

## Auditoría de gestión al área de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

*Management audit of the collections area of Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.*

**Dennys Reinaldo Heredia Campoverde\***  
Universidad Nacional de Chimborazo.  
Riobamba-Ecuador.  
dennysh06@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-0888-8890>

**Mariana Isabel Puente Riofrío**  
Universidad Nacional de Chimborazo.  
Riobamba-Ecuador.  
mariana.puente@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-9245-551X>

\*Correspondencia: [dennysh06@gmail.com](mailto:dennysh06@gmail.com)

### Cómo citar este artículo:

Heredia, D., & Puente, M. (2023). Auditoría de gestión al área de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 1(1), 44-55.  
<https://doi.org/10.61347/psa.v1i1.57>

**Recibido:** 24 de julio de 2023

**Proceso de evaluación:**

28 de julio al 25 de septiembre de 2023

**Aceptado:** 29 de septiembre de 2023

**Publicado:** 9 de octubre de 2023

**Resumen:** La auditoría identifica vulnerabilidades y mejora procedimientos en las cooperativas de ahorro y crédito, al revelar posibles deficiencias en la evaluación crediticia, monitoreo de cartera, capacitación del personal, controles internos y uso de tecnologías avanzadas. Este estudio tiene como objetivo desarrollar una auditoría de gestión para el departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mediante la evaluación de la eficiencia y eficacia en los procesos. Se aplicó un método inductivo y un diseño de investigación combinado de campo y documental, a partir de técnicas como observación, entrevistas, encuestas y análisis documental. Se identificaron deficiencias como la falta de metas asignadas, retrasos en la recuperación de la cartera, evaluaciones de desempeño irregulares, cumplimiento deficiente de procesos y falta de capacitación del personal en el área de cobranzas. Además, se formularon recomendaciones para mejorar los procesos de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, cobranzas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, recuperación de cartera.

**Abstract:** *The audit identifies vulnerabilities and improves procedures in credit unions by revealing possible deficiencies in credit evaluation, portfolio monitoring, staff training, internal controls and the use of advanced technologies. The objective of this study is to develop a management audit for the Collections Department of Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. by evaluating the efficiency and effectiveness of the processes. An inductive method and a combined field and documentary research design were applied, based on techniques such as observation, interviews, surveys and documentary analysis. Deficiencies were identified, such as the lack of assigned goals, delays in portfolio recovery, irregular performance evaluations, poor compliance with processes, and lack of training of staff in the collections area. In addition, recommendations were made to improve the collection processes at Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.*

**Keywords:** *Collections, Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, debt recovery, management audit.*

**Copyright:** Derechos de autor 2023 Dennys Reinaldo Heredia Campoverde, Mariana Isabel Puente Riofrío.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

## 1. Introducción

La auditoría identifica controles clave, mejora el cumplimiento de procedimientos, detecta hallazgos, vulnerabilidades y deficiencias, y facilita acciones correctivas y preventivas (Cumbicos et al., 2023). Asimismo, la auditoría de gestión al área de cobranzas de las cooperativas de ahorro y crédito puede revelar deficiencias en los procesos de evaluación crediticia, un monitoreo y seguimiento inadecuados de la cartera de créditos, insuficiente capacitación del personal, falta de implementación de controles internos eficaces y ausencia de tecnologías avanzadas para la gestión de cobranzas (Cosquillo, 2023).

La auditoría de gestión es una herramienta utilizada en las empresas para diagnosticar, controlar, verificar y ofrecer sugerencias con el fin de mejorar los procesos y la administración (Llumiguano et al., 2021). Del mismo modo, Valeriano (2020) la define como un proceso integral que evalúa y verifica los mecanismos de control previo, concurrente o simultáneo, así como posterior, tanto en la gestión pública como privada.

En complemento, la gestión de cobranzas se enfoca en optimizar la recuperación de cuentas por cobrar, minimizando la morosidad y asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización (Mogollón, 2021). Esta gestión tiene como objetivo principal incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de los procesos de cobranza. Incluye la implementación de políticas adecuadas para otorgar plazos de pago a los clientes, así como el compromiso y la capacitación del personal para asegurar una ejecución efectiva de estas políticas (Díaz & Flores, 2019).

La auditoría de gestión, que incluye la evaluación, ejecución e informe del plan de gestión, se estudió en relación con el índice de morosidad, enfocado en el incumplimiento de pago y la evaluación crediticia. Los resultados subrayan la importancia de la auditoría de gestión en el área de cobranzas como una herramienta esencial para evaluar la eficiencia en la gestión de cobros, detectar deficiencias y proponer acciones correctivas y de mejora.

Por su parte, Guillen (2020) investiga acerca de la auditoría de gestión al área de Cobranzas de la Cooperativa COOPAC MFP, la que revela deficiencias significativas en la gestión crediticia. Los hallazgos destacan problemas en el reclutamiento del personal de crédito y cobranza, así como en los procesos de evaluación, supervisión y monitoreo de riesgos y cartera vencida. La falta de capacitación continua para los asesores de créditos y cobranzas afecta la capacidad de evaluar, aprobar y recuperar créditos de manera efectiva, lo que incrementa el riesgo crediticio y reduce la rentabilidad de la entidad.

En la investigación realizada por Sandoya (2019) acerca del proyecto de auditoría financiera al departamento de crédito y cobranzas, se determinó la variación en la cartera de cuentas por cobrar, clasificándolas por días de vencimiento para determinar el nivel de morosidad. Se comprobó que la problemática existente generaba pérdidas económicas y altos niveles de morosidad debido al bajo cumplimiento del presupuesto de cartera. El estudio evaluó el riesgo crediticio verificando los procedimientos de otorgación de créditos y el logro de metas corporativas, midiendo el desempeño administrativo. Además, se realizó un análisis financiero que diagnosticó problemas en la corporación. La auditoría emitió una opinión profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, y mejoró procedimientos operativos, financieros y de control interno.

Por otro lado, Huanca (2023) se enfocó en los resultados tras la aplicación de la auditoría del área de cobranzas, y propone soluciones, como la necesidad de adecuar recursos tecnológicos y capacitar al personal para generar información financiera confiable. Se implementó un Modelo de Auditoría Informática al Sistema de Información Financiera en el Módulo de Ventas, centrado en la detección de excesos en los límites de crédito, que el sistema automatizado no identifica, causando un aumento en

la mora de los clientes y falta de liquidez en la empresa. La auditoría revela deficiencias en la capacitación del personal, falta de registro preciso de cuentas por cobrar y desconocimiento del manual de procedimientos del sistema contable. La propuesta de auditoría incluye planificación, procesos y ejecución conforme a normas internacionales de auditoría para mejorar el control interno, especialmente en los límites de crédito y políticas de cobranza.

### **Tipos de auditoría**

Según la naturaleza del profesional, la auditoría externa es esencial para proporcionar confianza en los estados financieros de una empresa. Esto implica que el auditor, al llevar a cabo su trabajo, evalúa no solo los registros contables y financieros, sino la efectividad y la integridad del sistema de control interno de la organización (Tamez et al., 2019). Una auditoría externa bien ejecutada identifica áreas de riesgo y deficiencias en los controles internos, lo que permite a la empresa implementar mejoras y fortalecer su estructura financiera y operativa.

En tanto, la auditoría interna se define como el proceso sistemático y objetivo de evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos de una organización, incluyendo el examen de prácticas éticas para prevenir fraudes y mejorar la transparencia financiera (Barberán & Díaz, 2019). Así, desempeña un papel crucial en asegurar el cumplimiento de normativas y en la optimización de los procesos operativos dentro de la empresa.

La auditoría gubernamental es el proceso establecido por la Contraloría General del Estado conforme a normativas vigentes, orientado a examinar los estados financieros y realizar evaluaciones especiales de entidades públicas. Este proceso busca asegurar la transparencia, eficiencia y legalidad en el uso de recursos públicos, identificando áreas de mejora y garantizando el cumplimiento de objetivos gubernamentales (González et al., 2019).

Por otro lado, la auditoría financiera se relaciona con la evaluación detallada de los procesos financieros y administrativos de una empresa. Utiliza técnicas de auditoría para analizar controles internos, eficiencia y eficacia, identificando riesgos y proporcionando recomendaciones en un informe medular para la dirección y accionistas, asegurando el cumplimiento de normativas y apoyando la toma de decisiones estratégicas (Carrera-López et al., 2020).

Por último, la auditoría operativa se refiere a un proceso sistemático llevado a cabo por instituciones de control externo, orientado a analizar la eficacia, eficiencia y resultados de los programas y políticas públicas. Esta auditoría se distingue por su enfoque en la evaluación de cómo se ejecutan y alcanzan los objetivos los programas gubernamentales, a través de métodos y herramientas específicas para proporcionar una perspectiva integral y mejorar la gestión pública (Garde & López, 2021).

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. tiene como misión fomentar el desarrollo socioeconómico de sus asociados mediante soluciones financieras y sociales que mejoren su calidad de vida, con un equipo comprometido que promueve la economía popular y solidaria. Asimismo, la visión de la cooperativa es convertirse en una institución financiera líder en el sistema cooperativo nacional, implementando la transformación digital y reforzando los valores y principios cooperativos, involucrando a las nuevas generaciones para fomentar la inclusión financiera (Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., 2023).

## Problema

A pesar del desarrollo y contribución al progreso económico local mediante la captación de inversiones y la concesión de créditos para actividades productivas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., una entidad financiera del segmento 1 de la Economía Popular y Solidaria, enfrenta problemas de morosidad debido a la crisis económica y al sobreendeudamiento de los socios. Estos factores, junto con disposiciones legales transitorias emitidas por los órganos gubernamentales, han alterado la morosidad, representando un desafío para la estabilidad financiera y operativa de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mediante un análisis de la cartera asignada al departamento de Cobranza durante 2019 y 2020, obtuvo los resultados que se detallan en la Tabla 1, en la cual se refleja un incremento significativo en la cartera asignada al departamento de cobranza. En 2019, se gestionaron 339 casos con un monto total de \$3,281,130.00 y una mora del 0,65 %, mientras que, en 2020 los casos aumentaron a 495, el monto total ascendió a \$5,057,801.63 y la mora subió al 1,09 %. Esto indica no solo un aumento en el número de deudores y el valor total de la cartera, sino también un deterioro en su calidad, evidenciado por el incremento en el porcentaje de morosidad, lo que podría reflejar las dificultades económicas enfrentadas por los socios en ese período y un desafío creciente para la cooperativa en términos de recuperación de créditos.

**Tabla 1**

*Análisis de la cartera*

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

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

Fuente: Red de Instituciones Financieras de desarrollo (RFD) (2019, 2020).

## Objetivos

El objetivo general es desarrollar una auditoría de gestión al departamento de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. para determinar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos. Los objetivos específicos son establecer los procedimientos teóricos de la auditoría de gestión para evaluar los procesos administrativos y operativos, midiendo el nivel de riesgos a través de la eficiencia, eficacia y economía; analizar cómo influye en la toma de decisiones la información obtenida en la evaluación de gestión para implementar actividades preventivas y correctivas; y emitir el informe de auditoría para establecer niveles de cumplimiento y desempeño que mejoren la toma de decisiones.

Esta investigación es una síntesis de la tesis titulada "Auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el periodo 2021" (Heredia, 2022).

## 2. Metodología

En la presente investigación se aplicó el método inductivo para realizar un estudio sobre la auditoría de gestión en el área de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con el objetivo de identificar las causas de los problemas existentes. El tipo de investigación fue exploratoria, ya que se investigaron los datos históricos de la cooperativa en cuanto a la gestión del área de cobranzas, y explicativa con los resultados de la auditoría de gestión.

El diseño de la investigación fue de campo, donde se investigaron in situ los procesos en el área de cobranzas, y también documental, revisando expedientes, archivos y registros para conocer la realidad de la entidad, apoyándose en fuentes bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis documental, mientras que los instrumentos fueron el cuestionario, que recolecta información útil mediante preguntas y opiniones cuantificadas, y la información documental.

### Población

La población del presente proyecto de investigación estuvo compuesta por los siete integrantes del Departamento de Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., incluyendo al jefe del departamento y a los oficiales encargados de la gestión de cobranzas, distribuidos entre las diversas oficinas existentes. Dado que la población total es de 7 personas, lo cual se considera una cantidad mínima, no se realizó cálculo de la muestra.

## 3. Resultados

### Auditoría de gestión

El programa de planificación preliminar de la auditoría de gestión detalla los procedimientos necesarios para la ejecución de la auditoría, junto con sus respectivas referencias, responsables y fechas. Se incluyen tareas como la elaboración del contrato de servicios profesionales (CSP 3/3), la notificación de inicio de auditoría (NIA 1/1), la entrevista con la máxima autoridad de la entidad (EGG 2/2), la aplicación de la encuesta de visita preliminar (EVP 1/1), la elaboración del informe de visita preliminar (IVP 2/2), y la redacción del memorando de planificación preliminar (MPP 7/7). Todos estos procedimientos están bajo la responsabilidad de D.R.H.C.

**Tabla 2**

*Programa de Planificación Preliminar*

N°	Procedimiento	Ref./PT	Responsable	Fecha
1	Elaboración del Contrato de Servicios Profesionales	CSP 3/3	D.R.H.C	04/04/2022
2	Elabore la Notificación de Inicio de Auditoría	NIA 1/1	D.R.H.C	05/04/2022
3	Elaboración de la entrevista a la máxima autoridad de la entidad	EGG 2/2	D.R.H.C	06/04/2022
4	Elaboración y aplicación de la Encuesta de Visita Preliminar	EVP 1/1	D.R.H.C	07/04/2022
5	Elaboración del Informe de Visita Preliminar	IVP 2/2	D.R.H.C	11/04/2022
6	Elabore El Memorando de Planificación Preliminar	MPP 7/7	D.R.H.C	12/04/2022

## Informe de visita preliminar

Se presenta el informe de la Visita Preliminar de acuerdo al programa establecido, el cual detalla lo siguiente:

El 4 de abril de 2022, se inició el proceso de auditoría mediante la firma del contrato de servicios profesionales, y se visitó la oficina matriz en Riobamba, ubicada en las calles 10 de Agosto y Colón. El 6 de abril, se realizó una entrevista con la máxima autoridad de la entidad en la misma oficina, lo que permitió obtener un conocimiento general de la entidad y la formalidad de sus procesos y normativas internas. El 11 de abril, se aplicó una encuesta de visita preliminar, revelando que el 57 % de los encuestados sabía que se habían realizado auditorías de gestión en el Departamento de Cobranzas, mientras que el 43 % restante desconocía estos exámenes.

Además, se encontró que las capacitaciones al personal de cobranzas no se aplicaban de manera equitativa y periódica, y había insatisfacción con los procedimientos establecidos en el departamento. Por lo tanto, la aplicación de una auditoría de gestión para el período 2021 es crucial para determinar la eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y aplicación de los procedimientos del departamento, así como el cumplimiento de sus objetivos.

## Memorando de planificación preliminar

La Auditoría de Gestión al Departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. se desarrolló para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos de gestión de cobranzas, basándose en las fases de auditoría establecidas. El objetivo de la auditoría fue evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos del departamento de cobranzas. El alcance de la auditoría cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2022.

## Estados financieros

Los estados financieros son cruciales para los inversores y acreedores ya que ofrecen información vital sobre la capacidad de la organización para generar ingresos y cumplir con sus obligaciones financieras (Espinoza-Cume, 2020). Para una comprensión más detallada, se presenta el resumen de los estados financieros del año 2021 en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Resumen de los Estados Financieros 2021*

<b>Activos Totales</b> USD \$409'545.269	Crecimiento: 11.09%	<b>Patrimonio</b> USD \$ 71'519.823 Crecimiento: 12.47%
<b>Cartera de Crédito</b> Representa el 68,51% del activo		<b>Ingresos Acumulados</b> USD \$ 52'992.545
<b>Pasivo</b> USD \$ 338'025.446	Crecimiento: 10,80%	<b>Egresos causados</b> USD \$ 48'492.942
<b>Captaciones</b> Representa el 94,16% del total Pasivo		<b>Utilidad generada</b> USD \$ 4'449.603

## Plan Operativo Anual

Un Plan Operativo Anual (POA) es un documento de planificación fundamental que detalla las actividades y recursos necesarios para cumplir con los objetivos de una organización en un año específico (Barona, 2019). El POA de la cooperativa está conformado por diversas áreas que incluyen

productos, canales, operaciones, tecnología, financiero, personas y transformación digital. A continuación, se detallan los proyectos específicos pertenecientes a cada una de estas áreas (Tabla 4).

**Tabla 4**

*Plan Operativo Anual de la Coop. de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.*

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

*Nota:* Proyectos establecidos en el Plan Operativo Anual

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023)

## Hoja de hallazgos

La auditoría identificó aspectos clave en el funcionamiento del área de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Este análisis fue fundamental para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procedimientos internos. A continuación, en la Tabla 5 se presentan los hallazgos más significativos de esta auditoría, los cuales proporcionan una visión detallada de los procesos actuales.

**Tabla 5**

*Plan Operativo Anual de la Coop. de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.*

Condición	Criterio	Causa	Efecto
<b>1. Al departamento de cobranzas no se asigna metas a cumplir</b>			
El Departamento de Cobranzas no cuenta con metas a cumplir de manera mensual.	Normativa Interna: Planificación Estratégica: Impulsar la inclusión financiera y el cumplimiento de metas con canales físicos y virtuales.	No se asignan metas a cumplir por la complejidad de la gestión de cobranzas.	Retrasos en la recuperación de cartera. Acumulación de cartera vencida de un periodo a otro.
<b>Recomendación:</b> Al consejo de administración, aprobar la implementación de metas específicas para el Departamento de Cobranzas, basadas en su gestión, para que los oficiales puedan tomar medidas y evitar el incremento anual de la cartera vencida.			
<b>2. Recuperación de la cartera de crédito de cobranzas</b>			
La recuperación de la cartera de créditos del Departamento de Cobranzas alcanzó el 58 %.	Manual de crédito y cobranzas. Gestionar la recuperación de la cartera vencida, creando en los socios una cultura de pago oportuno y cumplimiento de las obligaciones contraídas.	La recuperación de la cartera vencida se realiza por medio de pagos parciales. Incremento de la cobranza judicial.	Retrasos en la recuperación de cartera. Acumulación de cartera vencida de un periodo a otro.
<b>Recomendación:</b> Al jefe de cobranzas, desarrollar métodos y estrategias que mejoren la relación entre el oficial de cobranzas y el deudor, logrando acuerdos sólidos que aseguren el cumplimiento de las obligaciones financieras. Esto reforzará la recuperación de la cartera vencida y reducirá la morosidad.			
<b>3. Evaluaciones de desempeño al Departamento de Cobranzas</b>			
Las evaluaciones de desempeño al departamento de cobranzas no se realizan de manera mensual, fueron realizadas de manera trimestral.	Manual de la Dirección de Personas. Realizar propuestas para implementar la metodología de evaluación de desempeño. Normativa Interna - Consejo de vigilancia. Análisis de actividades económico financieras, mensualmente dar a conocer los informes del área de negocios y del área financiera.	Las evaluaciones de desempeño no son aplicadas a cada uno de los trabajadores, sino que se las realiza de manera global del departamento, por lo que la gestión de cobranzas se mide de manera trimestral.	No se emiten los informes mensuales que se requiere presentar en el consejo de vigilancia.
<b>Recomendación:</b> A la dirección de personas, desarrollar una metodología de evaluación de desempeño basada en la gestión del Departamento de Cobranzas mediante la implementación de indicadores de gestión. Esto es necesario porque la recuperación de la cartera vencida es variable y depende de factores externos, como el compromiso de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras y la rapidez de los procesos legales de cobranza judicial.			
<b>4. Cumplimiento de procesos</b>			
El 34 % de los procedimientos establecidos en el Departamento de Cobranzas se cumple en su totalidad.	Manual de Crédito y Cobranzas: asegurar el cumplimiento de los procesos de cobranzas, pagos y transferencia de fondos con cargo a las operaciones de créditos vencidos.	La mayoría de los procedimientos del Departamento de Cobranzas extrajudicial dependen de la disponibilidad de los deudores, mientras que la gestión de cobro judicial depende de la agilidad de los procesos jurídicos.	La cartera de crédito vencida pasa de un periodo a otro sin ser recuperada, generando un incremento progresivo de la morosidad.
<b>Recomendación:</b> Al jefe de cobranzas, implementar controles cruciales en los procedimientos con menor cumplimiento para generar una presión adecuada sobre los deudores, incentivando así el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Además, compartir estrategias y experiencias entre los miembros del equipo de trabajo para mejorar los resultados.			

#### 5. Capacitaciones al personal del Departamento de Cobranzas

Solamente el jefe del departamento y el asesor legal han recibido capacitaciones.	Normativa Interna: Principio Cooperativo “Educación, formación e información”.	Las capacitaciones que se imparten generalmente son dirigidas a los jefes de departamento, debido a que son los responsables de la gestión que se realiza en cada uno de los departamentos.	Los trabajadores deben hacer usos de sus propios recursos para fortalecer sus conocimientos, provocando un sentimiento de inconformidad con la preparación que se requiere en la ejecución de su trabajo.
---	--	---	---

**Recomendación:** A la gerencia, asignar fondos extra para la educación, capacitación y comunicación, con el fin de asegurar que la calidad de la formación y el fortalecimiento de habilidades del personal del Departamento de Cobranzas y de toda la cooperativa se mantengan elevadas.

#### 4. Discusión

En la presente investigación se aplicó la auditoría de gestión en el área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., coincidiendo con los autores en que gracias a esta práctica se detectaron problemas y propusieron estrategias de mejora.

En la misma línea, Sandoya (2019) evaluó el riesgo crediticio, verificó el logro de metas corporativas y midió el desempeño administrativo, para la mejora de procedimientos operativos, financieros y de control interno. En el caso de estudio de la Cooperativa Riobamba se identificó gracias a la auditoría que al departamento de cobranzas no se asigna metas a cumplir de manera mensual, lo que provoca retrasos en la recuperación de cartera y acumulación de cartera vencida de un periodo a otro. Además, se coincide con Sandoya en la importancia de la evaluación de desempeño del departamento de cobranzas; sin embargo, en la presente investigación, esta evaluación se realizó de manera trimestral, lo que impide la emisión de informes mensuales necesarios para el consejo de vigilancia.

Es así que para remediar estas falencias se recomienda al consejo de administración, aprobar la implementación de metas específicas para el Departamento de Cobranzas, basadas en su gestión, para que los oficiales puedan tomar medidas y evitar el incremento anual de la cartera vencida. Así mismo, a la dirección de personas, se recomienda desarrollar una metodología de evaluación de desempeño basada en la gestión del Departamento de Cobranzas mediante la implementación de indicadores de gestión. Esto es necesario porque la recuperación de la cartera vencida es variable y depende de factores externos, como el compromiso de los deudores para cumplir con sus obligaciones financieras y la rapidez de los procesos legales de cobranza judicial.

Guillen (2020) destaca en su investigación problemas en el reclutamiento del personal de crédito y la falta de capacitación continua para los asesores de crédito y cobranzas, lo cual afecta la capacidad de evaluar, aprobar y recuperar créditos de manera efectiva, e incrementa el riesgo crediticio y reduce la rentabilidad. Huanca (2023) concuerda con lo mencionado por Guillen, al indicar que la auditoría elaborada en su estudio también revela deficiencias en la capacitación del personal. De manera similar, en la auditoría realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, se encontró que los trabajadores deben usar sus propios recursos para fortalecer sus conocimientos, provocando un sentimiento de inconformidad con la preparación requerida para la ejecución de su trabajo.

Sin embargo, se propuso una recomendación para mitigar la falta de capacitación en la Cooperativa. Esta consiste en asignar fondos adicionales para la educación, capacitación y comunicación con el fin de asegurar que la calidad de la formación y el fortalecimiento de habilidades del personal del Departamento de Cobranzas y de toda la Cooperativa se mantengan elevados. Esta estrategia sugiere que la gerencia sea responsable de su implementación.

## 5. Conclusiones

Se llevaron a cabo todas las fases de la auditoría de gestión de manera oportuna en los procesos administrativos y operativos del área de Cobranzas. Esto permitió evaluar los riesgos presentes en la gestión de cobranzas extrajudiciales y judiciales mediante la aplicación de indicadores de gestión, lo que facilitó la identificación de los hallazgos de auditoría. Los resultados de la auditoría de gestión fueron muy útiles para los directivos de la cooperativa, ya que les proporcionaron un enfoque claro sobre los puntos vulnerables que les impiden lograr mejores resultados. Además, la auditoría permitió establecer los controles necesarios para prevenir y corregir acciones desfavorables en la recuperación de la cartera vencida.

La hoja de hallazgos constó de cuatro componentes fundamentales: condición, criterio, causa y efecto, seguidos de recomendaciones para mejorar los procesos de auditoría en el área de cobranzas. Algunas de las deficiencias encontradas incluyen la falta de asignación de metas al departamento de cobranzas, retrasos en la recuperación de la cartera de créditos, evaluaciones de desempeño inconsistentes en el departamento, cumplimiento deficiente de procesos y falta de capacitación para el personal del área de cobranzas.

## Referencias

- Barberán, R. P., & Díaz, F. J. (2019). La auditoría interna de sistemas en la gestión empresarial. *Cofin Habana*, 13(2), 1-7. <https://n9.cl/9ix86>
- Barona, L. (2019). *El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3* [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/lb6i6>
- Carrera-López, J., Bedor-Vargas, D., & Borja-Salinas, E. (2020). Auditoría financiera para el control interno en los procesos departamentales de una empresa. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 903-921. <https://n9.cl/iks1p>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2023). *¿Quiénes somos?* <https://n9.cl/4y2uiy>
- Cosquillo, M. (2023). *Valoración del sistema de control interno al proceso de créditos en la empresa Megadisur* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/r18aav>
- Cumbicos, H., Señalin, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)
- Díaz, L., & Flores, D. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Maya-Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56-68. <https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>
- Espinoza-Cume, A. (2020). NIIF y su viabilidad en los estados financieros. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(3), 893-915. <https://n9.cl/5wl1x>
- Garde, J., & López, A. (2021). Institucionalización de la evaluación y auditoría operativa: ¿Rivalidad o complementariedad? *Revista Española de Control Externo*, 23(68), 48-65. <https://n9.cl/f51jyg>
- González, L., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos. *Cienciamatria*, 5(1), 474-501. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.277>

- Guillen, M. (2020). Auditoría de gestión crediticia y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Quipukamayoc*, 28(56), 17-23. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17466>
- Heredia, D. (2022). *Auditoría de gestión al área de cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el periodo 2021* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/xhlmh>
- Huanca, F. (2023). *Auditoría Informática al sistema de información financiera en el módulo de ventas y sus incidencias en cobranzas* [tesis doctoral, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/dm2zz3>
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3), 00042. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP SA: Periodo 2014-2016. *Puriq: Revista de Investigación Científica*, 3(1), 262-285. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). (2019). *Boletín Microfinanciero Ecuador*. <https://n9.cl/gjol4s>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). (2020). *Boletín Microfinanciero Ecuador*. <https://n9.cl/b26h4p>
- Sandoya, M. (2019). *Auditoría financiera al Departamento de Crédito y Cobranzas, y su incidencia en el riesgo crediticio en la Corporación Viviendas del Hogar de Cristo Babahoyo año 2015-2017* [tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/9u5ez0>
- Tamez, X., Zamora, L., Martínez, G., & Arcos, S. (2019). Impacto del control interno en los riesgos de una auditoría externa de estados financieros. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 10(32), 230-254. <https://n9.cl/5a46c>
- Valeriano, L. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 107-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19159>

---

## Transparencia

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés que influyan en la objetividad de este estudio.

### Fuente de financiamiento

No se recibieron fondos financieros de ninguna organización que pudiera tener interés en los resultados presentados.

### Contribución de autoría

Dennys Reinaldo Heredia Campoverde: Conceptualización, software, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción -revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

Mariana Isabel Puente Riofrio: Conceptualización, metodología, software, análisis formal, investigación, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos, supervisión.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.