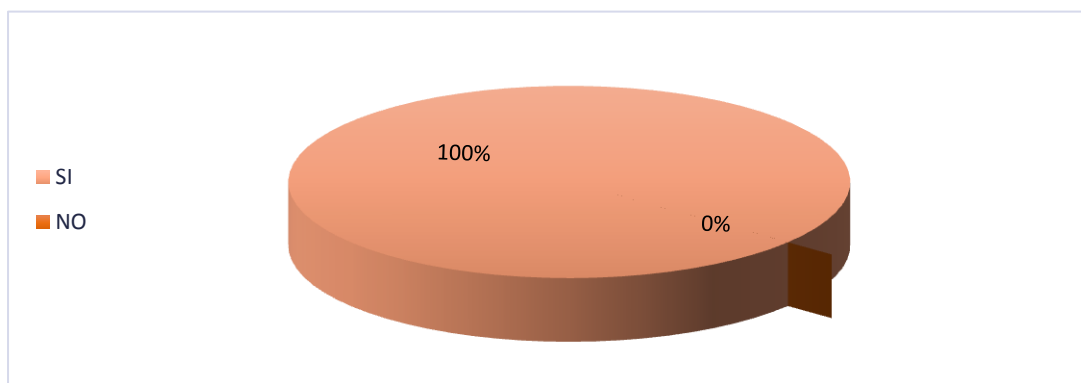
Proceso de reclutamiento y selección del personal

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 3

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

Al analizar las respuestas se evidenció que la gran mayoría de los mismos tienen conocimiento de la afectación que implica un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal sobre las metas propuestas por la institución, a pesar que la totalidad de los encuestados señalan haber pasado por dicho proceso. Sin embargo sería factible trabajar en un nuevo diseño de reclutamiento de personal a fin de potenciar una mejor selección y así la entidad cuente con un personal idóneo que contribuya al desarrollo organizacional.

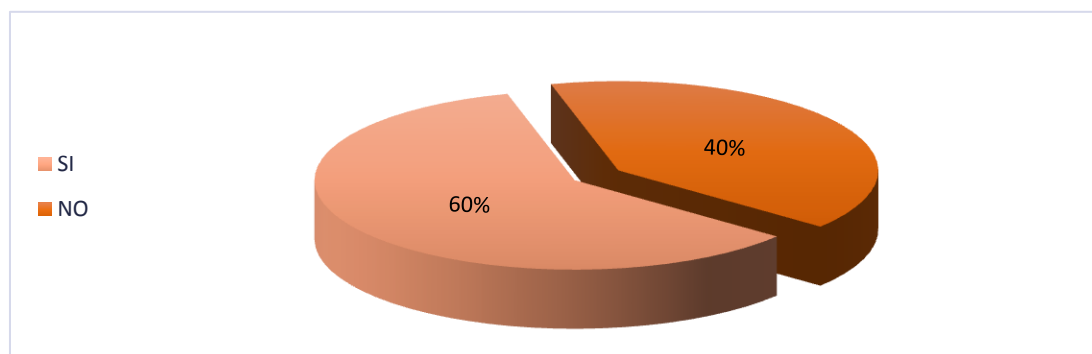
PREGUNTA No. 4

¿El sistema informático que mantiene la entidad para el área de Crédito y Cobranzas ha presentado fallas?

Tabla N° 5**Sistema informático**

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 4**Sistema Informático**

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

En el área de crédito y cobranzas existen escasos controles internos para gestionar las diferentes estrategias de control y monitoreo que ayude a regular los sistemas informáticos que van en beneficio de toda la entidad. Lo que se evidencia en las respuestas del personal se deduce que al igual que se hallan escasos controles hay escaso seguimiento.

PREGUNTA No. 5

¿Con qué frecuencia se han presentado los problemas en el sistema informático?

Tabla N° 6

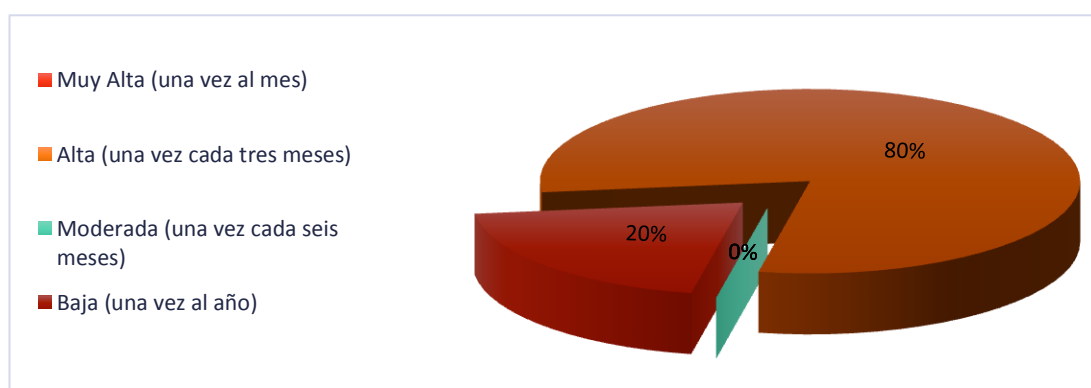
Problemas en el sistema informático

Respuesta	Valor	Porcentaje
Muy Alta (una vez al mes)	0	0%
Alta (una vez cada tres meses)	0	0%
Moderada (una vez cada seis meses)	0	0%
Baja (una vez al año)	4	80%
Muy baja (una vez en los últimos cinco años)	1	20%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 5

Problemas en el sistema informático



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

En lo referente al sistema informático, la mayoría de la población encuestada señaló que se presentan problemas en los sistemas informáticos una vez al año, lo que se deduce a dar una calificación BAJA; favoreciendo al desarrollo de los procesos operativos, los ismos que conllevan al cumplimiento de los objetivos planteados si ningún tipo de problema proporcionando eficiencia al momento de arrojar los resultado esperados

PREGUNTA No. 6

Conoce usted ¿Cuál es la normativa legal, políticas y procedimientos para enfrentar el riesgo operativo?

Tabla N° 7

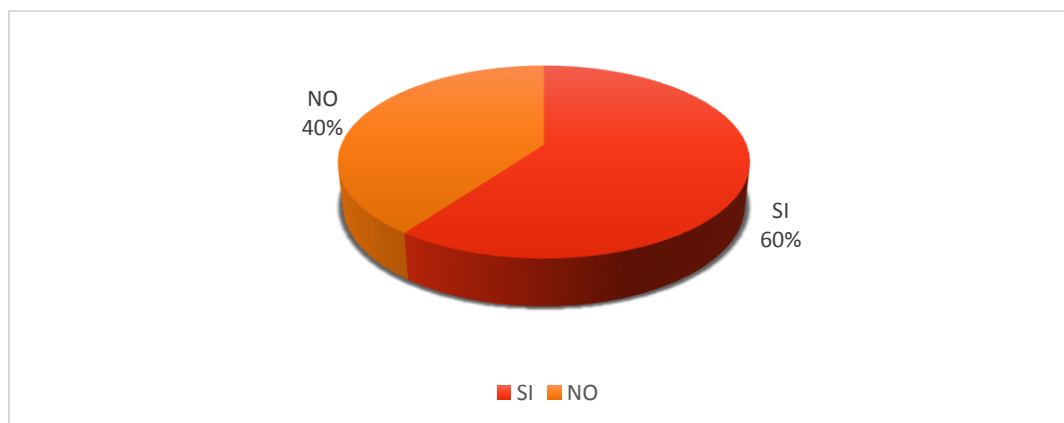
Conocimientos de las normativas, políticas y procedimientos

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 6

Conocimientos de las normativas



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En el área de crédito se determinó a través de las respuestas el desconocimiento de la normativa legal, políticas y procedimientos que contribuyan hacer frente al riesgo operativo. Convirtiéndose en uno de los factores que afectan al adecuado manejo de los procesos; para

ello se ve necesaria la actualización de políticas como procedimientos y su correcta difusión para hacer frente al riesgo operativo.

PREGUNTA No.7

¿El personal operativo de esta área recibe capacitaciones? Cada qué periodo.

Tabla N° 8

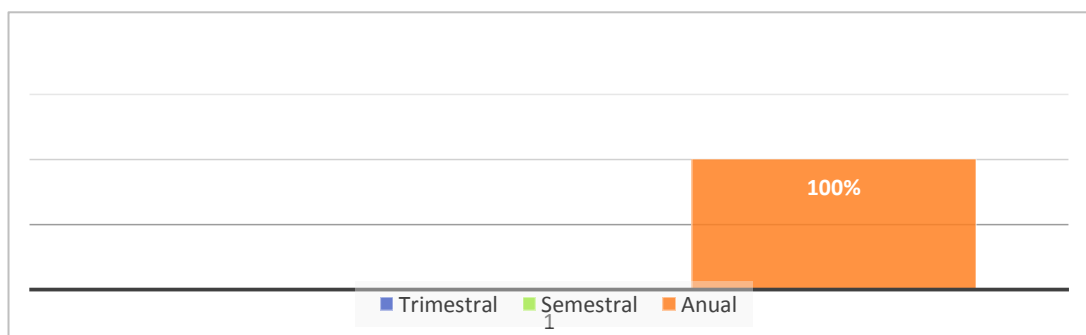
Capacitaciones

Respuesta	Valor	Porcentaje
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	5	100%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 7

Capacitaciones acordes al cargo que desempeña



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuqui”

Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

El personal de esta área no cuenta con capacitaciones frecuentes, queda claro que es relevante capacitar al personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

PREGUNTA No. 8

¿Reciben capacitaciones enfocadas a disminuir el Riesgo Operacional?

Tabla N° 9

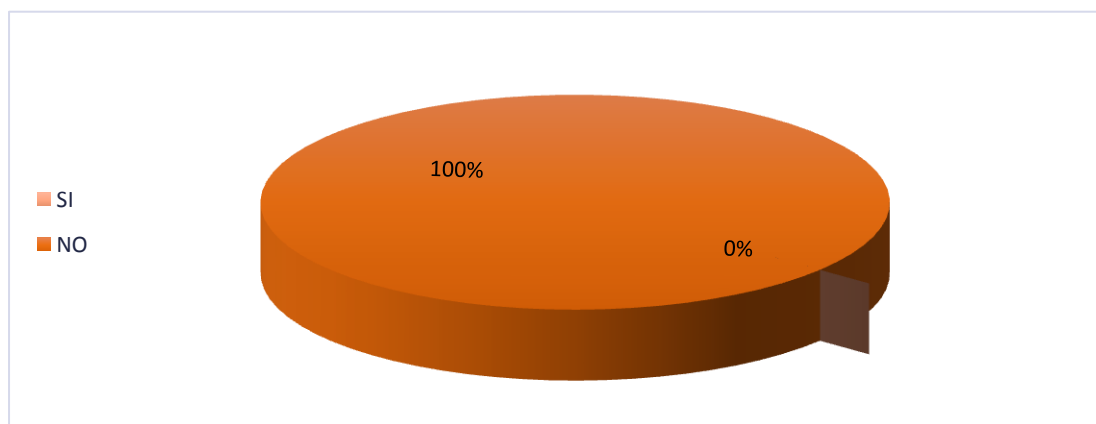
Capacitaciones para disminuir el Riesgo

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 8

Capacitaciones para disminuir el riesgo



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras.

Análisis:

La totalidad de la población investigada señala que requiere mayor información y preparación en cuanto al Riesgo Operativo, debido a la falta de capacitaciones enfocadas a la mitigación de los mismos en el departamento de Crédito y Cobranzas. Sin embargo existe una gran disposición e interés del personal en formar parte de capacitaciones. Al respecto es fundamental capacitar a los empleados, directivos y assembleístas en este tipo de riesgo.

PREGUNTA No. 9

¿Se han determinado los mecanismos de supervisión y monitoreo efectuados por los Organismos responsables?

Tabla N° 10

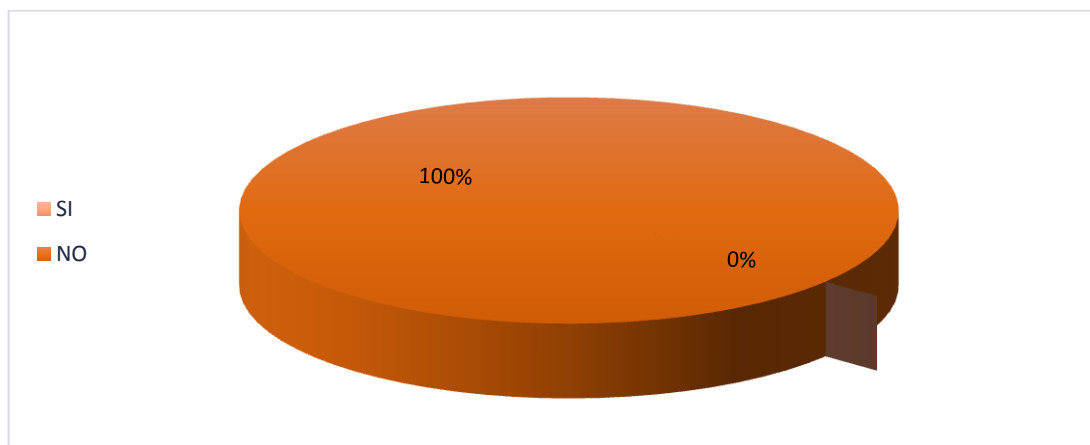
Mecanismos de supervisión y monitoreo

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 9

Mecanismos de supervisión y monitoreo



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los empleados de la institución señalan en su totalidad que no se han determinados los mecanismos de supervisión y monitoreo efectuados por los organismos responsables. Al respecto se debe buscar mecanismos que permitan un mayor interés de todos los actores frente al tema de riesgos.

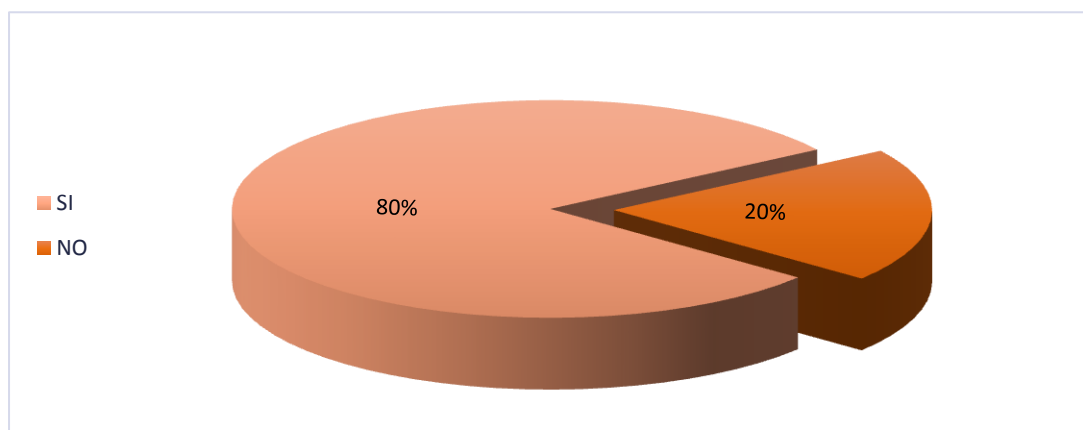
PREGUNTA No. 10

¿Los sistemas informáticos poseen las herramientas idóneas de cálculos matemáticos y financieros involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito?

Tabla N° 11**Herramientas idóneas de los sistemas informáticos**

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras.

Figura N° 10**Herramientas idóneas en el proceso de otorgamiento de crédito**

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Las herramientas idóneas de cálculos matemáticos y financieros involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito de la Cooperativa Chuchuquí han sido útiles en el trabajo y presentación de obligaciones, constituyéndose como herramientas que contribuyen al mejoramiento de los servicios hacia el cliente.

PREGUNTA No. 11

¿El comité de crédito mantiene un proceso para la aprobación de créditos?

Tabla N° 12

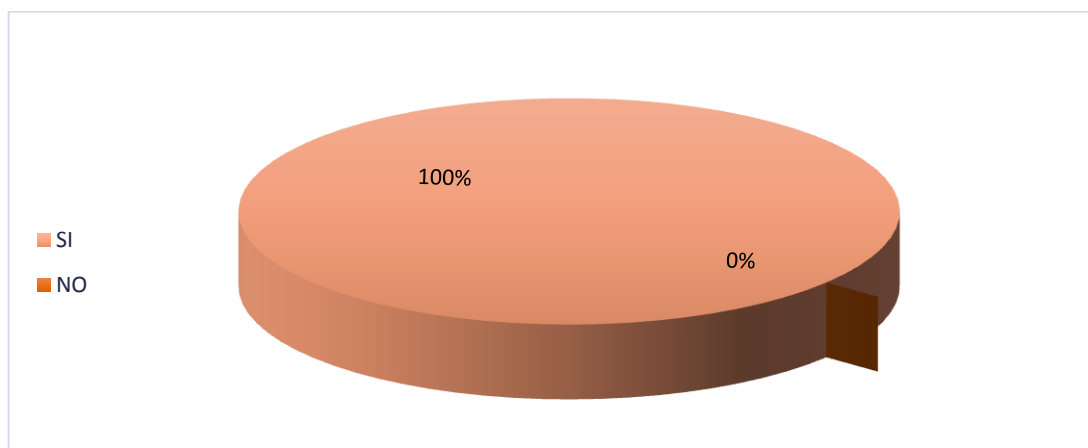
Proceso para la aprobación del crédito

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras

Figura N° 11

Proceso para la aprobación de un crédito



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En forma general el departamento de Crédito y Cobranza mantiene un proceso para la aprobación de un crédito. Sin embargo es importante implementar estrategias de verificación y control del seguimiento de los procesos con la finalidad de optimizar el tiempo y a su vez los recursos empleados asegurando los resultados que la entidad espera obtener.

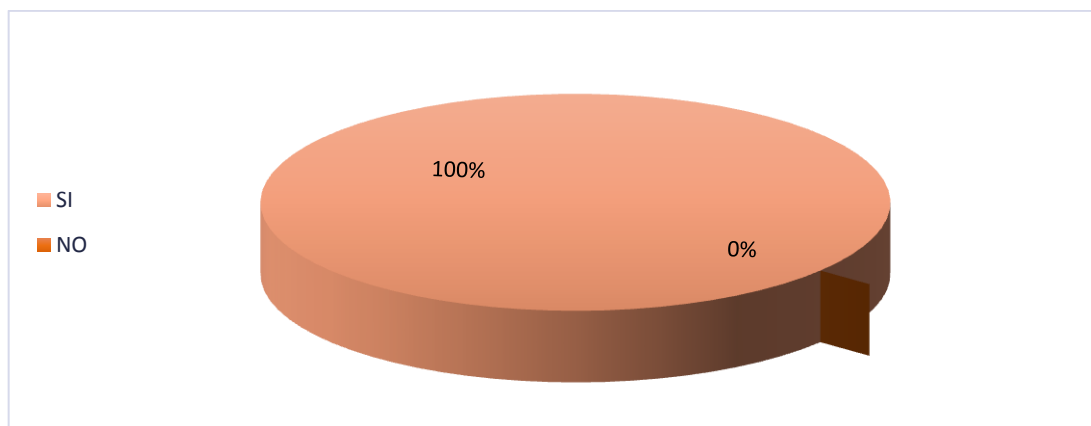
PREGUNTA No. 12

¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean verídicos con la persona solicitante del crédito?

Tabla N° 13**Verificación de los datos verídicos**

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras

Figura N° 12**Documentación presentada de la persona solicitante del crédito**

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuqui"
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De la investigación realizada se determinó que la totalidad de la población encuestada dentro del área de Crédito y Cobranzas si realizan una verificación previa de la documentación antes de la aprobación de créditos a fin de asegurarse y evitar grandes pérdidas posteriores.

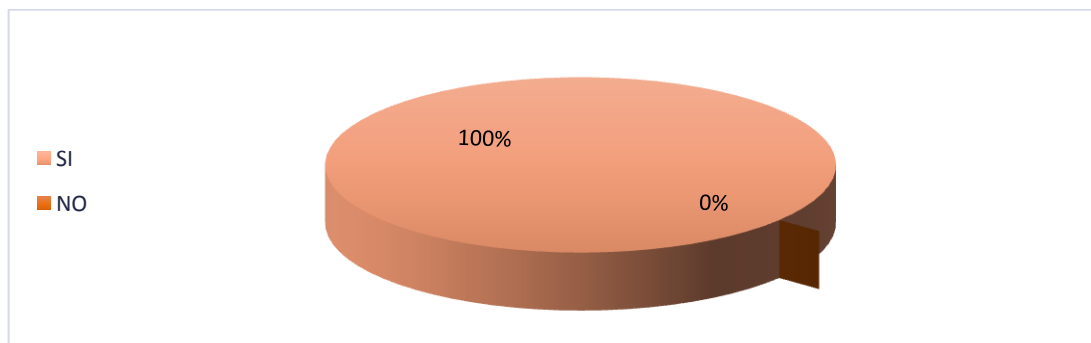
PREGUNTA No. 13

¿Se mantiene una base de datos que muestre quienes son los usuarios morosos por sectores, montos y fechas?

Tabla N° 14**Base de datos**

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras

Figura N° 13**Base de datos de los usuarios morosos por sectores, montos y fechas**

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En lo referente a la base de datos de los usuarios morosos por sectores, montos y fechas de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí, se determinó la existencia de controles adecuados, los cuales presentan una valoración no tan confiable, sin embargo sería factible trabajar en un nuevo diseño de presentación y verificación de información de datos a fin de potenciar una mejor selección de usuarios, esto con lleva a dar soluciones inmediatas.

PREGUNTA No. 14

¿Se realiza verificaciones oportunas con respecto al destino de créditos concedidos?

Tabla N° 15

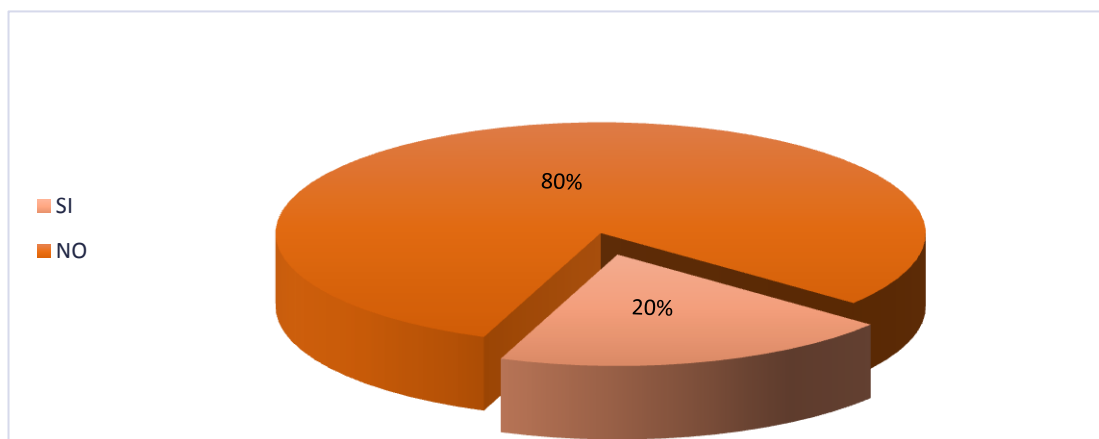
Verificaciones

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras

Figura N° 14

Verificaciones oportunas con respecto al destino de créditos concedidos



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa "Chuchuquí"
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El personal operativo con respecto al destino el crédito, no realiza verificaciones o monitoreo de campo, ocasionando una mayor incidencia por parte del departamento en riesgos por lo cual sería oportuno que realicen verificaciones previas y un análisis que determinen las condiciones, sus colaterales y la capacidad real de pago de los solicitantes de créditos de esta manera la entidad evitará encontrarse en situaciones que afecte al desarrollo y crecimiento de la entidad y pueda hacer frente a sus obligaciones financieras.

PREGUNTA No. 15

¿La cooperativa cuenta con servicios de transferencias y transacciones electrónicas?

Tabla N° 16

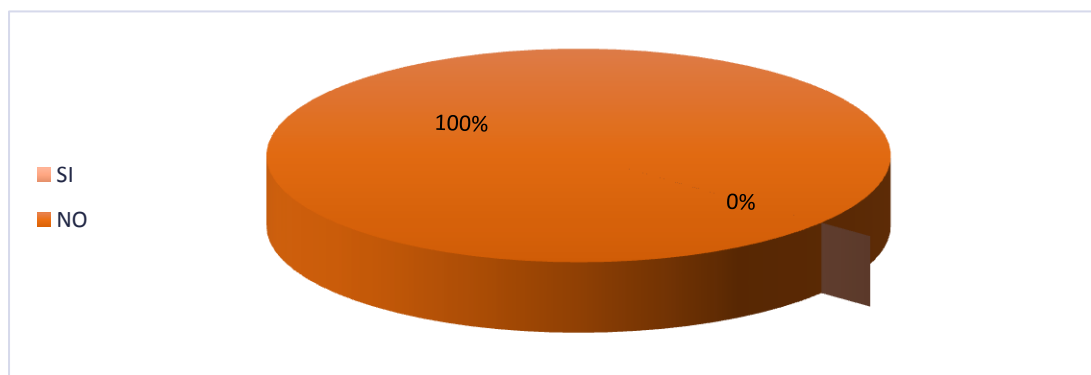
Servicios de transferencia y transacciones

Respuesta	Valor	Porcentaje
SI	0	0%
NO	5	100%
Total Encuestados	5	100%

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras

Figura N° 15

Servicios de transferencias y transacciones electrónicas



Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En lo referente a los servicios de transferencias y transacciones electrónicas, los encuestados señalan que no contaban a través de estos medios la prestación de servicios a los clientes; pero rara vez lo han puesto en moción ante la Asamblea General para su aprobación, para ello sería factible la implementación del sistema electrónico al público con el objeto de brindar mayor servicio con eficiencia y agilidad.

1.5 MATRIZ FODA

Tabla N° 17

Establecimiento de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Adecuada infraestructura física	O1. Imbabura ofrece la opción de ampliar el mercado con nuevos socios.
F2. Acogida en el mercado por su trayectoria.	O2. Zona con rápido crecimiento urbano.
F3. Personal necesario para la prestación de servicios.	O3. Empresas capacitadoras a nivel Nacional con personal idóneo.
F4. Personal con experiencia.	O4. Interés por los socios para adquisición de los créditos.
	O5. Implementación de normativa para mitigar el riesgo operativo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Cartera de crédito vencida significativa	A1. Competencia en entidades.
D2. Resistencia al cambio	A2. Fraude externo, asalto, robo.
D3. Falta de automatización de los procesos.	A3. Cambios en las Regulaciones, Leyes.
D4. Políticas inadecuadas de Crédito.	A4. Implementación de políticas por parte de la Superintendencia de Bancos.
D5. Control Interno.	A5. Utilización de créditos para fines distintos para los que fueron aprobados para la cooperativa
D6. Inadecuado proceso de selección del personal.	A6. Crisis Financiera.
D7. Inexistencia de un plan de capacitación al personal.	
D8. Evaluación del desempeño del personal.	
D9. Carencia de un manual de riesgo operativo.	
D10. Seguridad informática.	
D11. Cartera vencida.	


Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Las Autoras

1.6 Cruces Estratégicos

Tabla N° 18

Determinación de los cruces estratégicos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Adecuada infraestructura física F2. Acogida en el mercado por su trayectoria. F3. Personal necesario para la prestación de servicios. F4. Personal con experiencia</p>	<p>D1. Cartera de crédito vencida significativa D2. Resistencia al cambio, D3. Falta de automatización de los procesos. D4. Políticas inadecuadas de Crédito. D5. Control Interno. D6. Inadecuado proceso de selección del personal. D7. Inexistencia de un plan de capacitación al personal. D8. Evaluación del desempeño del personal. D9. Carencia de un manual de riesgo operativo. D10. Seguridad informática. D11. Cartera vencida.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)

- O1.** Imbabura ofrece la opción de ampliar el mercado con nuevos socios.
O2. Zona con rápido crecimiento urbano.
O3. Empresas capacitadoras a nivel Nacional con personal idóneo.
O4. Interés por los socios para adquisición de los créditos.
O5. Implementación de normativa para mitigar el riesgo operativo.

(F4-O2). Aprovechar la capacidad y experiencia del personal para la correcta ejecución de los procesos que contribuyan al crecimiento de la entidad.

(D8-O1). La adecuada implementación de herramientas técnicas de evaluación del personal contribuirá a la consolidación de la imagen corporativa.

(D7-O3) La implementación de un plan de capacitación al personal a través de personal idóneo permitirá incrementar los niveles de efectividad y productividad de la entidad.

AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1. Competencia en entidades financieras. A2. Fraude externo, asalto, robo. A3. Cambios en las Regulaciones, Leyes. A4. Implementación de políticas por parte de la Superintendencia de Bancos. A5. Utilización de créditos para fines distintos para los que fueron aprobados para la cooperativa A6. Crisis Financiera.</p>	<p>(F3-A1). La alta competencia financiera exige calidad en el servicio, para ello es necesario capacitar al personal a fin de que contribuyan con su trabajo eficiente en favor de la institución y de los socios en general. (F2-A3). La inestabilidad política y económica del país afecta a la administración continua y al cambio organizacional impidiendo el cumplimiento de los objetivos. (F5-A5). Fortaleciendo el manejo Administrativo y Crediticio</p>	<p>(D5-A1). Fomentar la comunicación interna y capacitación que atiendan en forma oportuna los requerimientos de los socios. (D7-A4). Proponer un plan de capacitación acorde a las necesidades reales de los empleados, mejora la comprensión de políticas cambiantes.</p>

1.7 Identificación de la población

La cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda. Cuenta con 24 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 19

Identificación de la población

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerencia General	1
Contabilidad y Talento Humano	4
Control	3
Sistemas	2
Crédito y Cobranzas	6
Caja y Atención al Cliente	6
Seguridad	2
TOTAL	24

Fuente: Personal del área de Crédito y Cobranza, Cooperativa “Chuchuquí”
Elaborado por: Las Autoras

1.7.1 Población

Para el presente estudio se ha tomado como unidad de análisis a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí de la ciudad de Otavalo, en la que se consideró a las siguientes poblaciones:

- Gerente General
- Jefe de crédito
- Cinco asesores de crédito

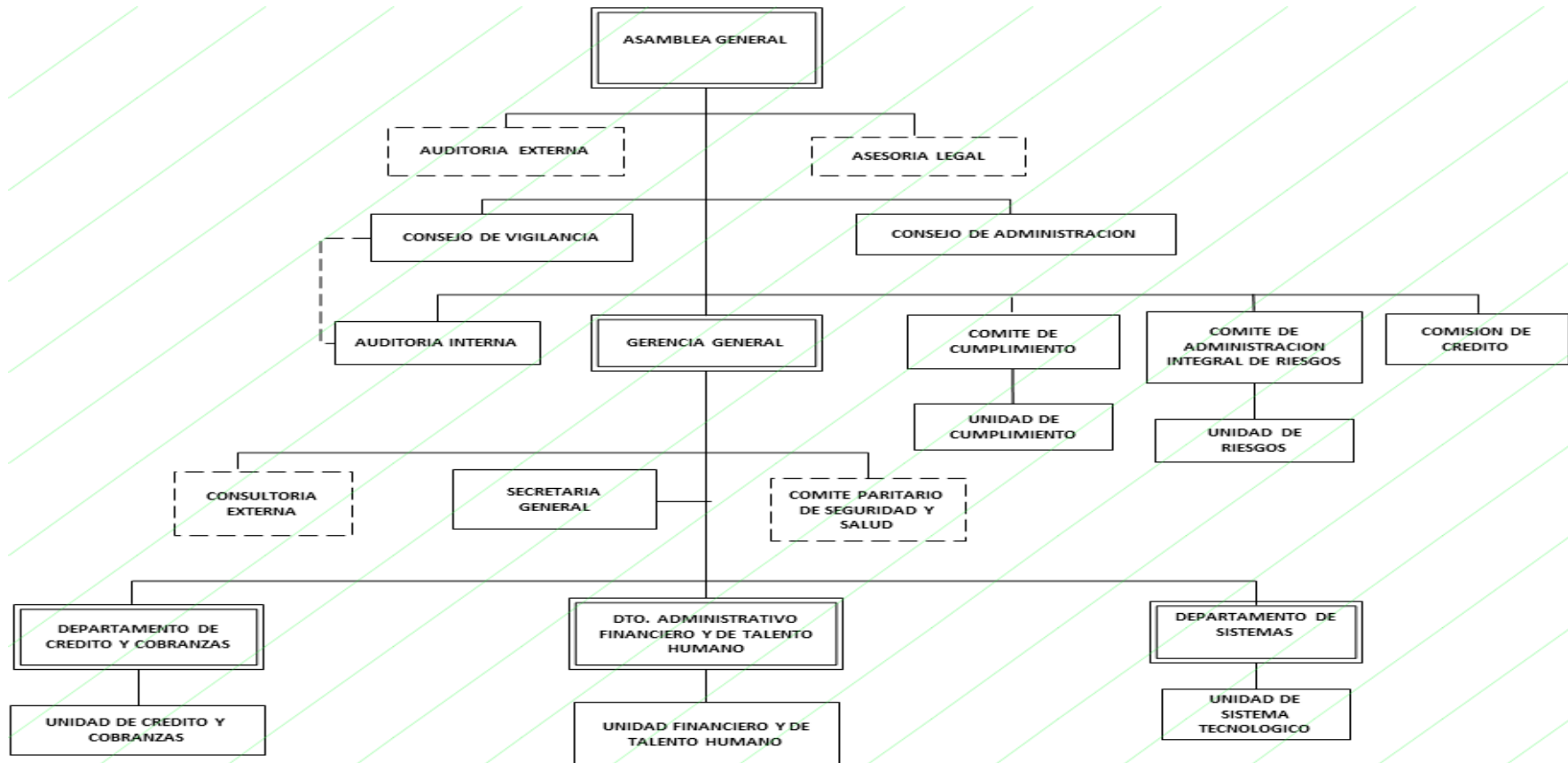
1.7.2 Muestra

Para aplicar las encuestas se ejecutó el siguiente procedimiento:

- Para los funcionarios del departamento de crédito y cobranza, y tomando en cuenta que lo integran 5 personas no se precisó la obtención de muestra, por su tamaño, para ello fue necesario la utilización del Censo como marco muestra para la aplicación de las encuestas

1.7.3 Estrategias

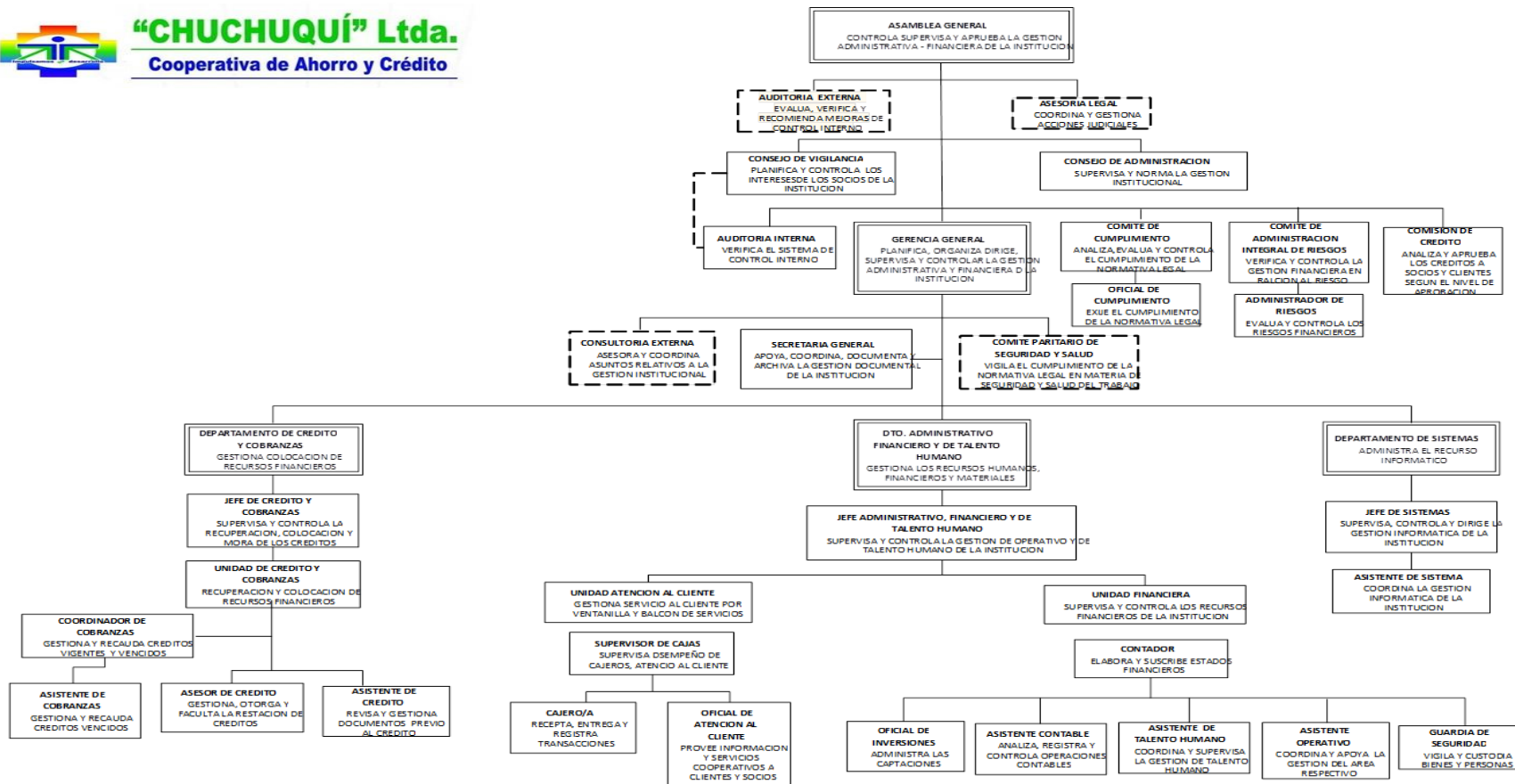
Las estrategias que se utilizó para esta investigación fueron las visitas al personal principal de las oficinas operativas donde se dialogó y se aplicó las encuestas a cinco asesores del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí.



1.8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui” Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras.

1.8.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chuchuqui" Ltda.

Elaborado por: Las Autoras.

1.9 Identificación del problema diagnóstico.

De la información del Diagnóstico y la implementación de una Matriz que contiene las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas se determinó que el principal problema, es la falta de control y planificación de los procesos, recuperación de cartera, la falta de actualización y difusión de políticas de crédito y cobranzas ; y además un inadecuado control interno que conlleva a evaluar la unidad y desempeño de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en el área de créditos y cobranzas.

Por lo señalado anteriormente se considera necesario para hacer frente a esta problemática **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.** , en base a una fundamentación teórica que permitirá a la entidad financiera mejorar en forma efectiva y eficiente en el desempeño de las funciones y el adecuado manejo de los procesos.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Modelo

“Modelo es un término técnico que se usa para representar en pequeño alguna cosa, algo que haya sido creado para que este sea utilizado como un ejemplo a considerarse” (Bermúdez, 2013).

Un modelo es una representación de una propuesta de algo real que se quiere transmitir e implantar, diseñado con características idóneas para ser imitado. Es plasmar una idea sobre un tema específico digno de ser reproducido por quienes lo perciben.

2.1.2 Gestión

“La disciplina que persigue la satisfacción y construcción de objetivos organizacionales, contado para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado”(Chiquisengo, 2011).

Es el proceso en el cual se unen acciones conjuntas con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas por los directivos para avanzar y conseguir el logro de los objetivos institucionales y contribuir con la toma de decisiones dentro de la organización

2.1.3 Modelo de Gestión

Un modelo de gestión empresarial es un conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Este incluye el análisis del entorno, tanto el externo como el interno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evolución y el control. (Wheelen Thomas L, 2013)

Un modelo de gestión representa una guía práctica orientada a mejorar las tareas que se desarrollan dentro de un ente facilitando la información que se será oportuna para una correcta toma de decisiones. Estos modelos incluyen diferentes acciones como dirección, organización y control para el cumplimiento de las metas planteadas

2.1.4 Beneficios

Un modelo de gestión contribuye en el fortalecimiento del sistema institucional de control interno a través del aporte de mejores prácticas de gestión, mismo que contribuye en gran medida al logro de las metas y objetivos planteados para una acertada toma de decisiones. (Gómez & Pérez, 2013, p.45)

La aplicación de un modelo de gestión en el desarrollo de las actividades institucionales colabora con el mejoramiento continuo y productividad de la misma.

2.1.5 Riesgo

En toda actividad y por ende en todo proceso existe la posibilidad de que haya una alteración respecto a sus resultados, se debe entender que existe un riesgo. Así, el riesgo se puede entender como la variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada dentro de un periodo determinado. (Reyes P, 2012, p.32)

El riesgo es la existencia probable de acontecimientos negativos que podrían causar grandes perjuicios en el curso normal de las actividades de una institución y de esta manera pongan en peligro el logro de los objetivos de la misma.

2.1.6 Clasificación del Riesgo Financiero

Los riesgos financieros son aquella incertidumbre asociada al beneficio o rendimiento que aporta la inversión o de alguna manera la variabilidad de los réditos esperados por los

accionista de la entidad, esto se debe a que existe la probabilidad de que la empresa no pueda hacer frente a las obligaciones que tiene frente a sus socios como podría ser el pago de los interés por el capital o las amortizaciones de las deudas.

2.1.6.1 Riesgo de crédito

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

2.1.6.2 Riesgo de mercado

Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

2.1.6.3 Riesgo de tasa de interés

Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

2.1.6.4 Riesgo de tipo de cambio

Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

2.1.6.5 Riesgo de liquidez

Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

2.1.6.6 Riesgo operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

2.1.6.7 Riesgo legal

Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas;

2.1.6.8 Riesgo de reputación.

Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004)

2.1.7 Tipos de Riesgos de Auditoría

2.1.7.1 Riesgo inherente

Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor.

2.1.7.2 Riesgo de control

Se refiere al riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera de control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información ayuden al mejoramiento de los niveles de riesgo y que las recomendaciones sean ejecutadas.

2.1.7.3 Riesgo de detección

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. A diferencia de los dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. (Maldonado E, 2008, p.57-59)

2.1.8 Administración de Riesgos

La administración de riesgos es diferente para cada entidad y depende del punto de vista del cual se analiza la incertidumbre y las circunstancias en que los fenómenos se presentan, en general el riesgo está presente en toda actividad y proceso. (Pozo & Yépez, 2014, p.48)

La administración de riesgos es el conjunto de pasos efectuados para identificar, medir y administrar la presencia de riesgos en la organización a través de la utilización de recursos

financieros, humanos y materiales, para proteger los recursos de la organización y de esta manera poner en riesgo la existencia de la entidad.

2.1.9 Administración del riesgo financiero

Es un proceso con el que se evalúa y se maneja el riesgo financiero, tanto actual como posible, de una empresa a fin de reducir la exposición a él. Los gerentes han de identificarlo, estudiar las medidas posibles e introducir las medidas necesarias que lo atenúen. (Baxter, 2012, p.29)

Es la rama que hace alusión especialmente al manejo integral y cobertura de los riesgos financieros a los que una institución está expuesta, mediante la aplicación de técnicas y la aplicación de procesos que contribuirán con la eficiencia en las actividades de la entidad

2.1.10 Administración del riesgo operativo

“Es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, modelos y en las personas que manejan dichos sistemas. Se relaciona con pérdidas por fraudes o por fallas de capacitación de los empleados en la organización”(Baxter, 2012,pág.29).

Es la gestión desarrollada para controlar aquellos riesgos a los que la entidad está expuesta con relación a los procesos, personas y tecnología. Es de vital importancia que el riesgo operativo sea controlado pues representa un peligro en la operatividad de la entidad ya sea por eventos imprevistos internos y externos.

2.1.11 Control del riesgo

Cuando se utiliza la administración tradicional del riesgo suele dedicarse un gran esfuerzo para detectarlo y analizarlo, pero luego muy poco para controlarlo. Por una parte el hecho de percatarse del riesgo mediante ambas actividades contribuye a evitarlo. Por otra parte es innegable lo siguiente: para impedir que ocurra, casi

siempre se requerirá de acciones específicas que actualmente no se planean. (Baxter, 2012, p.94)

Es el proceso de medir y controlar el cumplimiento eficaz de las actividades de control empleadas por parte de los funcionarios de la organización ya sea para evitar los posibles riesgos o mitigarlos y posteriormente dar soluciones para los mismos.

2.1.12 Importancia de la evaluación de riesgos

Es un axioma común el aceptar que se deben tomar ciertos riesgos para tener éxito en los negocios y aun para permanecer en el medio. Los riesgos o situaciones que eventualmente al concretarse pudieran evitar o dificultar que alguno o varios de los objetivos se logaran en forma y oportunidad con que fueron planeados (Espinoza, 2013, p.8).

Es una herramienta fundamental ya que proporciona las medidas necesarias para medir la magnitud del daño o las posibles pérdidas que pudieran resultar por la falta de atención que se preste en lo que respecta a la gestión de riesgos. Es vital para todas las instituciones la implantación de un proceso de administración de riesgos.

2.1.13 Gestión de Riesgos

El proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectara al logro de los objetivos y el empleo de las medidas orientadas a disminuir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos. (COSO ERM II, 2004)

Es la metodología aplicada para administrar de manera oportuna las posibles eventualidades de riesgo ya sean internas o externas a la entidad que puedan afectar de forma significativa el

cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que se espera con la gestión de riesgos es crear una cultura organizacional de autocontrol dentro de la entidad y lograr mejores resultados en los procesos institucionales.

2.1.14 Mitigación del Riesgo

Hoy por hoy la gestión de riesgos es entendida como un conjunto de acciones, mecanismos y herramientas cuyo propósito fundamental es intervenir sobre la amenaza y vulnerabilidad de una determinada localidad, a fin de reducir el nivel de riesgo que ello representa para la misma población. (Gómez & Pérez, 2013, p.74)

Existe más de una táctica de mitigación que se relaciona con un evento de riesgo. En conjunto, las tácticas de mitigación controlan y ofrecen una garantía razonable de que ciertos procesos sucederán dentro de la tolerancia aceptable de riesgo. Son medidas adoptadas con la finalidad de reducir los riesgos a los que están expuestas las entidades y evitar posibles perjuicios en el desarrollo de las actividades que podrían afectar la operatividad de la entidad.

2.1.15 Factores del Riesgo Operativo

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí;

2.1.15.1 Procesos: Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupadas de la siguiente manera:

2.1.15.1.1 Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionen directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio y organismo que hagan sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

2.1.15.1.2 Procesos productivos,- Fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes y

2.1.15.1.3 Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos de trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

2.1.15.2 Personas.- Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas” tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros (...).

Dichos procesos corresponden a:

2.1.15.2.1 Los procesos de incorporación.- Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la contratación, e inducción de nuevo personal;

2.1.15.2.2 Los procesos de permanencia.- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

2.1.15.2.3 Los procesos de desvinculación.- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral. (...)

2.1.15.3 Tecnología de información.- Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una adecuada toma de decisiones. (...)

2.1.15.4 Eventos externos.- En la administración de riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

2.1.16 Control Interno

Es aquel proceso que es ejercido por la Junta Directiva o el consejo administrativo de la organización y por el resto del personal, el cual se ha creado especialmente para brindar seguridad razonable de conseguir para la entidad efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de Leyes y Regulaciones aplicables (Portilla María, 2013, p.95).

Es la metodología de organización y planificación empleada por las entidades, la cual integra un conjunto de procesos y métodos sincronizados para proteger sus activos y la implementación de políticas para lograr la eficacia en sus actividades y asegurar la autenticidad de la información a presentar.

2.1.17 Componentes del Control Interno COSO II- ERM

2.1.17.1 Ambiente de Control

Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las y los servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (Gonzales María, 2012, p.158)

Es la base fundamental para ejecutar el control interno dentro de la entidad mediante procesos y estructuras necesarias que provean orden en las actividades internas de la organización.

2.1.17.2 Establecimiento de Objetivos

“Son aquellos planteamientos u objetivos que las organizaciones quieren alcanzar ya sea a corto o largo plazo que se encaminan a lograr la eficiencia y la efectividad de las operaciones y cumplimiento de las Leyes” (Gonzales María, 2012, p.225).

Para una organización el establecimiento de los objetivos forma parte esencial para el adecuado funcionamiento de la misma, los objetivos bien cimentados y su cumplimiento aseguran el éxito de la entidad.

2.1.17.3 Identificación de Eventos

“Es identificar los eventos que dan lugar para posibles riesgos y oportunidades que pueden afectar o beneficiar los objetivos que se han trazado a corto y largo plazo” (Gonzales María, 2012, p.226).

El control interno considera varias medidas que contribuyen a identificar los posibles eventos negativos que podrían incurrir en pérdidas para la entidad, es por eso que se ve necesario una pronta evaluación y solución para dichos acontecimientos.

2.1.17.4 Evaluación del Riesgo

“El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno” (Gonzales María, 2012, p.227).

Es la valoración oportuna de ciertos daños que podrían producirse en base a riesgos ya sean internos o externos a la entidad y las posibles soluciones para aquellos riesgos que se hayan ocasionado por el curso normal de las actividades institucionales.

2.1.17.5 Respuesta al Riesgo

“Los directivos de la entidad identificaran las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio”(Gonzales María, 2012, pág.231).

En la actualidad los riesgos se hallan presentes en el transcurso normal de las actividades que desempeñan las organizaciones provocando resultados positivos y negativos para la misma, es así que la respuesta adecuada para la ocurrencia de los mismos y analizando los variables costo y beneficio es muy necesario.

2.1.17.6 Actividades Control

“Las actividades de control se dan en toda organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una diversidad de acciones de control de detección y prevención”(Gonzales María, 2012, pág.232).

Son los mecanismos de control como políticas o procedimientos, determinados para una correcta administración de los riesgos que permita el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.17.7 Información y Comunicación

“El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad” (Gonzales María, 2012, pág.233).

La información y comunicación oportuna es necesaria para que las actividades dentro y fuera de la organización emitan los resultados esperados y que las actividades que deben cumplir

los empleados sean realizadas con la exactitud y agilidad en beneficio del crecimiento institucional.

2.1.17.8 Actividades de Supervisión

“Los directivos de la entidad establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones para medir la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales” (Gonzales María, 2012, pág.232).

Es el proceso implantado con la finalidad de revisar periódicamente la efectividad de las actividades de control interno que se están desarrollando dentro de la organización y si es necesario hacer las modificaciones pertinentes en ciertos procesos que no emitan los resultados esperados por la organización.

2.2 Empresa

“Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/ o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al estado y a la sociedad en general” (Zapata, 2016, pág.5).

Son organizaciones económicas conformadas por el capital humano y financiero, enfocada a desarrollar una actividad que produzca beneficios económicos por medio del intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

2.2.1 Clasificación de Empresas

Las empresas se clasifican en:

2.2.1.1 Según su naturaleza:

Industriales: Son aquellas que transforman materias primas en nuevos productos.

Comerciales: Se dedican a la compra y venta de productos intermediarios entre productores y compradores.

Servicios: Se encargan de generar y vender productos intangibles.

Agropecuarias: Se dedican a la explotación de productos agrícolas y pecuarios.

Mineras: Dedicadas a la explotación del subsuelo.

2.2.1.2 Según el sector o la procedencia del capital:

Publicas: El capital de estas empresas pertenece al sector público

Privadas: El capital de estas empresas pertenece al sector privado.

Mixtas: el capital de estas empresas está clasificado en público y privado.

2.2.1.3 Según la integración del capital o número de socios:

Unipersonales: El capital de estas empresas le pertenece a una sola persona.

Sociedades: El capital de estas empresas es el aporte de personas jurídicas o naturales.

Sociedad de personas

Sociedad de capital. (Zapata, 2016, pág.5)

Las empresas están creadas con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, proveyendo de un sinnúmero de servicios y productos esenciales para el hábitat normal de las personas, además las empresas son creadas con fines económicos.

2.2.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

Para efectos de la presente Ley se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital

Art 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente Ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento

Art 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrolla en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;

- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de la personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Art4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiaran por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y el bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y el consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2014, Título 1, Art 1-4, p.4-5)

Siguiendo el marco de la ley de la economía popular y solidaria las entidades que se sujetan y forman parte de este sector guiaran sus funciones en base a esta ley que busca cimentar y establecer lineamientos que contribuyan al correcto funcionamiento de la operatividad de dichas instituciones, el desarrollo de la economía del país y el buen vivir

2.2.3 La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria- SEPS

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector popular y solidario.

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía Popular y Solidaria tiene por objeto:

- Reconocer a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria como motor de desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de las EPS
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas y privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario; y,

- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad. (<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->)

Las entidades del sistema de economía popular y solidaria deberán ser controladas por el ente regulador cumpliendo con sus disposiciones y reglamentos con el fin de un adecuado direccionamiento de sus actividades y evitar posibles sanciones que perjudiquen la imagen institucional.

2.2.4 Cooperativismo en el Ecuador

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, como por ejemplo en Latinoamérica. Los Ayllus de la cultura Inca, utilizaban este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaban por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para determinar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo. Actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado. (Miño, 2013, p.10-11)

El cooperativismo desde tiempos antiguos se ha manifestado por la unión y cooperación de un conjunto de personas que buscan fines comunes como por ejemplo el económico, intentando trascendentalmente mejorar las metodologías para satisfacer necesidades de posibles usuarios y sus propias necesidades para alcanzar el progreso económico de la sociedad.

2.2.5 Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas, entendidas como sociedades de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado y e interés social. (LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2014 Sección III, Art 21, p.8)

2.2.6 Cooperativa

“Son organizaciones conformadas por la decisión voluntaria de varias personas, con la finalidad de brindar un servicio y obtener mediante el mismo beneficio económico buscando sobre todo mejorar las condiciones de vida de sus socios” (Cabascango & Mayanquer, 2017,p.72).

2.2.7 Clasificación de las Cooperativas

Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

Cooperativas de Producción: Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Cooperativas de Consumo: Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de

artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

“Cooperativas de Vivienda: Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción y remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con estas en beneficio de sus socios.

Cooperativas de Ahorro y Crédito: Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Cooperativas de Servicio: Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismo que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud. (LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, Art 23, 2014, p.9)

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran clasificadas según la Ley de la Economía Popular y Solidaria en: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. La creación de una cooperativa de esta clasificación será de la decisión unánime de los socios quienes decidan conformarlas bajo las disposiciones que en esta Ley se establecen.

2.2.8 Actividades Financieras

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Conceder sobregiros ocasionales.

- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos; así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- Negociar títulos cambiarios o facturas que presenten obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldos de los documentos referidos.
- Invertir preferentemente, en este orden, en el sector financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.
- Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.
(LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y SU REGLAMENTO, Art. 83, 2012, pág. 46 y 47)

Son las diversas operaciones efectuadas por las instituciones financieras para satisfacer las necesidades de quienes hacen uso de dichas prestaciones con la finalidad de captar recursos necesarios para las instituciones que conforman el sistema financiero.

2.3 Auditoría

El término auditoría lo asociamos de forma genérica a diferentes expresiones o conceptos: proceso, misión, función, profesión, informe, balance, diagnóstico, evaluación, etc. Auditar es sinónimo de revisar, inspeccionar, controlar o verificar. Podemos referirnos a tantas clases de auditorías como tipos diferentes de revisiones. (Aumatell Cristina, 2012, p.22).

Es el proceso ordenado de recolección y verificación de información presentada por la entidad, con la finalidad de analizar si estas se ajustan a las disposiciones que por ley se exigen, para después presentar el resultado de dicho análisis a los altos directivos de la organización para que estos puedan tomar las medidas correctivas recomendadas por el auditor.

2.3.1 Clases de Auditoría

Auditoría Interna

“Es un servicio de evaluación interna de la actividad desarrollada por la empresa. Entre sus funciones se incluye el examen, la evaluación y el control de la adecuación y eficacia de los sistemas de control contable y de control interno” (Mora, 2008, p 32).

Es una actividad de análisis del control interno realizada por profesionales internos de la entidad, para posteriormente emitir recomendaciones si así ameritara el caso de evaluación.

Auditoría Externa

“La auditoría de naturaleza externa constituye un sistema para dotar de la máxima transparencia la información económica y contable de la empresa o entes públicos sujetos a auditoría” (Aumatell, 2012, p 25).

Es una evaluación sistemática de la información presentada por la entidad por parte de un profesional independiente a la organización, mediante la cual se podrá identificar los posibles acontecimientos que no estén en base a leyes y disposiciones establecidas.

2.3.2 Ramas de la Auditoría

Financiera

“Examen de las operaciones y cifras de una entidad económica, efectuado por un profesional en Contaduría Pública, Administración de empresas, Economía bajo ciertos requisitos y procedimientos que se denominan las Normas de Auditoría” (Rodríguez, 2013, pág. 17).

Es la revisión de la información presentada específicamente en los estados financieros de la entidad con el fin de determinar la razonabilidad de la información.

Administrativa

“Examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (Rodríguez, 2013, pág. 16)

El proceso efectuado para analizar la estructura orgánica de la entidad, la eficiencia de los procedimientos y la correcta administración de los recursos humanos y materiales de la organización.

Cumplimiento

Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno, están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están aprobados de manera

efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad. (Blanco, 2012, p 14)

Informática

Es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones. (Santillana, 2009, p 35-36)

Es el procedimiento de análisis efectuado por profesionales especializados en el ámbito informático de auditoría, mismos que tienen la misión de analizar la efectividad y confiabilidad de los sistemas informáticos empleados por el ente y salvaguardar la información que en ellos se contiene.

Tributaria

“Es la planeación tributaria y se presentara la asesoría requerida para asegurarnos de la sociedad cumpla con sus obligaciones tributarias conforme a los principios fundamentales y las normas que regulan los impuestos en el país” (Luna, 2012, pág. 44).

Es el análisis de la aplicación de las disposiciones tributarias que están vigentes en el periodo actual y asegurar su correcto cumplimiento.

Ambiental

“La auditoría medioambiental es un servicio de auditoría que tiene por fin acreditar el cumplimiento por parte de la empresa de la legislación medioambiental que le es aplicable”(Mora, 2008, p32).

El objetivo de esta auditoria es determinar en qué medida la entidad desarrolla sus actividades con respecto a disposiciones y leyes que salvaguardan el medio ambiente y cuál es el plan de manejo de los recursos ambientales.

De Gestión

Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva. (Lennis, 2010, pág. 45)

Analiza la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos disponibles de la organización y el alcance de los objetivo planteados por la misma.

Integral

Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios e indicadores establecidos para su evaluación.(Blanco L, 2012, p 7)

Forense

“Es una ciencia que permite reunir y presentar información financiera, contable, legal, administrativa e impositiva, en una forma que será aceptada por una corte de jurisprudencia contra los perpetradores de un crimen económico”(Cano & Castro, 2012, p 2)

Es el examen sistemático de toda la información presentada por parte de la organización sea esta financiera, administrativa, legal o contable y los posibles fraudes cometidos por parte de los funcionarios de la entidad los cuales atentan contra la operatividad de la misma.

2.3.3 Indicadores de gestión

2.3.3.1 Eficacia

“Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos” (Maldonado, 2012) p.23).

Supone la medida en la que se hayan podido alcanzar los objetivos establecidos

2.3.3.2 Eficiencia

“Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros” (Maldonado, 2012, p.23).

Es el esfuerzo por conseguir excelentes resultados, al menor costo que sea posible

2.3.3.3 Economía

“Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible” (Maldonado, 2012, p.24).

La utilización adecuada de los recursos económicos de la entidad, ya sea una adquisición o producción de bienes al menor costo posible.

2.3.3.4 Ética

“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre” (Maldonado, 2012, p24).

Es el conjunto de valores y normas de moralidad empleada entre los miembros de la organización para lograr la armonía laboral.

2.3.3.5 Ecología

“Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales” (Maldonado, 2012, p.24).

Se refiere a la aplicación de prácticas que contribuya a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales disponibles.

2.5.2 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se refleja los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas. (Delgado y Ena, 2011) p.6)

Es un elemento significativo y estratégico de una entidad en el cual se permite visualizar la estructura orgánica e integral de una empresa, quienes lo integran en sus respectivos niveles, sus funciones, sus áreas o departamentos entre otra información, representa una herramienta de gran ayuda para la entidad.

2.5.3 Diagrama de Flujo

Es un modelo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. (Miranda F, 2012, p.26)

Representa una herramienta de gran ayuda para cumplir ciertas actividades como plasmar y resumir información, como por ejemplo los procedimientos de una actividad a cumplir, facilitando la comprensión de quienes lo visualizan, esta representación gráfica se la realiza mediante la aplicación de simbología.

2.5.4 Procedimiento

Los procedimientos pueden conocerse como una secuencia sistemática de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la

realización de una actividad y tarea del personal en un determinado tiempo utilizando medios tecnológicos y materiales para la aplicación de la actividad y control oportuno y eficiente para el desarrollo de las operaciones. (Hernández, Fernández & Baptista, 2013, p.84)

Es la agrupación de acciones propuestas para ser seguidas y cumplidas con la finalidad de llegar a cumplir un objetivo en común de manera organizada y secuencial logrando un mejor ordenamiento de las actividades.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.

3.1 Introducción

El sector financiero ecuatoriano muestra una gran preocupación por una adecuada gestión y medida del riesgo, una vez estudiada y analizada la gestión del riesgo en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., se identifica al riesgo operativo como uno de los riesgos con más relevancia dentro del departamento del Crédito y Cobranzas y la necesidad básicamente de orientar el adecuado control y proceso de gestión gerencial en dirección al aspecto de mayor importancia a la consecución de los objetivos institucionales, para ello; se ha visto necesario orientar la atención sobre este tipo de riesgo que amenaza la continuidad de la entidad financiera.

Según el Comité de supervisión bancaria de Basilea II lo consideran al riesgo operativo como una pérdida resultante de una falta de adecuación o fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o acontecimientos externos, dirigiéndose a dar solución a esto; el presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un diseño a los procesos de Crédito y Cobranzas, para mejorar la productividad fomentando una recuperación oportuna y necesaria de las cuentas por cobrar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda.

Su alcance está dado en general a los procesos relacionados directamente con la consecución del crédito y las cobranzas, para ello se ha tomado en cuenta las actividades realizadas por todas las personas que interviene en dichos procesos a través de la medición de los tiempos. Se pretende implantar un modelo de gestión gerencial para la disminución del riesgo operativo mejorado de los procesos básicos en la gestión del área de Crédito y Cobranzas y los indicadores que permitirán su posterior monitoreo.

3.2 Justificación

El Modelo de Gestión Gerencial para el eficiente manejo en la prestación técnica de los servicios tanto FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS se sustenta en la administración por procesos con enfoque en la consecución de los recursos en base a indicadores, diagramas de flujo y fundamentos para la elaboración y actualización de políticas de riesgo, vinculados estrechamente con la normativa vigente del riesgo operativo.

El beneficio más importante a conseguir con los procedimientos definidos se basa en la excelencia a la prestación de los servicios financieros y no financieros, cuando mejoren darán como resultado un impacto positivo en la obtención y satisfacción de los socios y clientes.

La gestión del riesgo operativo exige que se cumplan ciertos requisitos fundamentales, como identificar los procesos y subprocesos del otorgamiento de crédito, enlistar políticas de crédito, establecer el grado de avance en la implementación de las diversas normativas sobre riesgos, determinar indicadores para asegurar el funcionamiento y control efectivo de los procesos, asegurar la disponibilidad de recursos para el desenvolvimiento de dichas actividades, así como también, monitorear y evaluar el riesgo operativo y presentar las recomendaciones para mitigarlo.

3.3 Objetivos de la propuesta

- Construir políticas de crédito y cobranzas estandarizadas, claras y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa Chuchuquí Ltda.
- Elaborar diagramas de flujo a los procesos de los distintos tipos de crédito y cobranzas.
- Elaborar indicadores de Riesgo.
- Diseñar la estructura del informe a Gerencia

3.3.1 Establecimiento de políticas de crédito y cobranzas estandarizadas, claras y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa Chuchuquí Ltda.

Marco legal

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas Chuchuki Ltda.

3.3.1.1 Políticas para la concesión del Crédito de Consumo

Tabla N° 20

Políticas para el otorgamiento de créditos



CRÉDITO DE CONSUMO

OBJETIVO: Poner en consideración las políticas de concesión de Créditos.

POLÍTICAS

- El trámite de toda operación de crédito es personal.

-
- Para la concesión del primer crédito de Consumo se debe realizar el proceso de inspección y verificación de información del solicitante del crédito.
 - Los créditos se concederán a personas naturales, jurídicas o ambas dirigidas a actividades lícitas.
 - Dentro del Crédito de consumo Ordinario y Prioritario será el socio quien directamente llene el formulario de solicitud de crédito; sin embargo, el personal de crédito de la Cooperativa de ser requerido prestará el apoyo necesario.
 - Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
 - No se receptorán las solicitudes de crédito sino estuvieran respaldadas por toda la documentación que exija la Cooperativa.
 - Si la documentación requerida no está completa, el Asesor de Crédito tiene la obligación de comunicarle al socio la imposibilidad de continuar con el trámite del crédito.
 - Los requisitos a ser presentados para la solicitud de crédito deben ser los siguientes:
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
 - ✓ Cuenta de ahorro activa.
 - ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
 - ✓ Foto tamaño carnet.
 - ✓ Solicitud de crédito.
 - ✓ Carpeta de cartón azul.
 - ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
 - ✓ Montos ubicados entre 500,00USD hasta 6.000,00USD título original de electrodomésticos.
-

-
- ✓ Montos entre 6.001,00USD a 10.000,00USD copia de la escritura de un bien inmueble o impuesto predial a nombre del prestatario o garante.
 - ✓ Montos entre 1001,00USD a 20.000,00USD copia de la escritura de un bien inmueble o impuesto predial a nombre del prestatario garante, referencias personales o comerciales.
 - ✓ No tener calificación negativa en la Central de Riesgos,
 - ✓ No presentar sobreendeudamiento en el sistema financiero y con proveedores.

El Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario será aprobado previo a la revisión de la documentación de respaldo; según los siguientes responsables de acuerdo a los montos establecido por el consejo de Administración, el mismo que se presenta de la siguiente manera:

Tabla N° 21

Crédito de Consumo Ordinario

Nivel de Aprobación	Monto de Aprobación (USD)	
	Desde	Hasta
GERENTE GENERAL	6.001,00	10.000,00
COMISIÓN DE CRÉDITO	10.001,00	20.000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chuchuqui" Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 22**Crédito de Consumo Prioritario**

Nivel de Aprobación	Monto de Aprobación (USD)	
	Desde	Hasta
JEFE DE CRÉDITO	500,00	6.000,00
GERENTE GENERAL	6.001,00	10.000,00
COMISION DE CRÉDITO	10.001,00	20.000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui” Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

- La carpeta con toda la documentación se entregará al socio junto con los pagarés al momento de cancelar la totalidad del Crédito.
- Toda la documentación del socio serán escaneados por seguridad y archivados en el archivo general.
- El avalúo del bien inmueble debe ser realizado por un experto en el tema.
- Es obligación del Asesor de Crédito, mantener completa y actualizada la carpeta del socio.
- Los certificados de ingresos deberán actualizarse en cada renovación o solicitud del nuevo crédito.
- Para la legalización y liquidación del crédito, presentarán el original de la cédula, el solicitante, garantes y cónyuge.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.3.1.2 Políticas para la concesión de Microcrédito

Tabla N° 23

Políticas para el otorgamiento de Microcrédito



MICROCRÉDITO

OBJETIVO: Poner en consideración las políticas de concesión de Microcrédito.

POLÍTICAS

- El trámite de toda operación de crédito es personal.
- Para la concesión del primer Microcrédito se debe realizar el proceso de inspección y verificación de información del solicitante del crédito.
- Los créditos se concederán a personas naturales, jurídicas o ambas dirigidas a actividades lícitas con un nivel de ventas anuales inferior o igual a 100.000,00USD o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria destinado a financiar actividades de producción y comercialización en pequeña escala.
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- No se receptorán las solicitudes de crédito sino estuvieran respaldadas por toda la documentación que exija la Cooperativa.
- Si la documentación requerida no está completa, el Asesor de Crédito tiene la obligación de comunicarle al socio la imposibilidad de continuar con el trámite del crédito.
- Los requisitos a ser presentados para la solicitud de crédito deben ser los siguientes:
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
 - ✓ Cuenta de ahorro activa.
 - ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).

-
- ✓ Foto tamaño carnet.
 - ✓ Solicitud de crédito.
 - ✓ Carpeta de cartón azul.
 - ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
 - ✓ Montos ubicados entre 500,00USD hasta 6.000,00USD título original de electrodomésticos.
 - ✓ Montos entre 6.001,00USD a 10.000,00USD copia de la escritura de un bien inmueble o impuesto predial a nombre del prestatario o garante.

El Microcrédito será aprobado previo a la revisión de la documentación de respaldo; según los siguientes responsables de acuerdo a los montos establecido por el consejo de Administración, el mismo que se presenta de la siguiente manera:

Tabla N° 24

Crédito Micro-Crédito Minorista

Nivel de Aprobación	Monto de Aprobación (USD)	
	Desde	Hasta
JEFE DE CRÉDITO	500,00	1000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chuchuqui" Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 25**Micro-Crédito Acumulación Simple**

Nivel de Aprobación	Monto de Aprobación (USD)	
	Desde	Hasta
JEFE DE CRÉDITO	1001,00	6000,00
GERENTE GENERAL	6001,00	10000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chuchuqui" Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

- La carpeta con toda la documentación se entregará al socio junto con los pagarés al momento de cancelar la totalidad del Crédito.
- Toda la documentación del socio serán escaneados por seguridad y archivados en el archivo general.
- El avalúo del bien inmueble debe ser realizado por un experto en el tema.
- Es obligación del Asesor de Crédito, mantener completa y actualizada la carpeta del socio.
- Los certificados de ingresos deberán actualizarse en cada renovación o solicitud del nuevo crédito.
- Para la legalización y liquidación del crédito, presentarán el original de la cédula, el solicitante, garantes y cónyuge.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

3.3.1.3 Políticas para la concesión del Crédito Comercial

Tabla N° 26

Políticas para el otorgamiento de crédito Comercial



CRÉDITO COMERCIAL

OBJETIVO: Poner en consideración las políticas de concesión de Crédito Comercial.

POLÍTICAS

- El trámite de toda operación de crédito es personal.
- Para la concesión del primer crédito Comercial se debe realizar el proceso de inspección y verificación de información del solicitante del crédito.
- Los créditos se concederán a personas naturales obligadas a llevar contabilidad.
- Los créditos se concederán a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a 100.000,00USD.
- Dentro del Crédito Comercial será el socio quien directamente llene el formulario de solicitud de crédito; sin embargo, el personal de crédito de la Cooperativa de ser requerido prestará el apoyo necesario.
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- No se receptorán las solicitudes de crédito sino estuvieran respaldadas por toda la documentación que exija la Cooperativa.
- Si la documentación requerida no está completa, el Asesor de Crédito tiene la obligación de comunicarle al socio la imposibilidad de continuar con el trámite del crédito.
- Los requisitos a ser presentados para la solicitud de crédito deben ser los siguientes:
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
 - ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.

-
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
 - ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
 - ✓ Foto tamaño carnet.
 - ✓ Solicitud de crédito.
 - ✓ Carpeta de cartón azul.
 - ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
 - ✓ Montos ubicados entre 20.001,00USD hasta 60.001,00USD copia de la escritura de un bien mueble.
 - ✓ Este tipo de Crédito será a una tasa nominal del 11.20%
 - ✓ El Crédito Comercial será aprobado previo a la revisión de la documentación de respaldo; según el siguiente responsable de acuerdo al monto establecido por el consejo de Administración, el mismo que se presenta de la siguiente manera:
-

Tabla N° 27**Crédito Comercial Prioritario**

Nivel de Aprobación	Monto de Aprobación (USD)	
	Desde	Hasta
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	20.001,00	60.001,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chuchuqui" Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

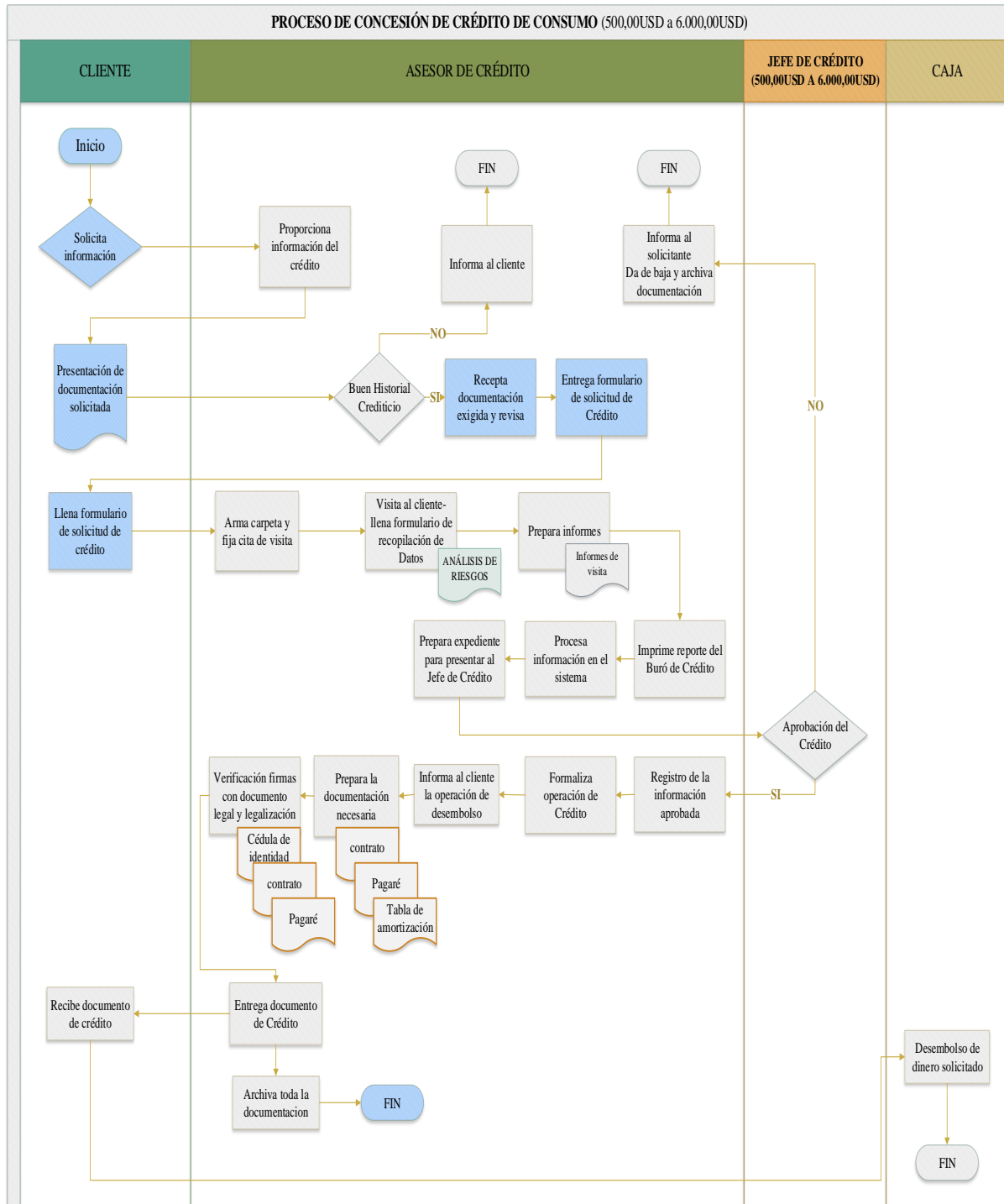
- La carpeta con toda la documentación se entregará al socio junto con los pagarés al momento de cancelar la totalidad del Crédito.
- Toda la documentación del socio serán escaneados por seguridad y archivados en el archivo general.
- El avalúo del bien inmueble debe ser realizado por un experto en el tema.

- Es obligación del Asesor de Crédito, mantener completa y actualizada la carpeta del socio.
- Los certificados de ingresos deberán actualizarse en cada renovación o solicitud del nuevo crédito.
- Para la legalización y liquidación del crédito, presentarán el original de la cédula, el solicitante, garantes y cónyuge.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.3.2 Elaboración de diagramas de flujo a los procesos de los distintos tipos de crédito y cobranzas.

3.3.2.1 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.1.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo

El proceso de ejecución para el otorgamiento del Crédito de Consumo con un monto de aprobación de 500,00USD hasta 6.000,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio producción o adquisición de un bien, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso de crédito de Consumo a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Carpeta de cartón azul.
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
- ✓ Montos ubicados entre 500,00USD hasta 6.000,00USD título original de electrodomésticos.

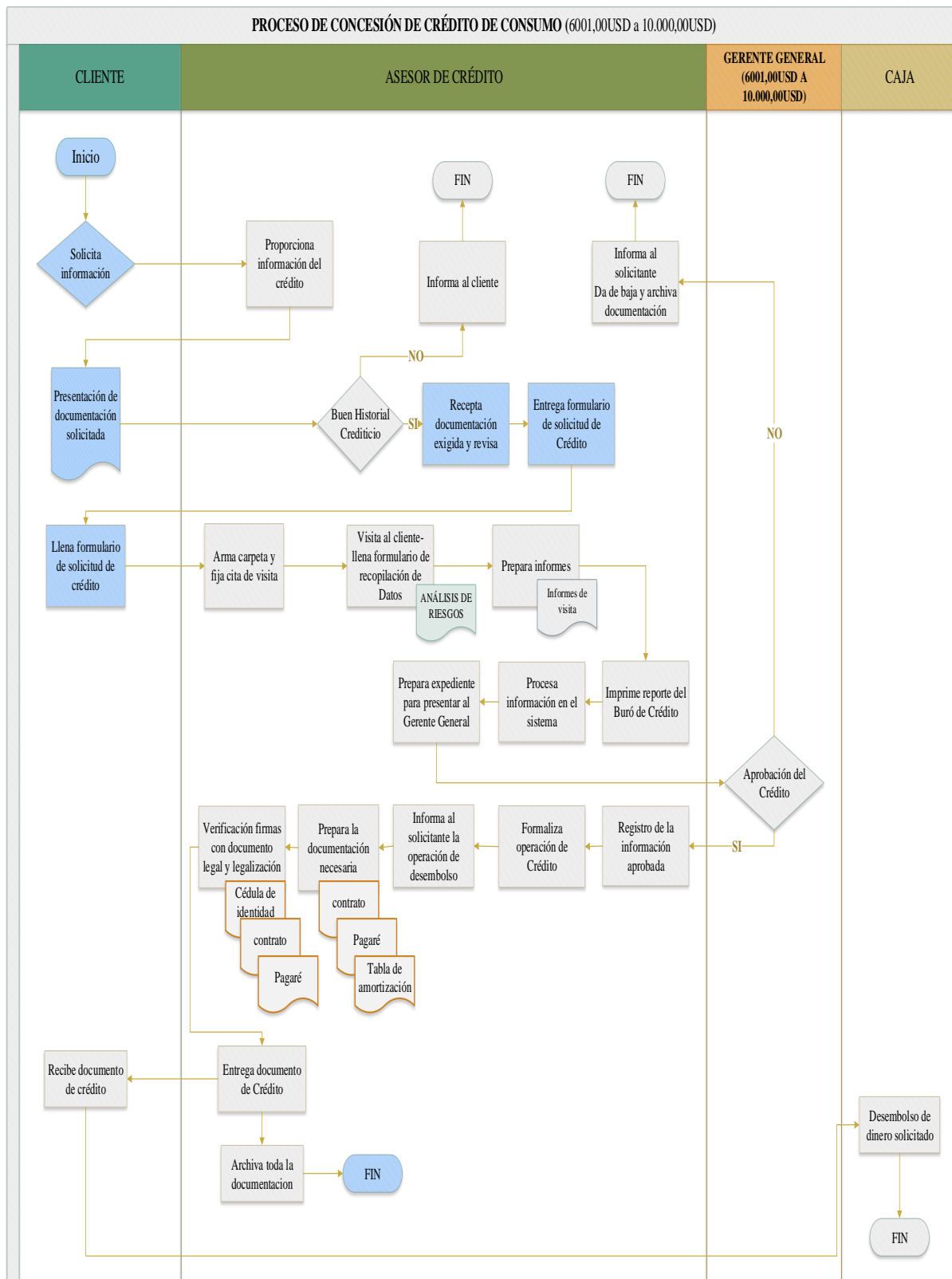
El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que le cliente llena el formulario con toda la información pertinente procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación al Gerente General.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante el Gerente General; quien revisa y analiza los principales impactos específicos de riesgo y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunica al asesor de Crédito para que informe al solicitante y proceda a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía), legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización).

El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.2 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.2.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD.

El proceso de ejecución para el otorgamiento del Crédito de Consumo con un monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio producción o adquisición de un bien, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso de crédito de Consumo a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet. Solicitud de crédito,
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos, facturas de compra.
- ✓ Montos ubicados entre 6.001,00USD hasta 10.000,00USD. Escritura adjunto al certificado de la propiedad, pago del impuesto predial del socio prestatario o de alguno de los garantes.

- ✓ No tener calificación negativa en la Central de Riesgos,
- ✓ No presentar sobreendeudamiento en el sistema financiero y con proveedores.
- ✓ Carpeta de cartón azul.

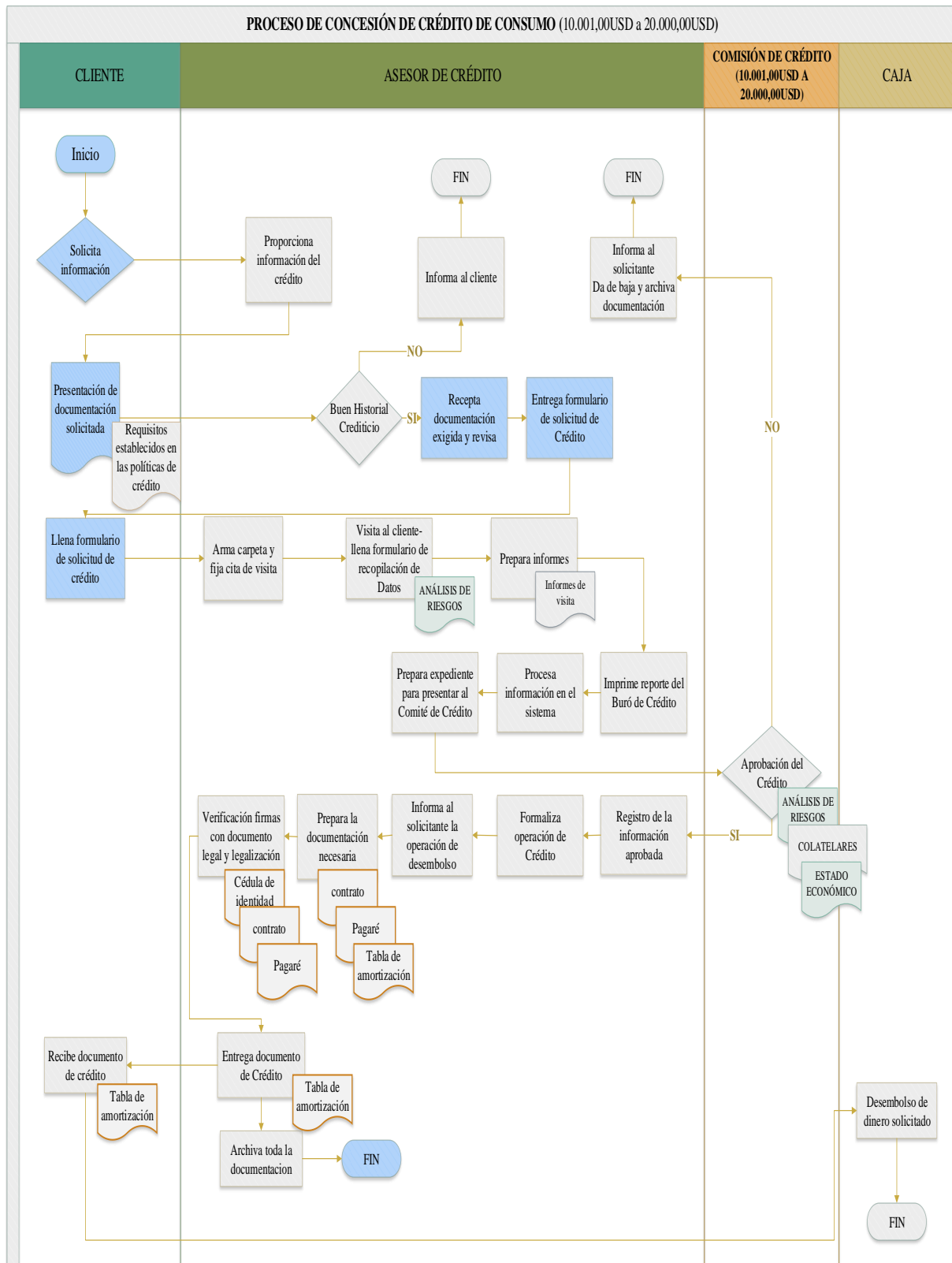
El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que el cliente llena el formulario con toda la información procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación al Gerente General.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante el Comité de Crédito; quienes revisan y analizan los principales impactos específicos de riesgo y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunican al solicitante y proceden a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía), legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización).

El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.3 Diagrama de Flujo-Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 10,001USD hasta 20.000,00USD



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.3.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Crédito de Consumo Ordinario y Prioritario con monto de aprobación de 10,001USD hasta 20.000,00USD

El proceso de ejecución para el otorgamiento del Crédito de Consumo con un monto de aprobación de 10,001USD hasta 20.000,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio producción o adquisición de un bien, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso de crédito de Consumo a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Carpeta de cartón azul.
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
- ✓ Depósito del encaje correspondiente.

- ✓ Montos ubicados entre 10,001USD hasta 20.000,00USD Escritura adjunto al certificado de la propiedad, pago del impuesto predial del socio prestatario o de alguno de los garantes.

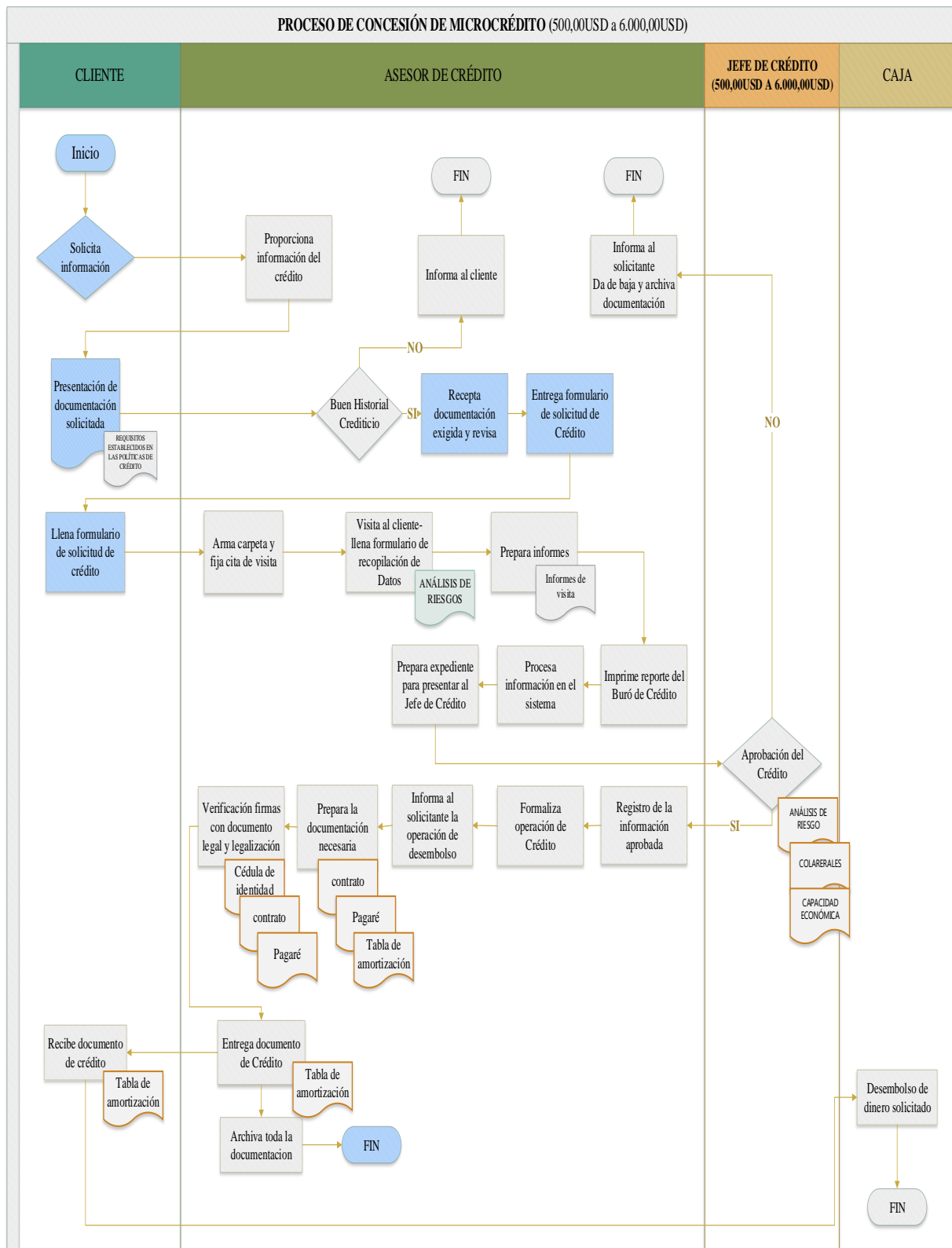
El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que le cliente llena el formulario con toda la información pertinente procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación a la Comisión de Crédito.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante la Comisión de Crédito quienes revisan y analizan los principales impactos específicos de riesgo, sus colaterales, estado económico del solicitante y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunican al solicitante y proceda a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía) del titular, conyugue y garante; legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización).

El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.4 Diagrama de Flujo de Microcrédito con monto de aprobación de 500,00USD hasta 1.000,00USD



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.4.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Microcrédito con monto de aprobación de 500,00USD hasta 6.000,00USD

El proceso de ejecución para el otorgamiento de Microcrédito con un monto de aprobación de 500,001USD hasta 6.000,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio producción o adquisición de un bien, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso de crédito de Consumo a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Carpeta de cartón azul.
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
- ✓ Depósito del encaje correspondiente.

- ✓ Montos ubicados entre 500,001USD hasta 6.000,00USD. Escritura adjunto al certificado de la propiedad, pago del impuesto predial del socio prestatario o de alguno de los garantes.

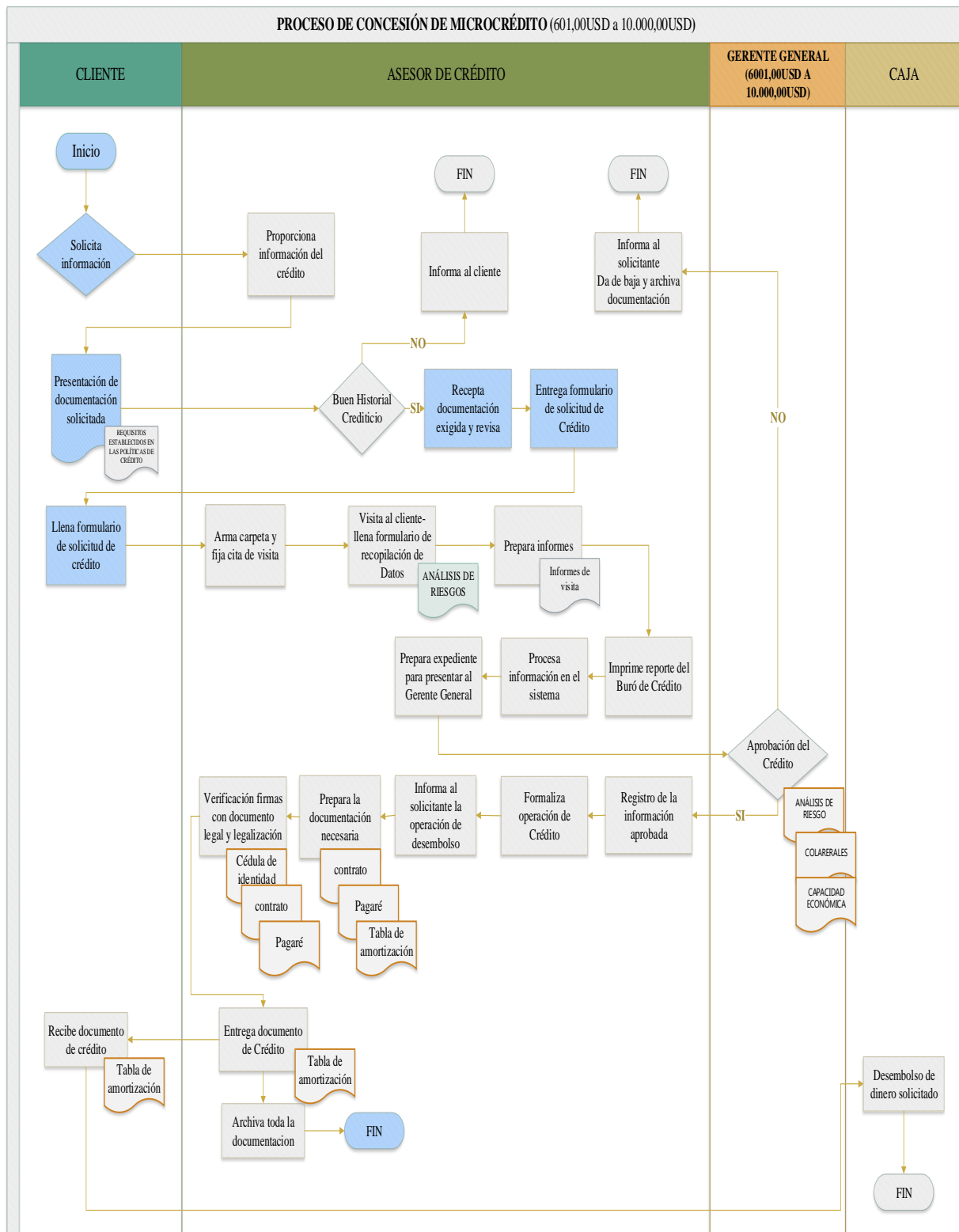
El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que le cliente llena el formulario con toda la información pertinente procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación al Jefe de Crédito.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante el Jefe de Crédito; quien revisa y analiza los principales impactos específicos de riesgo, sus colaterales, estado económico del solicitante y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunica al asesor de Crédito para que informe al solicitante y proceda a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado, el Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía) del titular, conyugue y garante; legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización).

El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.5 Diagrama de Flujo de Microcrédito con monto de aprobación de 6.001,00USD hasta 10.000,00USD



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.5.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Microcrédito con monto de aprobación de 6001,00USD hasta 10.000,00USD

El proceso de ejecución para el otorgamiento de Microcrédito con un monto de aprobación de 500,001USD hasta 6.000,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio o producción, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso del Microcrédito a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Carpeta de cartón azul.
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
- ✓ Depósito del encaje correspondiente.

- ✓ Montos ubicados entre 6.001,00USD a 10.000,00USD escritura adjunto al certificado de la propiedad, pago del impuesto predial del socio prestatario o de alguno de los garantes.

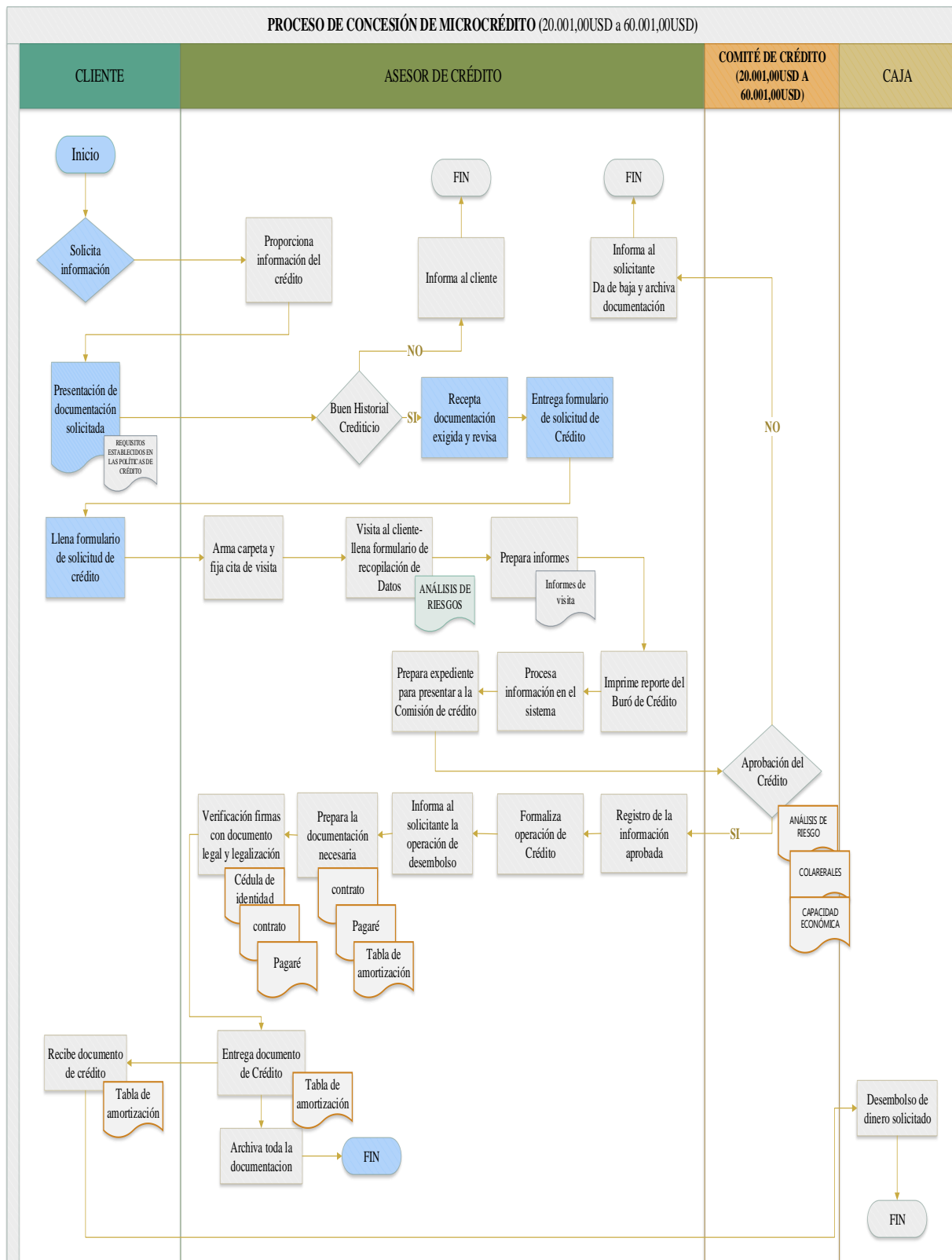
El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que le cliente llena el formulario con toda la información pertinente procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación al Gerente General.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante el Gerente General; quien revisa y analiza los principales impactos específicos de riesgo, sus colaterales, estado económico del solicitante y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunica al asesor de Crédito para que informe al solicitante y proceda a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado, el Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía) del titular, conyugue y garante; legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización).

El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.6 Diagrama de Flujo de crédito Comercial con monto de aprobación de 20.001,00USD hasta 60.001,00USD



Fuente: Procesos de Crédito-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.6.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso del otorgamiento del crédito Comercial

El proceso de ejecución para el otorgamiento de Microcrédito con un monto de aprobación de 20,001,00USD hasta 60.001,00USD da inicio con el cliente, quien es la persona que presenta una necesidad de invertir, incrementar una actividad de comercio o producción, orientados a satisfacer cada una de sus necesidades dentro de la sociedad, para ello el cliente acude a las instalaciones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., en donde solicita información sobre el proceso del Crédito Comercial a un asesor de crédito, quien es la persona que proporciona información de dicho crédito.

El Asesor de Crédito analiza la necesidad del solicitante, consulta el historial crediticio en el Sistema de la Central de Riesgo, si el cliente no presenta un buen historial crediticio informa al cliente y dan por terminado el proceso. De presentarse lo contrario el Asesor de Crédito recepta la documentación exigida como:

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: socio-conyugue
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación: garante- conyugue.
- ✓ Cuenta de ahorro activa.
- ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz, teléfono).
- ✓ Foto tamaño carnet,
- ✓ Certificado de ingresos- rol de pagos, declaración juramentaría que sustente ingresos.
- ✓ Depósito del encaje correspondiente.
- ✓ Montos ubicados entre 6.001,00USD a 10.000,00USD escritura adjunto al certificado de la propiedad, pago del impuesto predial del socio prestatario o de alguno de los garantes.

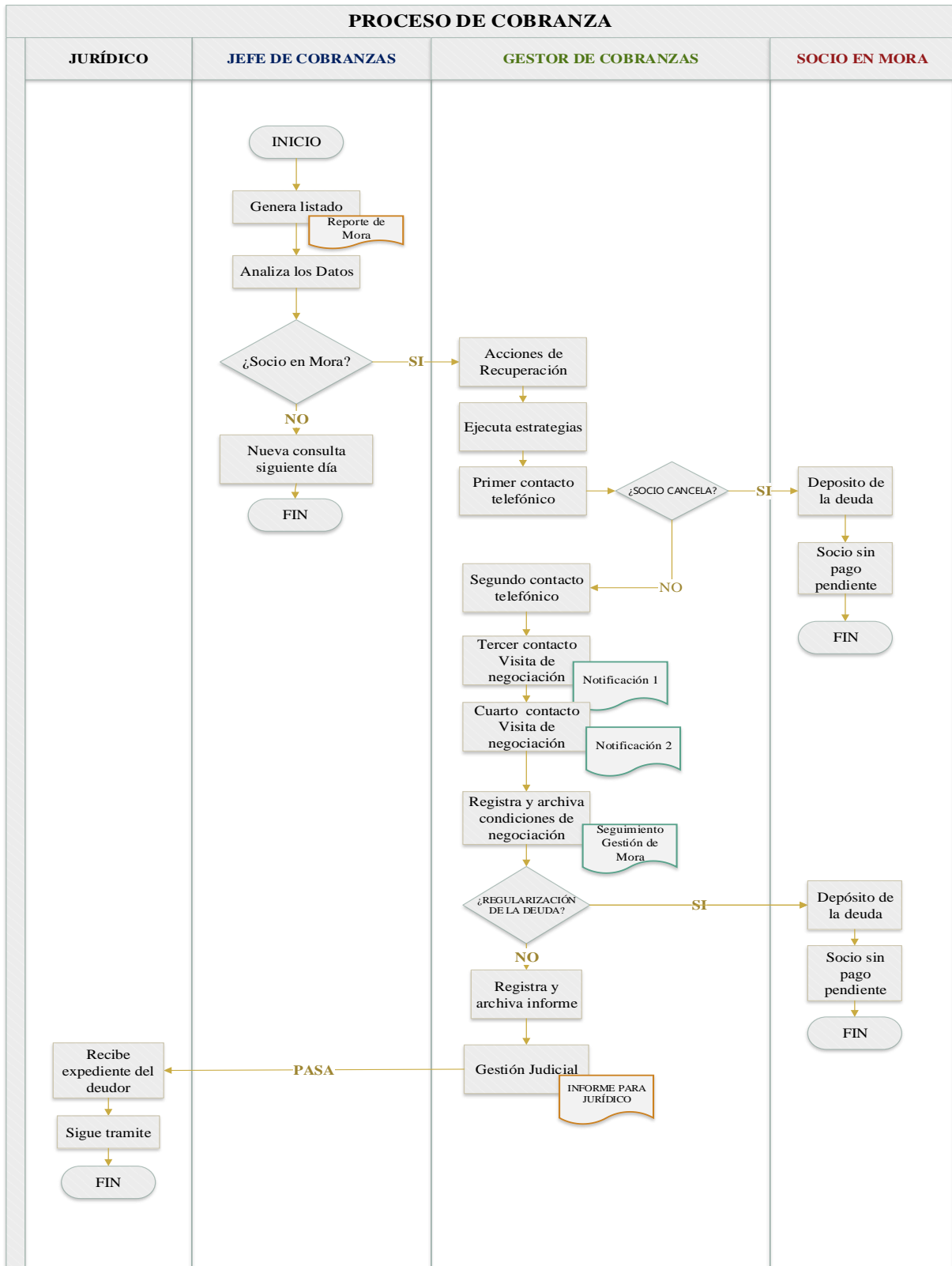
- ✓ Solicitud de crédito,
- ✓ Carpeta de cartón azul.

El Asesor entrega el formulario de solicitud de crédito al cliente, una vez que le cliente llena el formulario con toda la información pertinente procede a armar la carpeta y fija una cita de visita al domicilio para la inspección correspondiente, llena el formulario de recopilación de datos, para su posterior análisis de riesgo y prepara los informes de la visita, imprime reporte del buró de Crédito, procesa la información en el sistema; posterior a esto prepara el expediente para la presentación a la Comisión de Crédito.

La carpeta de información del cliente es propuesta para su aprobación ante la Comisión de Crédito; quienes revisan y analizan los principales impactos específicos de riesgo, sus colaterales, estado económico del solicitante y el flujo de ingresos para proceder a la aprobación o rechazo del Crédito solicitado, si existe alguna variante o inconformidad comunica al asesor de Crédito para que informe al solicitante y proceda a dar de baja y por terminado el proceso de crédito. Si el crédito es aprobado, el Asesor continua con dicho proceso.

El Asesor de crédito registra la información aprobada, formaliza la operación de crédito informa al solicitante sobre la operación de desembolso, prepara la documentación (contrato, pagaré y la tabla de amortización); procede con la verificación de firmas con el respectivo documento (cédula de ciudadanía) del titular, conyugue y garante; legaliza el contrato y el pagaré y entrega el documento de crédito (tabla de amortización). El cliente recibe el documento de crédito (tabla de amortización) y procede finalmente al proceso de desembolso del dinero a través de ventanillas de la entidad financiera, y el asesor de crédito da por finalizado el proceso de crédito a través del resguardo de la documentación del cliente en el Archivo general.

3.3.2.7 Diagrama de Flujo del proceso de Cobranzas



Fuente: Información recopilada del proceso de Cobranza-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.
 Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.7.1 Descripción del diagrama de flujo - Proceso de Cobranza

El proceso de cobranzas debe ser dinámico, incluyendo un plan de recuperación de las cuentas, la cobranza se encuentra a cargo del Jefe de Crédito, quien es el responsable de todo el proceso y ejecutado por el Gestor de Cobranza a través de tácticas de cobro, la finalidad de estos procesos hacia la entidad financiera es generar un bajo nivel de morosidad que no afecte a la calidad de la cartera empleando estrategias adecuadas para su correcta recuperación. Al deudor se le notificará de manera preventiva, días antes del vencimiento de sus obligaciones mediante mensajería de celular, sin embargo al socio que no pague oportunamente los créditos se les notificará de acuerdo al siguiente procedimiento.

Al proceso da inicio el Jefe de Cobranza quien tiene la responsabilidad de recuperación de la Cartera de Crédito, para ello; genera en el sistema las cuotas mensuales de pago de cada uno de los socios que tienen créditos, el listado de los reportes en Mora y analiza los datos; si el cliente no se encuentra en mora realiza la búsqueda al día siguiente dando por terminado el proceso de cobranza, de presentarse la condición contaría el jefe de Cobranza asigna la responsabilidad al Gestor de la ejecución de acciones de recuperación.

El Gestor de cobranza como estrategia emplea el primer contacto telefónico, si el socio responde a este llamado y cancela la deuda dan por finalizado el proceso de cobranzas; caso contrario el Gestor de Cobranza hace un segundo contacto telefónico, posterior a esto realiza el tercer contacto que es la visita de negociación a través de una Notificación por escrito, si el socio en mora no acude a este llamado, procede al cuarto contacto a través de una visita de negociación presentando una segunda Notificación por escrito; una vez realizado todas estas estrategias registra y archiva las condiciones de negociación, continuando con el seguimiento de gestión de mora, en esta etapa si la deuda es regularizada el socio queda sin pago pendiente y da por terminado el proceso de cobro. En el caso de que el socio no haya

cumplido con lo pactado el Gestor de Cobranza realiza el registro y archiva el informe pasando al siguiente esquema de la Gestión Judicial elaborando un informe jurídico con el expediente del deudor. El Jurídico da seguimiento al trámite respectivo.

3.3.2.8 Políticas para el Proceso de Cobranza

Tabla N° 28

Políticas para proceso de cobranzas



COBRANZAS

OBJETIVO: Desarrollar políticas claras orientadas a evitar mantener una elevada cartera vencida.

POLÍTICAS

Dentro de las responsabilidades del responsable del proceso de cobranzas es tener un control adecuado de la cartera, para ello; deberá revisar el estado diario de la cartera a través de las siguientes políticas:

- Todo cobrador que asiste al domicilio del socio debe identificarse con la credencial que la cooperativa le entrega.
- Los días para la recuperación de la cartera será exclusivamente el día miércoles y viernes todo el día.
- Elaboración de reportes diarios de cartera vencida y por vencer para su previa notificación.
- Realizar llamadas preventivas 3 días antes del vencimiento de la letra.
- Efectuar llamadas diarias oportunas una vez que haya entrado en morosidad.
- Realizar visitas al domicilio al quinto día a fin de dejar una notificación por escrito de la cuota vencida.

-
- Evaluación periódica de la cartera.
 - Se realizará la depuración de préstamos irrecuperables.
 - El índice de morosidad asignado a la cartera estará entre un rango del 3% y 4%.
 - ✓ Si la cartera se presenta en un porcentaje menor al 3% el jefe de crédito se hará acreedor a bono correspondiente al 1% de la totalidad de la cartera vencida.
 - ✓ Si la cartera se encuentra en un porcentaje superior al 4% el jefe de crédito tendrá una multa de 2% equivalente al acrecentamiento de la cartera.
 - Si la morosidad supera los tres meses de vencimiento será entregado al asesor legal para su pronta recuperación a través de estrategias previamente establecidas.
-

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.3.3 Establecimiento de indicadores de gestión

Los indicadores de Gestión se han determinado como una referencia numérica, mostrando aspectos relevantes del desempeño del ente investigado, contribuyendo a evaluar la gestión gerencial a través de la determinación de los niveles básicos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los procesos crediticios dentro del departamento de Crédito y Cobranzas.

Para la construcción de los respectivos indicadores, se colocará en el numerador las variables con datos relativos, procesos, y en el denominador se colocarán las variables cronológicas o económicas de comparación.

Tabla N° 29**Intensidad de demanda Crediticia**

Nombre del indicador:	Intensidad de demanda Crediticia
Cálculo del indicador:	$\frac{\text{Total de número de solicitudes ingresadas}}{\text{Total de número de solicitudes entregadas}}$
Tipo de Medida:	Demanda
Frecuencia:	Mensual
Fuente:	Solicitudes ingresadas de la Cooperativa Chuchuquí Ltda.
Responsable:	Oficiales de Crédito
Meta:	Determinar la demanda mensual de Crédito, a través de un parámetro que permita establecer la disponibilidad que la entidad mantiene.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 30**Crecimiento de Cartera por mes**

Nombre del indicador:	Crecimiento de Cartera por mes
Cálculo del indicador:	$\frac{\text{Total crédito mensual actual}-\text{total cartera mes anterior}}{\text{Total incremento cartera total}} * 100$
Unidad de Medida:	%
Frecuencia:	Mensual
Fuente:	Estados Financieros Cooperativa Chuchuquí Ltda.
Responsable:	Oficiales de Crédito
Meta:	Determinar el crecimiento de la cartera total.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 31**Nivel de cumplimiento-colocación de cartera**

Nombre del indicador:	Nivel de cumplimiento-colocación de cartera
Cálculo del indicador:	$\frac{\text{Total cartera colocada al mes}}{\text{Total cartera presupuestada}}$
Tipo de Medida:	Presupuesto mensual
Frecuencia:	Mensual

Fuente:	Archivos de la cooperativa Chuchuquí– Reportes de Cartera
Responsable:	Asesor se crédito
Meta:	Cumplimiento del presupuesto de colocación mensual.

Fuente: reportes de cartera-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 32

Nivel Gestión Asesor

Nombre del indicador:	Nivel Gestión Asesor
Cálculo del indicador:	<u>Número total de solicitudes sin proceso</u> Número solicitudes ingresadas por asesor
Tipo de Medida:	Nivel de cumplimiento
Frecuencia:	Mensual
Fuente:	Archivos de la cooperativa Chuchuquí– Reportes de Cartera
Responsable:	Asesor de crédito
Meta:	Evaluar el nivel de cumplimiento esperado de cada asesor de crédito

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 33

Productividad del departamento

Nombre del indicador:	Productividad del departamento
Cálculo del indicador:	<u>Monto de colocación mensual</u> Gastos totales del departamento
Unidad de Medida:	Volumen de producción
Frecuencia:	Mensual
Fuente:	Datos de la Cooperativa Chuchuquí Ltda.
Responsable:	Oficiales de Crédito
Meta:	Determinar el volumen de producción e insumos utilizados.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 34***Cartera vencida***

Nombre del indicador:	Cartera vencida
Cálculo del indicador:	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$
Unidad de Medida:	%
Frecuencia:	Mensual
Fuente:	Archivos-cooperativa Chuchuquí– Reportes de Cartera
Responsable:	Gestores de Cobranza
Meta:	Determinar la morosidad generada en los créditos de la entidad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 35***Gestión de cobranzas***

Nombre del indicador:	Gestión de cobranzas
Cálculo del indicador:	$\frac{\text{Número de llamadas clientes deudores}}{\text{Total de deudores de cartera}}$
Fuente:	Archivos-cooperativa Chuchuquí– Reportes de Cartera
Responsable:	Gestores de Cobranza
Meta:	Evaluar el nivel de cumplimiento y gestión de los gestores de cobranzas en dirección a la recuperación de cartera.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.3.3.1 Cuestionario de control interno aplicado al departamento de crédito y cobranzas basado en el riesgo operativo. (COSO II -ERM)

El presente cuestionario de Control Interno, contiene una recapitulación general de la información obtenida de cada uno de los componentes.

Datos informativos:

Responsables:

Jefe de crédito: Ing. Fausto Muenala

Asesor de Crédito: Sr. Velásquez Castañeda Noé

Tabla N° 36**Valoración de Control Interno**

CONTROL INTERNO	
Excelente	10 – 9
Muy Bueno	8 – 7
Bueno	6 – 5
Regular	4 – 3
Deficiente	2 – 1

Fuente: COSO II
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 37**Valoración del Riesgo**

RIESGO	
ALTO	10 – 8
MEDIO	7 – 4
BAJO	3 – 1

Fuente: COSO II
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSO II)

Tabla N° 38

Componente: Ambiente de Control

FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN	
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON
	1.-	La entidad cuenta con un plan estratégico donde se encuentre establecido: Misión	X			7	10
		Visión	X			7	10
		Objetivos	X			7	10
		Políticas					
	2.-	El departamento realiza planificaciones que detallen las actividades a cumplirse dentro del mismo					
	3.-	Con que frecuencia se realizan las realiza: Semanal					
		Mensual	X			9	10
		Trimestral					
PROCESOS	4.-	El departamento ha definido responsables en los procesos para el otorgamiento y cobro del crédito		X		1	10
	5.-	Existe un manual que detalle el proceso de otorgamiento de crédito		X		1	10
	6.-	Se realizan informes periódicos en base a la recuperación de los créditos		X		1	10
	7.-	El departamento cuenta con políticas y procedimientos de medición y gestión de procesos en base a indicadores de gestión		X		2	10

	8.-	El departamento mantiene procedimientos que garanticen la recuperación de la cartera		X		1	10
PERSONAS	9.-	Existe un código de ética departamental		X		1	10
	10.-	El área de crédito y cobranzas cuenta con personal calificado para realizar las actividades de otorgamiento de crédito y su respectivo cobro		X		2	10
	11.-	El personal involucrado en esta área recibe capacitaciones periódicas		X		3	10
	12.-	En el departamento se realizan procedimientos que permitan medir la eficiencia y eficacia del desempeño de los empleados	X			7	10
	13.-	Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades de los operarios involucrados en el área.	X			7	10
	14.-	Se determina parámetros para considerar a un cliente como solvente	X			8	10
TECNOLOGÍA	15.-	El departamento cuenta con un sistema informático ajustado en concordancia a sus necesidades		X		2	10
	16.-	Se realiza el mantenimiento oportuno a los equipos informáticos.		X		1	10
	17.-	El departamento cuenta con procedimientos que aseguren que la documentación del cliente se encuentra actualizada y disponible		X		1	10
	18.-	La página web de la cooperativa contiene la información necesaria para solventar las inquietudes del cliente		X		2	10
		TOTAL				70	190
						36.84%	

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 39**Resultado del Componente - Ambiente de Control**

VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO
	76% - 95%	51% -75%	15% -50%
RIESGO	15%-50%	51% -75%	76% - 95%
	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 40**Nivel de Confianza - Ambiente de Control**

NC	CT*100/PT
NC	36,84%
NC	BAJO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 41**Nivel de Riesgo - Ambiente de Control**

RIESGO	100-NC
RIESGO	63,16%
RIESGO	MEDIO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOII)

Tabla N° 42

Componente: Evaluación del Riesgo

FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN	
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON
PROCESOS	1.-	Los procesos que mantiene el área de crédito y cobranza están definidos bajo parámetros según la norma del Riesgo Operativo		X		1	10
	2.-	La entidad cuenta con un plan estratégico que incluya la identificación del riesgo operativo		X		1	10
	3.-	Se han determinado los índices de morosidad en la consecución de las actividades de crédito y cobranzas		X		1	10
	4.-	Existe un plan de contingencia que asegure la continuidad de las actividades de crédito y cobranzas ante posibles impactos externos como desastres naturales		X		2	10
	5.-	Los procesos que describen el otorgamiento de crédito y cobranzas son desarrollados con eficiencia y eficacia		X		1	10
	6.-	Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos	X			4	10
PERS ONAS	7.-	Los empleados que laboran en el departamento son administrados según la Ley del Riesgo Operativo.		X		1	10

	8.-	Existen políticas que regulen los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal del departamento.		X		1	10
	9.-	Es de su conocimiento la existencia de una base de datos actualizada en la cual señale aspectos como su nivel académico y la experiencia del personal que labora en el departamento.		X		2	10
	10.-	Cuenta el departamento con mecanismos que permitan a los clientes presentar quejas o inconformidades en los servicios recibidos.		X		1	10
	11.-	Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que poseen	X			8	10
TECNOLOGÍA	12.-	El departamento cuenta con políticas de seguridad en los medios tecnológicos evitando de esta manera que personal no autorizado tenga acceso información confidencial.	X			7	10
	13.-	Mediante auditorías internas se ha evidenciado casos en los que la información haya sido modificada sin autorización		X		5	10
	14	Se realiza una adecuada parametrización de cuentas de acuerdo a las cuentas emitidas por el ente controlador	X			9	10
		TOTAL				44	140
						31,43%	

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 43**Resultado del Componente - Evaluación del Riesgo**

VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO
	76% - 95%	51% -75%	15% -50%
RIESGO	15%-50%	51% -75%	76% - 95%
	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 44**Nivel de Confianza - Evaluación del Riesgo**

NC	CT*100/PT
NC	31,43%
NC	BAJO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 45**Nivel de Riesgo - Evaluación del Riesgo**

RIESGO	100-NC
RIESGO	68,57%
RIESGO	MEDIO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOII)

Tabla N° 46

Componente: Actividades de Control

FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN	
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON
PROCESOS	1.-	Existe un proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora.		X		1	10
	2.-	Los gastos incurridos en recuperación de cartera en caso de morosidad se aplican al deudor	X			7	10
	3.-	Existe un proceso de notificación a deudores morosos y garantes según plazos establecidos		X		1	10
	4.-	Mantienen un proceso de comprobación y actualización de datos tanto del solicitante como del garante		X		1	10
	5.-	Existe un proceso de aprobación o negación de solicitudes de créditos sobre rangos establecidos		X		1	10
	6.-	El departamento realiza conciliaciones de saldos	X			3	10
PERSONAS	7.-	Existe una adecuada segregación de funciones en lo que respecta a otorgamiento de crédito y cobro de los mismos.		X		1	10
	8.-	Los montos y tasas de interés de los créditos se encuentran establecidos según la Ley	X			7	10
	9.-	Existe un registro detallado y actualizado de los créditos otorgados a clientes.		X		2	10

	10.-	Se mantiene un registro actualizado de los socios con respecto a su situación económico-financiera, patrimonio, legal.		X		1	10
	11.--	Existen niveles de autorización según el monto del crédito solicitado por el cliente		X		1	10
TECNOLOGÍA	12.-	Se actualizan de forma periódica las claves a los equipos informáticos que sostienen información de los clientes y préstamos otorgados.		X		1	10
	13.-	Existe un plan de contingencia para hacer frente a las posibles fallas e interrupciones que sean permanentes o temporales de los sistemas informáticos		X		1	10
		TOTAL				28	130
						21,54%	

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 47**Resultado del Componente - Actividades de Control**

VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO
	76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%
RIESGO	15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 48**Nivel de Confianza - Actividades de Control**

NC	CT*100/PT
NC	31,54%
NC	BAJO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 49**Nivel de Riesgo - Actividades de Control**

RIESGO	100-NC
RIESGO	78.46%
RIESGO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOII)

Tabla N° 50

Componente: Información y Comunicación

FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN	
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON
PROCESOS	1.-	El personal conoce el procedimiento a seguir después el otorgamiento de un crédito.		X		1	10
	2.-	Se notifica oportunamente a los socios que se encuentra en mora	X			7	10
	3.-	Existen canales de comunicación directos con el socio que permiten comunicar vencimientos previos, cambios, promociones.		X		1	10
	4.-	El departamento cuenta con un proceso de comunicación hacia los usuarios acerca de los servicios que brinda.		X		1	10
	5.-	Ha sido difundido los reglamentos y leyes con relación al riesgo operativo, a los empleados del área de crédito y cobranzas.		X		1	10
PERSONAS	6.-	La información de los socios es manejada con la debida seguridad en el proceso de captación de recursos.	X			8	10
	7.-	Si la información otorgada por el usuario es incorrecta o ilegítima es comunicada inmediatamente a gerencia u organismos de control.	X			8	10

	8.-	Existe información de los socios que no hayan cancelado a tiempo sus obligaciones de pago para una correcta toma de decisiones.	X			5	10
TECNOLOGÍA	11.-	Existen medidas preventivas en el caso de cortes de energía y caídas de sistemas que dificulten e impidan la correcta información y comunicación.		X		1	10
		TOTAL				33	90
						36,67	

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 51**Resultado del Componente- Información y Comunicación**

VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
	ALTO	MODERADO	BAJO
CONFIANZA	76% - 95%	51% -75%	15% -50%
RIESGO	15%-50%	51% -75%	76% - 95%
	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 52**Nivel de Confianza - Información y Comunicación**

NC	CT*100/PT
NC	36.67
NC	BAJO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 53**Nivel de Riesgo - Información y Comunicación**

RIESGO	100-NC
RIESGO	63.33
RIESGO	MEDIO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOI)

Tabla N° 54

Componente: Supervisión y Monitoreo

FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN	
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON
PROCESOS	1.-	¿En los créditos concedidos existe un adecuado control en la aplicación de intereses?	X			7	10
	2.-	¿Realizan procesos previos de supervisión a las fechas de vencimiento de las cuotas vencidas?		X		1	10
	3.-	¿Realizan procesos de clasificación de endeudamiento del cliente a través de niveles de riesgo?	X			4	10
	4.-	Con que periodicidad el departamento realiza el análisis de saldos:					
		Semanal					
		Mensual	X			7	10
		Trimestral					
	5.-	Se mantienen índices de gestión para supervisión de las actividades realizadas		X		1	10
PERSONAS	6.-	El jefe superior conoce la adopción de ciertos criterios para la reducción del riesgo crediticio?		X		1	10
	7.-	Se revisa los accesos al sistema periódicamente		X		1	10

	8.-	El gerente general tiene el conocimiento de las obligaciones con clientes de forma detallada?		X		1	10
TECNOLOGÍA	9.-	¿La entidad cuenta con herramientas informáticas de consulta para la realización de evaluación de los solicitantes de crédito?		X		1	10
	10.-	La entrega de notificaciones por mora a los socios cuenta con un registro físico de firmas		X		1	10
	11.-	Los sistemas tecnológicos tiene un adecuado funcionamiento hasta la fecha?		X		1	10
		TOTAL				26	110
						23,64%	

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchiqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 55**Resultado del Componente - Supervisión y Monitoreo**

VALORACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
	ALTO	MODERADO	BAJO
CONFIANZA	76% - 95%	51% -75%	15% -50%
RIESGO	15%-50%	51% -75%	76% - 95%
	BAJO	MEDIO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 56**Nivel de Confianza - Supervisión y Monitoreo**

NC	CT*100/PT
NC	23,64%
NC	BAJO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 57**Nivel de Riesgo - Supervisión y Monitoreo**

RIESGO	100-NC
RIESGO	76,36%
RIESGO	ALTO

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 58**Matriz General Evaluación de Control Interno**

DATOS:	AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN Y MONITOREO	TOTAL
PT:	70	44	28	33	26	201
CT:	190	140	130	90	110	660

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 59**Matriz General Evaluación de Riesgos**

CALIFICACIÓN	AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN Y MONITOREO	TOTAL
RIESGO:	63,16	68,57	78,46	63,33	73,36	63,55
CONFIANZA:	36,84	31,43	31,64	36,67	23,64	30,45

Fuente: Cuestionario de control interno
Elaborado por: Las Autoras

Análisis

Las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario de control no han sido suficientes para evaluar el control interno, a esto se ha visto necesario complementar con la elaboración de una matriz para el análisis del riesgo; esto se ha constituido en un punto clave para analizar y determinar los riesgos en el manejo de los procesos, datos e información del área de créditos y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Chuchuqi Ltda.

La matriz realizada en un hoja de cálculo de Excel arrojó resultados detallados de los riesgos y peligros encontrados del subcomponente de créditos y cobranzas con una visión panorámica de estos. Esto nos ha permitido visualizar los controles que se encuentra en peligro de sufrir un daño por algún impacto negativo al igual de aquellos controles que no existen, que posteriormente serán comunicados a los altos directivos para una correcta toma de decisiones y aplicación de medidas adecuadas para la reducción de las amenazas.

Al concluir la matriz de evaluación del riesgo se obtuvo como resultado un nivel de confianza bajo equivalente al 30,45% y un nivel de riesgo de 63,55% de acuerdo a la valoración general de calificación del riesgo, en base a esto se pudo evidenciar que el componente Actividades de Control; y el componente Supervisión y Monitoreo necesitan un mayor control interno para el mejoramiento de los procesos de créditos y cobranzas a fin de evitar el incremento de la cartera vencida y lograr una mayor calidad de los procesos.

3.3.4 ESTRUCTURA DEL INFORME A GERENCIA

El informe de gestión gerencial es un documento en el cual se da en conocimiento todas las actividades de control, evaluación y supervisión, ejecutadas durante el periodo de investigación de campo, además contiene factores que han influenciado de forma tanto positiva o negativamente en la gestión de la entidad, generando resultados determinados durante el proceso a fin de lograr a través de las sugerencias las metas proyectadas por la entidad financiera.

Básicamente, el informe a gerencia es el medio con mayor utilización para dar a conocer las principales observaciones y recomendaciones a la alta dirección de la entidad, sobre los resultados obtenidos del trabajo efectuado.

3.3.4.1 DISEÑO DEL INFORME A GERENCIA

El informe presentado a continuación contiene los siguientes aspectos:

Capítulo I- Aspectos preliminares

1. Propósito y objeto de estudio

En esta sección se explica brevemente el por qué se realizó la auditoría

2. Alcance

En esta sección se indica las áreas examinadas y el período examinado durante la auditoría. Los procesos y actividades evaluadas; tipo de análisis realizado (exhaustivo o

selectivo); criterios utilizados para la selección de la muestra, así como las limitaciones encontradas.

3. Objetivos

Se identificará los objetivos generales y específicos, de conformidad con la orden d trabajo.

4. Enfoque

Percepción o perspectiva que orientó el análisis, es decir aquello que se pretende evaluar

5. Métodos, técnicas

Debe exponerse en párrafo separado, la metodología aplicada por el auditor por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, revisión documental, arqueos, inspección física, levantamientos de Actas, selección de muestras, etc.

Capítulo II- Características de la entidad y problema de estudio

2.1 Marco regulatorio vigente

Contendrá las normas legales, sub legales y técnicas vigentes para el período evaluado, que guarde relación con el objeto evaluado.

Capítulo III- Resultados de la investigación de campo

3.1 Observaciones generales

Las observaciones surgen de un proceso de comparación entre “lo que debe ser” y “lo que es”. Estas deben basarse en las premisas de:

- **Condición**

Es la descripción de la situación observada

- **Criterio**

Normativa de carácter legal, sub legal o reglamentaria, manual de normas y procedimientos, políticas, principios contables, con la cual es comparable el hecho

- **Causa**

En esta sección se deberá explicar las razones por las cuales un determinado registro o proceso, no está acorde con la norma, política o procedimiento preestablecido.

- **Efecto**

En esta sección es conveniente indicar qué consecuencias puede traer a la organización si no se corrigen tales situaciones.

Capítulo IV-Disposiciones finales

4.1 Conclusiones

Son evaluaciones generales del auditor que surgen del análisis global de los hallazgos detectados en la actuación y de la incidencia de éstos sobre el ente, programa, proyecto, planes o metas evaluados.

4.2 Recomendaciones

Son las medidas propuestas con la finalidad de corregir los errores, omisiones y desviaciones determinadas. Se podrán desarrollar tantas recomendaciones como se consideren necesarias.

3. Ejemplo

INFORME DE AUDITÓRIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPERTAIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUI LTDA

Capítulo I- Aspectos preliminares

1.1 Propósito y objeto de estudio

1.2 Alcance

Su alcance está dado en general a los procesos relacionados directamente con la consecución del crédito y las cobranzas, para ello se ha tomado en cuenta las actividades realizadas por todas las personas que interviene en dichos procesos a través de la medición de los tiempos, a partir de marzo de 2016 a febrero de 2017.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

- Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui”, con los responsables de las áreas y las oficinas operativas, que permita determinar el rol de los procesos de participación y gestión enfocados a mitigar el Riesgo.

1.3.2 Específicos

- Verificar el plan estratégico de la entidad
- Analizar la normativa legal en base a la gestión de la cooperativa
- Verificar la gestión administrativa del departamento de créditos y cobranzas
- Verificar la estructura del control interno del departamento de crédito y cobranza.
- Analizar la aplicación de los indicadores de gestión utilizados por el departamento de crédito y cobranzas.

1.4 Enfoque

El Modelo de Gestión Gerencial para el eficiente manejo en la prestación técnica de los servicios tanto FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS se sustenta en la administración por procesos con enfoque en la consecución de los recursos en base a indicadores, diagramas de flujo y fundamentos para la elaboración y actualización de políticas de riesgo, vinculados estrechamente con la normativa vigente del riesgo operativo.

La gestión del riesgo operativo exige que se cumplan ciertos requisitos fundamentales, como identificar los procesos del otorgamiento de crédito, políticas de crédito, establecer el grado de avance en la implementación de las diversas normativas sobre riesgos, determinar indicadores para asegurar el funcionamiento y control efectivo de los procesos, asegurar la disponibilidad de recursos para el desenvolvimiento de dichas actividades, así como también, monitorear y evaluar el riesgo operativo.

1.5 Métodos, técnicas

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método analítico, mismo que fue beneficioso para el análisis por separado de los diferentes procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de la cartera vencida.

Como técnicas empleadas en esta investigación se encuentran la entrevista al Gerente General y las respectivas encuestas al personal operativo del departamento de Crédito y Cobranzas.

Capítulo II- Características de la entidad y problema de estudio

2.1 Marco Regulatorio Vigente

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.

- Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas Chuchuqui Ltda.

Capítulo III- Resultados de la investigación de campo

3.1 Observaciones Generales

Inexistencia de programas de capacitación al personal

Mediante la evaluación del control interno, efectuada en el área de créditos y cobranzas de la cooperativa Chuchuquí Ltda., se determinó que el personal no cuenta con adecuados programas de capacitación, esto conlleva a deficiencias en el desempeño de sus actividades.

La entidad ha incumplido a la **Norma de control Interno, componente 407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, donde señala que:** Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Como consecuencia de la inexistencia de la periodicidad de las capacitaciones al personal de la Cooperativa ocasiona inseguridad en los resultados presentados.

La situación detectada en la entidad se presenta como consecuencia a la inobservancia de la Norma de Control Interno por parte de los Altos Directivos de la cooperativa.

CONCLUSIÓN

La falta de capacitaciones periódicas dirigidas al personal dentro de la cooperativa implica incidir en riesgos de alto potencial que conlleva el bajo rendimiento del personal y el poco crecimiento de la entidad, convirtiéndose en un problema para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

RECOMENDACIÓN

El Gerente de la cooperativa Chuchuquí Ltda., debe organizar conjuntamente con el jefe de talento humano, la planificación periódica de capacitaciones al personal, mismas que vayan de acorde a las necesidades departamentales, a fin de lograr la eficiencia y eficacia en los procesos.

Políticas inadecuadas de crédito y cobranzas

Mediante la evaluación del Control Interno, efectuada en el área de créditos y cobranzas de la cooperativa Chuchuquí Ltda., se determinó que el personal no cuenta con adecuadas políticas de Crédito y Cobranzas, dando lugar a la falta de organización y control en el área de créditos y cobranzas afectando la liquidez institucional.

La entidad ha incumplido a la Norma de control Interno, componente **AMBIENTE DE COTROL 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, el cual menciona:** Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Como consecuencia de la insuficiente atención en la aplicación de las políticas de crédito y cobranzas por parte de la gerencia y demás personal involucrado en el área de créditos y cobranzas ocasiona pérdida de tiempo y no contribuye a la adecuada toma de decisiones.

La realidad encontrada en el departamento se presenta como consecuencia a la falta de actualización y aplicación de dichas políticas.

CONCLUSIÓN

La desactualización de políticas que contribuyan al cumplimiento y desarrollo de los procesos efectuados por el departamento de créditos y cobranzas ocasiona pérdida de tiempo en las operaciones efectuadas por el mismo, falta de organización e incluso la entidad podría verse incurrir en pérdidas económicas que afecten su imagen y funcionamiento exigidos.

RECOMENDACIÓN

El Gerente General debe trabajar en coordinación con el jefe de crédito con la finalidad de reestructurar las políticas ya existentes en el departamento para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y la optimización de los recursos humanos como materiales.

Cartera de crédito vencida

Mediante la evaluación de control interno se pudo evidenciar que el jefe de crédito no realiza la revisión adecuada de créditos que contengan la firma de responsabilidad por parte del asesor de crédito.

Los formularios de crédito deben contener el visto bueno por parte del asesor de crédito y la respectiva firma de revisión y aprobación del jefe de crédito previo al otorgamiento del mismo.

La recuperación de la cartera vencida no se está efectuando de manera eficiente lo que provoca una disminución en la recaudación, afectando a la concesión de nuevos créditos.

CONCLUSIÓN

El asesor de crédito no está verificando la respectiva documentación presentada por los socios con respecto a los requisitos establecidos en el reglamento interno de créditos y cobranzas, ocasionando el aumento de la cartera de crédito vencida y la falta de disponibilidad afecta a nuevos créditos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General y Jefe de Crédito difundir el reglamento Interno de Crédito y cobranzas a todo el personal involucrado a la vez recordar el fiel cumplimiento de las respectivas disposiciones emitidas sobre los formularios de concesión de créditos y las firmas de visto bueno y de responsabilidad del Asesor de Crédito.

El control de los procesos de Crédito y Cobranzas no se lo realizan mensualmente

Del Control Interno efectuado al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Chuchuquí Ltda., se determinó que en dicha entidad no se realizan controles mensuales a los procesos de créditos y cobranzas.

Según el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas establece en su Art. 16 menciona que “Debe existir un control mensual de los Créditos que han sido concedidos a los socios. “La falta de control a los procesos en la aprobación y concesión de Créditos da lugar a una inadecuada verificación de los requisitos exigidos por la entidad.

La situación encontrada en el departamento se presenta como consecuencia de una inadecuada planificación y un escaso control de los procesos que afectan al normal desenvolvimiento de las actividades del departamento.

CONCLUSIÓN

Un adecuado control de los procesos de crédito y cobranzas proporciona un mejor desenvolvimiento tanto del personal operativo como de los altos directivos en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos planteados.

RECOMENDACIÓN

Al jefe de crédito que ejecute un plan de control periódico de los procesos que se desarrollan en el departamento, a fin de optimizar el tiempo y generar una eficiente atención

no solo a sus clientes; sino a la entidad en general; a través de diversos mecanismos y estrategia que conlleven al logro de los objetivos planteados.

Capítulo IV- Disposiciones Finales

4.1 Conclusiones

La investigación realizada ha evidenciado que el principal problema, es la falta de control y planificación de los procesos, recuperación de cartera, la falta de actualización y difusión de políticas de crédito y cobranzas; y además un inadecuado control interno que conlleva a evaluar la unidad y desempeño de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en el área de créditos y cobranzas.

4.2 Recomendaciones

Se considera necesario para hacer frente a esta problemática **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.** , en base a una fundamentación teórica que permitirá a la entidad financiera mejorar en forma efectiva y eficiente en el desempeño de las funciones y el adecuado manejo de los procesos.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE IMPACTOS

4.1 GENERALIDADES-IMPACTOS

Los impactos determinados mediante la investigación realizada en el presente proyecto, serán establecidos a través del empleo de la matriz de valoración de impactos, valorados de la siguiente manera:

Tabla N° 60

Valoración de impactos

VALORACIONES	DEFINICIÓN
-3	Impacto Alto Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-1	Impacto Bajo Negativo
0	Inexistencia
1	Impacto Bajo Positivo
2	Impacto Medio Positivo
3	Impacto Alto Positivo

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las autoras

En el cuadro anterior se puede visualizar el nivel de impacto asignado a cada indicado; el mismo que es analizado y nos permite dar a conocer el motivo por el cual se le asigna una determinada puntuación.

A continuación se presenta el esquema de la matriz de valoración:

Tabla N° 61

Esquema de Matriz de Valoración de Impactos

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
TOTAL							

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Las autoras

La matriz está conformada por sumatorias de cada segmento según la escala de impacto. Secuencialmente se realiza la división de la sumatoria total para el número de indicadores, de esta manera se obtiene la valoración generada por cada impacto.

Posterior a esto se procede a dar una breve explicación de la razón por la cual se asignó el valor a los indicadores.

La siguiente ecuación nos ayuda a determinar el nivel de impacto:

4.2 ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.2.1 IMPACTO ECONÓMICO

Tabla N° 62

Análisis del Impacto Económico

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								L
Inversión						X		2
Incremento en operaciones de crédito							X	2
Aprovechamiento de los recursos financieros y no financieros					X			1
TOTAL								5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las autoras

Nivel de Impacto = Sumatoria Total = $5/3 = 1,67$ **Impacto Medio Positivo**

La aplicación de este modelo de gestión gerencial generará un impacto medio positivo, debido a que este proyecto está dirigido a fortalecer la correcta aplicación de los procesos en el área de crédito y cobranzas, contribuyendo de esta manera cumplir con los requerimientos solicitados por la entidad reguladora. La correcta aplicación de Los indicadores analizados como es la inversión, el aprovechamiento de los recursos financieros y no financieros y el incremento de operaciones de crédito contribuirán al crecimiento de la entidad.

4.2.2 IMPACTO SOCIAL

Tabla N° 63

Análisis del Impacto Social

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Rendimiento laboral							X	3
Formación profesional						X		2
Mejoramiento en la Atención al Cliente							X	3
TOTAL								8

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Nivel de Impacto = Sumatoria Total = $8/3 = 2,67$ **Impacto Alto Positivo**

El nivel de impacto social con la aplicación de este proyecto investigativo es alto positivo, debido a que el indicador de formación profesional es una herramienta necesaria para el fortalecimiento y mejoramiento del rendimiento laboral; a través de la implementación del modelo de gestión gerencial se pretende establecer pautas para la correcta selección del personal y capacitación a través de diversos enfoques y estrategias que aporten un direccionamiento a mejorar la calidad en la atención brindada al cliente.

4.2.3 IMPACTO ÉTICO

Tabla N° 64

Análisis del Impacto Ético

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Valores						X		2
Transparencia en los procesos							X	3
Mejoramiento en las relaciones laborales						X		2
Confidencialidad de la información							X	3
TOTAL								10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Nivel de Impacto = Sumatoria Total = $10/3 = 3,33$ **Impacto Alto Positivo**

El impacto ético que generará el siguiente proyecto investigativo es alto positivo, debido a que el personal que labora dentro del departamento de crédito y cobranzas tienen un alto grado de responsabilidad que conlleva asegurar el cumplimiento y desarrollo de los procesos, el cuidado y preservación de la información interna y externa; a través del cumplimiento y aplicación de valores y principios éticos institucionales que además fortalecerá las relaciones laborales.

4.2.4 IMPACTO AMBIENTAL

Tabla N° 65

Análisis Del Impacto Ambiental

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Eficiencia en el uso de los recursos de la entidad financiera.		X						-2
Reducción de maquinaria obsoleta			X					-2
TOTAL								-4

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Nivel de Impacto = Sumatoria Total = $-4/2 = -2$ **Impacto Medio Negativo**

A través de la implementación del modelo de gestión se generará un impacto ambiental medio negativo, ya que se pretende asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos de la entidad, manteniendo una adecuada supervisión de aquellos equipos que no generan el rendimiento esperado, mejorando la agilidad de los servicio y contribuyendo con la preservación del medio ambiente mediante el cumplimiento de las normas ambientales.

4.2.5 MATRIZ DE IMPACTO GENERALIZADA

Tabla N° 66

Matriz De Impacto Generalizada

ESCALA DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
INDICADOR								
Impacto- Económico						X		2
Impacto- Social							X	3
Impacto- Ético							X	3
Impacto- Ambiental		X						-2
TOTAL								10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las autoras

Nivel de Impacto = Sumatoria Total = $10/4= 2,5$ **Impacto Alto Positivo**

El impacto general determinado a través de la implementación del modelo de gestión gerencial para la disminución del riesgo operativo en el área de crédito y cobranzas, generará un nivel de impacto alto positivo obtenidos de la matriz de valoración, que aportará con soluciones a los puntos críticos de la entidad, sustentando la viabilidad del proyecto.

La propuesta contiene o está diseñado bajo normas, políticas y procedimientos necesarios que requiere la entidad según la situación actual, de tal manera que se logre la aplicación de los diferentes procesos en base a la eficiencia, eficacia. Efectividad y economía en el cumplimiento de las normativas vigentes exigidas por las entidades de control y supervisión.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional se determinó que la cooperativa Chuchuí no cuenta con una adecuada gestión de los procesos, falta de eficiencia en el desempeño de las funciones e inadecuado uso de los medios tecnológicos, lo que hace que las operaciones dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas no contribuyan al logro de los resultados esperados.
- Para la elaboración del diseño de la propuesta se ha utilizado una base teórica que proporciona conocimiento más claro que sustenta toda la investigación.
- La propuesta se encuentra desarrollada en base a herramientas estratégicas de gestión que contribuyen al mejoramiento y desarrollo eficiente de los procesos en el área de Crédito y cobranzas, es por ello; que se considera necesario la implementación de un modelo de Gestión gerencial para la disminución del riesgo operativo. El resultado del desarrollo del trabajo investigativo ha arrojado un impacto alto positivo, lo cual indica que la implementación de este modelo de gestión le permite a la institución financiera afrontar con los retos que la sociedad actual exige y las demás disposiciones reglamentarias.
- El impacto general alto positivo determinado en la presente investigación debe ser analizado y estudiado considerando los indicadores establecidos en la matriz de impactos, con el objeto de tomar medidas preventivas y correctivas que vayan en beneficio de la entidad Financiera.

RECOMENDACIONES

- EL Departamento de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuquí Ltda., debe añadir como herramienta fundamental en el desarrollo y desenvolvimiento de sus actividades el presente Modelo de Gestión Gerencial para la disminución del Riesgo Operativo, direccionando al mejoramiento de la calidad del servicio logrando la satisfacción de las necesidades crediticias del cliente.
- Actualización e incremento de fuentes bibliográficas físicas y digitales, que proporcionen información veraz para el soporte de futuros trabajos investigativos.
- Con la implementación de este Modelo de Gestión se logrará el mejoramiento continuo de las operaciones de crédito y cobranzas, el desempeño del personal y una optimización en el uso de los medios tecnológicos que ayuden al logro de los objetivos propuestos de forma eficiente y eficaz.
- Poner más énfasis en el conocimiento y aplicación de la Ley del Riesgo operativo, que proporciona un direccionamiento viable al desarrollo de las operaciones crediticias.

Fuentes Bibliográficas:

Baxter. (s.f.). *Baxter, K. (2012). Administración del Riesgo (Primera ed.). México D.F.:*

Bermúdez. (s.f.). *Bermudez L, R. L. (2013). Investigacion en la gestion empresarial . Eco.*

COSO ERM 2004. (s.f.).

Ena, D. &. (s.f.). *DELGADO , S., & ENA, B. (2011). Administración: Recursos Humanos (Cuarta ed.). Madrid.:*

Espinosa. (s.f.). *Espinosa, S. (19 de Agosto de 2013). <https://esigef.finanzas.gob.ec>.*

Jessica, G. K. (2013). “*MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES*. Ibarra. *LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SISTEMA*. (s.f.).

Maldonado. (s.f.). *Maldonado E, Milton K. 2011. Auditoría de Gestión. 4ta . Quito - Ecuador*
 ∴

Reyes. (s.f.). *REYES P. Riesgo financieros, edición 2012.*

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). Obtenido de
<http://www.riesgooperacional.com/docs/documentos/ecuador/Ecuador%20Riesgo%20operativo%20ultima%20actualizacion.pdf>

Superintendencia de Bancos y Seguros, (2005). Resolución Nro. JB-2005-834. (s.f.).

Thomas, W. (s.f.). *Wheelen Thomas L, H. D. (2013). Administración estratégica y políticas de.*

Wheelen. (s.f.). *Wheelen Thomas L, H. D. (2013). Administración estratégica y políticas de.*

Zapata. (s.f.). *Zapata, P. (2016). Contabilidad General (Séptima ed.). México D.F.: Mc.*

Linkografía:

<http://www.seps.gob.ec/>

<http://repositorio.utn.edu.ec/>

ANEXOS

ANEXO 1
ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRIGIDO A: Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui”, que permita determinar el rol de los procesos de participación y gestión enfocados a mitigar el Riesgo Operativo.

Cuestionario:

Pregunta N.1 ¿Existe una misión y visión en la entidad las cuales han sido difundidas con claridad tanto a funcionarios como al público en general?

Pregunta N.2 ¿La entidad cuenta con una estructura orgánica funcional claramente definida?

Pregunta N.3 ¿La entidad cuenta con un código de ética actualizada?

Pregunta N.4 ¿Cuál es el proceso de selección y reclutamiento de personal aplicado por la cooperativa?

Pregunta N.5 ¿La entidad tiene definido políticas y procesos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano?

Pregunta N.6 ¿La Administración del Capital Humano cuenta con políticas y procedimientos para los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal?

Pregunta N.7 ¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la organización?

Pregunta N.8 ¿En la entidad existe un manual de políticas y procedimientos de tecnología de información aprobado, difundido y comunicado a nivel de toda la institución?

Pregunta N.9 ¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de información que aseguren que las operaciones sean realizadas por personas autorizadas y los canales de comunicación utilizada sean seguros mediante técnicas de encriptación de la información?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ENTREVISTA AL JEFE DE CRÉDITO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRIGIDO A: Jefe de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuí Ltda.

OBJETIVO: La presente investigación tiene como objetivo determinar la gestión que realiza el área de crédito que permita determinar el rol de los procesos de participación y gestión enfocados a mitigar el Riesgo Operativo.

Cuestionario:

Pregunta N.1 ¿La cooperativa cuenta con un comité de Administración Integral de Riesgos?

Pregunta N.2 ¿La entidad cuenta con un manual de gestión de riesgo operacional?

Pregunta N.3 ¿Conoce usted si la entidad posee políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional conforme al COSO?

Pregunta N.4 ¿Existe un manual que describa paso a paso el proceso a seguir para otorgamiento de créditos?

Pregunta N.5 ¿Cuál es el proceso a seguir para la verificación y autenticación de la información entregada por los solicitantes de un crédito?

Pregunta N.6 ¿Se analiza las cinco “C” DE CRÉDITO para el estudio socioeconómico de la persona solicitante del crédito?

Pregunta N.7 ¿El área de crédito y cobranzas cuenta con un plan de contingencia que involucre recursos humanos, tecnológicos y eventos externos inesperados?

Pregunta N.8 ¿Se ha elaborado un plan de contingencia para puntos críticos identificados en el otorgamiento de créditos?

Pregunta N.9 ¿Ha existido eventos externos que provocaron pérdidas en la Institución (Robo, falsificación, asaltos, hackers)?

Pregunta N.10 ¿El departamento de Crédito y Cobranzas cuentan con indicadores de Gestión?

Pregunta N.11 ¿Considera usted que la correcta aplicación de procedimientos de Control Interno contribuye con la optimización en la gestión dentro del departamento de Crédito y Cobranzas?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDO AL: al personal operativo del Área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chuchuqui”, con los responsables de las áreas y las oficinas operativas, que permita determinar el rol de los procesos de participación y gestión enfocados a mitigar el Riesgo Operacional.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con la mayor objetividad, la información proporcionada contribuirá al desarrollo de esta investigación.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre: _____

Cargo: _____

Edad: _____

Sexo: F () M ()

CUESTIONARIO:

1.- ¿Es difundida claramente la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Si

No

2.- ¿El proceso de información y comunicación satisface el crecimiento organizacional de la entidad en base a las acciones tomadas por los directivos?

Si

No

3.- Al ingresar a la cooperativa Ud. fue sometido a algún proceso de reclutamiento y selección de personal?

Si

No

4.- ¿Ha recibido capacitaciones con contenidos acordes al área en la cual desarrolla sus actividades las cuales le permitan mejorar su desempeño laboral?

Si

No

5.- ¿Cada qué periodo recibe capacitaciones acordes al cargo que desempeña?

Trimestral

Semestral

Anual

6.- ¿El sistema informático que mantiene la entidad ha presentado fallas?

Si

No

7.-Con qué frecuencia se han presentado los problemas en el sistema informático?

Muy Alta (una vez al mes)

Alta (una vez cada tres meses)

Moderada (una vez cada seis meses)

Baja (una vez al año)

Muy baja (una vez en los últimos cinco años)

8.- Conoce usted ¿Cuál es la normativa legal, políticas y procedimientos para enfrentar el riesgo operativo?

Si

No

9.- ¿Reciben capacitaciones enfocadas a disminuir los Riesgos Operacional en la entidad?

Si

No

10.- ¿Se han determinado los mecanismos de supervisión y monitoreo efectuados por los Organismos responsables?

Si

No

¿Cuáles?.....

11.- ¿Los sistemas informáticos poseen las herramientas idóneas de cálculos matemáticos y financieros involucrados en el proceso de otorgamiento de crédito?

Si

No

12.- ¿El comité de crédito mantiene un proceso para la aprobación de un crédito?

Si

No

13. ¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean verídicos con la persona solicitante del crédito?

Si

No

14.- ¿Se mantiene una base de datos que muestre quienes son los usuarios morosos por sectores, montos y fechas?

Si

No

15.- ¿Se realiza verificaciones oportunas con respecto al destino de créditos concedidos?

Si

No

16.- ¿La cooperativa cuenta con servicios de transferencias y transacciones electrónicas?

Si

No

¿Por qué?.....

Gracias por su colaboración.

Anexo 4

Tabla de índice de Morosidad.

NIVEL DE RIESGO		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO (EMPRESARIAL Y CORPORATIVO)	PRODUCTIVO COMERCIAL. ORDINARIO Y PRIORITARIO (PYME)	MICROCRÉDITO	CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO, INMOBILIARIO
RIESGO NORMAL	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
RIESGO POTENCIAL	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
RIESGO DEFICIENTE	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
DUDOSO RECAUDO	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
PÉRDIDA	E	Mayor de 360	Mayor de 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOI)

Componente: Ambiente de Control

MATRIZ DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS																
FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		CONTROL INTERNO					RIESGO			
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	BAJO	MEDIO	ALTO	
			PROCESOS	1.-	La entidad a definido responsables en los procesos para el otorgamiento y cobro del crédito		X		1	10						
2.-	Existe un manual que detalle el proceso de otorgamiento de crédito			X		1	10									
3.-	Se realizan informes periódicos en base a la recuperación de los créditos			X		1	10									
4.-	Cuenta con políticas y procedimientos de medición y gestión de procesos en base a indicadores de gestión			X		2	10									
5.-	La entidad mantiene procedimientos que garanticen la recuperación de la cartera			X		1	10									
PERSONAS	6.-	Existe un código de ética departamental		X		1	10									
	7.-	Cuenta con el personal calificado para realizar las actividades de otorgamiento de crédito y su respectivo cobro		X		2	10									
	8.-	El personal involucrado en esta área recibe capacitaciones periódicas		X		3	10									

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOI)

Componente: Evaluación del Riesgo

MATRIZ DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS																
FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		CONTROL INTERNO					RIESGO			
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	BAJO	MEDIO	ALTO	
PROCESOS	1.-	Los procesos que mantiene el área de crédito y cobranza están definidos bajo parámetros según la norma del Riesgo Operativo		X		1	10									
	2.-	La entidad cuenta con un plan estratégico que incluya la identificación del riesgo operativo		X		1	10									
	3.-	Se han determinado los índices de morosidad en la consecución de las actividades de crédito y cobranzas		X		1	10									
	4.-	Existe un plan de contingencia que asegure la continuidad de las actividades de crédito y cobranzas ante posibles impactos externos como desastres naturales		X		2	10									
	5.-	Los procesos que describen el otorgamiento de crédito y cobranzas son desarrollados con eficiencia y eficacia		X		1	10									
PERSO NAS	6.-	Los empleados que laboran en el departamento son administrados según la Ley del Riesgo Operativo.		X		1	10									

	7.-	Existen políticas que regulen los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal del departamento.		X		1	10												
	8.-	Es de su conocimiento la existencia de una base de datos actualizada en la cual señale aspectos como su nivel académico y la experiencia del personal que labora en el departamento.		X		2	10												
	9.-	Cuenta el departamento con mecanismos que permitan a los clientes presentar quejas o inconformidades en los servicios recibidos.		X		1	10												
TECNOLOGÍA	10.-	El departamento cuenta con políticas de seguridad en los medios tecnológicos evitando de esta manera que personal no autorizado tenga acceso información confidencial.	X			7	10												
	11.-	Mediante auditorías internas se ha evidenciado casos en los que la información haya sido modificada sin autorización		X		5	10												
	TOTAL					23	110												
						20,91													

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOI)

Componente: Actividades de Control

MATRIZ DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS																		
FACTORES RIESGO OPERATIVO	N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		CONTROL INTERNO					RIESGO					
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	BAJO	MEDIO	ALTO			
PROCESOS	1.-	Existe un proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora.		X		1	10											
	2.-	Los gastos incurridos en recuperación de cartera en caso de morosidad se aplican al deudor	X			7	10											
	3.-	Existe un proceso de notificación a deudores morosos y garantes según plazos establecidos		X		1	10											
	4.-	Mantienen un proceso de comprobación y actualización de datos tanto del solicitante como del garante		X		1	10											
	5.-	Existe un proceso de aprobación o negación de solicitudes de créditos sobre rangos establecidos		X		1	10											
PERSONAS	6.-	Existe una adecuada segregación de funciones en lo que respecta a otorgamiento de crédito y cobro de los mismos.		X		1	10											

	7.-	Los montos y tasas de interés de los créditos se encuentran establecidos según la Ley	X			8	10									
	8.-	Existe un registro detallado y actualizado de los créditos otorgados a clientes.		X		2	10									
	9.-	Se mantiene un registro actualizado de los socios con respecto a su situación económico-financiera, patrimonio, legal.		X		1	10									
	10.-	Existen niveles de autorización según el monto del crédito solicitado por el cliente	X			8	10									
TECNOLOGÍA	11.-	Se actualizan de forma periódica las claves a los equipos informáticos que sostienen información de los clientes y préstamos otorgados.		X		1	10									
	12.-	Existe un plan de contingencia para hacer frente a las posibles fallas e interrupciones que sean permanentes o temporales de los sistemas informáticos		X		1	10									
		TOTAL				33	120									
						27,5										

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

	7.-	Si la información otorgada por el usuario es incorrecta o ilegítima es comunicada inmediatamente a gerencia u organismos de control.	X			8	10								
	8.-	Existe información de los socios que no hayan cancelado a tiempo sus obligaciones de pago para una correcta toma de decisiones.	X			5	10								
TECNOLOGÍA	11.-	Existen medidas preventivas en el caso de cortes de energía y caídas de sistemas que dificulten e impidan la correcta información y comunicación.		X		1	10								
		TOTAL				33	90								
						36,67									

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuki Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUCHUQUÍ LTDA.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSOI)

Componente: Supervisión y Monitoreo

MATRIZ DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS																	
FACTORES RIESGO OPERATIVO	-	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		CONTROL INTERNO					RIESGO				
			SI	NO	N/A	CALIF.	PON	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	BAJO	MEDIO	ALTO		
PROCESOS	1.-	¿En los créditos concedidos existe un adecuado control en la aplicación de intereses?	x			8	10										
	2.-	¿Realizan procesos previos de supervisión a las fechas de vencimiento de las cuotas vencidas?	x			9	10										
	3.-	¿Realizan procesos de clasificación de endeudamiento del cliente a través de niveles de riesgo?	x			9	10										
	4.-	Realizan ejecución de garantías por incumplimiento de cuotas vencidas?	x			2	10										
PERSONAS	6.-	El jefe superior conoce la adopción de ciertos criterios para la reducción del riesgo crediticio?		X		1	10										
	7.-	¿Han tenido en cuenta el volumen y frecuencia de rotación comercial de los clientes?		X		2	10										

	8.-	El gerente general tiene el conocimiento de las obligaciones con clientes de forma detallada?		X		3	10								
TECNOLOGÍA	11.-	¿La entidad cuenta con herramientas informaticos de consulta para la realización de evaluación de los solicitantes de crédito?		X		2	10								
	12.-	¿El encargado de las TIC's realiza un sondeo a los medios tecnológicos cada mes?		X		1	10								
	13.-	Los sistemas tecnológicos tiene un adecuado funcionamiento hasta la fecha?		X		1	10								
		TOTAL				38	100								
						38									

Fuente: Datos-Cooperativa de Ahorro y Crédito Chuchuqui Ltda.
Elaborado por: Las Autoras