



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

**Auditoría de Gestión Aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños  
“COOPBAÑOS Ltda.”**

**Tesis previo a la obtención del título de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

**Autora: Diana Verónica Tepán Sigua.**

**Directora: Ing. Paola León Ordóñez**

**Cuenca, Ecuador**

**2011**

**DEDICATORIA:**

A mi hijo Pablo Israel  
A mis padres Juan e Hilda  
A mi hermano Juan´Pa. †

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios en primera instancia porque ha sido él quien me ha permitido llegar hasta aquí; a mis padres porque se lo que significa este logro para ustedes, por su esfuerzo, entusiasmo y constante apoyo en mi vida académica; a la Ing. Paola León, mi directora de tesis por su tiempo, dedicación, asesoramiento y sus grandes aportes que ha realizado; a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda. Por permitirme aplicar la auditoría en sus procesos y finalmente a todas las personas que han colaborado de una u otra manera para hacer posible este trabajo.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1: Conocimiento de la empresa.....	3
Introducción.....	3
1.1 Historia de la empresa.....	3
1.1.1 Estatuto de COOPBAÑOS Ltda.....	4
1.1.2 Reglamento de COOPBAÑOS Ltda.....	4
1.2 Orgánico Funcional.....	5
1.3 Misión, Visión y Objetivos.....	12
1.4 FODA de la Institución.....	13
1.5 Estructura económica y financiera.....	14
1.6 Conclusiones.....	15
Capítulo 2: Auditoría de gestión.....	16
Introducción.....	16
2.1 Bases Conceptuales.....	16
2.2.1 Concepto de Auditoría de Gestión.....	16
2.1.2 Definiciones de; gestión, control y control de gestión. ....	17
2.1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	17
2.1.4.- Alcance de la Auditoria de Gestión.....	18
2.1.5.- Características de la Auditoría de Gestión.....	19
2.1.6.- Clasificación de la Auditoría.....	19

2.1.7.- Diferencias y Semejanzas entre Auditorías; Financiera y de gestión.....	20
2.2 Herramientas De La Auditoría.....	22
2.2.1 Equipo multidisciplinario.....	22
2.2.2 Riesgos de auditoría de gestión.....	23
2.2.3 Programas y procedimiento.....	23
2.2.4 Muestreo en la auditoría de gestión.....	25
2.2.5 Evidencias suficientes y competentes.....	25
2.2.6 Técnicas utilizadas.....	26
2.2.7 Papeles de trabajo.....	27
2.2.9 Las Normas Internacionales de Auditoría.....	28
2.3 El Control Interno en la Auditoría de Gestión.....	30
2.3.1 Concepto de control interno.....	31
2.3.2 Las normas de control interno.....	31
2.3.3 Componentes y factores básicos del COSO ERM.....	32
2.3.4 Los principios de control interno.....	35
2.3.5 La evaluación del sistema de control interno.....	36
2.4 Etapas de la Auditoría de Gestión.....	37
2.4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar.....	37
2.4.2 Fase II: Planificación de la Auditoría.....	38
2.4.3 Fase III: Ejecución.....	40
2.4.4 Fase IV: Comunicación de Resultados. ....	41
2.4.5 Seguimiento de Recomendaciones.....	42
Capítulo 3: Aplicación de la auditoría de gestión en COOPBAÑOS Ltda.....	44
Introducción.....	44
3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar.....	44
3.3.1 Cédula Narrativa.....	53
3.3.2 Evaluación general de Control Interno.....	74
3.3.3 Enfoque de Auditoría.....	88
3.3.3 Examen de Componentes Auditados.....	90
3.3.3 Memorando de Planificación.....	106

3.2	Fase II: Planificación de la Auditoría.....	118
3.2.1	Plan de Auditoría.....	120
3.2.2	Análisis de Riesgo.....	124
3.2.3	Programas de trabajo.....	144
3.3	Fase III: Ejecución.....	150
3.3.1	Papeles de Trabajo.....	153
3.3.2	Hallazgos Generales.....	169
3.3.3	Hallazgos Especificos.....	179
3.4	Fase IV: Comunicación de Resultados.....	198
3.5	Seguimiento de las Recomendaciones.....	232
	Encuesta pos Auditoría.....	234
	Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	238
3.6	Conclusiones.....	242
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....		243
4.1	Conclusiones.....	243
4.2	Recomendaciones.....	243
Bibliografía.....		245
Anexos.....		247

## Índice de Anexos

Anexo 1: Estatuto.....	247
Anexo 2:	
Reglamento.....	248
Anexo 3: Acta de constitución.....	249
Anexo 4: Reglamento de Créditos.....	256
Anexo 5: Manual de funciones para créditos.....	257
Anexo 6: Manual de perfil de créditos.....	258
Anexo 7: Flujo-grama para el proceso: Colocación de Créditos.....	259
Anexo 8: Manual de funciones – Cajas.....	261
Anexo 9: Plan estratégico.....	262
Anexo 10: Hojas adicionales.....	263
Anexo 11: Calendario laboral Ecuador 2010.....	266
Anexo 12: Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.....	267
Anexo 13: Interpretación de encuesta N° 1.....	269
Anexo 14: Interpretación de encuesta N° 2.....	276

## **RESUMEN**

El presente trabajo propone un examen de auditoría de gestión para la Cooperativa de ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., que permita evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia ecología equidad y ética en las actividades y procesos del área de servicios y créditos así como verificar su control interno. Este trabajo permitirá a la empresa contar con una herramienta de análisis del desempeño laboral donde se profundizan las causas que pueden afectar el mismo y tomar las medidas necesarias para su mejoramiento; para desarrollo del examen se ha trazado un programa de Auditoría de gestión que permitirá su realización cumpliendo con las Normas Internacionales de auditoría.

ABSTRACT

The present work proposes a management audit exam for the Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA. that evaluates the levels of economy, efficiency, efficacy, ecology, equity and ethics of the activities and processes in the services and credit areas, and that verifies its internal control system. This work will allow the company to have a tool for the analysis of the job performance and the factors that affect this performance, to take the necessary corrective measures. A Management Audit program for the execution of the exam will be outlined, respecting the International Standards on Auditing.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,

Diana Lee Rodas



## INTRODUCCIÓN

---

La realización del presente trabajo surge de la necesidad de evaluar el nivel de desempeño empresarial y el cumplimiento exitoso de los objetivos de la institución en un período de tiempo determinado; viendo a la organización como un gran sistema integral, con estrecha relación funcional entre todos los departamentos que la conforman, demanda que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPBAÑOS LTDA” se lleve a cabo una Auditoría de Gestión para mejorar su desempeño integral y por componentes.

Los objetivos del trabajo son evaluar el cumplimiento de metas trazadas por la entidad, su eficiencia y eficacia, la estructura de control interno y el cumplimiento de disposiciones legales, para mejorar los métodos operativos e incrementar su rentabilidad a más de:

- ✓ Conocer la realidad de la institución mediante la evaluación de Control Interno
- ✓ Ayudar al consejo administrativo y al gerente de la institución a tomar medidas correctivas según las desviaciones encontradas en la aplicación de la auditoría.
- ✓ Aplicar los conocimientos adquiridos en la especialidad de contabilidad y auditoría.

Para su desarrollo, el tipo de estudio seleccionado es el descriptivo ya que permite identificar los componentes de una auditoría de gestión, así como los métodos para llevar un control interno adecuado dentro de la institución; también se utilizará el tipo de estudio exploratorio para conocer más acerca de la situación actual de la empresa. Para la realización exitosa del trabajo el procedimiento utilizado es el Analítico – Sintético a medida de que se estudiará las desviaciones o incumplimiento de los objetivos de la empresa que han surgido para luego realizar un resumen global de la información obtenida para establecer el problema central y desarrollar soluciones.

En cuanto a las técnicas a utilizarse, la técnica bibliográfica o documental servirá para revisar la bibliografía y fuentes documentales de datos, se debe investigar en manuales de Auditorías, textos de administración de riesgos y todos aquellos relacionados

directamente con el contenido del trabajo a realizar todo con el fin de fortalecer conocimientos y llevar a cabo un trabajo eficiente.

Esta tesis se conforma de cuatro capítulos, en el primer capítulo se expone toda la información referente a la entidad en donde se desarrollará la auditoría, el segundo capítulo contiene la parte teoría involucrada en una auditoría de gestión, en el tercer capítulo se desarrolla la aplicación de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda., finalmente en el cuarto capítulo se encuentran las conclusiones de la tesis y las recomendaciones.

La forma como se realizará el presente trabajo es cronológico progresivo por cuanto se realizará un estudio, a breves rasgos, desde el momento en que se inició "COOPBAÑOS" sus funciones, hasta la fecha en que se va auditar y con las recomendaciones para el futuro. Cabe mencionar que esta propuesta está fundamentada sobre bases reales y cuenta con la autorización del gerente de la empresa para su realización.

# **1 CAPÍTULO I: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

## **Introducción.**

Este capítulo contiene toda la información proporcionada por la entidad financiera a ser auditada, aspectos como su historia, el estatuto y reglamento general de la cooperativa, el organigrama de posición estructural con una breve descripción de lo que se realiza en cada departamento, el análisis de factores internos y externos y finalmente su estructura económica y financiera, todo ello con el fin de conocer de cerca la situación de la empresa para la posterior ejecución del trabajo de auditoría.

### **1.1 Historia de la empresa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Cía. Ltda. COOPBAÑOS LTDA., nace como una propuesta de contar con una institución financiera propia de la parroquia Baños; y, a más de realizar la administración económica, contribuir también al desarrollo de la comunidad y sobre todo enfocarse en apoyar proyectos de desarrollo, impulsando el turismo, la producción, entre otros. Con ochenta y dos socios fundadores y tres trabajadores, abrió sus puertas a la comunidad de la parroquia Baños el 25 de febrero del año 2005.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y metas específicas. La demanda del microcrédito en general en nuestra zona –parroquia Baños y aledañas- es insatisfecha, debido a muchos factores, entre los más importantes tenemos: informalidad con la que operan los demandantes, poca oportunidad de inversión en actividades productivas rentables y las restricciones de la mayoría de entidades financieras para el sector rural.

La Parroquia Baños específicamente a más de ser un sector turístico por sus aguas termales y su paisaje, se caracteriza también por ser productora de animales menores, entre los que podemos destacar: pollos, cuyes, vacas y chanchos, en los últimos años se ha mejorado la comercialización de estos animales, puesto que se incluye el valor agregado (producto faenado o preparado, en venta directa al consumidor, en los mercados tanto de la Parroquia Baños, como en la ciudad de Cuenca) esta actividad

necesita más apoyo en crédito con buenas condiciones en intereses y a un plazo cómodo.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores es que surge la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., una institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana. La meta de la Cooperativa es convertirse en una organización modelo que impulse el desarrollo local sustentable, con capacidad de liderar una red productiva en la comunidad.

El éxito alcanzado por la institución que se asienta en una zona turística del Azuay es el resultado del pensamiento estratégico y espíritu de lucha de un extraordinario equipo de trabajo, estructurado por nueve miembros de consejo de administración, cinco miembros de consejo de vigilancia, Gerente, diez empleados; su objetivo se fundamenta en brindar servicios financieros y no financieros a la parroquia Baños y otras parroquias aledañas, impulsando el crecimiento socio-económico de los habitantes de estas zonas productivas.

#### **1.1.1 Estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS Ltda.**

El estatuto contiene aspectos como la constitución y organización, principios que regirán la cooperativa, de los socios, el régimen administrativo y económico, así como los referentes a las operaciones, la contabilidad e información financiera, aquellos para la disolución y liquidación, así como disposiciones generales. (Ver anexo N° 1)

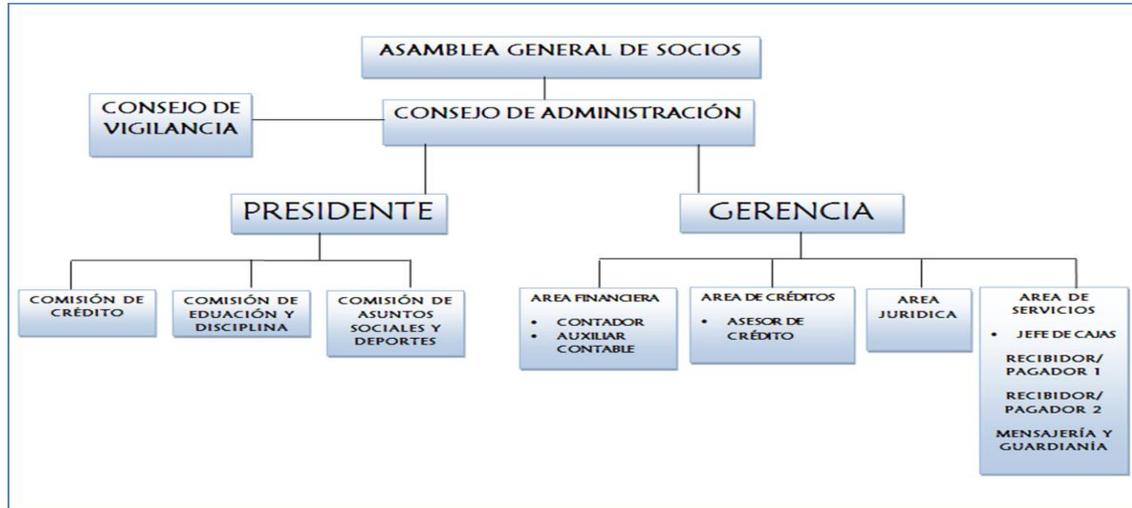
#### **1.1.2 Reglamento interno de la cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS Ltda.**

El consejo de administración de la cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS LTDA”, luego de haber presentado el acta de constitución y estatuto al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES (anteriormente llamado Ministerio de Bienestar Social) y después de los respectivos trámites, resuelve dictar el reglamento interno de la cooperativa que tendrá el carácter de general y obligatorio para todos los asociados, sus dignatarios, funcionarios, empleados y trabajadores. (Ver anexo N° 2)

## 1.2 Orgánico funcional.

En la figura 1.1 se presenta el orgánico funcional de la cooperativa de ahorro y crédito “Baños” Cía. Ltda.,

Figura 1.1 Orgánico funcional de COOPBAÑOS Ltda.



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS Ltda.”  
Elaborado por: La Institución

### Asamblea general de socios.

En orgánico funcional de la entidad aparece como máxima autoridad la asamblea general, la razón es porque al ser una cooperativa de ahorro y crédito deben llevarse a cabo asambleas generales de socios o de delegados en forma ordinarias, es decir, reuniones que se llevan a cabo en forma obligatoria cuando el consejo de administración los fije luego de que los balances estén cerrados, comúnmente se dan la última semana de Marzo del año siguiente al cierre de los ejercicios, luego de que ha sido conocido y resuelto el informe de Auditoría Financiera. Para el caso de asambleas extraordinarias, el presidente podrá convocar en cualquier momento, si por fuerza mayor o emergencia no es posible su realización, ésta, se llevará a cabo en plazo de ocho días siguientes. Ya sean reuniones ordinarias o extraordinarias, en cada asamblea se deberá tratar únicamente los temas que consten en la convocatoria.

### Consejo de administración.

Está constituido por los miembros elegidos en la asamblea general ordinaria de socios, son cinco vocales principales y cinco alternos, está presidido por el presidente de la

cooperativa. Entre sus obligaciones están la de estructurar el POA así como la proforma presupuestaria de cada año, estos documentos deberán estar preparados y aprobados dentro de la primera quincena de diciembre. Deberá también dictar el respectivo orgánico funcional interno de la cooperativa y mantener una permanente coordinación con el Gerente y todos los demás funcionarios y organismos de la Institución.

Sesionará ordinariamente como señala el estatuto, pero una vez al mes debe hacerlo con el Gerente para evaluar el cumplimiento del presupuesto del respectivo ejercicio económico, incluyendo en su orden del día el informe del gerente sobre los aspectos administrativos y financieros así como exigirle semestralmente el plan de actividades y tareas que deben cumplir los funcionarios y empleados de la institución, de igual forma encargará al gerente para que elabore la propuesta de reformas al orgánico funcional interno de la cooperativa cuando amerite el caso.

Cuando se presentaren quejas o evidencias de deterioro en la atención del público o sobre la gestión administrativa, deberá implementar los correctivos inmediatamente, procediendo aún a sesionar en forma extraordinaria; deberá actuar con la máxima severidad y en forma inmediata, cuando en cualesquier instancia directiva se hayan presentado hechos que deterioren la imagen institucional.

### **Consejo de vigilancia.**

Está conformado a manera de un departamento de apoyo en virtud de que resguarda el buen cumplimiento de las funciones y la fluidez comunicativa entre organismos directivos. Costa de tres miembros principales y tres alternos o suplentes, está presidido por el presidente y secretario de la cooperativa; trimestralmente deberá realizar un control y análisis de la Cartera de créditos vencida así como de los intereses en mora e informar al consejo de administración, así como entregarle un informe mensual de sus análisis sobre la institución, para que proceda a implementar correctivos en caso de así sugerir los informes; el consejo de vigilancia, está obligado a la elaboración y/o revisión semestral del reglamento de control interno y sugerir al consejo de administración reformas.

### **Presidente.**

El Presidente será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros, luego de la asamblea general ordinaria del último domingo del mes de enero de cada dos años, pudiendo ser reelegido y está encargado de todo lo estipulado para él en el estatuto y reglamento general de la cooperativa; el presidente en coordinación con el Gerente es responsable de establecer contactos con organismos públicos o privados, nacionales e internacionales para vínculos de cooperación interinstitucional.

### **Comisión de crédito.**

La Comisión de Crédito está conformada por tres miembros principales y dos suplentes, los principales son el gerente o su delegado, quien será el presidente de la comisión, y dos personas designadas por el consejo de administración de entre los socios de la cooperativa, cada dos años el consejo de administración procederá a la elección del segundo y tercer miembro de la comisión de crédito, pudiendo aquellos ser reelegidos indefinidamente.

Entre sus responsabilidades está el aprobar las solicitudes de crédito hipotecarias y aquellas de los directivos y empleados, no podrá aprobar ninguna solicitud a la que le faltare información, tuviera incongruencias en la misma o hubiese alguna duda sobre cualesquier aspecto, deberá realizar un análisis profundo de cada solicitud con el fin de garantizar la solvencia del solicitante, asegurar la recuperación y reducir el riesgo de incobrabilidad, luego de ello, con una observación clara sobre la resolución adoptada y debidamente firmadas por los miembros de la comisión se harán llegar al funcionario o departamento de créditos, al siguiente día laborable, luego de la sesión correspondiente. Está encargada también de elaborar el borrador del reglamento de crédito para la Cooperativa y ponerlo en consideración del Consejo de administración para que este lo discuta, modifique y lo apruebe.

### **Comisión de educación.**

Está integrada por tres miembros designados por el consejo de administración, de entre los socios de la cooperativa, cada dos años se procederá al cambio de sus

miembros y podrán ser reelegidos indefinidamente, sus obligaciones se encuentran plasmadas en el estatuto y reglamento general de la entidad.

### **Comisión de asuntos sociales y deportes.**

Está integrada por tres miembros con sus respectivos suplentes, designados por el consejo de administración de entre los socios de la cooperativa, cada dos años se procederá al reemplazo. Para el cumplimiento de las diferentes actividades esta comisión podrá pedir la colaboración y participación eventual de cualesquier socio que estime conveniente, sin que ello signifique que entra a formar parte de la misma, además cuando para la realización de cualquier evento requiera efectuar gastos o realizar adquisiciones de materiales e insumos el presidente de la comisión deberá coordinar con el presidente de la cooperativa a fin de que se ubiquen los fondos necesarios y canalicen los pagos. En ningún caso se entregarán fondos a la comisión para que efectúe los pagos por su cuenta y riesgo.

La comisión de asuntos sociales y deportes sesionará al menos cada tres meses, presentará al consejo de administración el plan de actividades a desarrollarse, incluyendo el presupuesto económico de ser posible con las proformas correspondientes y enviará el informe de las resoluciones, sugerencias y demás aspectos tratados en el transcurso de los ocho días posteriores a la reunión.

### **Comisión de estímulos y disciplina.**

Está conformada por tres miembros designados de entre los socios, está encargada de la creación de presea institucionales y menciones honoríficas, el nombramiento de socios o directivos honoríficos; incentivos para socios y personajes que contribuyan al crecimiento institucional o se distingan en el cumplimiento de sus deberes, todo con la finalidad de propender la mayor participación e involucramiento de los socios en la vida institucional; previo a la sesión de cada aniversario presentará al consejo de administración sus resoluciones para tales reconocimientos.

## **Gerencia.**

El Gerente de la cooperativa será nombrado por el consejo de administración, sea o no socio de la entidad, es el representante legal y el administrador general de la cooperativa; deberá determinar mensualmente los montos máximos de los créditos de acuerdo a la liquidez existente ajustado a los parámetros fijados por el consejo administración, elaborar el proyecto de proforma presupuestaria y someterlo a consideración del consejo de administración máximo hasta el 15 de diciembre de cada año, proponer al consejo de administración, políticas económicas y financieras compatibles con la situación coyuntural de la cooperativa y los cambios en las políticas económicas del país, elaborar alternativas financieras para mejorar los resultados económicos y sociales de la institución y proponerlas al consejo de administración para su aplicación, planear, proponer y elaborar proyectos financieros, destinados a beneficiar a los socios.

Está encargado de determinar las falencias administrativas y proponer al consejo de administración los correctivos adecuados, mantener un permanente seguimiento sobre la imagen institucional y aplicar políticas administrativas para mejorarla, proponer al consejo de administración, acciones y políticas administrativas encaminadas a un permanente mejoramiento de la calidad en la atención a los socios, implementar programas para el mejoramiento de los recursos humanos de la administración, de la calidad del servicio y de los sistemas de seguridad.

A su cargo está también el propiciar la armonía entre el personal y los distintos estamentos administrativos de la institución, determinar las anomalías y falencias de los sistemas de cómputo e implementar un cuadro de soluciones alternativas sobre las que pueda optar el consejo de administración, sugerir los cambios que se deben efectuar en el procesamiento de datos y generación de información, y en definitiva, deberá responder ante los consejos de administración y vigilancia por las deficiencias que se observen en el buen funcionamiento de toda la entidad.

## **Área financiera.**

El área financiera está integrada por el contador y un auxiliar contable. La cooperativa

está sujeta a las normas contables establecidas en el catalogo único de cuentas, el contador es responsable de presentar mes a mes un informe en digital de los estados financieros como balance general y estado de pérdidas y ganancias así como los indicadores financieros con su respectivo análisis al gerente de la institución, deberá registrar en forma diaria las transacciones que se hayan llevado a cabo para lo cual requiere trabajar conjuntamente con los demás departamentos. Le queda terminantemente prohibido dar información contable y financiera a personas que no sean socios para otros fines que no sean los estrictamente relacionados con la Institución.

### **Área de créditos.**

El área de créditos está a cargo de un asesor de créditos quien debe regirse a las disposiciones de la comisión de créditos, dentro de esta área se llevan a cabo la Colocación de créditos y recuperación de cartera básicamente. Para otorgar créditos primero se facilita toda la información necesaria al socio para poder gestionar un crédito, se recepta luego los documentos o requisitos, y son remitidos a la comisión de créditos para su respectivo análisis, en caso de ser aprobados se acredita a la cuenta del socio o se desembolsa el dinero y finalmente se ingresa los datos al sistema del deudor, codeudor y garantes. Para el área de créditos la empresa cuenta con un reglamento de créditos un manual para el asesor de créditos, y un manual de perfil de créditos. (Ver anexos 4, 5 y 6 respectivamente.)

Con respecto a la recuperación de cartera, la entidad se basa en el diagrama de flujo presentado en el anexo 7 del presente documento, la cartera, para su revisión es segmentadas por los días de vencimiento, de 0 a 30 días categoría A, de 31 a 60 categoría B, de 61 a 90 categoría C, de 91 a 120 categoría D y de más de 120 días son de categoría E. Las carteras A y B son entregadas a las cajeras para realizar las respectivas llamadas a los clientes, cartera C, D y E son de responsabilidad propiamente del asesor de créditos y su ayudante con el particular de que en la categoría E interviene también el departamento jurídico porque se considera cartera incobrable y requiere de tratamiento legal.

### **Área jurídica.**

El área jurídica o departamento legal está a cargo de un profesional en la rama jurídica, en el ejercicio libre de su profesión, labora un día a la semana, una de sus obligaciones es trabajar conjuntamente con el área de créditos en la cartera E que son los créditos totalmente vencidos, créditos de difícil cobro o aquellos que nunca han sido pagados, podrá intervenir en la cartera D cuando se lo requiera, su función es tramitar las demandas a los deudores, codeudores, y/o garantes, es responsable de los trámites jurídicos de la actividad normal de la empresa a más de cualquier otro proceso de trámite legal que requiera la cooperativa.

### **Área de servicios.**

El área de servicios la conforman el jefe de cajas o llamado también jefe operativo, las cajeras y mensajería o notificador, el jefe de cajas es responsable de facilitar el dinero solicitado por cajas en el caso de que éstos no cuenten con lo necesario para un retiro, así como también recibir el excedente para ser guardado en caja fuerte, ya que cada cajero no podrá mantener un valor mayor a \$5.000, deberá también llevar un registro del manejo de dinero tanto de ingreso como egreso de caja fuerte, así como también la previsión de dinero para la jornada completa, en el caso de que exista un excedente deberá ser enviado al banco para su respectivo depósito. Registrará en el sistema el debido cierre con los valores correspondientes a cheques, depósitos, retiros, asignación, y apertura, valor deberá ser el mismo presentado en el sistema, caso contrario entregará a contabilidad para que la diferencia sea contabilizada.

Está encargado también del otorgamiento de créditos emergentes, previo autorización de gerencia, y su respectivo cobro, además de la elaboración de notificaciones, cuadro de cajas al final del día, emisión y cierre del SOAT y mostrar predisposición a los requerimientos de gerencia, tanto en elaboración de oficios, comunicaciones o elaboración de documentos necesarios para el efectivo funcionamiento del mismo; las labores del jefe operativo y sus subordinados se encuentran especificadas en el manual de funciones para esta área (Anexo 8).

### 1.3 Misión, visión y objetivos.

**Misión:** Como entidad sin fines de lucro, brinda servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales y la superación.

**Visión:** Es la institución financiera popular más importante de la parroquia; por ser sólida y eficiente, brinda servicios financieros y no financieros alternativos para mejorar la calidad de vida de sus socios y la población, impulsando la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el desarrollo local.

**Objetivo General:** Brindar servicios financieros y no financieros a la parroquia Baños y otras parroquias aledañas, impulsando el crecimiento socio-económico de los habitantes de estas zonas productivas.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Promover el desarrollo socio-económico de sus integrantes y de la comunidad, mediante la prestación de servicios y conexos;
- b) Velar para que sus funciones se desarrollen en el marco de la Ley, los principios universales y la doctrina cooperativista;
- c) Otorgar créditos a sus miembros en conformidad al reglamento que para el efecto se establezca;
- d) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos sus socios;
- e) Fomentar el ahorro de sus socios;
- f) Los demás que beneficien a los socios siempre que no se opongan a las disposiciones de los cuerpos de ley vigentes.

### 1.4 FODA de la institución

El diagnóstico FODA permite tener un conocimiento real de la situación actual de una empresa en sus dos niveles: interno y externo, subdividiendo estos a su vez en factores positivos y negativos para garantizar así una toma de decisiones enfocada a los objetivos de la organización; en la tabla 1.1 se presenta la matriz FODA de la

cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS LTDA.” que no es sino la recopilación de los factores internos y externos que tienen influencia en la situación real de la empresa.

Tabla 1.1. Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito “Baños”

		FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES	INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos trámites para los créditos.</li> <li>• Se identifica con la comunidad.</li> <li>• Involucrada en los procesos productivos de la parroquia.</li> <li>• Está aliada a redes amigas de servicios como: pago de agua potable y teléfono fijo, venta SOAT, pago de energía eléctrica.</li> <li>• Grupo directivo conformado por gente comprometida y, en su mayoría son de la parroquia.</li> <li>• Está ubicada en una zona estratégica de la parroquia Baños.</li> <li>• Es la única institución financiera creada por la gente de Baños.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta el acceso a créditos mayores.</li> <li>• Limitado número de socios.</li> <li>• Falta de infraestructura propia.</li> <li>• Ausencia de promoción - difusión.</li> <li>• Carencia de recursos para inversiones.</li> <li>• Poca capacitación de líderes y empleados.</li> <li>• Inexperiencia en manejo financiero.</li> <li>• Falta de compromiso de socios para desarrollar actividades.</li> <li>• Página web desactualizada.</li> </ul>
	EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población amplia.</li> <li>• Inversionistas interesados.</li> <li>• La corriente cooperativista en auge.</li> <li>• Remesas de los migrantes.</li> <li>• Dinamizar procesos y propuestas.</li> <li>• Apoyo de la empresa eléctrica.</li> <li>• Aceptación a nivel de la parroquia Baños y parroquias aledañas.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia.</li> <li>• Falta seguridad.</li> <li>• TLC.</li> <li>• Decretos de la superintendencia de bancos.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Manipulación política de autoridades.</li> <li>• Política financiera del estado.</li> </ul>

Fuente: COAC “BAÑOS LTDA.”  
Elaborado por: La Autora.

## 1.5 Estructura económica y financiera

La C.O.A.C. "BAÑOS Ltda." lleva brindando sus servicios a la comunidad durante seis años, a lo largo de todo este tiempo ha atravesado con éxito las adversidades a las que ha estado expuesta, de hecho todos los años su utilidad ha ido creciendo aceleradamente como lo muestra la gráfica 1.2, únicamente en el año 2009 la utilidad disminuye significativamente, esto debido a que aumentaron las depreciaciones con la adquisición de activo fijo y se contrató más personal incrementado así los gastos; además las captaciones de clientes se incrementaron, aumentando así los intereses causados por cuentas de ahorro.

Gráfica 1.2.- Estructura económica de la COAC Baños Ltda.



Fuente: COAC "BAÑOS LTDA."  
Elaborado por: La Autora.

Respecto a su situación financiera, en la tabla 1.1 se aprecia que la entidad se encuentra financiada en más de un 85% con capital ajeno y el 15% restante con capital propio a lo largo de los seis años analizados, es decir se estructura normalmente considerando que su actividad principal es la captación de dinero y otorgamiento de préstamos.

**Tabla 1.1.** Estructura financiera de la COAC Baños Ltda.

	<b>ACTIVO</b>	<b>%</b>	<b>PASIVO</b>	<b>%</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>%</b>
<b>AÑO 2005</b>	377.255,34	100%	340.049,37	90%	37.205,97	10%
<b>AÑO 2006</b>	1.337.742,32	100%	1.182.902,66	88%	154.839,66	12%
<b>AÑO 2007</b>	2.335.352,44	100%	2.034.010,14	87%	301.342,30	13%
<b>AÑO 2008</b>	2.985.284,00	100%	2.657.319,71	89%	327.964,29	11%
<b>AÑO 2009</b>	3.268.958,76	100%	2.953.014,58	90%	315.944,18	10%
<b>AÑO 2010</b>	4.200.506,91	100%	3.815.917,76	91%	384.589,15	9%

Fuente: COAC "BAÑOS LTDA."  
Elaborado por: La Autora.

## **1.6 Conclusiones del capítulo.**

La información proporcionada por la cooperativa sirve al equipo de auditoría para tener una idea de su estructura y funcionamiento. Toda la información recopilada está completa y acorde a los requerimientos de la auditoría por lo que servirá de base para la presente tesis.

## **2 CAPÍTULO II: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Introducción.**

Este capítulo abarca toda la parte teórica involucrada en una auditoría de gestión, las bases conceptuales, control, alcance y objetivos, herramientas utilizadas, control interno y su importancia dentro de la auditoría, y finalmente se detallaran las etapas que se deben llevar a cabo para su desarrollo, todo con el fin de tener una percepción real de este tipo de auditoría y poder llevar de la mejor manera el trabajo de campo.

### **2.1 Bases conceptuales.**

#### **2.1.1 Concepto de auditoría de gestión.**

A lo largo del tiempo se ha venido desarrollando varios conceptos sobre auditoría de gestión, sin embargo todos ellos llegan a un mismo fin, pues al hablar de este tipo de auditoría, hacemos mención a un examen sistemático ya sea de toda la organización o de alguna de sus partes (un componente, división o un departamento específico dentro de la empresa), realizado con el fin de poder presentar una opinión, libre de sesgo, sobre aspectos administrativos, gerenciales y operativos de una organización, poniendo énfasis en el desempeño tanto económico como en su eficacia, eficiencia, ética, ecología y equidad en las funciones, y, con el uso adecuado de políticas y controles, identificar las deficiencias y desviaciones de los objetivos planteados en un inicio, para con ello lograr obtener una ventaja frente al resto de organizaciones a través del tiempo.

En el medio, esta disciplina tiene varios nombres, se la conoce pues como auditoría operacional, administrativa, integral, gerencial, de desempeño, entre otras. Si bien es cierto que la Auditoría de Gestión se basa en los conceptos tradicionales de auditoría, su fin no es el de encontrar culpables sino ayudar a la organización a mejorar su desempeño a razón de que está orientada a dar fe sobre las operaciones realizadas por la organización y a la vez mejorar las operaciones futuras con la presentación de recomendaciones fructuosas que ayuden a aumentar la eficiencia, eficacia y economía de la entidad.

### 2.1.2 Definiciones de; gestión, control y control de gestión.

**Gestión.-** Es el efecto de a realizar actividades idóneas y orientadas al giro de un negocio o deseo en particular, es decir, un proceso con el cual la organización asegura la obtención de los recursos con eficiencia para cumplir con sus objetivos, comprende todas las actividades y niveles de responsabilidad de la organización así como la evaluación permanente del desempeño y cumplimiento de metas.

**Control.-** “Proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención”<sup>1</sup>. Es un conjunto de operaciones destinadas a verificar el funcionamiento y rendimiento de las metas y objetivos de la organización planeados en un inicio.

**Control de gestión.-** Es un proceso de revisión, análisis y retroalimentación realizado por los directivos de la entidad a todas las actividades de la empresa, útil para evaluar y guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la entidad, es una función descentralizada y coordinada con un plan de acción y verificación de que los objetivos planificados han sido logrados y en qué grado.

El concepto clásico de control de gestión incluye únicamente al control de las operaciones y se relaciona más con la contabilidad de costos mientras que la concepción moderna abarca más elementos con continua interrelación entre ellos, a más, centra su atención en la planificación y el control de forma equitativa y con una orientación estratégica.

### 2.1.3 Objetivos de la auditoría de gestión.

Existe un sin número de objetivos que se pretende alcanzar con una auditoría de gestión, dependiendo del tipo, tamaño, estructura y las circunstancias particulares de cada organización, sin embargo, basados en los objetivos del manual de procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del sector público de la república de Argentina y la monografía “Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión “ publicada en la web el 30 de marzo de 2007 por Roberto González, entre los principales objetivos podemos mencionar los siguientes:

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Audiencia Española

- Identificar las áreas críticas dentro de la organización, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Verificar el cumplimiento de normas y disposiciones legales en la entidad auditada así como los principios de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad, formulando recomendaciones oportunas en caso de no cumplir con alguno de ellos.
- Evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos, es decir, determinar si el desempeño del departamento o área analizada cumple con las especificaciones dadas.
- Elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzcan bienes y servicios competitivos, estableciendo el grado en que la entidad y su equipo han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Servir de instrumento de aprendizaje para toda la organización con los resultados de la auditoría y la puesta en marcha de las recomendaciones, convirtiendo las experiencias en oportunidades de mejora y ser así un sólido instrumento de soporte en la gestión de la organización

Para cumplir con los objetivos de una auditoría el auditor debe obtener datos competentes que sustenten todas las afirmaciones y hallazgos encontrados, acumulado la mayor cantidad posible de información que pueda respaldar una combinación adecuada entre los objetivos planteados y la evidencia.

#### **2.1.4 Alcance de la auditoría de gestión.**

A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría de gestión puede alcanzar la totalidad de operaciones de la entidad, en lo correspondiente a: posición competitiva, su estructura, niveles, procesos de la dirección estratégica, estilo de administración, naturaleza jurídica, incluso las operaciones financieras o puede concentrarse en cualquier operación, área, programa, o actividad específica.

Sonmer Garrido Díaz, en su artículo publicado en la web el 08 de junio de 2008 cita los alcances que puede tener una auditoría de gestión:

- Enfocarse al sistema comercial, en donde se analiza la estrategia comercial, oferta y demanda de los bienes y servicios, canales de distribución, publicidad, ventas políticas de precios, entre otros.
- Concentrarse en el sistema de producción analizando control de calidad, inventarios, diseño y desarrollo de productos, etc.
- Ser una auditoría de gestión de los recursos humanos en donde analizará el clima laboral, desempeño, políticas de ascenso e incentivos, políticas de selección y formación, diseño de tareas y puestos de trabajo.
- Dirigirse al sistema administrativo evaluando los procedimientos administrativos, formas de control interno, análisis de proyectos y programas.
- Orientarse a los sistemas de información donde examinará el procesamiento de datos básicamente.

#### **2.1.5 Características de la auditoría de gestión.**

Entre las características que rigen una auditoría de gestión, menciona por Somer Garrido Díaz y Milton K. Maldonado en sus obras, podemos citar:

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado, lo que quiere decir que tiene límites en cuanto al periodo a examinar.
- Sigue los conceptos tradicionales de la auditoría pero también se propone a responder a las necesidades de información y de confiabilidad, buscando mejorar el desempeño organizacional.
- Debe examinar constantemente la calidad de los sistemas y prácticas de gestión para verificar el grado en que la organización da importancia a los aspectos como economía, eficiencia, eficacia y demás.
- Se basa en la aplicación de indicadores de gestión adecuados para verificar tendencias, desviaciones y participaciones de la organización y sus funcionarios en distintas actividades.

#### **2.1.6 Clasificación de la auditoría.**

Según el Instituto Mexicano de Contadores públicos, la contraloría general del Estado y el manual específico de auditoría interna del Econ. Teodoro Cubero, existen tres tipos de auditoría, la auditoría operacional, de cumplimiento y financiera o de los estados

financieros, veamos brevemente lo que engloba cada uno de ellos. Auditoría operacional.- Es el estudio o examen completo de una unidad específica, área o actividad de una organización con el fin de medir su desempeño o eficiencia y evaluar la manera en cómo la organización utiliza los recursos disponibles para determinada operación, además evalúa los controles y la calidad de los sistemas operacionales de la gerencia sobre las diversas actividades llevadas a cabo en la organización; normalmente los usuarios de sus informes son el consejo de administración, los altos niveles ejecutivos y los funcionarios de la organización en general.

Auditoría de cumplimiento.- Este tipo de Auditoría se encarga de verificar, evaluar e impulsar el cumplimiento y correcto funcionamiento de las diferentes normas que rigen una organización así como las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos de una organización, por lo que su ejecución depende de la existencia de información verificable a razón de lo que se busca es comprobar si determinada actividad cumple con la ley o norma creada para su efecto, por ejemplo: si al contratar nuevo personal se cumple con el debido proceso de inducción creado y establecido por la empresa en su manual o catálogo de funciones. La presentación del informe se enfoca sobre si una organización ha cumplido con los requisitos de las diversas leyes, regulaciones acuerdos y normas creadas para el efecto.

Auditoría financiera.- Generalmente se refiere al examen total o parcial de la información contenida en los estados financieros de la entidad: balance general, estado de pérdidas y ganancias y en los flujos de efectivo, básicamente. La meta es determinar si estos estados han sido preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados tratando de verificar los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información. Normalmente este tipo de auditoría es realizada por contadores públicos certificados y los usuarios de sus informes con la gerencia, inversionistas, instituciones financieras, proveedores, organismos estatales, entre otros.

### **2.1.7 Diferencias y semejanzas entre auditoría financiera y de gestión.**

Tomando como referencia lo escrito por Milton K. Maldonado, en su libro “Auditoría de gestión” las semejanzas y diferencias entre estos dos tipos de auditorías son las siguientes:

Semejanzas: Entre las semejanzas que podemos mencionar están las siguientes:

- Los dos tipos de auditoría estudian y evalúan el sistema de control interno de la organización.
- Para su medición requieren la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Los encargados de su realización son los auditores, contadores públicos.
- Deben seguir un proceso para llevar a cabo la auditoría.
- Los resultados de la auditoría deben estar sustentados con la evidencia respectiva.
- Deben existir independencia para el auditor en el desarrollo de su trabajo.

Diferencias: Las principales diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión se presentan a continuación, acotamos que, para evitar caer en la redundancia, se abreviará Auditoría Financiera con las siglas: A.F. y Auditoría de Gestión con las siglas A.G:

- La A.F requiere el uso imprescindible de los estados financieros mientras que la A.G utiliza los mismos como un medio de información para encontrar su fin.
- El trabajo realizado en la A.F. es básicamente numérico, a diferencia de ello, la A.G. se enfoca más en la calidad de los sistemas y prácticas de gestión que en los números, propiamente dichos.
- En la A.F, pueden participar únicamente profesionales en el área económica, en tanto que para la ejecución de una A.G pueden participar profesionales de cualquier especialidad afín al área o actividad que se esté auditando, conociendo a este grupo de partícipes como “equipo multidisciplinario”.
- La A.F está orientada hacia la situación financiera y resultados económicos de la organización de manera retrospectiva, la A.G por su parte está orientada hacia las operaciones de la entidad actualmente, con una proyección al futuro y un breve retroceso al pasado, mientras menor sea el tiempo retrospectivo en un A.G es mejor.
- El alcance de una A.F son las operaciones financieras mientras que una A.G pueda alcanzar las operaciones de la entidad en su conjunto o puede limitarse a cualquier operación, actividad o área específica.

- La frecuencia con que se realiza una A.F es regular, preferiblemente anual, una A.G, en cambio, por su reciente apareamiento, se la realiza cuando se considere necesario.

## **2.2 Herramientas de la auditoría.**

Las herramientas de auditoría son aquellos instrumentos con los que el auditor cuenta para el desarrollo óptimo del trabajo a realizar; resulta necesario la conformación de un equipo de auditoría para el desarrollo del examen, la elaboración de programas y procedimientos de trabajo mediante la utilización de técnicas de auditoría, la medición del riesgo de la auditoría de gestión a la que se está sujeto, la determinación de muestras necesarias para obtener evidencia suficiente y competente del trabajo llevado a cabo que se verá reflejado en los papeles de trabajo.

### **2.2.1 Equipo multidisciplinario**

En auditoría de gestión es necesario la conformación del equipo multidisciplinario que se refiere a un conjunto o grupo de profesionales de distintas disciplinas para llevar de mejor manera el trabajo, dicho equipo dependerá del tamaño y naturaleza de la entidad así como del área que será analizada por lo que podría estar integrado, a más de los auditores profesionales, por abogados, psicólogos, médicos, ingenieros, entre otros. De entre los auditores con mayor experiencia se designará al jefe de grupo y supervisor quienes deberán especificar las funciones que desempeñarán el resto de los miembros de la auditoría además de concienciar a todo el equipo sobre el desempeño eficaz y cooperativo.

Los auditores internos, en caso de existir y los profesionales de la organización inmersos en la auditoría, deben contar con la capacidad e independencia necesaria para llevar a cabo el examen, con el objeto de obtener una mayor confiabilidad e imparcialidad; hay que tener en claro que un profesional con todo el talento y experiencia que pueda tener no logra el éxito si el equipo multidisciplinario con el que cuenta no es eficaz ni eficiente.

### 2.2.2 Riesgos de auditoría de gestión

Tomando el concepto de riesgo de auditoría financiera expresado por Carlos Slosse en el capítulo 7 de su obra “Auditoría: un nuevo enfoque empresarial” y aptándolo a nuestra materia en estudio, podemos decir que es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas las cuales modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

Ningún tipo de auditoría está exenta de errores, omisiones o irregularidades, mismos que pueden presentarse en distintos niveles, afectando los resultados expresados por el auditor en su informe, es por ello que al ejecutarse la auditoría de gestión deberá primero ser planificada de tal modo que se presenten perspectivas reales y lógicas que ayuden a manejar en forma más adecuada algún tipo de error con importancia relativa implicado en la labor de auditoría a realizar. Se deberá tener muy en cuenta las leyes y normas vigentes, tanto las de auditoría como las específicas para el área o actividad que se va analizar, esto es: las normas contables, de salud, código de trabajo, civil y aquellas a las que se encuentre sujeta la organización, sin dejar a lado el buen juicio o criterio profesional del auditor.

Dentro del riesgo de auditoría se encuentran tres tipos de riesgos:

- “Riesgo Inherente.- Es aquel tipo de riesgo que siempre va a estar presente porque es generado por las características propias de la organización, está fuera del control del auditor y por lo tanto difícilmente se podrá tomar medidas para eliminarlo.
- Riesgo de Control.- Es la posibilidad de sufrir irregularidades significativas en la información generada a razón de que el sistema de control interno no ha logrado corregir oportunamente los errores presentados.
- Riesgo de Detección.- Posibilidad de que los procedimientos utilizados por el auditor no detecten errores, desviaciones o irregularidades existentes en la información analizada, es decir, que los errores no identificados por el sistema de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> WHITTINGTIN, O. Ray; PANY, Kurt. “ Auditoría un Enfoque Integral”. 12ª. Edición. McGraw Hill. Páginas 252-274-276.

### 2.2.3 Programas y procedimiento.

**Programas.-** Un programa de auditoría es un plan de acción cuyo fin es guiar y controlar la ejecución real del examen, en él se describe detalladamente el alcance del trabajo a realizarse facilitando así al auditor un método ordenado para indicar, administrar y anotar la ejecución de los procedimientos de auditoría a utilizarse en cada etapa del desarrollo del trabajo, su extensión dependerá de las exigencias y circunstancias de cada caso pudiendo ser breve en trabajos pequeños como amplio en trabajos que encierren gran importancia, pretende servir como registro de la labor de auditoría realizado, evitando la omisión de algún procedimiento y distribuyendo eficazmente el trabajo entre todos los miembros del equipo de auditoría pues previamente son designadas las responsabilidades del trabajo a realizarse.

Existen dos tipos de programas: General y Específicos, los programas generales, como su nombre lo indica, son aquellos que contienen instrucciones generales sobre la realización del trabajo, requiere del auditor para la elaboración de los procedimientos necesarios a medida en que se lleve a cabo el trabajo, los programas específicos, por su parte, son aquellos preparados según las exigencias de la actividad o subcomponente a examinar, contienen únicamente las instrucciones y procedimientos relevantes para ese tema.

De acuerdo al manual específico de auditoría de gestión elaborado por del Econ. CPA Teodoro Cubero para la Unidad de Auditoría del Ilustre Municipio de Cuenca las partes que debe contener un programa de auditoría son:

- **Objetivos:** Se indica, de manera general, el propósito para efectuar el examen.
- **Procedimiento:** En esta parte del programa, se explica lo que se va a realizar en determinado subcomponente.
- **Riesgo:** Se anotan todos los posibles riesgos a los que está sujeta la actividad examinada.
- **Calificación:** Se asigna una calificación al riesgo en baso al análisis de riesgos
- **Procedimiento:** En este segundo procedimiento se explica de manera precisa como se va a lograr lo trazado en primer procedimiento, las técnicas a utilizar y todo el trabajo que se va a realizar.

**Procedimientos.-** Constituyen la aplicación práctica de las técnicas de investigación, previamente seleccionadas, sobre una operación o actividad establecida, para determinar si existe un problema que afecte la economía, eficiencia, eficacia, las causas que lo produjeron, el impacto que tiene sobre la organización o sobre parte de ella y plantear alternativas que conduzcan a identificar la solución más óptima.

El empleo de las técnicas y herramientas de investigación se basan en el juicio profesional del auditor y consiste, entre otros, en revisar los archivos de la entidad, estados financieros e informes de auditoría, conocer sobre el desarrollo actual del negocio y aspectos que puedan afectar a la entidad auditada, establecer las fechas del trabajo de auditoría, coordinar los requerimientos del personal propio de la entidad así como su asistencia en la preparación de la información.

#### **2.2.4 Muestreo en la auditoría de gestión.**

De acuerdo a las definiciones dadas por autores como Ray Wittintong, Kurt Pany y Arens Alvin en sus obras tituladas "Auditoría, un enfoque integral" podemos decir que el muestreo es la acción de llevar a cabo los diversos procedimientos de auditoría sobre un conjunto de operaciones representativo del universo total a tratar menor al 100%, para con ello evaluar cierta característica del grupo y obtener una evidencia confiable y suficiente para la emisión del informe. Para llevar a cabo este proceso, el auditor deberá decidir el método para seleccionar la muestra y su tamaño, considerando siempre el nivel de riesgo presente, por dicha razón el tamaño de la muestra dependerá del grado de seguridad que el auditor pretenda obtener. Además deberá verificar si lo seleccionado corresponde con la misión, y visión de la entidad, con los objetivos y metas trazados, las normativas legales a las que está sujeta la entidad y con la calidad esperada por el usuario.

El muestreo en auditoría puede tener un enfoque estadístico o no estadístico, el primero utiliza técnicas estadísticas que proveen al auditor una medición cuantitativa del riesgo así como la obtención de una muestra más cercana a la realidad del universo, en el no estadístico el tamaño de la muestra depende del criterio y juicio

profesional del auditor por lo tanto es una muestra subjetiva y más propensa a desviaciones.

### **2.2.5 Evidencias suficientes y competentes.**

La evidencia es la base de juicio del auditor para poder emitir un informe; la norma N° 3 de las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas) menciona que debe obtenerse evidencia suficiente y competente, mediante la aplicación y evaluación de las técnicas de auditoría que se consideren necesarias, con el fin de obtener una base de juicio razonable sobre las operaciones analizadas y poder expresar una opinión respecto de las mismas. Constituyen el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

La evidencia es suficiente cuando la cantidad le permite el auditor llegar a conclusiones razonables sobre las operaciones examinadas, es decir la suficiencia se relaciona con la cantidad de evidencia y se la puede encontrar cuando tanto el auditor como el que receipta el informe están plenamente convencidos y satisfechos de que las evidencias halladas y las conclusiones de auditoría son apropiadas; la competencia se refiere más a términos cualitativos que cuantitativos por lo que una evidencia es competente cuando sea apropiada para el fin que persigue el auditor, no obstante, la calidad y la cantidad dependen del objetivo que el auditor busque.

### **2.2.6 Técnicas utilizadas**

El auditor se vale de una serie de técnicas para poder encontrar las evidencias de su trabajo; entre las técnicas de auditoría más utilizadas, según el libro de auditoría de gestión de Milton Maldonado están:

- Comparación.-Básicamente se fundamenta en ver la similitud o diferencia entre dos o más operaciones, por ejemplo: lo realizado por la entidad y las normas que regulan dicha actividad.
- Observación.- Es una de las técnicas más utilizadas por el auditor, por medio de ella verifica y examina aspectos físicos relacionados, principalmente con la forma de realización de las operaciones.
- Rastreo.- Consiste en seguir a una operación de un proceso a otro o dentro del mismo proceso para conocer y examinar su ejecución.

- Indagación.- Conocida también como investigación porque consiste en averiguar y obtener información verbal sobre determinada operación con la ayuda de conversaciones informales con los funcionarios de la entidad u otros.
- Entrevista.- A diferencia de la indagación la entrevista es de tipo formal y requiere ser confirmada y documentada posteriormente.
- Encuesta.- Son preguntas realizadas a los funcionarios de la entidad o terceros con el uso de un cuestionario cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados (agruparlos resultados en segmentos para llegar a una conclusión).
- Análisis.- Es la separación minuciosa y objetiva de las partes que conforman la operación, con el fin de establecer su propiedad y si se ajustan a las normativas y criterios técnicos.
- Confirmación.- Consiste en cerciorarse de la autenticidad, exactitud y validez de los registros y documentos inmersos en el análisis con la ayuda de una afirmación escrita de un funcionario de la entidad o un tercero que se encuentre en condiciones de informar de una manera válida sobre la operación examinada.
- Comprobación.- Se fundamenta en probar la veracidad, exactitud y legitimidad de las operaciones de la entidad, así como el registro correcto y autenticidad de los hechos a través de un examen de la documentación de respaldo.
- Cálculo.- Consiste en la verificación y corrección aritmética (en caso de requerir), de los resultados presentados en los informes de la entidad.
- Revisión Selectiva.- Básicamente se trata de un rápido examen a una pequeña parte del total de operaciones a ser analizadas con el fin de revisar aspectos anormales los mismos que requieren una evaluación especial en la ejecución de la auditoría.
- Inspección.- Es el examen físico de los bienes, valores, documentos y otros de la empresa con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

### **2.2.7 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo constituyen la base para la preparación del informe que el auditor elabora en la ejecución de su trabajo a razón de que son un conjunto de

resúmenes, análisis, documentos y demás constancias debidamente clasificadas y ordenadas sobre una operación o actividad sujeta al examen de auditoría que consignan el trabajo realizado por el auditor, como lo mencionan Ray Wittington “et al” en su libro “Auditoría, un enfoque integral”; en ellos encontraremos los análisis efectuados y la información complementaria que apoya a la evidencia de los registros. Su objetivo, a más de servir como fundamento del trabajo realizado por el auditor es ayudar al auditor a garantizar que la ejecución de la auditoría se hizo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

Son un instrumento de mucha importancia en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen, respaldan sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, por tanto, su diseño y ejecución requieren de mucha habilidad y juicio profesional, deberán hablar por sí mismos, ser completamente legibles y organizados sistemáticamente de tal forma que no sean necesarias explicaciones adicionales por parte de quien las preparó, incluyen toda información obtenida por el auditor.

**Clasificación.-** Según el autor citado anteriormente, los papeles de trabajo se clasifican en archivo corriente y archivo permanente.

El archivo corriente engloba todos los papeles de trabajo aplicables o utilizados en el año que se está auditando y su cantidad varía dependiendo de la extensión del examen, el archivo permanente, por su parte, proporciona una fuente de información de uso continuo de un año a otro, se extiende más allá de un período de auditoría en particular, en la parte introductoria de este archivo necesariamente deberá incorporar un índice de contenido de las distintas secciones que integran este archivo, mismas que se irán registrando conforme la fecha de recopilación.

### **2.2.8 Las Normas Internacionales de Auditoría.**

Las Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés: International Federation of Accountants) junto con el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría AIPC, son el conjunto de

principios básicos y procedimientos esenciales así como los requisitos de calidad que deben tomarse en cuenta para la ejecución del trabajo de auditoría; brindan elementos técnicos, uniformes y útiles para mejorar las prácticas de auditoría pretendiendo que las mismas seas adoptadas o adaptadas a nivel mundial.

Existen 31 NIA's que, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se dividen en secciones de la siguiente manera:

- **100-199 Asuntos Introductorios.-** Donde se encuentra el Prefacio a las normas, el glosario de términos y los marcos de referencia de las NIA's
- **200-299 Responsabilidades.-** Está la NIA 1: Objetivo y Principios Generales de una Auditoría, NIA 2: Términos de los trabajos de auditoría, NIA 7: Control de calidad para el trabajo de auditoría, NIA 9: Documentación, NIA 11: Fraude y Error, y la NIA 31: Consideraciones de leyes y reglamentos en una Auditoría.
- **300-399 Planeación:** Contiene la NIA 4: Planeación, NIA 30: Conocimiento del Negocio, NIA 25: La importancia relativa de la auditoría.
- **400-499 Control interno.-** Donde se encuentra la NIA 6: Evaluación de riesgos y control interno, NIA 15: Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora, y las consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan las organizaciones de servicios.
- **500-599 Evidencia de auditoría.-** Con la NIA 8: Evidencias de Auditoría, NIA 28: Trabajos iniciales-balances de apertura, NIA 12: Procedimientos analíticos, NIA 19: Muestreo de auditoría, NIA 26: Auditoría de estimaciones contables, NIA 17: Partes relacionadas, NIA 21: Hechos posteriores, NIA 23: Negocio en marcha, NIA 22: Representaciones de la Administración.
- **600-699 Uso del trabajo de otros.-** Contiene la NIA 5: Uso del Trabajo de otro auditor, NIA 10: Consideración del trabajo de Auditoría Interna, NIA 18: Uso del trabajo de un experto.
- **700-799 Conclusiones y dictamen de auditoría.-** Dentro de esta sección están la NIA 13: El dictamen del auditor sobre los estados financieros y la NIA 14: Otra información que contienen estados financieros auditados.
- **800-899 Áreas especializadas.-** Están la NIA 24: El dictamen del Auditor sobre trabajos de auditoría con propósito especial, y la NIA 27: El examen de información financiera prospectiva.

- **900-999 Servicios relacionados.**- Como su nombre lo indica son servicios relacionados con las NIA's más no las NIA's propiamente dichas, dentro de esta sección tenemos: trabajos de revisión de estados financieros, trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera y trabajos para compilar información financiera.
- Por último, dentro de la sección declaraciones internacionales de auditoría está la NIA 16: técnicas de auditoría con ayuda de computadora. Esta sección va de 1000-1100.

Como se habrá podido notar, existen ciertas normas que tratan exclusivamente de informes financieros, haciendo mención a una auditoría financiera más que a una de gestión, no obstante, el mismo Instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona: "las normas internacionales sobre auditoría (NIA's) se deberán aplicar en la auditoría de estados financieros. Las NIA's también deberán aplicarse, adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y servicios relacionados"<sup>3</sup> por tanto para nuestro estudio se adaptará a la auditoría de gestión.

A lo largo de toda la auditoría el auditor deberá observar cuales son las NIA's que está utilizando para la ejecución de la misma ya que no en todos los casos se van a utilizar las treinta y un normas existentes, de hecho, van existir casos en los cuales el auditor crea conveniente omitir cierta NIA para alcanzar eficazmente el objetivo de la auditoría debiendo tener el fundamento necesario para justificar su accionar posteriormente.

### **2.3 El control interno en la auditoría de gestión**

El control interno se ha convertido en un factor clave dentro de las organizaciones para alcanzar, en el mejor grado, el logro de los objetivos y sobre todo detectar las posibles desviaciones que se puedan generar con relación a lo planificado, es por ello que en los siguientes párrafos estaremos hablando sobre este tema y los elementos que lo conforman, empezaremos por dar un pequeño concepto, las normas que los rigen y de los factores que lo integran, además hablaremos de los principios que rigen el control interno y la evaluación que se le debe realizar.

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C, Normas Internacionales de Auditoría, México DF-México, 1995, Pág. 10, Segunda edición.

### **2.3.1 Concepto de control interno**

El control interno se ha convertido en un factor de gran importancia en las todas las organizaciones de negocios, constituye pues los procedimientos y métodos estratégicos que adoptan los directivos de una empresa para estar informados de las operaciones realizadas, poder coordinar las funciones, ver si se está operando según las políticas establecidas y en definitiva asegurarse del logro eficiente de los objetivos establecidos.

Hoy por hoy, el modelo de llevar el curso de las operaciones en una organización ha cambiado tanto en el nivel empresarial como operativo, es por ello que surge el Committee of Sponsoring Organizations, COSO (comité de organizaciones patrocinadoras) ampliando y mejorando la definición de control interno, dicho comité define al control interno como un proceso efectuado no sólo por los directivos de la empresa sino por todo el personal que opera el ella, cuyo propósito no es garantizar el éxito total, debido a sus limitaciones, sino brindar seguridad razonable para que la empresa cumpla sus objetivos en relación a la eficacia de las operaciones, confiabilidad de la administración financiera y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Al ser un proceso realizado por todo el equipo humano de la empresa y no sólo el personal administrativo se podrá conocer de las desviaciones hacia los objetivos a tiempo y a la vez obtener los reportes sobre el bajo rendimiento de la gestión y las operaciones, haciendo, de tal manera, más eficiente la gestión administrativa. Cabe mencionar que el control interno, a más de estar dirigido a la consecución de los objetivos, debe ajustarse a la misión de la empresa para que genere los resultados esperados.

### **2.3.2 Las normas del Control Interno.**

Las normas de Control interno se refieren a los lineamientos, criterios o guías por las cuales se debe regir una entidad, son de obligatoria aplicación en las instituciones del

sector público, sin embargo una entidad privada también pudiera basarse en estas normas a razón de que contiene principios y prácticas de control interno que ayudan a gestionar de manera eficiente los recursos de una organización. La Contraloría General del Estado es quien ha emitido estas normas para las entidades y organismos del sector público así como para las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, son ciento veinte normas en total que están divididas en seis grupos de la siguiente manera:

- a) Normas generales: Aquí se encuentra englobadas cuatro normas: la de control interno, los objetivos de control interno, los responsables y la rendición de cuentas.
- b) Ambiente de control: Dentro de este grupo están como normas la Integridad y valores éticos, la administración estratégica, políticas y prácticas de talento humano, estructura organizativa, delegación de autoridad, competencia profesional, coordinación de acciones organizacionales, adhesión a las políticas institucionales, y unidad de auditoría interna.
- c) Evaluación de riesgos: Contiene cuatro normas: identificación de riesgos, plan de mitigación de riesgos, valoración de los riesgos, respuesta al riesgo.
- d) Actividades de control: Es el grupo más grande de normas contiene noventa y nueve del total de normas, razón por la cual se subdivide en diez grupos más que son: normas generales, administración financiera – presupuesto, administración financiera – tesorería, administración financiera - deuda pública, administración financiera - contabilidad gubernamental, administración financiera - administración de bienes, administración del talento humano, administración de proyectos, gestión ambiental, y tecnología de la información.
- e) Información y comunicación: Contiene las normas de controles sobre sistemas de información y canales de comunicación abiertos.
- f) Seguimiento: Dentro de este grupo están dos normas: Seguimiento continuo o en operación y evaluaciones periódicas.

### **2.3.3 Componentes y factores básicos del COSO ERM**

Al tomar este tema empezaremos por decir que ERM significa administración del riesgo empresarial, Enterprise Risk Management, por sus siglas en inglés, es así que el nuevo concepto de COSO ERM, a más de ser un proceso efectuado por todo el personal de

una organización, brindando seguridad razonable para que la empresa cumpla sus objetivos, se basa en el diseño y establecimiento de estrategias en toda la entidad para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos dentro del nivel máximo que la empresa pueda aceptar, es decir, se enfoca en la administración de los riesgos en base a la implantación de estrategias en todas las actividades de la organización.

Este nuevo concepto trata de alcanzar los objetivos operaciones, de reporte y de cumplimiento ya anteriormente mencionados e incluye los objetivos estratégicos, por ello adiciona tres elementos a los ya existentes en el COSO I, como se muestra a continuación en la figura 2.1:

Figura2.1: Componentes del COSO I y COSO ERM



Fuente: Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativo.  
 Elaborado por: La Autora.

Como se puede apreciar, el COSO ERM adiciona el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y la respuesta al riesgo. Es un proceso más detallado y que trata precisamente de la administración del riesgo en la organización, veamos de forma resumida que significa cada uno de sus elementos:

**Ambiente de control.-** Engloba lo referente a la armonía existente en la organización, la cultura que se vive entre todo el equipo humano, sus valores éticos y morales, el estilo de dirección, sus niveles organizacionales, las responsabilidades asignadas al personal, los código de conducta impartidos, entre otros aspectos. El equipo administrativo, junto con gerencia son los encargados de establecer el nivel de riesgo que la organización estará dispuesta a aceptar así como las desviaciones admitidas con relación al logro de los objetivos y deberá difundir esta información en todo el personal.

**Establecimiento de objetivos.-** Como se mencionó en párrafos anteriores, los objetivos a establecer deben ser operacionales, de reporte, de cumplimiento y estratégicos, estos últimos están relacionados con las metas que toda la organización pretende alcanzar, conocidas como las de alto nivel, por ello deben estar ligados a la misión, visión y a los objetivos generales de la entidad.

**Identificación de eventos.-** Los eventos son aquellos sucesos o acontecimientos importantes de los cuales no se tiene certeza de su ocurrencia ni del tiempo en el que puedan ocurrir, engloban dos aspectos: los riesgos cuando acarrear consecuencias negativas y las oportunidades cuando son positivos para la organización; deben ser identificados para tener conocimiento de cómo pueden incidir en la organización en caso de su ocurrencia a razón de que pueden acarrear grandes consecuencias y cambios en la entidad o también pueden suceder constantemente sin causar ningún efecto. Los eventos pueden provenir de factores internos o externos, para poder identificarlos existen técnicas generalmente enfocadas en el pasado e información histórica de la empresa o sus similares.

**Evaluación del riesgo.-** Se debe analizar minuciosamente los efectos que causaría la ocurrencia de los eventos en los objetivos de la organización; al igual que en la identificación de eventos existen técnicas cualitativas y cuantitativas, las primeras se basan en el juicio, pericia y experiencia del auditor, las cuantitativas por su parte utilizan procedimientos estadísticos, no obstante, la evaluación de riesgos, generalmente, se la hace según la probabilidad de ocurrencia y su impacto ya que podría ocurrir repetidas veces sin causar mayor perjuicio a la organización o por lo contrario, suceder casi de forma remota pero al efectivizarse causar grandes perjuicios a la entidad, inclusive llevar a la quiebra.

**Respuesta al riesgo.-** Luego de evaluar el riesgo y tener un conocimiento sobre la incidencia en los objetivos de la empresa se puede dar cuatro tipos de respuestas: aceptar el riesgo, compartirlo, reducirlo o evitarlo, comúnmente se acepta el riesgo cuando su probabilidad de ocurrencia e impacto son bajos, se puede compartir o transferir por lo general con una aseguradora o con la consignación de mercaderías, si se opta por reducirlo se deberá principalmente fortalecer los controles existentes, y por

último, se debe eliminar la actividad que genera el riesgo cuando su ocurrencia acarree consecuencias catastróficas a la organización. Al dar respuesta al riesgo se debe analizar siempre la relación costo-beneficio de la implementación de dicha respuesta.

**Actividades de control.-** Son las políticas y procedimientos llevados a cabo por la alta dirección para toda la organización con el fin de ejecutar de manera óptima y oportuna las respuestas tomadas; los controles pueden ser de prevención con el fin de disminuir la ocurrencia del riesgo, de detección cuando se está dando cumplimiento a la respuesta tomada, supervisando su buena ejecución, y por último pueden ser correctivos porque surgen cuando ya se ha producido el riesgo y su objetivo es corregir las desviaciones y prevenir que se vuelva a repetir.

**Información y comunicación.-** De la misma manera que las actividades de control, la información debe darse en toda la organización, entre todos los departamentos, niveles estructurales y con el ambiente externo, sean proveedores, clientes, organismos gubernamentales y más; ser de doble vía, es decir, transmitir y recibir información de forma ascendente, se debe tener especial cuidado en transmitir únicamente lo necesario para que ayude a todo el personal a cumplir eficazmente con su trabajo en la forma más oportuna y adecuada.

**Monitoreo.-** Significa supervisar todo el proceso de administración del riesgo en la organización no sólo al final del proceso sino de forma continua y permanente para controlar qué tan efectivas fueron las decisiones tomadas y ver si se está dando el correcto cumplimiento, es por ello que el monitoreo debe realizarlo tanto el personal propio de cada área como personas independientes pero con conocimiento de las actividades que se realizar en esa área.

#### **2.3.4 Los Principios de Control Interno.**

Los principios de control interno son aquellos valores por los que se rige el personal de una entidad, anteriormente sólo se hablaba de la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología pero últimamente se ha sumado el concepto de equidad.

**Economía.-** Se refiere al mejor uso de los recursos, en cuanto a cantidad y calidad correcta, tiempo adecuado, y al menor costo, el costo debe ser siempre menor que el beneficio que se pretende conseguir.

**Eficiencia.-** Hace mención a la maximización de los recursos de la organización con el uso más adecuado y productivo de los mismos.

**Eficacia.-** Se refiere al grado, en que se ha logrado conseguir los objetivos propuestos.

**Ética.-** Expresa la moral, costumbres y conducta tanto el individuo como de la organización en su conjunto.

**Ecología.-** Se refiere a la evaluación del impacto que las operaciones y prácticas de la organización causan al medio ambiente, debe ir de la mano con propuestas de soluciones reales para el mejoramiento del mismo.

**Equidad.-** Abarca el concepto de equilibrio e igualdad de condiciones y respeto hacia todas las personas que forman parte de la organización así como la armonía con el entorno: el Estado, los clientes, proveedores y demás.

### **2.3.5 La evaluación del sistema de control interno.**

Al evaluar el sistema de control interno se podrá definir las fortalezas y debilidades de una entidad de manera cuantitativa y cualitativa, para ello, el auditor dispone de la ayuda de un cuestionario que debe ser contestado por los responsables de las áreas a examinar conteniendo preguntas generales y específicas divididas según los ocho componentes del COSO ERM; en base a las respuestas obtenidas, el auditor podrá determinar las áreas críticas de una manera más confiable, así como analizar la efectividad de los controles con los que cuenta la empresa siempre y cuando esté basado en principios, reglas, normas y procedimientos de control interno.

Existen dos tipos de cuestionarios: general y específicos, el primero contiene preguntas relacionadas con los ocho componentes del control interno y las normas de control interno citadas en párrafos anteriores, los específicos son según los requerimientos del área a auditar; en cuadro 2.1 presentamos un formato que se puede seguir para la evaluación general de control interno.

## Cuadro 2.1 Cuestionario General de Control Interno

NOMBRE D ELA ENTIDAD  
AUDITORÍA EXTERNA  
EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO

NOMBRE DEL COMPONENTE							
N°	FACTOR	5	4	3	2	1	OBSERVACIONES
	Preguntas						

PREPARADO POR: \_\_\_\_\_  
 SUPERVISADO POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

Fuente: Procuraduría General de Colombia.  
 Elaborado por: La Autora.

Tabla 2.2 Descripción de valores

Valores Asignados	Descripción
<b>5</b>	<b>Máximo Cumplimiento</b>
<b>4</b>	<b>Cumplimiento Satisfactorio</b>
<b>3</b>	<b>Cumplimiento Parcial</b>
<b>2</b>	<b>Mínimo Cumplimiento</b>
<b>1</b>	<b>Cumplimiento Nulo</b>

### 2.4 Etapas de la Auditoría de Gestión

Toda auditoría, sea del tipo que fuere, necesita ser llevar a cabo mediante un proceso, de lo contrario, no se podrá lograr con éxito el trabajo y menos aún se podrá tener resultados favorables que orienten a tomar decisiones acertadas. Por la importancia que representa lo anteriormente mencionado se expone los cinco pasos propuestos por Milton K. Maldonado, que debe llevar a cabo un auditor para el desarrollo de su

trabajo empezando por el conocimiento preliminar que trata sobre la familiarización con la empresa, seguida por la planeación en donde se engloba la serie de programas que se deben trazar para desarrollar la auditoría, posteriormente tenemos la ejecución que es la realización misma de lo planeado, como cuarto paso está la comunicación de resultados y finalmente el seguimiento o monitoreo de las recomendaciones realizadas según los hallazgos obtenidos.

#### **2.4.1 Fase I: Conocimiento preliminar.**

Muchos autores no consideran al conocimiento preliminar como una fase sino la incluyen dentro de la etapa de planificación, no obstante , resulta muy importante su tratamiento por separado a razón de que para el caso de una auditoría externa, como la que se presenta en este documento, es necesario que el auditor tenga un conocimiento global de las operaciones y actividades a desarrollarse en la empresa, a más de poseer una idea de los puntos en los que hay que trabajar es por ello que, de acuerdo al libro “Auditoría de Gestión” de Milton K. Maldonado, el auditor al momento de iniciar con su trabajo deberá:

- Realizar una inspección a las instalaciones de la empresa de manera breve obteniendo pruebas como fotografías, filmaciones, planos de la organización, entre otros.
- Obtener una entrevista con el gerente de la empresa, y altos mandos como jefes departamentales y así conocer las principales actividades que tienen lugar en la empresa.
- Verificar las leyes, reglamentos y organismos que regulan las actividades de la organización.
- Solicitar documentos varios e información como el acta de constitución de la empresa, orgánico funcional, análisis FODA de la institución al igual que los indicadores de gestión, plan estratégico y en caso de ser otorgados se solicita también los estados financieros para ser analizados.
- Partiendo del análisis FODA se deberá realizar una matriz de factores internos y externos esto con el fin de facilitar el trabajo de auditoría pudiendo identificar los puntos más significativos de la organización tanto positivos cuanto negativos.

- Llevar a cabo la evaluación preliminar de control interno que según el “manual específico de auditoría de gestión” para la Unidad de Auditoría del Ilustre Municipio de Cuenca del Econ. CPA Teodoro Cubero se halla compuesta por una serie de preguntas referentes a los ocho componentes del coso ERM, ello nos permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los componentes que ameriten ser examinados.
- Ya con el desarrollo de la evaluación preliminar de control interno se deberá determina el enfoque de auditoría, es decir el motivo del examen y en que basa para su ejecución, este enfoque deberá contener objetivo general y específicos, alcance, componentes y subcomponentes a examinar, indicadores de gestión, personal involucrado directa e indirectamente.
- Finalmente se deberá realizar un examen de los subcomponentes auditados a manera de un cuestionario específico de control interno.

#### **2.4.2 Fase II: Planificación de la auditoría.**

De la planificación depende el desarrollo exitoso de toda la auditoría, debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo porque lo que busca esta fase es orientar la auditoría hacia los objetivos establecidos por ello debe fijarse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases; aquí se programan las actividades a desarrollarse a lo largo de toda la investigación, haciendo constar por escrito quienes ejecutarán las actividades de auditoría, la designación de responsabilidades, los día necesarios para cada tarea y fechas en que se realizarán.

Se debe empezar con el análisis de la documentación obtenida en la primera fase para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, de los elementos o componentes que requieren ser examinados y para la programación de la auditoría; una vez terminado con este paso se realiza luego el análisis de riesgos determinando el nivel de confianza y riesgo para cada subcomponente auditado en base a la comprobación del cumplimiento de procesos en cada uno de ellos.

Se procede luego a elaborar el memorando de planificación el cual tiene un esquema a seguir: en el encabezado consta la información general de la entidad a auditar, nombre del encargado de su elaboración y supervisión, ya en el cuerpo se empieza por el requerimiento de información para la auditoría, las fechas de intervención, el equipo

multidisciplinario, días presupuestados para cada fase, recursos financieros y materiales disponibles, plan estratégico de la empresa, enfoque de la auditoría de gestión, la orientación que tiene el enfoque, los objetivos generales y específicos por cada componente, el alcance que tendrá, los indicadores de gestión necesarios, análisis de control interno con las ventajas y desventajas de cada componente, calificación de los factores de riesgo a manera general, procedimiento de ejecución y finalmente las firmas de responsabilidad y de aprobación.

Para terminar con esta fase se diseñan los programas de trabajo para cada actividad los cuales deben contener: objetivos de la auditoría, los procedimientos llevados a cabo en base a las técnicas de auditoría, el riesgo existente, su calificación y los procedimientos para reducir, mitigar y/o evitar el riesgo como se indica a continuación:

Cuadro 2.2 Programas de auditoría<sup>4</sup>

<b>PROGRAMAS DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>				
<b>COMPONENTE:</b>				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>				
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
	<b>OBJETIVOS</b>			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
	<b>RIESGO</b>			
	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión del Econ.  
Teodoro Cubero  
Elaborado por: La Autora.

<sup>4</sup> CUBERO ABRIL, Teodoro. Manual específico de auditoría de gestión. Ecuador: Cuenca. 2009. Anexo N° 29.

Se debe tener presente siempre la flexibilidad que deben tener todo programa de auditoría de gestión ya que son confeccionados acorde a las necesidades de cada componente y pueden variar o ser modificados conforme avance su ejecución.

### **2.4.3 Fase III: Ejecución.**

La ejecución es el trabajo de campo que se efectúa con el fin de obtener las evidencias necesarias. Las mismas que deben ser suficientes, competentes y relevantes, basados también en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa debido a que son utilizadas para desarrollar los hallazgos que deben estar sustentados en los papeles de trabajo respaldando así las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Esta fase requiere que los miembros del equipo multidisciplinario procedan a la aplicación de los programas de auditoría. Para ello primero se preparan los papeles de trabajo, con los resultados obtenidos se elaboran las hojas de resumen de hallazgos que deben contener: condición, criterio, causa y efecto, la condición es el hallazgo la situación encontrada, el criterio es el fundamento que tiene el auditor ya sea en la política interna de la empresa, leyes normativas, e incluso puede ser en su propio criterio, la causa por su parte es el motivo por el cual no se está cumpliendo con el criterio, el efecto es el impacto o consecuencia de que la condición no cumpla con el criterio.

El comentario es un resumen de todo lo anterior, las recomendaciones pueden ser dadas a varias personas o autoridades, todo aquel que se encuentre involucrado en el hallazgo, finalmente se escribe el nombre de la persona que preparó la hoja de resumen de hallazgo, fecha y firmas de responsabilidad, es importante recalcar en auditoría de gestión los hallazgos obtenidos no son solamente negativos como en los demás tipos de auditoría, sino que pueden además pueden ser éstos positivos, en tal caso, el auditor puede omitir la parte de efectos o si gusta escribir los efectos favorables de la condición escrita en su hoja de hallazgos.

#### 2.4.4 Fase IV: Comunicación de resultados.

En esta fase se prepara el informe final exponiendo los hallazgos de forma resumida, posteriormente se procede a la elaboración del acta de conferencia final entre todos los auditores a cargo de la auditoría, se convoca al personal de la organización involucrado en la auditoría a la lectura del borrador del informe de auditoría mediante oficios dirigidos para cada uno de ellos, se procede luego a la comunicación de resultados, a través de un borrador del informe, que previo a su emisión deberá ser discutido en conferencia final con todos los responsables involucrados en el proceso de auditoría lo que ayudará a reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones, por último se debe dejar constancia escrita de todos quienes formaron parte y asistieron a la conferencia final de comunicación de resultados.

#### 2.4.5 Fase V: Seguimiento de recomendaciones.

No todo concluye al presentar el informe final, sino que con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada los auditores deberán realizar el respectivo seguimiento a las recomendaciones realizadas en las hojas de resumen de hallazgos y plasmadas en el informe final. Se deberá trazar un cronograma de actividades para el cumplimiento de las recomendaciones indicando las acciones correctivas y determinando los responsables para cada acción tal como se muestra en el cuadro 2.3, y finalmente, se deberá documentar y respaldar con papeles de trabajo los resultados obtenidos en esta fase.

Cuadro 2.3: Cronograma de seguimiento de recomendaciones														
N°	RECOMENDACIÓN	FECHAS / TIEMPOS												RESPONSABLE
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1														
2														
3														
4														

## **2.5 Conclusiones del capítulo.**

Para realizar una auditoría de gestión se debe tener claro conceptos fundamentales para poder utilizar en lo posterior las herramientas que conforman una auditoría, los programas y procedimientos, la correcta aplicación de los componentes del coso ERM, de la evaluación preliminar de control interno, la elaboración de los papeles de trabajo y lo que ellos significan; además este capítulo ayuda a conocer las diferentes actividades a realizar en las diferentes fases de la auditoría de gestión.

### **3 CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN EN COOPBAÑOS LTDA.**

#### **Introducción.**

Este capítulo es la fase medular del documento porque es donde se pone en práctica todo lo expuesto en los capítulos anteriores respecto a la auditoría de gestión; consta de cinco fases, la primera contiene toda la información necesaria para la familiarización del equipo multidisciplinario con la entidad auditada, es donde se desarrollan inspecciones a la empresa y se llevan a cabo dos tipos de cuestionarios para determinar los aspectos positivos y negativos del control interno en base a los ocho componentes de coso ERM.

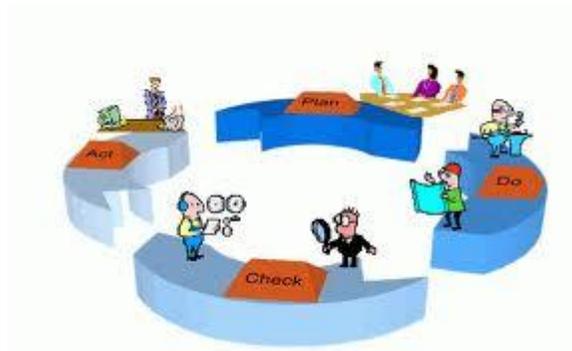
La segunda fase es la etapa de planificación, se verifica que se va a realizar, mediante el análisis de riesgo y confianza para cada uno de los subcomponentes a examinar y la elaboración de los programas de trabajo. La fase III es de ejecución, aquí se lleva a cabo el trabajo de campo con la elaboración de los papeles de trabajo y las hojas de hallazgo que servirán para la comunicación de resultados que tienen lugar en la fase IV a manera de un informe, finalmente la fase V consiste en un seguimiento de las recomendaciones realizadas a la entidad auditada.

#### **3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar**

Lo que se realizará en esta fase será la familiarización del equipo multidisciplinario con la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda.; empieza con elaboración de la orden de trabajo y la notificación del comienzo de la auditoria a los directivos de la entidad y todas las personas vinculadas con el examen, se procederá a visitar las instalaciones de la entidad, obtener toda la información que pueda servir de soporte para la realización del examen como estatutos, reglamentos, políticas, estructura económica, financiera, estructura orgánica, la realización de entrevistas a funcionarios, y demás aspectos similares.

Finalmente se realizará la evaluación preliminar de control interno, las evaluaciones específicas, correspondientes a cada subcomponente auditado y el memorando de planificación que será de gran ayuda para las siguientes fases.

# FASE I



# CONOCIMIENTO

# PRELIMINAR

**ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL**

**OFICIO:** 001

**ORDEN DE TRABAJO No:** 001

**FECHA:** Cuenca, 10 de Diciembre de 2010

**Señorita.**

Diana Tepán

**AUDITOR OPERATIVO.**

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades del Equipo de Auditoría Externa para el presente año, dispongo a usted la realización de la “Auditoria de Gestión”, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA.

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos). Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a de los objetivos y enfoque de la auditoria.

De acuerdo al cronograma de actividades, se ha previsto para la auditoria un tiempo de duración de 65 días laborables. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

---

Ing. Paola León.

**SUPERVISOR**

**NOTIFICACION DE UNA AUDITORÍA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CREDITO BAÑOS CIA LTDA.**

**OFICIO N° 002**

**Sección:** Departamento Administrativo

**Asunto:** Notificación de inicio de la auditoría

Cuenca, 07 de Diciembre de 2010.

Economista.

Rafael Patiño Astudillo.

**GERENTE DE COOPBAÑOS LTDA.**

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente, notifico a usted que se dará inicio a la auditoría de gestión por el período comprendido entre el 2009-01-01 al 2009-12-31.

Los objetivos generales de la auditoría son:

Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, equidad, ética y ecología en el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad para el período del año 2009.

Presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa demostrando si éstos son llevados de manera efectiva y eficiente pudiendo contribuir con ello a tomar medidas correctivas según las desviaciones encontradas en la aplicación de la auditoría.

Para esta acción de control el equipo de auditoría está conformado por la Ing. Paola León en calidad de auditor general y la señorita Diana Tepán en calidad de auditor operativo por lo que le agradezco su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

**Atentamente,**

Dios, Patria y Libertad

---

Diana Tepán.

**AUDITOR OPERATIVO.**

**NOTIFICACION DEL INICIO DE UNA AUDITORÍA DE GESTION A LOS  
DIGNATARIOS, FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS  
VINCULADAS CON EL EXAMEN.**

**OFICIO N° 003**

**Sección:** Departamento Operativo

**Asunto:** Notificación de inicio de la auditoría.

Cuenca, 09 de Diciembre de 2010.

Ingeniera.

Sonia Zhagüi

**JEFE OPERATIVO COOPBAÑOS LTDA.**

Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente, notifico a usted, que se dará inicio con la auditoría de gestión a los departamentos de crédito y de servicios, por el período comprendido entre el 2009-01-01 al 2009-12-31.

Los objetivos generales de la auditoría son:

- Evaluar la eficiencia de las políticas y procedimientos establecidos en la empresa para el cobro y pago de dinero y en el servicio en general a cliente.
- Determinar los principales problemas para el área de servicios y brindar las respectivas recomendaciones.

Agradeceré enviar su respuesta señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de identidad, dirección domiciliaria, número de teléfono, cargo y período de gestión a mí oficina ubicada en los interiores de "Comercial Dianita" en la avenida Ricardo Durán y Huizhill.

**Atentamente,**

---

Diana Tepán

**AUDITOR OPERATIVO.**

**NOTIFICACION DEL INICIO DE UNA AUDITORÍA DE GESTION A LOS  
DIGNATARIOS, FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS  
VINCULADAS CON EL EXAMEN.**

**OFICIO N° 004**

**Sección:** Departamento de Crédito

**Asunto:** Notificación de inicio de la auditoría.

Cuenca, 09 de Diciembre de 2010.

Ingeniera.

Catalina Méndez

**JEFE DE CRÉDITO COOPBAÑOS LTDA.**

Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente, notifico a usted, que se dará inicio con la auditoría de gestión a los departamentos de crédito y de servicios, por el período comprendido entre el 2009-01-01 al 2009-12-31.

Los objetivos generales de la auditoría son:

- Evaluar la eficiencia de las políticas y procedimientos establecidos en la empresa para el cobro y pago de dinero y en el servicio en general a cliente.
- Determinar los principales problemas para el área de servicios de la COAC BAÑOS Ltda., y brindar las respectivas recomendaciones.

Agradeceré enviar su respuesta señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de identidad, dirección domiciliaria, número de teléfono, cargo y período de gestión a mí oficina ubicada en los interiores de "Comercial Dianita" en la avenida Ricardo Durán y Huizhill.

**Atentamente,**

\_\_\_\_\_

Diana Tepán

**AUDITOR OPERATIVO**

Cuenca, 10 de Diciembre del 2010.

Economista.

Rafael Patiño Astudillo.

**GERENTE DE COOPBAÑOS LTDA.**

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente, solicito a usted que se digne autorizar al departamento de contabilidad la entrega de la información económica y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Baños Ltda. Correspondiente al período 2009 a más de los indicadores de gestión establecidos para el mismo período y toda la información en lo posterior necesaria, esto con motivo de los requerimientos para dar inicio con la auditoría de gestión a la entidad.

Por la favorable acogida que se sirva prestar a la presente, suscribo a usted atentamente:

---

Diana Tepán.

**AUDITOR OPERATIVO.**

**C.I. 010525554-1**



**DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>	<b>INGRESO</b>	<b>SALIDA</b>	<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>	<b># TELEFONO</b>	<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>
Dr. Rubén Calle	0101731750	2005	_____	Baños Barrio la Escalinata	2892763	Presidente
Rosa Pesantez	0101166551	2005	2006	Baños Barrio la Playa	2892217	Presidente
Ing. Edgar Vélez Paltín	0102510492	2005	2005	Baños Unión Alta	2385682	Presidente
Ing. Edgar Pintado Cajas	0102940269	2006	2007	Narancay Bajo	2387145	Presidente
Econ. Rafael Patiño A.	0101952083	2005	_____	Lope Vega y Cristóbal colón	095430376	Gerente
Ing. Patricia Pesantez	0104475637	2007	2009	Baños Barrio la Colina	2892243	Gerente
Wilson Jácome Minchalo	0102401635	2005	2007	Baños Barrio Las Peñas	2892673	Gerente
Econ. Pablo Alemán	0102361664	2005	2007	Vía Baños y Huizhill	2893048	Asesor de crédito
Profesor Paulino Minchalo	0104113105	2008	2009	Av. Enrique Arízaga-La Florida	4095868	Asesor de crédito
Marlene Baculima	0102491800	2007	2008	Barrio medio Ejido	080105999	Asesor de crédito
Ing. Catalina Méndez	0104016381	2007	_____	Vía Lazareto Barrio Yanatur	2460160	Jefe de crédito
Ing. Sonia Zhagüi	0104033923	2008	_____	Baños Centro	2892020	Jefe de Cajas
Sr. Manolo Soto	0104855002	2007	2008	Baños Barrio la Merced	2892333	Jefe de Cajas
Sgto. Carlos Ríos Brito	0101148625	2005	2009	Baños Barrio San Vicente	2892179	Mensajería
Lcdo. Marcelo Soto	0102218799	2009	_____	Baños Barrio La Cuadra		Secretario
Sandra Criollo	0104027594	2005	2007	Baños Barrio Guadalupano	2893743	Cajera
Lorena Sigüenza Yunga	0105540587	2006	2007	Baños Barrio Guadalupano	2892655	Cajera
Mónica Pintado Quito	0105883847	2007	2008	Narancay Bajo	2387145	Cajera
CPA. Piedad Maita P.		2005	2006			Contadora
CPA. Beatriz Astudillo	0101688521	2008	2009	Baños Barrio la Merced.	2893753	Contadora
CPA. Eulalia Durán Álvarez	0104229750	2007	2008	Baños Barrio La Merced	2892663	Contadora
CPA. José Cabrera	0104048475	2008	_____	Paseo Río Tarqui y Río Cuenca	2819830	Contador
Diego Miranda	0104595699	2008	_____	Lope de Vega 4-12 y Colón	2883812	Notificador

### 3.1.1 CÉDULA NARRATIVA

Con el objeto de tener un conocimiento global de la empresa se realizó la correspondiente cédula narrativa que consistió en una entrevista realizada a la Ing. Sonia Zhagüi, jefe operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Baños Cía. Ltda., el día 10 de diciembre del 2010 con la cual pudimos relacionarnos con las actividades, operaciones y servicios de la entidad a más de conocer su funcionamiento en conjunto.

En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:

#### 1. ¿Cuál es el servicio que ofrece la entidad?

Los servicios que ofrecemos son varios:

- a) Principalmente el de ahorros a la vista o depósitos a plazo fijo.
- b) Otorgamos créditos que según el fin al que están destinados se clasifican en:

Crediinversión: Restaurantes, servicios de comunicación, balnearios, hoteles, transporte, artesanías, promoción y difusión turística, servicios complementarios, microempresa.

Crediestudio: Estudios primarios, secundarios, universitarios, postgrados y maestrías.

Crediagro: Producción agrícola, forestación, compra y mejora de hatos ganaderos, animales menores, maquinaria, sistemas de riego, abonos, cercas, servicios veterinarios, otros complementarios.

Credivivienda: Mejora de vivienda, construcción, refacción, planos, estudios. Compra de terreno, estudios, planos y mejoras.

Credihogar: Compra y mantenimiento vehículo, electrodomésticos, bienes muebles, computadoras, adecuaciones, viajes, vacaciones, ropa servicios básicos.

Crediemergente: Salud, negocios, otros de urgencia justificada.

- c) Realizamos el cobro de planillas de energía eléctrica y servicios básicos; se tiene un convenio con la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur por el cobro de planillas de consumo eléctrico a la ciudadanía sin necesidad de ser socio para agilizar sus pagos sin que esto les signifique un recargo.

- d) Recepción de Giros del Exterior: Se tiene establecido una alianza con el Banco del Pichincha para que las personas que estén fuera del país puedan enviar sus remesas mediante giros desde cualquier banco del mundo, siendo efectiva la transferencia en menos de 48 horas.
- e) Cancelación de Roles de Pago previo convenio
- f) Emisión de SOAT y trasferencias
- g) Ayuda social: entrega y realización de agasajos por navidad o día del niño a instituciones, brindamos ayuda en crisis económicas de socios, contamos con un fondo mortuario donde se entrega una cuota de 500,00 a los familiares del fallecido y estamos al servicio de cualquier necesidad o inquietud que el socio nos presente.

**2. ¿Cuáles son los sectores económicos y sociales a los que está enfocada?**

Prácticamente para todos, no hay discriminación, no hay segmentación, es general, pueden ser tanto personas naturales como sociedades.

**3. ¿Con cuántos locales cuenta la entidad y cuál es el principal?**

Actualmente cuenta con dos locales la matriz y agencia el arenal pero están en adecuaciones tres locales más: en la Unión de Yunguilla, el Valle y Ricaurte, la matriz se encuentra en Baños.

**4. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha realizado la empresa?, ¿Qué beneficios han traído los mismos?**

Los cambios se han dado a raíz de la nueva gerencia antes estaba la Ing. Patricia Pesantez, con la llegada del Econ. Rafael Patiño se dio un cambio total en estructura, mayor compromiso y responsabilidades para el personal, más útiles y equipos de oficina, contratos y convenios con instituciones, él ha conseguido muy buenos convenios como por ejemplo con la junta de agua potable de Baños, Sindicato De Choferes Profesionales de Baños, se ha mejorado la tecnología y seguridad, entre otros aspectos.

Los beneficios son que la cooperativa está dando cumplimiento a los objetivos planteados porque cada vez crece más, se han expandido a más mercados, hay más trabajo en equipo, todo está marchando satisfactoriamente.

**5. ¿Cuáles son las áreas o departamentos con los que cuenta la empresa?**

Con cinco, departamento administrativo, contable – financiero, el operativo que es lo referente a cajas, departamento de crédito y el jurídico o legal

**6. ¿Cuál es el número de personas que trabajan en la institución?**

En la matriz trabajan un total de doce personas, dos están en cajas, el gerente, cuatro jefes departamentales, un auxiliar contable, un asesor de créditos, un auxiliar para el departamento legal, una persona para temas de logística, un notificador, y dos personas más en la agencia el Arenal: una cajera y un asesor de crédito.

**7. ¿El personal contratado es el idóneo para cada área?**

En ciertas áreas no, por ejemplo para el área de caja se observa que las personas no tienen preparación, parece contratado al apuro, en cuanto a lo demás, todo jefe de área tiene título de tercer nivel y según el área al que está a cargo está su profesión, el personal operativo todos deben ser bachilleres. Se asciende según el nivel académico y rendimiento.

**8. ¿Se realiza capacitaciones al personal?, ¿Con qué frecuencia?**

Sí, tienen capacitaciones cada dos meses aproximadamente, anteriormente eran escasas, dos al año más o menos, la cooperativa cubre los gastos de las capacitaciones, algunas han sido fuera de la ciudad.

**9. ¿Cuáles son los principales aspectos positivos y negativos que posee la empresa?**

Positivos: La cooperativa se encuentra en crecimiento acelerado tanto de socios como de préstamos otorgados, cuenta con una buena administración, de hecho si no estuvieran el presidente y gerente a cargo no tuviera la aceptación que tiene ahora. Poseen amplios conocimientos si ellos se mueven nosotros nos movemos al ritmo de ellos.

Negativos: La cooperativa tiene la oportunidad de brindar más servicios al público y no lo hace, la recepción de giros debería ser más rápido, nos hace falta de servicios con mayor tecnología como es el caso de los cajeros automáticos por ejemplo.

**10. ¿Se ha elaborado un diagnóstico FODA?**

Sí, en el año de creación de la entidad, lastimosamente no ha sido actualizado.

**11. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión?**

No, únicamente financieros.

**12. ¿Existe un organigrama funcional de la empresa?**

Sí, tampoco está actualizado.

**13. ¿Han realizado un estudio de mercado?**

Sí, para la apertura de agencias y también para la apertura la matriz.

**14. ¿Cuenta con un plan estratégico?**

Sí.

**15. ¿Se realiza un Control Interno a la entidad?**

Sí, de hecho, contamos con un manual de control interno, claro que también entre nosotros mismos nos controlamos, cada departamento controla que las actividades realizadas estén bien hechas, hay controles diarios y a la vez somos controlados mensualmente con la presentación de informes.

## VISITA PREVIA

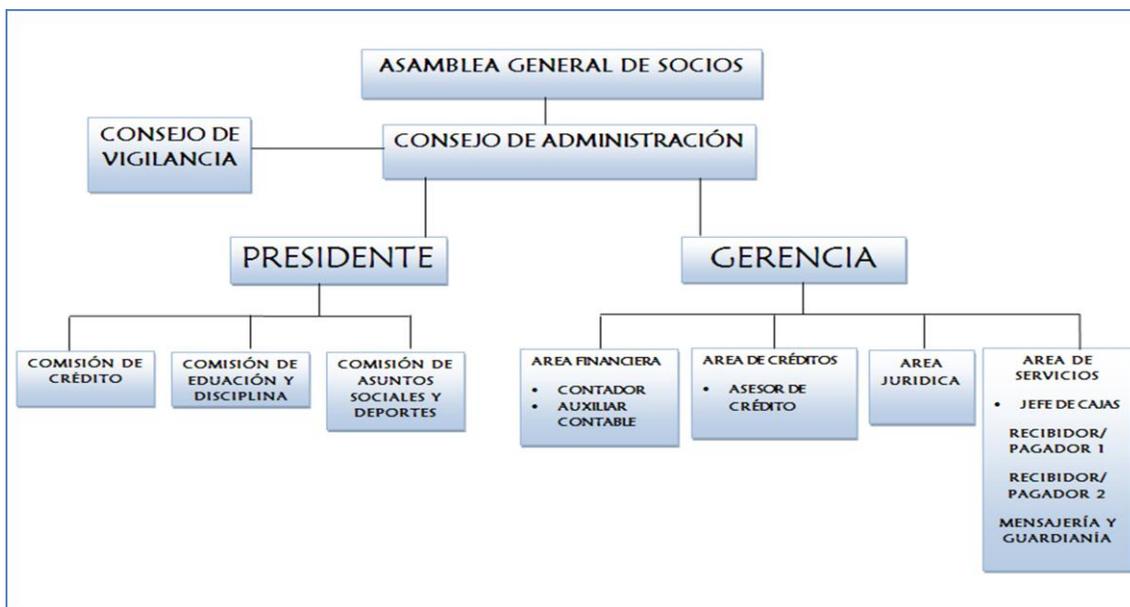
**Nombre de la entidad:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

**Dirección:** Av. Ricardo Durán y Entrada a Huizhill, Parroquia Baños.

**Teléfonos:** 2400-597 / 4093-114

**Fecha de creación:** 25 de Febrero del año 2005

**Organigrama estructural:** (ver capítulo I numeral 1.2)



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS Ltda.”

Elaborado por: La Institución

### Objetivos de la entidad:

El principal objetivo de la entidad es crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Específicos:

Brindar mayores y mejores servicios.

Captar mayores socios.

Colocar más créditos en el mercado.

**Ex funcionarios y funcionarios principales:** (Ver página 52)

### Sistema de control interno:

Al realizar el cuestionario preliminar de control interno se pudo determinar aspectos positivos como negativos en los ocho componentes del COSO ERM entre los cuales se aprecia:

### **Ambiente de Control:**

Aspectos positivos: la empresa cuenta con un código de ética dirigido a la responsabilidad, así como con manuales de funciones que se encuentran plasmados en las políticas de la empresa, dentro del reglamento interno; las políticas, normas y sistemas son comunicados a todo el personal verificando su cumplimiento, al igual que los objetivos, que son establecidos con indicadores de rendimiento verificando lo ejecutado con lo planeado ; todos trabajan bajo un mismo objetivo: crecimiento y captación de más socios, el gerente cuida la imagen institucional, orienta al personal sobre la misión y visión de la entidad; los niveles de autoridad y responsabilidad se identifican claramente en su orgánico funcional.

Aspectos negativos: Lamentablemente la empresa no cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados ni con ningún tipo de motivación para el personal; en cuanto a su estructura orgánica podemos apreciar que no posee un departamento de recursos humanos esto debido a que la entidad se encuentra en vías de desarrollo y tienen poco personal, no existe un sistema de gestión del recurso humano ni se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño.

### **Establecimiento de objetivos:**

Aspectos Positivos: La cooperativa cuenta con un plan estratégico; se han fijado la misión visión y los objetivos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento, el POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados mensualmente para así tomar las acciones correctivas, cada departamento cuenta con sus propios objetivos, existe rotación de personal garantizando así el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios, la gerencia mide el grado de consecución de los objetivos revisando mes a mes los informes de cada departamento y cada jefe de área supervisa diariamente el cumplimiento de funciones de sus subordinados.

Aspectos negativos: La empresa cuenta con indicadores únicamente financieros, el personal de la empresa participa de manera escasa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos ya que las decisiones son prácticamente de gerencia y

consejo administrativo; la entidad no pone en práctica los componentes del CORRE sino se manejan en base a otros sistemas de control, además no se realizan evaluaciones para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, sólo se supervisa los resultados obtenidos.

**Identificación de eventos:**

Aspectos positivos: La administración apoya las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa además todo el personal aporta para la identificación de factores tanto internos como externos. En cuanto a la identificación de eventos cada jefe departamental, gerencia y consejo administrativo participan activamente con la ayuda de informes mensuales.

Aspectos negativos: La empresa no cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos que se puedan generar lo que conlleva a que no existan mecanismos idóneos para identificar los eventos de riesgos ni que se hayan implantado políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa las categorías de eventos y su relación con los objetivos, no se han analizado los flujo-gramas de procesos, de hecho, sólo ciertas áreas tienen creado flujo-gramas para sus procesos.

**Evaluación de riesgos:**

Aspectos positivos: La entidad evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa al mismo tiempo que se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, también se han evaluado los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos con la ayuda de estudios de mercado y la contratación de expertos

Aspectos negativos: La Entidad no cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos por desarrollar, si bien es cierto, los jefes departamentales participan en la identificación de eventos mediante los informes emitidos mes a mes,

sin embargo, las evaluaciones y decisiones las toman gerencia conjuntamente con presidencia y consejo administrativo. Otro aspecto a considerar es que el FODA se encuentra desactualizado lo que no proporciona información interna y externa que ayude a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa.

### **Respuesta al riesgo:**

Aspectos positivos: La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos además administración apoya las acciones orientadas al estudio de alternativas y existe la evidencia suficiente que respalde tanto el análisis de alternativas como la toma de decisiones porque se sigue un proceso: gerencia pone a consideración del consejo administrativo y éste, por intermedio del presidente aprueba o no las alternativas.

Aspectos Negativos: Para decidir la respuesta a los riesgos, únicamente el Gerente, mediante los informes emitidos por cada jefe departamental considera los costos y beneficios de las respuestas potenciales incluyendo las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales y no se comunica a los diferentes niveles departamentales las decisiones adoptadas sólo si se necesitare la intervención de alguno de ellos (por ejemplo: al adquirir un bien inmueble se informa al jefe operativo para que desembolse el dinero).

### **Actividades de control:**

Aspectos positivos: El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento como por ejemplo con aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, supervisiones diarias por parte de los jefes departamentales a sus subordinados, además existe apoyo total de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos, en cuanto a los sistemas de información, un ingeniero en sistemas verifica que los computadores y sus procesos estén funcionando correctamente.

Aspectos negativos: No existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos además se aprecia un exceso de funciones para ciertos jefes departamentales lo que dificulta las actividades de control.

### **Información y comunicación:**

Aspectos positivos: Se aprecia que existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación que se encuentran plasmadas en el reglamento interno de la empresa, el gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control, el trabajo de todos los departamentos está relacionado y cada persona conoce cómo su trabajo se relaciona con el resto de la empresa; la información debe siempre presentarse en forma oportuna, confiable y relevante, tomando en cuenta la ética. Actualmente todo informe está digitalizado y se presenta según requerimientos lo que ayuda a ver si se ha dado cumplimiento a lo establecido.

Aspectos negativos: La comunicación no fluye abiertamente, cada departamento remite a gerencia sus informes pero desde el nivel gerencial no se comunica a todo el personal las decisiones tomadas, hay restricción de información, las decisiones son prácticamente de gerencia y consejo administrativo; al no poseer U.A.I, no existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información, por otra parte, la página web de la entidad está desactualizada lo que restringe la información externa.

### **Supervisión y monitoreo:**

Aspectos positivos: Los auditores externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos y se toma en cuenta los resultados de auditorías anteriores disponiendo el gerente y directivos departamentales del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría; la empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluye las actividades de supervisión apropiadas.

Aspectos negativos: Se corrigen las desviaciones pero la entidad no posee un plan de acción correctiva, no existe UAI, se supervisa constantemente pero no se evalúa la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos tampoco se ha implantado herramientas de evaluación que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo, únicamente el departamento de créditos posee un diagrama de flujos pero que no incluye todas las actividades.

### **Generalidades:**

En la tercera visita se ejecutó el conocimiento preliminar de la entidad con el fin de identificar y conseguir un detalle confiable del objeto de la institución financiera así como su actividad principal. Fuimos recibidos muy cordialmente por la Ing. Sonia Zhagüi, jefa del departamento operativo, quien luego de una presentación nos dio a conocer la ubicación de los diferentes departamentos así como a los responsables de gerencia, contabilidad, créditos, y área jurídico-legal; durante este recorrido se utilizó la técnica de observación para poder familiarizarse más con la estructura organizacional de la empresa. Luego de un recorrido llegamos su oficina donde dio a conocer aspectos generales de la empresa como su fundación, los socios, años de vida de la empresa, servicios que ofrece; además nos informó cómo ha ido creciendo la empresa en los últimos años y todos los cambios que se han ido dando, sobretodo en la administración para mejorar la calidad de los servicios. Después de su intervención ofreció un espacio para preguntas donde se procedió a consultar si existe la posibilidad de disponer de actas de constitución, análisis FODA, informes de auditoría anteriores, posibles problemas que enfrenta y riesgos que asume, balance general, planeación estratégica y también se consiguió abordar inquietudes como:

- Si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.
- Si cumplen con algún tipo de Control Interno.
- Realizan capacitaciones.
- Están pendientes del mercado.

Mediante esta serie de preguntas que ayudaron a obtener información provechosa nos despedimos notificándole que se le está consultando cualquier tipo de inquietud que se presente durante el trabajo auditoría.

## **RECURSOS Y TIEMPO REQUERIDOS**

Humanos:

Supervisor:           Ing. Paola León.

Auditor Operativo: Diana Tepán.

Materiales:

Materiales y suministros: USD 60,00

Comunicación:            USD 25,00

Elementos:

Computador portátil.

Vehículo y combustible: USD 40,00

Tiempo estimado:

Período: 10-diciembre-2010 al 11-Marzo-2011

Días laborables: 65 días

## RESEÑA HISTÓRICA

La cooperativa nace como una propuesta de contar con una institución financiera en la parroquia Baños, a más de realizar la administración económica contribuir también al desarrollo de la comunidad y sobre todo a apoyar proyectos de desarrollo, impulsando el turismo, la producción, etc. Con 82 socios fundadores y 3 trabajadores abrió sus puertas a la comunidad de la parroquia Baños el 25 de febrero del 2005. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y propósitos específicos. La demanda del microcrédito en general en nuestra zona es insatisfecha, debido a muchos factores, entre los más importantes tenemos: informalidad con la que operan los demandantes, poca oportunidad de inversión en actividades productivas rentables y las restricciones de la mayoría de entidades financieras para el sector rural.

La Parroquia Baños específicamente a más de ser un sector turístico por sus aguas termales y su paisaje, se caracteriza también por ser productora de animales menores (pollos, cuyes, chanchos), en los últimos años se ha mejorado la comercialización de estos animales, puesto que se incluye el valor agregado (producto faenado o preparado, en venta directa al consumidor, en los mercados tanto de la Parroquia Baños, como en la ciudad de Cuenca) esta actividad necesita más apoyo en crédito con buenas condiciones en intereses y a un plazo cómodo. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana. La meta de la Cooperativa es convertirse en una organización modelo que impulse el desarrollo local sustentable, con capacidad de liderar una red productiva en la comunidad.

El éxito alcanzado por la institución que se asienta en una zona turística del Azuay es el resultado del pensamiento estratégico y espíritu de lucha de un extraordinario equipo de trabajo estructurado por 9 miembros de consejo de administración, 5 miembros de consejo de vigilancia, Gerente y 10 empleados.

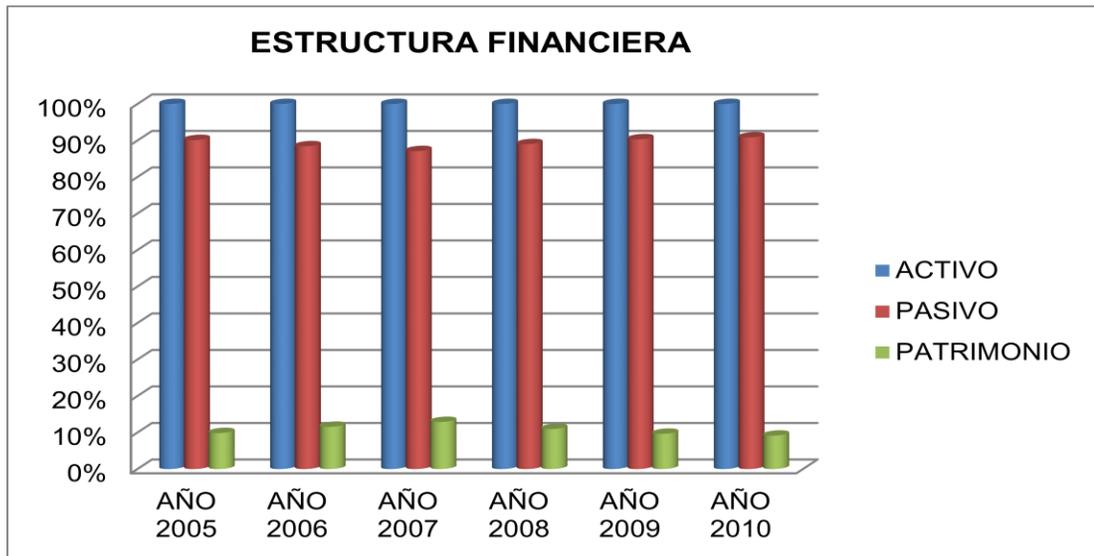
Su objetivo se fundamenta en brindar servicios financieros y no financieros a la parroquia Baños y otras parroquias aledañas, impulsando el crecimiento socio-económico de los habitantes de estas zonas productivas.

## ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Gráfica 1.1.- Estructura económica de la COAC Baños Ltda.



Fuente: COAC "BAÑOS LTDA."  
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Departamento contable de la COAC "BAÑOS LTDA."  
Elaborado por: La Autora.

En el capítulo I del presente documento, numeral 1.6, se puede encontrar un mayor detalle de la estructura económica y financiera de la entidad.

## **MARCO LEGAL**

La cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA. Fue creada el 25 de febrero del año 2005, en el anexo 3 se encuentra el acta de constitución en donde se detalla los nombres de los socios fundadores de la entidad así como el estatuto y sus reglamentos en los anexos 1 y 2 respectivamente.

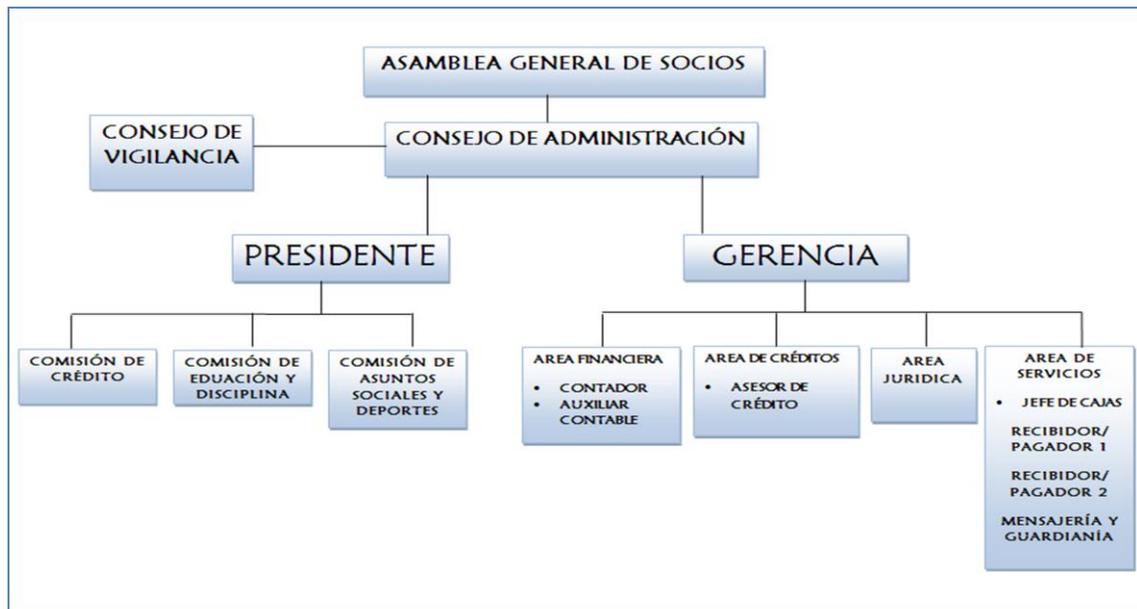
## **LEYES QUE RIGEN LA EMPRESA**

1. Ley de cooperativas
2. Ley de Régimen de Instituciones Financieras
3. Normas expeditas por la Junta Bancaria

## **ORGANISMOS REGULADORES**

1. Ministerio de Bienestar Económico y Social MIES.
2. Banco Central del Ecuador.
3. SRI
4. Benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad.
5. Municipio de Cuenca.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA.



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS Ltda.”  
Elaborado por: La Institución

El capítulo I, numeral 1.2, contiene el detalle de lo que concierne a cada una de las áreas expuestas en el organigrama de la institución.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Misión

COOPBANOS LTDA., como entidad sin fines de lucro, Brinda servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales Y la superación familiar.

### Visión al 2016.

COOPBAÑOS LTDA. Es la institución financiera popular más importante de la parroquia; por ser sólida y eficiente, brinda servicios financieros y no financieros alternativos para mejorar la calidad de vida de sus socios y la población, impulsando la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el desarrollo local.

## **Objetivos**

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño y calidad de la “COAC BAÑOS” a través del desarrollo de acciones integradas a partir de la implementación del plan estratégico de fortalecimiento institucional.
2. Mejorar la eficiencia administrativa institucional, cumplimiento del Plan estratégico.
3. Fortalecimiento de servicios y capitalización de la Cooperativa.
4. Consolidar nuestra solvencia y rentabilidad e imagen en la comunidad

## **Valores institucionales.**

En la cooperativa BAÑOS, hemos definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuestas financieras que permitan una adecuada inserción de la cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, siendo estos siguientes:

- a) SOLIDARIDAD.- entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad. Es el pilar fundamental de nuestra institución por su carácter cooperativo.
- b) HONESTIDAD.- entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de nuestros socios.
- c) LEALTAD.- entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.
- d) EQUIDAD.- entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

e) **TRANSPARENCIA.**- valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.

**Acciones estratégicas.**

- Desarrollar procesos de integración con instituciones financieras y no financieras
- Mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa “Baños”.
- Desarrollo y ejecución de un sistema de capacitación y concientización para formar a socios, líderes, dirigentes y personal administrativo de la cooperativa.
- Desarrollo de una propuesta seguimiento y monitoreo de la cooperativa.
- Desarrollo de un proceso de reingeniería financiera y de procesos.
- Mejoramiento y desarrollo de productos financieros y no financieros de acuerdo a la demanda local.
- Diseño de un plan que mejore el nivel de empoderamiento y participación social
- Profundización y desarrollo de plan de mercadeo
- Desarrollar un plan de adecuación y uso óptimo de la tecnología

En el anexo 9 se muestra plan estratégico completo que la cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA. Ha diseñado ya que consta de cuatro partes, en la primera se presentan un diagnostico general, la segunda parte analiza las características socioeconómicas de las zonas de cobertura, en la tercera parte, se enfatiza la sostenibilidad financiera alcanzada por la Cooperativa y finalmente diseña el POA y el presupuesto.

## FODA.

		FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES	INTERNOS	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos trámites para los créditos.</li> <li>• Se identifica con la comunidad.</li> <li>• Involucrada en los procesos productivos de la parroquia.</li> <li>• Está aliada a redes amigas de servicios como: pago de agua potable y teléfono fijo, venta SOAT, pago de energía eléctrica.</li> <li>• Grupo directivo conformado por gente comprometida y, en su mayoría son de la parroquia.</li> <li>• Está ubicada en una zona estratégica de la parroquia Baños.</li> <li>• Cuenta con dos locales para el servicio de los clientes.</li> <li>• Es la única institución financiera creada por la gente de Baños.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta el acceso a créditos mayores.</li> <li>• Limitado número de socios.</li> <li>• Falta de infraestructura propia.</li> <li>• Ausencia de promoción - difusión.</li> <li>• Carencia de recursos para inversiones.</li> <li>• Poca capacitación de líderes y empleados.</li> <li>• Inexperiencia en manejo financiero.</li> <li>• Falta de compromiso de socios para desarrollar actividades.</li> <li>• Página web desactualizada.</li> </ul>
	EXTERNOS	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población amplia.</li> <li>• Inversionistas interesados.</li> <li>• La corriente cooperativista en auge.</li> <li>• Remesas de los migrantes.</li> <li>• Dinamizar procesos y propuestas.</li> <li>• Apoyo de la empresa eléctrica.</li> <li>• Aceptación a nivel de la parroquia Baños y parroquias aledañas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia.</li> <li>• Falta seguridad.</li> <li>• TLC.</li> <li>• Decretos de la superintendencia de bancos.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Manipulación política de autoridades.</li> <li>• Política financiera del estado.</li> </ul>

Fuente: COAC "BAÑOS LTDA."  
 Elaborado por: La Autora.

**Tabla 3.2MATRIZ FODA: FACTORES INTERNOS**

<b>Diagnostico Actual</b>	<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calific. Pond.</b>
Pocos trámites para el crédito.	FORTALEZA	6%	4	0,24
Se identifica con la comunidad.	FORTALEZA	4%	3	0,12
Involucrada en los procesos productivos de la parroquia.	FORTALEZA	5%	3	0,15
Está aliada a redes amigas de servicios como: pago de agua potable y teléfono fijo, venta SOAT, pago de energía eléctrica.	FORTALEZA	10%	4	0,40
Grupo directivo conformado por gente comprometida y, en su mayoría son de la parroquia.	FORTALEZA	3%	3	0,09
Está ubicada en una zona estratégica de la parroquia Baños.	FORTALEZA	12%	4	0,48
Es la única institución financiera creada por la gente de Baños.	FORTALEZA	9%	4	0,36
Falta el acceso a créditos mayores.	DEBILIDAD	7%	1	0,07
Página web desactualizada.	DEBILIDAD	3%	2	0,06
Falta de compromiso de socios para desarrollar actividades.	DEBILIDAD	5%	2	0,1
Inexperiencia en manejo financiero.	DEBILIDAD	10%	1	0,1
Poca capacitación de líderes y empleados.	DEBILIDAD	8%	1	0,08
Falta de infraestructura propia.	DEBILIDAD	4%	2	0,08
Ausencia de promoción - difusión.	DEBILIDAD	6%	2	0,12
Carencia de recursos para inversiones.	DEBILIDAD	8%	1	0,08
		<b>100%</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Artículo "Gerencia Estratégica" publicado en la web por José Antonio Romero Casanova 11-2003 (www.gestiopolis.com)  
 Elaborado por: La Autora.

CALIFICACIÓN:	
Debilidad grave:	1
Debilidad Controlable:	2
Fortaleza menor:	3
Fortaleza importante	4
Margen mínimo de seguridad: 2,5	

### INTERPRETACION:

Se puede apreciar que la empresa al momento se encuentra en equilibrio entre fortalezas y debilidades por lo que se debería trabajar más en aprovechar de las fortalezas como por ejemplo en la facilidad de trámite para otorgar créditos y la zona estratégica en la que se encuentra para con ello contrarrestar debilidades que acarrea.

**Tabla 3.3 MATRIZ FODA: FACTORES EXTERNOS**

Diagnostico Actual	Factor	Ponderación	Calificación	Cal. Ponderada
Población amplia.	OPORTUNIDAD	6%	3	0,18
Inversionistas interesados.	OPORTUNIDAD	12%	4	0,48
La corriente cooperativista en auge.	OPORTUNIDAD	10%	4	0,4
Remesas de los migrantes.	OPORTUNIDAD	9%	4	0,36
Dinamizar procesos y propuestas.	OPORTUNIDAD	3%	3	0,09
Apoyo de la empresa eléctrica.	OPORTUNIDAD	5%	3	0,15
Aceptación a nivel de la parroquia Baños y parroquias aledañas	OPORTUNIDAD	10%	4	0,4
Fuerte competencia.	AMENAZA	15%	1	0,15
• Falta seguridad.	AMENAZA	9%	1	0,09
• TLC.	AMENAZA	5%	2	0,1
• Decretos de la superintendencia de bancos.	AMENAZA	5%	2	0,1
• Competencia desleal.	AMENAZA	5%	1	0,05
• Manipulación política de autoridades.	AMENAZA	4%	2	0,08
• Política financiera del estado	AMENAZA	2%	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,67</b>

Fuente: Artículo "Gerencia Estratégica" publicado en la web por José Antonio Romero Casanova 11-2003 (www.gestiopolis.com)

Elaborado por: La Autora.

**CALIFICACION:**

Amenaza grave:	1
Amenaza Controlable:	2
Oportunidad menor:	3
Oportunidad importante	4
Margen mínimo de seguridad:	2,5

**INTERPRETACION:**

De igual manera que en los factores internos la entidad se encuentra en equilibrio entre oportunidades y amenazas debido a que el sector cooperativista se encuentra en auge y cada vez existen más interesados en ser socios pero ello conlleva también a que exista una mayor competencia, por ello se recomienda aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mercado como el interés de quienes desean invertir, el apoyo de la Empresa Eléctrica y otras instituciones para que los usuarios realicen allí sus pagos de servicios básicos y aprovechar la aceptación que se tiene por la gente de la parroquia enfocándose en promover cada vez más el ahorro sólo así se podrá contrarrestar las amenazas que se presentan. Debería realizar un análisis de las oportunidades para tratar de aprovecharlas, minimizando de esta manera las amenazas.

3.1.2 EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
1.	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	5	4	3	2	1	Observaciones
Integridad y Valores éticos	1. ¿Posee la cooperativa de ahorro y crédito Baños Ltda., un código de ética? 2. ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? 3. Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. 4. ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? 5. ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	X					Se encuentra junto con las políticas.     Se trabaja bajo un mismo objetivo: crecimiento y captación de más socios.
Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	6. ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? 7. ¿Participa la dirección en operaciones de alto riesgo o es prudente al aceptar riesgos? 8. ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones? 9. ¿El Gerente cuida la imagen institucional? 10. ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			X		Se piensa detenidamente, una y otra vez.   Sólo financiera
Estructura Organizativa	11. ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? 12. ¿Existen manuales de procesos? 13. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? 14. ¿Existe comunicación interna y externa? 15. ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)	X	X			X	Carecen de área de RR:HH Cada área posee su manual de funciones.  Una sola vez.

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

<p>Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida</p>	<p>16. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?  17. ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?  18. ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?</p>	<p>X X</p>	<p>X</p>			<p>Dentro de políticas.  Sobrecarga de responsabilidades (jefe operativo)</p>
<p>Gestión del Capital Humano</p>	<p>19. ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?  20. ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?  21. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?  22. ¿Se revisan el currículo de los aspirantes a los puestos de Trabajo?  23. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?  24. ¿Existen métodos para motivar al personal?  25. ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?  26. ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?  27. ¿La cooperativa de ahorro y crédito Baños Ltda., cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?</p>	<p>X X X X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X X X</p>	<p>Antes existía más flexibilidad la nueva gerencia controla más. Memos, multas. Gerencia.  Expuestos en las paredes y verbalmente entre compañeros. Sí se orienta pero no a base de motivación sino porque ese es el fin que persigue la entidad (alcanzar los objetivos).</p>
<p>Responsabilidad y Transparencia</p>	<p>28. ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?  29. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?  30. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?</p>	<p>X X X</p>				

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

	<p>31. ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?</p> <p>32. ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?</p>	X						Sólo financieros mensualmente
	<b>TOTALES</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		
<b>2.</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>Observaciones</b>
Objetivos Estratégicos	<p>1. ¿La C.O.A.C BAÑOS Ltda., cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?</p> <p>2. ¿La C.O.A.C BAÑOS Ltda. cuenta con misión, visión, objetivos y se encuentra definido las maneras para conseguirlos?</p> <p>3. ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?</p> <p>4. ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?</p> <p>5. ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>6. ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X	X				X	<p>Mal estructurada la visión. Internamente.</p> <p>Únicamente financieros.</p> <p>Mensualmente</p>
Objetivos Específicos.	<p>7. ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?</p> <p>8. ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</p> <p>9. ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</p>	X	X					<p>Para cada departamento.</p>

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

	<p>10. ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p> <p>11. ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?</p>	X		X			Decisiones son prácticamente de gerencia y consejo administrativo.
Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<p>12. ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?</p> <p>13. ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE-MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</p> <p>14. ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales?</p> <p>15. Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?</p> <p>16. ¿En razón de que la Empresa ha asumido nuevas competencias, ha actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?</p>	X			X	X	<p>No se aplica el MICORRE Se manejan en base a otros sistemas de control.</p> <p>Hay ascenso de puestos.</p> <p>El reglamento y políticas no se han modificado.</p>
Consecución de Objetivos	<p>17. ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?</p> <p>18. ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales?</p>	X				X	Gerencia revisa mes a mes los informes de cada área.

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

	<p>19. ¿La cooperativa de ahorro y crédito Baños Cía. Ltda. cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?</p> <p>20. ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?</p> <p>21. ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.</p> <p>22. ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?</p> <p>23. ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?</p>					X	<p>Sólo auditoría externa.</p> <p>Revisiones en cada área en forma diaria.</p> <p>Supervisiones, revisiones y amonestaciones en caso de fallas.</p>
<p>Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia</p>	<p>24. ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?</p> <p>25. ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?</p> <p>26. Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?</p> <p>27. Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.</p>	X		X			<p>Gerencia y consejo administrativo.</p> <p>Sólo supervisión.</p>
	<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO							
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	5	4	3	2	1	Observaciones
Factores Internos y Externos	1. ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos? 2. ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? 3. ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? 4. ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?		X	X			Contratación de expertos.  FODA desactualizado.  Cada uno toma en cuenta lo que puede afectar a la empresa.
Identificación de Eventos	5. ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos? 6. ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		X		Jefes departamental es gerencia, presidencia.  Únicamente análisis de flujos y en ciertas áreas
Categoría de Eventos	7. ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? 8. ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? 9. ¿Se han implantado políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?			X		X	
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO							
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	4	3	2	1	Observaciones
Estimación de Probabilidad e Impacto	1. ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? 2. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? 3. ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto?				X		Sólo consejo y Administración y Gerencia. En reunión de consejo
Evaluación de Riesgos	4. ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas? 5. ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? 6. ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?			X			Probabilidad e impacto
Riesgos Originados por los Cambios	7. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? 8. ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? 9. Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? 10. Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos.			X			Contratación de Expertos.  FODA desactualizado  Estudios de mercado.
<b>TOTALES</b>				<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO							
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
5.	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	4	3	2	1	Observaciones
Categorías de Respuestas	1. ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?			X			Gerencia propone y presidencia aprueba o no. Índices de morosidad.
	2. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		X				
	3. ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?		X				
	4. ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X				
	5. ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?		X				
Decisión de Respuestas	6. ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?						En asamblea general gerencia, presidencia, consejo de administración.  Únicamente gerencia.  Sólo a determinados departamentos.
	7. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?						
	8. ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?						
	9. ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?						
	10. Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.						
<b>TOTALES</b>			4	2	2	0	

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO							
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
6.	ACTIVIDADES DE CONTROL	5	4	3	2	1	Observaciones
Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<p>1. ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>2. ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?</p> <p>3. ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</p>	X	X				Aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, supervisiones diarias.
Principales Actividades de Control	<p>4. ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</p> <p>5. ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>6. ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos?</p> <p>7. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?</p>	X		X	X		Gerencia aplica los controles.  Exceso de funciones en algunos departamentos.

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO							
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.							
Controles sobre los sistemas de información	8. ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	X				X	Plan estratégico general Ingeniero revisa periódicamente .  Constante chequeo de todo el sistema por parte del técnico –Ing. en sistemas.
	9. ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?		X				
	10. ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?						
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>7.</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Observaciones</b>
Cultura de Información en todos los Niveles	1. ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	X					Dentro del reglamento interno Horizontal ascendente y entre la alta gerencia.  Actualmente todo informe está digitalizado y se presenta según requerimientos, anteriormente ni siquiera eran presentados
	2. ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?				X		
	3. ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	X					
	4. ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?		X				



EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO						
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.						
Confiabilidad de la Información	14. ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X				En forma diaria los jefes de área y al menos mensual por gerencia.  Se comunica sólo lo necesario.  No poseen Dep. Auditoría Interna.
	15. ¿La información, además de oportuna, es confiable?	X				
	16. ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la "sobrecarga de información"?	X			X	
	17. ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?					
	18. ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?					
	19. ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?					
Comunicación Interna	20. ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X				Al ser contratados.  Las decisiones son prácticamente de gerencia y consejo de administración.  Todo está encadenado.  Todo debe ser con honestidad.
	21. ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X			X	
	22. ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X				
	23. ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	X				
	24. ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	X				
	25. ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X				
26. ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?						

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO						
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.						
	27. ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?					
Comunicación Externa	28. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	X				
	29. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?		X			
	30. ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?				X	
	31. ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	X				
	32. ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web?			X		
	33. ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más que las palabras?	X	X			
	34. ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?					
	<b>TOTALES</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>8.</b>	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Supervisión Permanente	1. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?			X		
	2. ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?				X	
	3. ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?				X	
						Únicamente se supervisa, no se evalúa.  No poseen Auditoría interna.  Flujo-gramas sólo en el área de créditos.

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.**

	<p>4. ¿Los auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</p> <p>5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</p>	X					<p>Los auditores externos.</p> <p>No posee área de RR.HH pero está en vías de desarrollo, más personal implicaría un gasto</p>
Supervisión Interna	<p>6. ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</p> <p>7. ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</p> <p>8. ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?</p> <p>9. ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?</p>	X				X X X	No existe U.A.I
Supervisión Externa	<p>10. ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?</p> <p>11. ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?</p> <p>12. ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría?</p>	X		X			Se corrige desviaciones pero sin poseer un plan de acción.
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

Preparado por:	Srta. Diana Tepán.
Supervisado por.	Ing. Paola León.
Fecha:	Diciembre 14 de 2010

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión del Econ.  
Teodoro Cubero

Elaborado por: La Autora.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Máximo Cumplimiento
4	Cumplimiento Satisfactorio
3	Cumplimiento Parcial
2	Mínimo Cumplimiento
1	Cumplimiento Nulo

### **3.1.2 ENFOQUE DE AUDITORÍA.**

#### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., se realiza de conformidad con lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador; a base de esta facultad se efectuó la auditoría prevista en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. La auditoría se realizó con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control de 2010 - 2011, en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de 10 de diciembre de 2010.

#### **OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de recursos.
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la entidad.
- Determinar el grado de cumplimiento en la aplicación de políticas, normativas y disposiciones legales que regulan el control de las cooperativas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- La auditoría a realizar nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos-gerenciales y operativos de la empresa, ayudando al consejo

administrativo y gerente de la entidad a tomar medidas correctivas en base a una administración más eficaz.

- Conocer la realidad actual de la institución mediante la evaluación de control interno.
- Comprobar la existencia y cumplimiento de políticas y reglamentos.
- Detectar las desviaciones e irregularidades.
- Verificar la existencia de planes bien diseñados.

## **ALCANCE DE LA AUDITORIA**

La Auditoría de Gestión al 31 de Diciembre del 2010 se realizará a las áreas operativa administrativa y financiera según se describe en los componentes y subcomponentes Especificados y se orienta hacia la efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas así como a evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos y el grado de satisfacción de los servicios, para atender las necesidades de los usuarios y medir la calidad de los servicios entregados.

## **ENFOQUE EMPRESARIAL**

En la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., se utilizará un enfoque empresarial constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento.

## **COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES**

La misión de la empresa es brindar servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales y la superación familiar; dependiendo de su magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones. Como resultado de la

evaluación del sistema de control interno, entrevistas y criterios de la Alta Dirección para la Auditoría de Gestión, se definió los siguientes componentes y subcomponentes:

**Componente:** Servicios

**Subcomponentes:**

1. Apertura de libretas
2. Retiros.
3. Depósitos y Cobro de créditos.
4. Cobro de servicios básicos.

**Componente:** Créditos.

**Subcomponentes:**

1. Colocación de créditos.
2. Recuperación de cartera.

<b>PERSONAL DIRECTIVO.</b>	
<b>NOMBRES</b>	<b>cargos</b>
<b>Dr. Rubén Calle</b>	Presidente.
<b>Eco. Rafael Patiño</b>	Gerente.
<b>Lcdo. Marcelo Soto</b>	Presidente.
<b>CPA. José Cabrera</b>	Contador.
<b>Ing. Sonia Zhagüi</b>	Jefe de Cajas.
<b>Ing. Catalina Méndez</b>	Jefe de Crédito.
<b>Dra. Sánchez</b>	Departamento Legal.

### 3.1.3 EXAMEN DE COMPONENTES AUDITADOS.

		<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>					<b>Hoja No. 1</b>	
<b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN <b>COMPONENTE:</b> SERVICIOS <b>SUBCOMPONENTE:</b> APERTURA DE LIBRETAS.								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS	
		5	4	3	2	1		
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>								
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de apertura de libretas.								
1	<b>¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de apertura de libretas?</b>		X				Departamento de Cajas.	
2	<b>¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?</b> Describa en hojas adicionales (Anexo 10) -Cuál es la estructura organizativa (de posición) de la unidad: apertura de libretas. <b>¿Cuenta con misión, objetivos y estrategias para la unidad?</b> <b>¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional?</b> - ¿Responde a la realidad? Describa en hojas adicionales (Anexo 10) - Las funciones actuales de la unidad	X				X	La estructura se encuentra en el punto 1.2 del capítulo I del presente documento.	

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
3	<p><b>¿La Unidad se administra en función de planes y programas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?</li> <li>- ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?</li> <li>- ¿Se transmiten a los empleados?</li> <li>- ¿Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados?</li> </ul> <p>En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.</p>			X			Planificación según por meses.
4	<p><b>El plan de Apertura de libretas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>¿Quién coordina?</b> Ing. Sonia Zhagüi – jefe de Servicios.</li> <li>- <b>Quién (s) participa (n)</b> Ing. Sonia Zhagüi - Jefe de Cajas Ing. Verónica Villa - Caja. Srta. Rebeca Cadme - caja Sra. Tania Andrade - Caja 3( Agencia) Socios.</li> <li>- <b>¿Quién lo aprueba?</b> Jefe de caja.</li> <li>- <b>Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</b> Manual de Cajas. Reglamento Interno.</li> <li>- <b>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</b></li> <li>- <b>¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</b></li> </ul>	X				X	Cada quien es responsable de su trabajo, se sanciones administrativas.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
5	<b>Se ha definido políticas para la Selección de personal respecto a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal</li> <li>- Selección y Reclutamiento</li> <li>- Formación y Capacitación</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Promociones (carrera administrativa)</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios</li> <li>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</li> </ul>	X					En base a un perfil.  Cada jefe evalúa. Va de cajas a jefe de cajas y luego a créditos. Según Código de Trabajo Cada cajero rota.
6	<b>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b> En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> <li>- Obtenga documentación al respecto.</li> </ul>		X				Encuestas a los socios   Encuestas.
7	<b>¿Se hacen previsiones de personal?</b> Si la respuesta es afirmativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>- ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X				
8	<b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</b>		X				
9	<b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?</b>			X			Gerente supervisa.
10	<b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b>					X	
11	<b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b>					X	
	<b>TOTALES</b>	9	8	5	0	8	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Cubero  
 Elaborado por: La Autora.



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO**

**Hoja No. 2**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** SERVICIOS  
**SUBCOMPONENTE:** RETIROS.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Retiros de dinero.

1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de retiros?		X				Departamento de Cajas.
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales (Anexo 10) -Cuál es la estructura organizativa (de posición) de la unidad: retiros ¿Cuenta con misión, objetivos y estrategias para la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? - ¿Responde a la realidad? Describa en hojas adicionales (Anexo 10) - Las funciones actuales de la unidad de retiros.	X				X	La estructura se encuentra en el punto 1.2 del capítulo I del presente documento.
3	¿La Unidad se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - ¿Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.			X		X X X X	Planificación según por meses.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
4	<p><b>El plan de retiros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>¿Quién coordina?</b> Ing. Sonia Zhagüi.</li> <li>- <b>Quién (s) participa (n)</b> Ing. Sonia Zhagüi - Jefe de Cajas Ing. Verónica Villa - Caja. Srta. Rebeca Cadme - caja Sra. Tania Andrade - Caja 3( Agencia) Socios.</li> <li>- <b>¿Quién lo aprueba?</b> Jefe de caja.</li> <li>- <b>Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</b> Manual de Cajas. Reglamento Interno</li> <li>- <b>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</b></li> <li>- <b>¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</b></li> </ul>	X				X	Cada quien es responsable de su trabajo, se sanciones administrativas.
5	<p><b>Se ha definido políticas para la Selección de personal respecto a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal</li> <li>- Selección y Reclutamiento</li> <li>- Formación y Capacitación</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Promociones (carrera administrativa)</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios</li> <li>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</li> </ul>	X X X X X X X	X	X			<p>En base a un perfil.</p> <p>Cada jefe evalúa.</p> <p>Va de cajas a jefe de cajas y luego a créditos.</p> <p>Según Código de Trabajo</p> <p>Cada cajero rota.</p>

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
6	<p><b>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul> <p>Obtenga documentación al respecto.</p>	X	X				Encuestas a los socios  Encuestas.
7	<p><b>¿Se hacen provisiones de personal?</b></p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>- ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X X X				
8	<p><b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</b></p>		X				
9	<p><b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?</b></p>			X			Gerente supervisa.
10	<p><b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b></p>				X		
11	<p><b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b></p>				X		
	<b>TOTALES</b>	9	9	4	0	8	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Cubero  
Elaborado por: La Autora.



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO**

**Hoja No. 3**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** SERVICIOS  
**SUBCOMPONENTES:** DEPÓSITOS, COBRO DE CREDITOS Y CORO DE SERVICIOS BÁSICOS.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de cobro de crédito.

1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de cobros de crédito?		X				Departamento de Cajas.
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales (Anexo 10) -Cuál es la estructura organizativa (de posición) de la unidad: cobro de crédito. ¿Cuenta con misión, objetivos y estrategias para la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? - ¿Responde a la realidad? Describa en hojas adicionales (Anexo 10) - Las funciones actuales de la unidad de cobro de crédito.	X				X	La estructura se encuentra en el punto 1.2 del capítulo I del presente documento.
3	¿La Unidad se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - ¿Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.			X		X X X X	Planificación según por meses.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
4	<p><b>El plan de cobro de crédito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>¿Quién coordina?</b> Ing. Sonia Zhagüi – jefe de Servicios. Ing. Catalina Méndez, Jefe de créditos.</li> <li>- <b>Quién (s) participa (n)</b> Ing. Sonia Zhagüi - Jefe de Cajas Ing., Verónica Villa - Caja. Srta. Rebeca Cadme - caja Sra. Tania Andrade - Caja 3( Agencia) Socios.</li> <li>- <b>¿Quién lo aprueba?</b> Jefe de caja. Jefe de créditos</li> <li>- <b>Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</b> Manual de Cajas. Reglamento Interno. Perfil de créditos. Crédito aprobado.</li> <li>- <b>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</b></li> <li>- <b>¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</b></li> </ul>					X	<p>Cada quien es responsable de su trabajo, se sanciones administrativas. Para el área de créditos.</p>
5	<p><b>Se ha definido políticas para la Selección de personal respecto a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal</li> <li>- Selección y Reclutamiento</li> <li>- Formación y Capacitación</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Promociones (carrera administrativa)</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios</li> <li>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</li> </ul>	X	X	X			<p>En base a un perfil.</p> <p>Cada jefe evalúa. Va de cajas a jefe de cajas y luego a créditos. Según Código de Trabajo</p> <p>Cada cajero rota.</p>

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
6	<p><b>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul> <p>Obtenga documentación al respecto.</p>	X	X				Encuestas a los socios  Encuestas.
7	<p><b>¿Se hacen previsiones de personal?</b></p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>- ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X X X				
8	<p><b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</b></p>		X				
9	<p><b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?</b></p>			X			Gerente supervisa.
10	<p><b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b></p>					X	
11	<p><b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b></p>					X	
	<b>TOTALES</b>	9	9	4	1	7	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Cubero  
Elaborado por: La Autora.



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO**

Hoja No. 4

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** CREDITOS  
**SUBCOMPONENTE:** COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Créditos.

1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Créditos?	X					
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? ANEXO 10: -Cuál es la estructura organizativa (de posición) de la unidad: Colocación de Créditos ¿Cuenta con misión, objetivos y estrategias para la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? - ¿Responde a la realidad? ANEXO 10: - Las funciones actuales de la unidad de colocación de créditos.			X			No se ha modificado, antes no había oficial de créditos.  Únicamente con objetivos No está actualizado.
3	¿La Unidad de colocación de créditos se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - ¿Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados?	X X X	X			X	Por meses según montos máximos En el perfil de créditos.  Gerencia pero para este puesto es según ascensos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
4	<p><b>El plan de colocación de créditos</b></p> <p>- <b>¿Quién coordina?</b> Jefe de Caja, Gerencia y jefe de créditos</p> <p>- <b>Quién (s) participa (n)</b> Ing. Catalina Méndez, Jefe de Créditos. Sra. María Solano, Oficial de Créditos. Comisión de Créditos Socio que requiere el préstamo Garantes y/o codeudores.</p> <p>- <b>¿Quién lo aprueba?</b> Comisión de Créditos</p> <p>- <b>Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</b> Central de Riesgos. Liquidez de la empresa. Efectivo en el banco. Respaldos que presenten en cada tipo de crédito. información del socio</p> <p>- <b>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</b></p> <p>- <b>¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</b></p>						<p>Se revisa la liquidez de la cooperativa para poder colocar</p> <p>Lo hace gerencia</p>
5	<p><b>Se ha definido políticas para la Selección de personal respecto a:</b></p> <p>- Contratación de personal</p> <p>- Selección y Reclutamiento</p> <p>- Formación y Capacitación</p> <p>- Evaluación del Desempeño</p> <p>- Promociones (carrera administrativa)</p> <p>- Remuneraciones y otros beneficios</p> <p>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</p> <p>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</p>		X				<p>gerencia</p> <p>Todos deben saber del trabajo del otro</p>

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
6	<p><b>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul> <p>Obtenga documentación al respecto.</p>		X	X	X		<p>Se han realizado encuestas a los socios un par de veces.</p> <p>Las encuestas realizadas</p>
7	<p><b>¿Se hacen provisiones de personal?</b></p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>- ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X				<p>Todos deben saber del trabajo de todos.</p>
8	<p><b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</b></p>	X					<p>Se revisa uno a uno los pagarés, siempre para créditos se consulta a gerencia a Consejo de vigilancia, Si hay error en pólizas lo detecta contabilidad.</p>
9	<p><b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?</b></p>	X					
10	<p><b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b></p>		X				
11	<p><b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b></p>				X		
	<b>TOTALES</b>	6	15	6	3	0	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Cubero  
Elaborado por: La Autora.



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO**

**Hoja No. 5**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORIA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** CREDITOS  
**SUBCOMPONENTE:** RECUPERACIÓN DE CARTERA.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIO S
		5	4	3	2	1	

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Vencimiento de créditos.

1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Vencimiento de créditos?			x			Dentro del área de créditos.
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? ANEXO 10: -Cuál es la estructura organizativa (de posición) de la unidad: revisión de vencimiento de créditos ¿Cuenta con misión, objetivos y estrategias para la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? - ¿Responde a la realidad? ANEXO 10: Las funciones actuales de la unidad de revisión de vencimiento de créditos.			X		X	No se ha modificado, antes no había oficial de créditos.  Únicamente con objetivos No está actualizado.
3	¿La Unidad de Vencimiento de créditos se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - ¿Se controla con regularidad el desarrollo de la contratación de personal y se confronta con las metas y objetivos determinados?					X X X X	

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
4	<p><b>El plan de revisión de vencimiento de créditos</b></p> <p>- <b>¿Quién coordina?</b> Jefe de Caja, Gerencia y jefe de créditos</p> <p>- <b>Quién (s) participa (n)</b> Ing. Catalina Méndez, Jefe de Créditos. Sra. María Solano, Oficial de Créditos. Ing., Verónica Villa - Caja. Srta. Rebeca Cadme - caja Sra. Tania Andrade - Caja 3( Agencia Comisión de Créditos Socio deudor. Garantes y/o codeudores.</p> <p>- <b>¿Quién lo aprueba?</b> Ing. Catalina Méndez, Jefe de Créditos y Comisión de Créditos</p> <p>- <b>Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</b> Central de Riesgos. Liquidez de la empresa. Efectivo en el banco. Respaldos que presenten en cada tipo de crédito. información del socio</p> <p>- <b>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</b></p> <p>- <b>¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</b></p>						
5	<p><b>Se ha definido políticas para la Selección de personal respecto a:</b></p> <p>- Contratación de personal</p> <p>- Selección y Reclutamiento</p> <p>- Formación y Capacitación</p> <p>- Evaluación del Desempeño</p> <p>- Promociones (carrera administrativa)</p> <p>- Remuneraciones y otros beneficios</p> <p>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</p> <p>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</p>	X	X	X	X	X	<p>gerencia</p> <p>Todos deben saber del trabajo del otro</p>

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		5	4	3	2	1	
6	<p><b>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</b></p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul> <p>Obtenga documentación al respecto.</p>		X		X		<p>Se han realizado encuestas a los socios un par de veces.</p> <p>Las encuestas realizadas</p>
7	<p><b>¿Se hacen previsiones de personal?</b></p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>- ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X				<p>Todos deben saber del trabajo de todos.</p>
8	<b>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</b>	X					
9	<b>¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?</b>	X					
10	<b>¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?</b>		X				
11	<b>¿Se hace el seguimiento de esos planes?</b>				X		
	<b>TOTALES</b>	3	14	4	2	7	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Cubero  
Elaborado por: La Autora.

**La calificación de valores para las respuestas obtenidas es la misma que la utilizada en la evaluación preliminar de control interno (ver página N° 89).**

### 3.1.4 Memorando De Planificación

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> COOPBAÑOS Cía. Ltda.	<b>Periodo:</b> 01/01/2010 31/12/2010
<b>Preparado por:</b> Diana Tepán	<b>Fecha:</b> 14/01/2011
<b>Revisado por:</b> Ing. Paola León.	<b>Fecha:</b> 19/01/2011
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe</li> <li>• Cronograma de cumplimiento de recomendaciones</li> </ul>	
<b>2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)</b>	
	<b>Fecha Estimada</b>
• Orden de trabajo	10/12/2010
• Conocimiento preliminar	10/12/2010 ; 16/12/2010
• Planificación	17/12/2010 ; 03/01/2011
• Inicio del trabajo en el campo	04/01/2011
• Finalización del trabajo en el campo	28/02/2011
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	01/03/2011
• Emisión del informe final.	07/03/2011
• Presentación del informe aprobado.	11/03/2011
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)</b>	
	<b>Nombres y Apellidos</b>
• Supervisor.	Ing. Paola León.
• Auditor Operativo.	Diana Tepán.
• Jefe de Cajas.	Ing. Sonia Zhagüi.
• Jefe de Crédito.	Ing. Catalina Méndez.
• Contador.	CPA. José Cabrera.
• Gerente.	Econ. Rafael Patiño A.
• Secretario	Lcdo. Marcelo Soto.
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
65. Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
• FASE I, Conocimiento Preliminar	05 días
• FASE II, Planificación	11 días
• FASE III, Ejecución	36 días

• FASE IV, Comunicación de resultados	11 días
• Seguimiento	20 días

**5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES
Materiales y Suministros			
Hojas	1000	0,01	10,00
Esferos	6	0,30	1,80
Carpetas	8	0,50	4,00
Tóner para impresora	8	5,00	40,00
Copias	3500	0,02	70,00
Empastado	7	8,00	56,00
Viáticos/ Transporte	24	10,00	240,00
Depreciación de Computadora	3	27,78	83,34
Impresora	3	5,56	16,68
Servicios Básicos	3	3,00	9,00
Gastos de Celular/Internet	3	11,20	33,60
<b>TOTAL</b>		<b>66,37</b>	<b>564,42</b>

**6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:**

**6.1. Información General de la Entidad**

**TIPO DE EMPRESA**

**MISIÓN**

COOPBANOS LTDA., como entidad sin fines de lucro, Brinda servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales Y la superación familiar.

**VISIÓN AL 2016**

COOPBAÑOS LTDA. Es la institución financiera popular más importante de la parroquia; por ser sólida y eficiente, brinda servicios financieros y no financieros alternativos para mejorar la calidad de vida de sus socios y la población, impulsando la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el desarrollo local.

## **OBJETIVOS**

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño y calidad de la “COAC BAÑOS” a través del desarrollo de acciones integradas a partir de la implementación del plan estratégico de fortalecimiento institucional.
2. Mejorar la eficiencia administrativa institucional, cumplimiento del Plan estratégico.
3. Fortalecimiento de servicios y capitalización de la Cooperativa.
4. Consolidar nuestra solvencia y rentabilidad e imagen en la comunidad

## **VALORES INSTITUCIONALES**

En la cooperativa BAÑOS, hemos definido los valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuestas financieras que permitan una adecuada inserción de la cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, siendo estos siguientes:

- a) **SOLIDARIDAD.**- entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad. Es el pilar fundamental de nuestra institución por su carácter cooperativo.
- b) **HONESTIDAD.**- entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de nuestros socios.
- c) **LEALTAD.**- entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.
- d) **EQUIDAD.**- entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.
- e) **TRANSPARENCIA.**- valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad

con la que se actúa en la cooperativa.

### ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Desarrollar procesos de integración con instituciones financieras y no financieras
- Mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa “Baños”.
- Desarrollo y ejecución de un sistema de capacitación y concientización para formar a socios, líderes, dirigentes y personal administrativo de la cooperativa.
- Desarrollo de una propuesta seguimiento y monitoreo de la cooperativa.
- Desarrollo de un proceso de reingeniería financiera y de procesos.
- Mejoramiento y desarrollo de productos financieros y no financieros de acuerdo a la demanda local.
- Diseño de un plan que mejore el nivel de empoderamiento y participación social.
- Profundización y desarrollo de plan de mercadeo.
- Desarrollar un plan de adecuación y uso óptimo de la tecnología.

### ACTIVIDAD PRINCIPAL

Brindar servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños y parroquias aledañas.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito “BAÑOS Ltda.”  
Elaborado por: La Institución

### ESTRUCURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

La C.O.A.C. "BAÑOS Ltda." lleva brindando sus servicios a la comunidad durante seis años, a lo largo de todo este tiempo ha atravesado con éxito las adversidades a las que ha estado expuesta, de hecho todos los años su utilidad ha ido creciendo aceleradamente como lo muestra la figura 1.2 del capítulo I únicamente en el año 2009 la utilidad disminuye significativamente, esto debido a que aumentaron las depreciaciones con la adquisición de activo fijo y se contrató más personal incrementado así los gastos; además las captaciones de clientes se incrementaron, aumentando así los intereses causados por cuentas de ahorro. Respecto a su situación financiera, en la tabla 1.1 se aprecia que la entidad se encuentra financiada en más de un 85% con capital ajeno y el 15% restante con capital propio a lo largo de los cinco años analizados, es decir se estructura normalmente considerando que su actividad principal es la captación de dinero y otorgamiento de préstamos.

## **DIAGNOSTICO FODA**

### **FORTALEZAS**

- Pocos trámites para los créditos.
- Se identifica con la comunidad.
- Involucrada en los procesos productivos de la parroquia.
- Está aliada a redes amigas de servicios como: pago de agua potable y teléfono fijo, venta SOAT, pago de energía eléctrica.
- Grupo directivo conformado por gente comprometida y, en su mayoría son de la parroquia.
- Está ubicada en una zona estratégica de la parroquia Baños.
- Cuenta con dos locales para el servicio de los clientes.
- Es la única institución financiera creada por la gente de Baños.

### **OPORTUNIDADES**

- Población amplia.
- Inversionistas interesados.
- La corriente cooperativista en auge.
- Remesas de los migrantes.
- Dinamizar procesos y propuestas.
- Apoyo de la empresa eléctrica.

- Aceptación a nivel de la parroquia Baños y parroquias aledañas.

### **DEBILIDADES**

- Falta el acceso a créditos mayores.
- Limitado número de socios.
- Falta de infraestructura propia.
- Ausencia de promoción - difusión.
- Carencia de recursos para inversiones.
- Poca capacitación de líderes y empleados.
- Inexperiencia en manejo financiero.
- Falta de compromiso de socios para desarrollar actividades.
- Página web desactualizada.

### **AMENAZAS**

- Fuerte competencia.
- Falta seguridad.
- TLC.
- Decretos de la superintendencia de bancos.
- Competencia desleal.
- Manipulación política de autoridades.
- Política financiera del estado.

### **DETALLE DE COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.**

La misión de la empresa es brindar servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales y la superación familiar; dependiendo de su magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones. Como resultado de la evaluación del sistema de control interno, entrevistas y criterios de la Alta Dirección para la Auditoría de Gestión, se definió los siguientes componentes y subcomponentes:

#### **Componente:** Servicios

- **Subcomponente:** Apertura de libretas
- **Subcomponente:** Retiros.

- **Subcomponente:** Depósitos y Cobro de créditos.
- **Subcomponente:** Cobro de servicios básicos.

**Componente:** Créditos

- **Subcomponente:** Colocación de Créditos
- **Subcomponente:** Recuperación de cartera.

- **Enfoque de la auditoría de gestión:**

### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA. se realiza de conformidad con lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador; a base de esta facultad se efectuó la auditoría prevista en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, La auditoría se realizó con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control de 2010-2011 en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de 10 de diciembre de 2010

### **Objetivos**

#### **OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de recursos.
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la entidad.
- Determinar el grado de cumplimiento en la aplicación de políticas, normativas y disposiciones legales que regulan el control de las cooperativas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- La auditoría a realizar nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos-gerenciales y operativos de la empresa, ayudando al consejo administrativo y gerente de la entidad a tomar medidas correctivas en base a una administración más eficaz.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la realidad actual de la institución mediante la evaluación de control interno.</li> <li>• Comprobar la existencia y cumplimiento de políticas y reglamentos.</li> <li>• Detectar las desviaciones e irregularidades.</li> <li>• Verificar la existencia de planes bien diseñados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alcance</b></li> </ul>
<p>La Auditoría de Gestión al 31 de Diciembre del 2010 se realizará a las áreas operativa administrativa y financiera según se describe en los componentes y subcomponentes Especificados y se orienta hacia la efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas así como a evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos y el grado de satisfacción de los servicios, para atender las necesidades de los usuarios y medir la calidad de los servicios entregados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enfoque empresarial</b></li> </ul>
<p>En la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., se utilizará un enfoque empresarial constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resumen de los resultados de la evaluación de control interno</b></li> </ul>
<p>En cuanto a la evaluación del Control Interno tenemos el siguiente resultado por cada componente.</p> <p><b>❖ AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Las ventajas de este componente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa en lo que se refiere a la filosofía y estilo de la alta Dirección si reflejan en la forma en que establecen sus objetivos, políticas, estrategias.</li> <li>- Cuida su imagen.</li> <li>- Manuales de procesos, identifica los niveles de autoridad y responsabilidad.</li> <li>- Comunicación interna y externa.</li> </ul>

- Presenta información financiera y de gestión.
- Asignan respectivamente las responsabilidades al personal.
- El personal está de acuerdo al tamaño de la empresa.
- Revisan periódicamente los informes financieros y de gestión, en base a los informes emitidos por cada departamento.
- Cuenta con un código de ética plasmado en el reglamento interno de la cooperativa,

Las desventajas de este componente son:

- Sus organigramas están desactualizado.
- No cuenta con un sistema de gestión del recurso humano.
- Los objetivos no se establecen de acuerdo a indicadores de gestión porque posee únicamente indicadores financieros.
- No existen buenos métodos de motivación e incentivos.
- No orientan al personal para cumplimiento de la misión, visión y planificación estratégica.
- No cuenta con un comité de talento humano.

#### ❖ ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Las ventajas de este componente son:

- La empresa cuenta con objetivos estratégicos, ya que tiene elaborado una planificación estratégica.
- Cuenta con controles y gestión de Riesgos.
- Visión integral sobre objetivos estratégicos.
- Supervisión en la consecución de los objetivos.
- Controles y mecanismos para medir el cumplimiento de los objetivos.
- Informes de cumplimiento de indicadores financieros y estándares.
- Tiene realizado un POA

Las desventajas son:

- El personal de la empresa participa de manera escasa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos.
- La entidad no pone en práctica los componentes del CORRE sino se manejan en base a otros sistemas de control.

- No se realizan evaluaciones para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, sólo se supervisa los resultados obtenidos.
- No han implantado mecanismos de calidad.

#### ❖ IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Las ventajas de este componente son:

- Los directivos no participan en la identificación de eventos.
- Todo el personal aporta para la identificación de factores tanto internos como externos.
- El personal aporta para la identificación de factores tanto internos como externos
- Cada jefe departamental participan activamente con la ayuda de informes mensuales para la identificación de eventos.

Las desventajas de este componente son:

- No cuenta con apoyo de personal capacitado.
- No existen mecanismos idóneos para identificar los eventos de riesgos.
- No se han implantado políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

#### ❖ EVALUACIÓN DE RIESGOS

Las ventajas de este componente son:

- Evalúan los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos
- Mecanismos para identificación de cambios que afecten a la empresa.
- Evaluación de Riesgos periódicamente.

Las desventajas de este componente son:

- Inexistencia de metodología y técnicas para la evaluación de riesgos
- No se monitorean los riesgos empresariales

- Los directivos departamentales no participan en la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos, únicamente el gerente y consejo administrativo.

#### ❖ **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Las ventajas de este componente son:

- Mecanismos y evidencia suficiente que respalde el análisis de alternativas.
- Evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.
- Conocimientos necesarios para la toma de decisiones.
- Decisión de Respuestas a los riesgos.

Las desventajas de este componente son:

- La administración de no determina la cartera de Riesgos.
- No cuenta con el apoyo de los directivos departamentales en acciones al estudio de alternativas.
- No se comunica a los diferentes niveles departamentales las decisiones adoptadas.

#### ❖ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las ventajas de este componente son:

- Implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento
- Calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas.
- Implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos.
- Apoyo para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.
- Controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección
- Actividades de Control en función de los riesgos y objetivos.
- Controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos.

Las desventajas de este componente son:

- No existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos.

- Exceso de funciones para ciertos jefes departamentales lo que dificulta las actividades de control.

#### ❖ **INFORMACION Y COMUNICACION**

Las ventajas de este componente son:

- Reportes periódicos sobre resultados del POA.
- Atributos suficientes en los informes para la toma de decisiones.
- Se posee herramientas para la supervisión.
- Sistemas de información ágiles, flexibles y confiables.
- Información oportuna y confiable.
- Mecanismos de control por parte de auditoría externa.
- Comunicación de responsabilidades.
- Denuncia de actos indebidos.
- Comunicación con todos los socios de la cooperativa
- Comunicación sobre normas de ética empresariales.
- Existen políticas de integración de información.

Las desventajas de este componente son:

- Falta de comunicación de resultados a todo el personal.
- La comunicación no fluye abiertamente.
- Página WEB desactualizada.

#### ❖ **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Las ventajas de este componente son:

- Los auditores externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos.
- Supervisión y evaluación continua de calidad y rendimiento.
- Se toma en cuenta los resultados de auditorías anteriores.
- Cuenta con supervisión externa.
- Cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría realizando.
- 

Las desventajas de este componente son:

- No posee un plan de acción correctiva.

- No se evalúa la calidad y rendimiento del sistema de control interno.
- Tampoco se ha implantado herramientas de evaluación.
- No cuenta con el apoyo de una UAI.

#### **7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

\_\_\_\_\_

Diana Tepán.

**Auditor Operativo.**

#### **APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

\_\_\_\_\_

Ing. Paola Leon

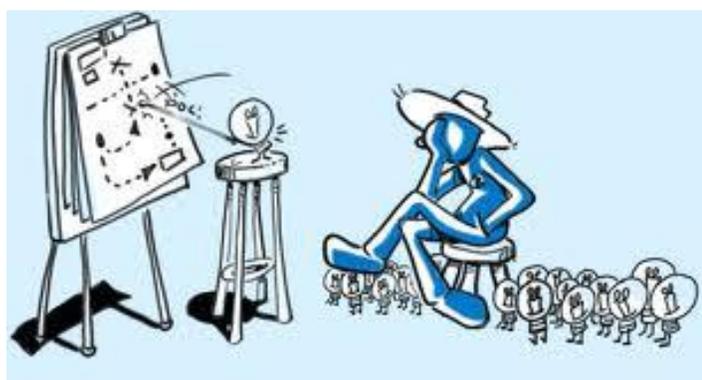
**AUDITOR GENERAL**

**FECHA:** 17/01/2011

### **3.2 FASE II: Planificación de la Auditoría**

En esta fase se expone el plan de auditoría, el organigrama de cómo está integrado el equipo multidisciplinario, los presupuestos de recursos humanos, materiales y tiempo con los que se cuenta para la auditoría, a más de la nómina del personal de auditoría con el cálculo de los días hombre, los cursos de capacitación con los que cuenta el personal de auditoría y la determinación del riesgo y confianza para cada uno de los subcomponentes mediante la verificación del cumplimiento de procesos para cada uno para finalmente elaborar los programas de trabajo.

# FASE II



# PLANIFICACION

## **PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

### **3.2.1 Plan De Auditoría**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., se realiza de conformidad con lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador; a base de esta facultad se efectuó la auditoría prevista en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. La auditoría se realizó con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control de 2010, en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de 10 de diciembre de 2010.

- **MISION**

Mediante la aplicación de las Normas de Auditoría de General Aceptación y las normas Internas de Auditoría, verificar que las actividades operativas y de gestión de la entidad y en especial los subcomponentes del departamento de servicios y créditos, se desarrollen con eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad .

- **VISION**

Contribuir de forma independiente, objetiva, eficiente, y eficaz a que se cumplan los objetivos de la empresa tanto a corto plazo como a largo plazo, con el uso adecuado de los recursos que posee la misma.

- **OBJETIVOS**

#### **Objetivos Generales**

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de recursos.
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la entidad.
- Determinar el grado de cumplimiento en la aplicación de políticas, normativas y disposiciones legales que regulan el control de las cooperativas.

### Objetivos específicos

- ❖ Presentar una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos de la empresa y demostrar que estos son llevados de manera efectiva y eficiente.
- ❖ Detectar las desviaciones e irregularidades en cada departamento a auditar.
- ❖ Ayudar a la dirección a una administración más eficaz.
- ❖ Comprobar la existencia y cumplimiento de políticas.
- ❖ Verificar la existencia de planes bien diseñados.

### • ORGANIGRAMA



### • PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES Y OTROS RECURSOS

DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES
<b>Materiales y Suministros</b>			
Hojas	1000	0,01	10,00
Esferos	6	0,30	1,80
Carpetas	8	0,50	4,00
Tóner para impresora	8	5,00	40,00
Copias	3500	0,02	70,00
Empastado	7	8,00	56,00
Viáticos/ Transporte	24	10,00	240,00
Depreciación de Computadora	3	27,78	83,34
Impresora	3	5,56	16,68
Servicios Básicos	3	3,00	9,00
Gastos de Celular/Internet	3	11,20	33,60
<b>TOTAL</b>		<b>66,37</b>	<b>564,42</b>

EXAMENES	DÍAS	Horas laborables	Horas Trimestre
1) Auditoria al Componente Operativo	35	8	280
2) Auditoria al Componente Créditos	30	8	240
<b>TOTAL</b>			<b>520</b>

Costo Hora / Hombre= Presupuesto/Horas del plan trimestral

Costo Hora / Hombre= 564,42 /520

Costo Hora / Hombre= \$ 1,085

- PRESUPUESTO DE TIEMPO**

FASES	DÍAS ESTIMADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE I, Conocimiento Preliminar</li> </ul>	05 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE II, Planificación</li> </ul>	12 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE III, Ejecución</li> </ul>	23 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE IV, Comunicación de resultados</li> </ul>	06 días
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento</li> </ul>	20 días

- RECURSOS HUMANOS PARA LA EJECUCION DE LA AUDITORÍA**

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisor.</li> <li>Auditor Operativo.</li> <li>Jefe de Cajas.</li> <li>Jefe de Crédito.</li> <li>Contador.</li> <li>Gerente.</li> <li>Secretario</li> </ul>	Ing. Paola León. Diana Tepán. Ing. Sonia Zhagüi. Ing. Catalina Méndez. CPA. José Cabrera. Econ. Rafael Patiño A. Lcdo. Marcelo Soto

### NOMINA DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA

La auditoría de gestión aplicada a la cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA., estará a cargo de las siguientes personas:

Nombre	Cargo	Tiempo Requerido
Ing. Paola León.	Supervisor	60 días
Diana Tepán	Auditor General	60 días.

**Supervisión:**

La supervisión estará a cargo de: Ing. Paola León, Auditor general.

**CÁLCULOS DE DÍAS HOMBRE**

<b>COOPERATIVA D EAHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA. PLAN DE CONTROL PARA EL PERIODO 2010-2011. CALCULO DIAS/HOMBRE (D/H) DISPONIBLES PARA EL CONTROL</b>		
<b>CALCULO DIAS LABORABLES</b>		
TOTAL días calendario de los meses a realizar la auditoria		<b>92</b>
<u>Menos:</u>		
- Fines de semana	26	
- Vacaciones y onomástico	0	
- Capacitación	0	
- Días feriados y festivos	<u>3</u>	
TOTAL días deducibles		<u>19</u>
<u>TOTAL DIAS LABORABLES AÑO</u>		<u><u>63</u></u>
<b>NUMERO DE PERSONAL DESTINADO AL CONTROL:</b>		
- Auditor General	1	
- Auditor Operativo	<u>1</u>	
<u>TOTAL DE PERSONAL</u>		<u><u>2</u></u>
<b>DIAS LABORABLES FUNCIONARIOS</b>	<b>=</b>	<b>DIAS-HOMBRE</b>
- Auditor General	63	
- Auditor Operativo	63	
<u>TOTAL DIAS-HOMBRE (D/H)</u>		<u><u>126</u></u>
<b>DISTRIBUCION DE LOS DIAS / HOMBRE DISPONIBLES:</b>		
- Arrastres	0	D/H
- Actividades Planificadas	89	D/H
- Imprevistos	<u>37</u>	D/H
<u>TOTAL DIAS/HOMBRE (D/H)</u>	<u><u>126</u></u>	<b>D/H</b>

## CAPACITACIONES

### CURSOS DE CAPACITACIÓN PERSONAL DE AUDITORÍA

#### CAPACITACIÓN:

1. Contabilidad de Gestión 40%
2. Auditoría de Gestión 20%
3. Actualización NIIFS 15%
4. Auditoría Forense 25%

NOMBRES APELLIDOS	CARGO	CURSOS REALIZADOS				CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	
Ing. Paola León	Supervisor	X	X	X	X	100%
Diana Tepán	Auditor Operativo	X	X		X	85%

#### 3.2.2 ANALISIS DE RIESGOS

##### DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

Para la determinación del riesgo y confianza de los subcomponentes analizados, se utilizará como referencia la valoración expuesta en el siguiente cuadro:

RIESGO		
ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
BAJO 15% al 50%	MEDIO 51% al 75%	ALTO 76% al 95%
CONFIANZA		

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión del Econ.  
Teodoro Cubero

Elaborado por: Econ. CPA Teodoro Cubero.

El tamaño de la muestra se calculará en base a la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Riesgo de Control}}{\text{Riesgo de Auditoría}}$$

- El riesgo de auditoría siempre será el 5%

La calificación ponderada se la obtendrá de la siguiente manera:

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

**CP=**  $\frac{CT \times 100}{PT}$

PT

Componente: Servicios

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Calidad en el servicio.	25	15
Cumplimiento de procedimientos.	25	20
Desempeño del personal en el cobro de servicios básicos, cobro de créditos y depósitos	25	18
Captación de nuevos socios.	25	16
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>69</b>

1. VALORACIÓN

**NC=**  $\frac{CT \times 100}{PT}$

PT

**NC=**  $\frac{69 \times 100}{100}$

100

**NC=** 69

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

2. CONFIANZA	BAJA	MEDIO	ALTO
	15-50	51-75	76-95
3. RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO

Para el área de servicios, al evaluar los factores se obtiene un nivel de confianza de 69, que según la tabla de valores se ubica en un nivel de confianza medio y un riesgo también medio.

Componente: Créditos

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Cumplimiento de procedimientos.	25	17
Consecución de metas en cuanto a créditos	25	20
Cumplimiento de tasas y tiempos previstos para cada tipo de crédito.	25	19
Recuperación de cartera	25	18
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>74</b>

1. VALORACIÓN

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{74 \times 100}{100}$$

$$NC = 74$$

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

2. CONFIANZA	MEDIO	ALTO
	51-75	76-95
3. RIESGO	MEDIO	BAJO

Para el área de créditos, al evaluar los factores se obtiene un nivel de confianza de 74, que según la tabla de valores se ubica en un nivel de confianza medio y un riesgo también medio.

**COMPONENTE: SERVICIOS**

Para el componente de servicios las poblaciones a considerar son: días laborados y libretas abiertas, en base a los procedimientos de cada subcomponente. Para la determinación del nivel de riesgo y confianza de los subcomponentes: Apertura de libretas y retiros, se tomará como muestra estadística las libretas abiertas durante el año 2010 a razón de que todos los cuenta ahorristas han realizado al menos una vez en el año un retiro de su dinero; en cuanto a los subcomponentes: depósitos, cobro de

créditos, y cobro de servicios básicos, se tomó una muestra estadística de los días laborados en la entidad habiendo sido 350 (Ver anexo 11).

### **SUBCOMPONENTE: APERTURA DE LIBRETAS.**

Para la determinación del riesgo y confianza del subcomponente: Apertura de Libretas se tomó como archivo histórico el total de libretas abiertas en el año 2010, habiendo sido 360 obteniendo una muestra estadística de 61 socios, las libretas están ordenadas por códigos de socios o numeraciones, en orden secuencial. (Ver anexo 12.)

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Ingresar los datos del nuevo socio en el sistema
2. Imprimir el documento que es firmado y revisado por el socio.
3. Se asigna el número de libreta.
4. Se recibe el dinero que es mínimo \$32,00.

	MUESTRA	PROCESOS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
1	A.L.J.V	/	/	/	-	\$25,00
2	A.R.J.P	-	/	/	/	Error en datos
3	A.E.T.G	/	/	/	-	
4	B.M.E	-	/	/	-	
5	B.F	/	/	/	/	
6	B.L.F (JQ)	/	/	/	-	\$50,00
7	C.D.D.M	-	/	/	-	
8	C.E	/	/	/	/	
9	CH.R	/	/	/	/	
10	C.E.M.I	-	/	/	/	
11	C.D	/	/	/	/	
12	C.P.A	/	/	/	/	
13	D.S.L	/	/	/	/	
14	G.A	/	/	/	/	
15	G.C.P.M	-	/	/	/	
16	H.E.J.F	/	/	/	-	
17	J.P.D.M	/	/	/	/	
18	M.C.S.F	/	/	/	/	
19	M.O.A	/	/	/	-	
20	N.M.L.B	-	/	/	/	

	MUESTRA	PROCESOS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
21	O.N	-	/	/	/	
22	P.P.C.E	/	/	/	/	
23	R.C.T.Z	/	/	/	/	
24	R.R.R	-	/	/	-	Error fecha en edad
25	S.M.M.M	/	/	/	/	
26	T.J.D.A	/	/	/	/	
27	T.M	-	/	/	/	
28	T.P.M	/	/	/	-	
29	V.M.J.R	/	/	/	/	
30	B.T.J.L	/	/	/	/	
31	C.E.F.I	/	/	/	-	
32	E.E.T.M	/	/	/	/	
33	G.C.P	/	/	/	-	
34	P.A.Y	-	/	/	-	
35	E.L.C	/	/	/	/	
36	G.G.F.V	/	/	/	-	
37	G.M.G	-	/	/	-	
38	L,V,J,R	/	/	/	-	
39	N.R.J	/	/	/	-	
40	O.F.A.L	/	/	/	/	
41	P.P.A.P	-	/	/	/	
42	B.S.F.R	/	/	/	/	
43	C.C.T	/	/	/	/	
44	C.L.A	/	/	/	/	
45	J.D	/	/	/	/	
46	L.M.A.M	/	/	/	-	
47	L.M.M.M	-	/	/	-	
48	M.G.P	/	/	/	/	
49	M.T.M	-	/	/	/	
50	R.S	/	/	/	/	
51	S.Y.C	/	/	/	/	
52	T.P.J	-	/	/	-	
53	V.G.B	/	/	/	-	
54	R.V.I.A	/	/	/	-	
55	J.B.N.M	/	/	/	/	
56	S.C.M.V	-	/	/	-	
57	F.L.N.D.R	/	/	/	/	
58	A.S.T.M	/	/	/	/	
59	B.R.V.J	-	/	/	/	

	MUESTRA	PROCESOS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
60	B.M.E	/	/	/	/	
61	C.R.M.E	/	/	/	/	
	<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>39</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	61	44
2	61	61
3	61	61
4	61	39
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>205</b>

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{205 \times 100}{244}$$

$$CP = 84,02\%$$

El sub componente apertura de libretas tiene una calificación ponderada del 84,02% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

#### SUBCOMPONENTE: RETIROS.

**UNIVERSO:** 350 días laborados durante el año 2010.

**MUESTRA:** 61 días. (Anexo 12)

#### PROCEDIMIENTO:

1. El socio deberá presentar su cédula de identidad y papeleta de retiro obligatoriamente.
2. Ingresar al sistema el número de cuenta y realizar la entrega del efectivo, transferencia o entrega del cheque.
3. Imprimir el documento con el saldo actual de dinero.
4. Entregar el comprobante de pago al cliente.
5. Imprimir el saldo actual en la libreta del socio.

	MUESTRA	PROCESOS					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	A.L.J.V	/	/	/	/	/	No se puede verificar proceso 1
2	A.R.J.P	/	/	/	/	/	
3	A.E.T.G	/	/	/	/	/	
4	B.M.E	/	/	/	/	/	
5	B.F	/	/	/	/	/	
6	B.L.F (JQ)	/	/	/	/	/	
7	C.D.D.M	/	/	/	/	-	
8	C.E	/	/	/	/	/	
9	CH.R	/	/	/	/	/	
10	C.E.M.I	/	/	/	/	/	
11	C.D	/	/	/	-	/	No comprobante de pago
12	C.P.A	/	/	/	/	/	
13	D.S.L	/	/	/	/	/	
14	G.A	/	/	/	/	/	
15	G.C.P.M	/	/	/	/	/	
16	H.E.J.F	/	/	/	/	-	
17	J.P.D.M	/	/	/	/	/	
18	M.C.S.F	/	/	/	/	/	
19	M.O.A	/	/	/	/	/	
20	N.M.L.B	/	/	/	/	/	
21	O.N	/	/	-	/	/	Registró como depósito por error
22	P.P.C.E	/	/	/	/	/	
23	R.C.T.Z	/	/	/	/	/	
24	R.R.R	/	/	/	/	-	
25	S.M.M.M	/	/	/	/	/	
26	T.J.D.A	/	/	/	/	/	
27	T.M	/	/	/	/	/	
28	T.P.M	/	/	/	/	/	
29	V.M.J.R	/	/	/	/	/	
30	B.T.J.L	/	/	/	/	/	
31	C.E.F.I	/	/	/	/	/	
32	E.E.T.M	/	/	/	/	/	
33	G.C.P	/	/	/	/	/	
34	P.A.Y	/	/	/	/	/	
35	S.J. K. L.	/	/	/	/	/	
36	B.D.E	/	/	/	/	/	
37	E.R.F.A	/	/	/	/	-	
38	P.CH.C	/	/	/	/	/	
39	A.P.E.C.	/	/	/	/	/	

	MUESTRA	PROCESOS					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
40	P.B.E.M	/	/	/	/	/	
41	E.L.C	/	/	/	/	/	
42	G.G.F.V	/	/	/	/	/	
43	G.M.G	/	/	/	/	/	
44	L,V,J,R	/	/	/	/	/	
45	N.R.J	/	/	/	/	/	
46	O.F.A.L	/	/	/	/	-	
47	P.P.A.P	/	/	/	/	/	
48	B.S.F.R	/	/	-	/	/	Faltante de dinero.
49	C.C.T	/	/	/	/	/	
50	C.L.A	/	/	/	/	/	
51	J.D	/	/	/	/	/	
52	L.M.A.M	/	/	/	/	/	
53	L.M.M.M	/	/	/	/	-	
54	M.G.P	/	/	/	/	-	
55	M.T.M	/	/	/	/	/	
56	R.S	/	/	/	/	-	
57	S.Y.C	/	/	/	/	/	
58	T.P.J	/	/	/	/	/	
59	V.G.B	/	/	/	/	/	
60	R.V.I.A	/	/	/	/	/	
61	J.B.N.M	/	/	/	/	/	
	<b>SUMAN</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	61	61
2	61	61
3	61	59
4	61	53
TOTAL	244	234

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{234 \cdot 100}{244}$$

$$CP = 95,90\%$$

El sub componente retiros tiene una calificación ponderada del 95,90% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

## SUBCOMPONENTE: DEPÓSITOS Y COBRO DE CRÉDITOS.

**UNIVERSO:** 350 días laborados durante el año 2010.

**MUESTRA:** 61 días. (Anexo 12)

**PROCEDIMIENTO:**

1. El socio se acerca con sus apellidos y/o libreta de ahorros -no es obligatorio-.
2. Se ingresa los datos al sistema y éste ve si el socio tiene deudas pendientes con la cooperativa y si tiene créditos vencidos
3. Se deposita el dinero y en caso de créditos se descuenta el valor de crédito.
4. Se emite el comprobante de cobro con saldo ya sea del crédito o para la libreta de ahorros.

	MUESTRA	PROCESOS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
1	02/01/2010	/	/	/	/	
2	08/01/2010	/	/	/	/	
3	14/01/2010	/	/	/	-	Se dieron faltantes
4	20/01/2010	/	/	/	/	
5	26/01/2010	/	/	/	/	
6	01/02/2010	/	/	/	/	
7	07/02/2010	-	-	-	/	
8	13/02/2010	/	/	/	/	
9	19/02/2010	/	/	-	/	Se registró como retiro y luego el depósito
10	25/02/2010	/	/	/	/	
11	03/03/2010	/	/	/	/	
12	09/03/2010	/	/	/	/	
13	15/03/2010	/	/	/	/	
14	21/03/2010	/	/	/	/	
15	27/03/2010	/	/	/	/	
16	03/04/2010	/	/	/	/	
17	09/04/2010	/	/	/	/	

N°	MUESTRA	PROCESOS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
18	15/04/2010	/	/	/	/	
19	21/04/2010	/	/	/	/	
20	27/04/2010	/	/	/	/	
21	04/05/2010	/	/	/	/	
22	10/05/2010	/	/	/	/	
23	16/05/2010	/	/	/	/	
24	22/05/2010	/	/	/	/	
25	28/05/2010	/	/	-	/	Se debito el día que vencía el crédito y luego llegó el socio.
26	04/06/2010	-	/	/	/	
27	10/06/2010	/	/	/	/	
28	16/06/2010	/	/	/	/	
29	22/06/2010	-	/	/	/	
30	28/06/2010	/	/	/	/	
31	05/07/2010	/	/	/	/	
32	11/07/2010	/	/	/	/	
33	17/07/2010	/	/	/	/	
34	23/07/2010	/	/	/	/	
35	29/07/2010	/	/	-	/	
36	05/08/2010	/	/	/	/	
37	11/08/2010	/	/	/	/	
38	17/08/2010	/	/	/	/	
39	23/08/2010	/	/	/	/	
40	29/08/2010	/	/	/	/	
41	25/08/2010	/	/	/	/	
42	31/08/2010	/	/	/	/	
43	06/09/2010	/	/	/	/	
44	12/09/2010	/	/	/	/	
45	18/09/2010	/	/	/	/	
46	24/09/2010	/	/	-	/	Se registra un error en el vuelto
47	30/09/2010	/	/	/	/	
48	01/10/2010	/	/	/	/	
49	07/10/2010	/	/	/	/	
50	13/10/2010	/	/	/	/	
51	19/10/2010	/	/	/	/	
52	25/10/2010	/	/	/	/	
53	31/10/2010	/	/	/	/	
54	06/11/2010	/	/	/	/	
55	12/11/2010	/	/	/	/	

56	18/11/2010	/	/	/	/	
57	24/11/2010	/	/	/	/	
58	30/11/2010	/	/	/	/	
59	06/12/2010	/	/	/	/	
60	18/12/2010	/	/	/	/	
61	30/12/2010	/	/	/	/	
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	61	60
2	61	58
3	61	56
4	61	60
TOTAL	244	234

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{234 * 100}{244}$$

$$CP = 95,90\%$$

El sub componente depósitos y cobros de crédito tiene una calificación ponderada del 95,90% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

#### SUBCOMPONENTE: COBRO SERVICIOS BÁSICOS.

**UNIVERSO:** 350 días laborados durante el año 2010.

**MUESTRA:** 61 días. (Anexo 12)

#### PROCEDIMIENTO:

1. Se ingresa en el sistema e impresora a los datos entidad que presta el servicio (Empresa eléctrica o Etapa) con la clave de usuario de la cooperativa.
2. Se pide al socio la planilla, su nombre o número de medidor,-para el cobro de energía eléctrica- y número de teléfono para el cobro de telefonía.
3. Se procede al cobro.

4. El sistema reporta lo recaudado en energía eléctrica y ese valor se deposita día a día en una cuenta que la Empresa Eléctrica mantiene en la cooperativa.
5. El dinero recaudado por cobro de telefonía se deposita al siguiente día en el en una cuenta que Etapa tiene en el banco de Guayaquil.

	MUESTRA	PROCESOS					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	02/01/2010	/	/	/	/	/	
2	08/01/2010	/	/	/	/	/	
3	14/01/2010	/	/	/	/	/	
4	20/01/2010	/	/	/	/	/	
5	26/01/2010	/	/	/	/	/	
6	01/02/2010	/	/	/	/	/	
7	07/02/2010	/	/	/	/	/	
8	13/02/2010	/	/	/	/	/	
9	19/02/2010	/	/	/	/	/	
10	25/02/2010	/	/	/	/	/	
11	03/03/2010	/	/	/	-	/	No cuadró físico con programa
12	09/03/2010	/	/	/	/	/	
13	15/03/2010	/	/	/	/	/	
14	21/03/2010	/	/	/	/	/	
15	27/03/2010	/	/	/	/	/	
16	03/04/2010	/	/	/	/	/	
17	09/04/2010	/	/	/	/	/	
18	15/04/2010	/	/	/	/	/	
19	21/04/2010	/	/	/	/	/	
20	27/04/2010	/	-	/	/	/	Se fue el sistema.
21	04/05/2010	/	/	-	/	/	
22	10/05/2010	/	/	/	/	/	
23	16/05/2010	/	/	/	/	/	
24	22/05/2010	/	/	/	/	-	No se depositó ese día
25	28/05/2010	/	/	/	/	/	
26	04/06/2010	/	/	/	/	/	
27	10/06/2010	/	/	/	/	/	
28	16/06/2010	/	/	/	/	/	
29	22/06/2010	/	/	/	/	/	

	MUESTRA	PROCESOS					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
30	28/06/2010	/	/	/	/	/	
31	05/07/2010	/	/	/	/	/	
32	11/07/2010	/	/	/	/	/	
33	17/07/2010	/	/	/	/	/	
34	23/07/2010	/	/	/	/	/	
35	29/07/2010	/	/	/	/	/	
36	05/08/2010	/	/	/	/	/	
37	11/08/2010	/	/	/	/	-	NO se laboró el día anterior
38	17/08/2010	/	/	/	/	/	
39	23/08/2010	/	/	/	/	/	
40	29/08/2010	/	/	/	/	/	
41	25/08/2010	/	/	/	/	/	
42	31/08/2010	/	/	/	/	/	
43	06/09/2010	/	/	/	/	/	
44	12/09/2010	/	/	/	/	/	
45	18/09/2010	/	/	/	/	/	
46	24/09/2010	/	/	/	/	/	
47	30/09/2010	/	/	/	/	/	
48	01/10/2010	/	/	-	/	/	Faltante de dinero.
49	07/10/2010	/	/	/	/	/	
50	13/10/2010	/	/	/	/	/	
51	19/10/2010	/	/	/	/	/	
52	25/10/2010	-	/	/	/	/	
53	31/10/2010	/	/	/	/	-	Personal distinto a cajas (notificador)
54	06/11/2010	/	/	/	/	/	
55	12/11/2010	/	/	/	/	/	
56	18/11/2010	/	/	/	/	/	
57	24/11/2010	/	/	/	/	/	
58	30/11/2010	-	/	/	/	/	
59	06/12/2010	/	/	/	/	/	
60	18/12/2010	/	/	/	/	/	
61	30/12/2010	/	/	/	/	/	
	<b>SUMAN</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	61	59
2	61	60
3	61	59
4	61	58
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>236</b>

#### **DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA**

$$CP = \frac{236 * 100}{244}$$

$$CP = 96,72\%$$

El sub componente cobro de servicios básicos tiene una calificación ponderada del 96,72% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

#### **COMPONENTE: CRÉDITOS**

Para la determinación de la confianza de los subcomponentes: colocación de créditos y recuperación de cartera, se tomó como archivo histórico el total de socios que han solicitado un crédito en la entidad durante el año 2010, y los informes suministrados mes a mes por el departamento de créditos en relación a recuperación de cartera, para la colocación de créditos se evaluó una muestra estadística equivalente a 69 socios ordenados según código de libreta (ver anexo 12), los procesos de cada uno se detallan a continuación:

#### **SUBCOMPONENTE: COLOCACIÓN DE CRÉDITOS.**

##### **PROCEDIMIENTO:**

1. Facilitar toda la información necesaria al socio para ser sujeto de Crédito, (ver manual de perfil de crédito, Anexo 6)
2. Recepción de los documentos o requisitos.
3. Revisión y verificación de la documentación completa
4. Remitir la información a la comisión de créditos para su respectivo análisis.
5. Se entrega la información de la aprobación o no del crédito al socio.
6. Se ingresa los datos al sistema del deudor, codeudor, y garantes.

7. Firma documentos:
- Pagarés,
  - Tablas de amortización.
  - Seguro de desgravamen (cubre en el caso de fallecimiento o accidente con incapacidad permanente).
  - Autorización para la central de riesgos.
8. Se liquida el crédito a través de acreditación a la cuenta de ahorros.
9. Archivo de la documentación en carpetas por cada socio, cada una, por lo general, deberá, contener:
1. Historial de créditos del el socio realizados en la entidad.
  2. Copia a color de la cédula de identidad y certificado de votación del deudor.
  3. Copia a color de la C. I. y certificado de votación del garante(s).
  4. Copia de los servicios básicos del deudor.
  5. Copia de los servicios básicos del garante.
  6. Justificación de ingresos (Predio Urbano actualizado, y/o escrituras).
  7. Justificación de ingresos del deudor.
  8. Justificación de ingresos del garante.
  9. Autorización para la central de riesgos.
  10. Tabla de amortización.
  11. Verificación en la central de riesgos.

A continuación lo que se pretendió fue verificar el cumplimiento de procesos N° 9

MUESTRA		PROCESOS											Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	CH. V. M. I.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
2	A. C. R. F	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
3	D. R. B. Y	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
4	LL. G. C. A.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	byn= Blanco y Negro
5	T. B. N. A	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
6	C. H. L. D.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
7	A.B. M.R.	-	/	/	-	-	/	/	/	/	/	/	/	
8	H.E. F. D.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
9	D. F. H. F.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
10	B. M. R. M.	-	/	/	/	-	-	-	-	-	/	/	/	
11	J. F. F. R.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

MUESTRA		PROCESOS											Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
12	T. Y. C. V	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
13	L. P. C. V.	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
14	P. O. S. G.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
15	R. T. F. W.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
16	F. F. M. J	/	/	/	/	/	/	/	/	-	/	-		
17	F. G. E. R.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
18	Ñ. D. F. T.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
19	U. A. B. L	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
20	R. T. G. G	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
21	Y. I. G. D.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
22	D. A. B. H	/	/	/	/	/	/	-	-	/	/	/	/	
23	S. V. H. F.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
24	L. F. T. V.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
25	G. C. M. R	-	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/	Solución Cap. de trabajo.
26	A. F. H. U	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
27	H.R.B.Y	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
28	Q. M. L. A.	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-		
29	D. G. V. R.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
30	T. Y. F. G.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
31	B. T. C. A.	-	/	/	/	/	/	/	/	/	-	-		Crédito Emergente.
32	E. J. T. E.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X
33	R. E. T. U	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X
34	C. J. R. O	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
35	P. C. D. V	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X
36	R. D. P. D.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X
37	O. M. R. M	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1er crédito: \$4000 y lo permitido \$3000
38	Q. R. J. L.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
39	I. I. M. J.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
40	J. I. V. H	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
41	E. G. I. E.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
42	N. F. R	-	/	-	/	-	/	-	/	-	-	-		Solución cap. De trabajo.
43	V. S. K. M	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
44	A. C. H. J.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
45	M. C. M. E	-	/	/	/	/	-	-	-	-	/	-		
46	M. O. A. D.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
47	O. P. M. A.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

MUESTRA		PROCESOS											Observaciones
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
48	I. B. J. A.	-	/	-	/	-	/	-	/	-	-	-	Emergente
49	L. S. G. J.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
50	A. V. M. V.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
51	P. N. M. I	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
52	C. CH. M. A.	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	
53	I. L. F. H	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
54	P. B. CIA. LTDA.	-	/	-	/	-	/	/	-	/	/	/	Solución cap. De trabajo.
55	L. B. O. J.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
56	A. M. V.E.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
57	P. P. C. G.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
58	E. A. M. T.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-	
59	S.R.A.E	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
60	V. P. P. X.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
61	A. G. H. F.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
62	B. B. G. J	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
63	G. C. E. M.	-	/	/	/	/	-	/	-	/	/	/	
64	A. G. T. F	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
65	T. L. M .A	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
66	G. C. M. R.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
67	J. J. O. A.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
68	E. R. F. F.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
69	L. M. J. R.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>64</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	69	60
2	69	69
3	69	66
4	69	68
5	69	64
6	69	67
7	69	64
8	69	63
9	69	64
10	69	67
11	69	64
TOTAL	759	716

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{716 \cdot 100}{759}$$

$$CP = 94,33\%$$

El sub componente colocación de créditos tiene una ponderación del 94,33% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

#### SUBCOMPONENTE: RECUPERACIÓN DE CARTERA.

##### PROCEDIMIENTO:

1. Sacar un reporte del sistema de los créditos vencidos al inicio del mes
2. Clasificación de cartera para repartir entre los funcionarios encargados.

Los rangos de morosidad que clasifican al deudor son: de 0 a 30 días, categoría A, de 31 a 60 categoría B, de 61 a 90 categoría C, de 91 a 120 categoría D y más de 120 días categoría E. se distribuye de la siguiente manera:

- Cartera A y B responsables: caja 1 y 2
- Cartera C responsables: jefe de crédito.

- Cartera D responsables: jefe de crédito conjuntamente con el departamento legal.
  - Cartera E responsables: departamento Legal.
3. Dependiendo de la calificación se hace llamadas, notificaciones, y acciones legales.
- Llamada a teléfono convencional y/o celular hasta 5 días de mora, esperar 2 días para cancelar.
  - Visita al socio con carta de advertencia (notificación) a partir del día 6 de mora, esperar 3 días hábiles para cancelar.
  - Visitas a los garantes con carta de advertencia (notificación) a partir del día 10 de mora, esperar hasta el día 13 de mora.
  - Llamada a teléfono convencional y/o celular del Asesora Legal hasta 14 días de mora, esperar 3 días para cancelar.
  - Llamada a teléfono convencional y/o celular del Asesora Legal a los garantes hasta 18 días de mora, esperar 3 días para cancelar.
  - Notificación del Asesor Legal a partir del día 21 hasta el día 30 de mora.
  - A partir del día 31 hasta el día 61 días iniciar recuperación con acciones legales (demanda).

4. Al final de mes cada encargado envía un reporte de la recuperación.

MUESTRA		PROCESOS				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Enero	/	/	/	/	
2	Febrero	/	/	-	/	Falta de personal
3	Marzo	/	/	/	/	
4	Abril	/	/	-	/	
5	Mayo	/	/	-	/	
6	Junio	/	/	/	/	
7	Julio	/	/	/	-	Informe con retraso
8	Agosto	/	/	-	/	
9	Septiembre	/	/	-	/	
10	Octubre	/	/	/	/	
11	Noviembre	/	/	/	/	
12	Diciembre	/	/	-	/	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	

PROCESOS	TOTAL MUESTRA	CANT. TOTAL
1	12	12
2	12	12
3	12	06
4	12	11
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>41</b>

### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

$$CP = \frac{41 \cdot 100}{48}$$

$$CP = 85,42\%$$

El sub componente colocación de créditos tiene una ponderación del 85,42% lo que quiere decir que su nivel de confianza es alto con un riesgo de nivel bajo.

### 3.2.3 Programas de Trabajo

<b>PROGRAMAS DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Servicios <b>SUBCOMPONENTE:</b> Apertura de libretas.				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1.	Evaluar si la apertura de libretas cumple con las políticas establecidas por la empresa.			
2.	Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se ha llevado a cabo el proceso.			
3.	Establecer un control sobre el ingreso de la información de los socios en la base de datos.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1.	Revisión de las libretas abiertas en el año 2010			
2.	Evaluar si la persona encargada del ingreso de información al sistema cuenta con el conocimiento suficiente sobre el manejo del mismo y de este modo identificar errores significativos.			
<b>RIESGO</b>				
1.	Omisión de datos en la apertura.			
2.	Error al registrar los datos en el sistema.			
<b>CALIFICACIÓN</b>				
Medio				
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1.	Realizar encuestas a los socios.			
2.	Revisar los datos de los socios en el sistema mediante una muestra representativa.			

**PROGRAMAS DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Servicios  
**SUBCOMPONENTE:** Retiros

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
	<b>OBJETIVOS</b>			
1.	Realizar un control sobre los reportes realizados diariamente en este departamento.			
2.	Verificar la calidad de servicio prestado por el personal inmerso en esta área			
3.	Revisar si se cumple con todos los procesos.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Revisión del archivo de los documentos de retiros en el año 2010			
2.	Realización de encuestas y entrevistas.			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Perder socios por mala prestación de servicios.			
2.	Entregar más dinero del correspondiente.			
	<b>CALIFICACIÓN.</b>			
	Medio			
	<b>PROCEDIMIENTO.</b>			
1.	Realizar encuestas a los socios para verificar la eficiencia en el servicio			
2.	Mediante una muestra estadística, revisar los archivos del año 2010 verificando el cumplimiento de procedimientos.			
3.	Entrevistar a directivos de la cooperativa para conocer su opinión en cuanto a servicios.			

**PROGRAMAS DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Servicios  
**SUBCOMPONENTE:** Depósitos y cobro de créditos

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	<b>OBJETIVOS</b>			
1.	Evaluar la calidad de servicios prestado a los socios.			
2.	Revisar que las transacciones realizadas diariamente sean cargadas al sistema eficientemente y que los valores sean los correctos.			
3.	Verificar que los montos cancelados por los clientes sean respaldados por la respectiva documentación.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Realizar encuestas a los socios.			
2.	Examinar los reportes diarios.			
3.	Inspeccionar los movimientos que se realice diariamente de acuerdo a los depósitos y pagos de créditos receptados en ventanilla.			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Error en el cobro de créditos y recepción del dinero.			
2.	Mala calidad del servicio.			
	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	Medio			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Realizar chequeos al archivo histórico de la entidad verificando el cumplimiento de procesos.			
2.	Realizar encuestas a los socios para poder determinar el la eficiencia en el servicio.			

**PROGRAMAS DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Servicios  
**SUBCOMPONENTE:** Cobro de servicios Básicos.

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	<b>OBJETIVOS</b>			
1.	Evaluar y determinar si se cumple con todas las actividades dentro del proceso de Cobro de servicios básicos			
2.	Evaluar la calidad del servicio ofrecido en ventanillas.			
3.	Identificar responsables dentro del cobro de servicios básicos.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Verificar si el personal lleva a cabo las actividades dentro del proceso mencionado o si se omite algún procedimiento.			
2.	Revisar el funcionamiento del sistema para el cobro de servicios básicos.			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Falla del sistema al momento de cobro.			
	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	Medio			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Supervisar la calidad del servicio prestado y, de ser posible, mantener conversaciones con los clientes para conocer su opinión en del servicio recibido.			
2.	Revisar archivo del año 2010 mediante muestra representativa.			

## PROGRAMAS DE TRABAJO

**ENTIDAD:** Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Créditos.  
**SUBCOMPONENTE:** Colocación de créditos.

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECH A
	<b>OBJETIVOS:</b>			
1.	Evaluar y determinar si se cumple con todas las actividades dentro del proceso colocación de créditos.			
2.	Asegurar en la organización un control interno eficiente que ayude a la empresa a prevenir, detectar y/o corregir posibles desviaciones que se den dentro del proceso.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Verificar si el personal lleva a cabo las actividades dentro del proceso mencionado o si se omite algún procedimiento.			
2.	Revisar el número de créditos emitidos.			
3.	Revisar el archivo de créditos emitidos correspondiente al año 2010			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Ingresar información (respecto a domicilio, nombres completos, etc.) de los clientes en la base de datos con errores.			
2.	No poder cobrar los créditos.			
3.	Falta de veracidad en la información presentada por la persona que solicita el crédito.			
	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	Medio.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Realizar encuestas a los socios para determinar la calidad de servicio por parte de la entidad.			
2.	Revisar el archivo histórico de créditos en el año 2010 mediante una muestra estadística para verificar el cumplimiento de procesos.			

**PROGRAMAS DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión  
**COMPONENTE:** Créditos.  
**SUBCOMPONENTE:** Recuperación de cartera.

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	<b>OBJETIVOS:</b>			
1.	Realizar un control sobre los reportes realizados diariamente en este departamento.			
2.	Conocer si se ha logrado recuperar la cartera.			
3.	Verificar que las llamadas telefónicas y visitas realizadas a los socios tengan su debido respaldo.			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Supervisar los movimientos en el área de créditos.			
2.	Solicitar documentación de respaldo.			
	<b>RIESGO</b>			
1.	Pérdida de tiempo			
2.	Incremento de la cartera incobrable			
	<b>CALIFICACIÓN</b> Medio			
	<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1.	Realizar encuestas y/o entrevistas al personal encargado de la recuperación de cartera para determinar la eficiencia en el proceso.			
2.	Revisar que exista documentación que respalde la realización de llamadas, notificaciones y los demás procesos en la recuperación de cartera.			

### **3.3 Fase III: Ejecución.**

En esta etapa se desarrolla el trabajo de campo, toda la información recolectada en las fases anteriores y que han sido objeto de análisis se resumen en los papeles de trabajo; para la realización de esta auditoría los papeles de trabajo elaborados constan de técnicas como encuestas, entrevistas, comprobación, cálculo y la observación, las encuestas han sido realizadas a los socios de la entidad mientras que las entrevistas son dirigidas a los funcionarios de la entidad.

En base a los papeles de trabajo se procede a realizar las hojas de hallazgos que se dividen en dos tipos: hallazgos generales y específicos; cada hoja contiene la condición, criterio, causa, efectos, comentario, recomendaciones y las firmas de responsabilidad.

# FASE III



# EJECUCION

# Papeles de Trabajo

### 3.3.1 Papeles de trabajo



ENCUESTAS REALIZADAS

P/T 001

#### COMPONENTE: SERVICIOS

La siguiente encuesta fue realizada a los socios de COOPBAÑOS con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo para los subcomponentes de apertura de libretas, retiros, cobro de servicios básicos, depósitos y pago de créditos. (Ver anexo 13)



Cuestionario No.: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes, la presente encuesta tiene como objetivo evaluar calidad del servicio así como aspectos referentes al área de créditos y el área operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA.

**Por favor marque con una "X" la respuesta de su elección; no deje preguntas sin contestar.**

1. ¿Con qué frecuencia usted realiza movimientos en su cuenta?
  - (1) Cada semana
  - (2) Cada quince días.
  - (3) Cada mes.
  - (4) Cada tres meses.
  - (5) Cada seis meses.
  - (6) Una vez al año.
  
2. ¿Ha podido usted realizar retiros de dinero sin presentar su cédula de identidad?
  - (1) Si
  - (2) No
  
3. ¿Cuánto tiempo se ha demorado usted en realizar sus transacciones en ventanilla?
  - (1) De 1 a 5 minutos.
  - (2) De 6 a 10 minutos.
  - (3) De 10 a 15 minutos.
  - (4) Más de 15 minutos.
  
4. ¿Cómo calificaría usted al monto para abrir una cuenta de ahorros (\$32,00)?
  - (1) Alto.
  - (2) Normal
  - (3) Bajo
  
5. ¿Ha tenido algún inconveniente al realizar?:
  - (1) Apertura de Libreta.
  - (2) Retiros.
  - (3) Pago de servicios básicos
  - (4) Depósitos y/o Pagos de Crédito.
  - (5) Créditos.
  - (0) Ninguno

Explique: \_\_\_\_\_

6. Señale los tipos de créditos que la cooperativa ofrece y que son de su conocimiento:

- |                        |                          |                                    |                          |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| (1) Crédito Productivo | <input type="checkbox"/> | (5) Crédito migrante.              | <input type="checkbox"/> |
| (2) Crédito Consumo    | <input type="checkbox"/> | (6) Crédito Emergente.             | <input type="checkbox"/> |
| (3) Crédito Inversión  | <input type="checkbox"/> | (7) Crédito Emergente Empresarial. | <input type="checkbox"/> |
| (4) Crédito Comercio   | <input type="checkbox"/> | (8) Crédito Interinstitucional.    | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Ha realizado usted algún crédito en la cooperativa?

Sí  No

8. En caso de que usted haya realizado algún crédito:

8.1 ¿Cómo calificaría el tiempo de aprobación?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Muy largo.           | (2) Largo.               | (3) Corto.               | (4) Muy Corto.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8.2. ¿En base a la siguiente tabla, cómo consideraría el monto de crédito?

(1) Alto	(2) Normal	(3) Bajo	(4) Muy Bajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. ¿Qué calificación le daría al plazo ofrecido en crédito?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) Muy largo.           | (2) Largo/Normal.        | (3) Corto.               | (4) Muy Corto.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cómo calificaría usted el servicios recibido por las personas que laboran en el departamento de créditos?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| (1) Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| (2) Bueno     | <input type="checkbox"/> |
| (3) Regular   | <input type="checkbox"/> |
| (4) Malo      | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Cómo calificaría usted el servicios recibido por las personas que laboran en el área de cajas de la cooperativa?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| (1) Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| (2) Bueno     | <input type="checkbox"/> |
| (3) Regular   | <input type="checkbox"/> |
| (4) Malo      | <input type="checkbox"/> |

\*\*\*\*GRACIAS POR SU COLABORACION\*\*\*\*

**COMPONENTE: CREDITOS**

La siguiente encuesta fue realizada a los socios de COOPBAÑOS que han realizado créditos en la institución con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo para los subcomponentes de Colocación de créditos y Recuperación de cartera. (Ver anexo 14)



Cuestionario No.: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes, la presente encuesta tiene como objetivo evaluar calidad del servicio así como aspectos referentes a los créditos emitidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA.

**Por favor marque con una "X" la respuesta de su elección; no deje preguntas sin contestar.**

**1. ¿La cooperativa le dio a conocer los requisitos para ser sujeto de crédito?**

(1) Si

(2) No

**2. ¿Los requisitos que usted presentó para ser sujeto de crédito fueron?:**

	SI	NO
- Copia a color de cédula de identidad del deudor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia a color de cédula de identidad del garante(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia del certificado de votación del deudor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia del certificado de votación del garante(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia de pago de los servicios básico (agua, luz y teléfono) del deudor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Copia de pago de los servicios básico (agua, luz y teléfono) del garante(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Justificación patrimonial (predio urbano actualizado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Justificación de ingresos (rol de pagos, certificado de trabajo) del deudor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Certificado de ingresos del garante. (rol de pagos, certificado de empleador, facturas, declaraciones de IVA, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

**3. ¿Cuáles fueron los documentos que usted debió firmar?:**

(1) Pagaré.

(2) Tabla de amortización.

- (3) Seguro de desgravamen.
- (4) Autorización para la Central de Riesgos.
- (5) Todos los anteriores.
- (6) Otros


¿Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Cuál fue la forma en que recibió el dinero correspondiente su crédito?**

- (1) Acreditando a su cuenta de ahorros y luego en efectivo
- (2) Directamente en efectivo.
- (3) Otros

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿Se ha retrasado en el pago de sus cuotas?**

- (1) Si
- (2) No

**6. En caso de que haya tenido algún retraso en sus cuotas, ¿Ha recibido llamadas telefónicas por parte de la cooperativa recordándole el vencimiento de las cuotas de su crédito?**

- (1) Si
- (2) No

\*\*\*\*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*

**COMPONENTE: SERVICIOS**

Se verificó que no se cumple con lo estipulado en el manual de control interno porque se observó que no la información de los clientes se encuentra desactualizada debido a una mala migración de datos en el sistema actual que maneja la entidad.

Manual de Control Interno

- Para cuentas de personas jurídicas, deberá solicitarse se presenten los documentos legales como escritura, nombramientos, registros, para poder proceder a la apertura de la cuenta, y especialmente cuando se trate de cuentas con montos considerables deberá obtenerse por lo menos la descripción de la línea de negocio, lista de clientes, lista de proveedores, etc.
- La apertura de cuentas será aprobada por el Jefe de Cajas. La aprobación de apertura de cuentas de personas jurídicas, se dará posterior a la aprobación del departamento legal
- Se asignará un número de cuenta, el mismo que será secuencial, por oficinas y en base a la codificación preparada para este efecto.
- No se debe aperturar cuentas a extranjeros que no residan en el país o que se encuentren en tránsito, salvo que presente el certificado entregado por Migración que les autoriza la estadía en el País.

**ACTUALIZACION DE DATOS**

- El proceso de actualización de datos del cliente, deberá darse en cualquier momento con la presencia del cliente que se acerque a solicitar cualquier servicio.
- Para la actualización de datos del cliente, deberá utilizarse el formulario elaborado específicamente para este efecto.
- Los datos consignados en el formulario, deberán ser ingresados al sistema el mismo día en que fueron entregados por el cliente.
- En casos especiales que el cliente mediante cualquier tipo de comunicación solicite la actualización de sus datos, estos deberán ser corroborados por el personal encargado, jefe de cajas y auxiliar contable.
- Por pérdida de libreta se cobrará el valor establecido por el Consejo de Administración, el cual es \$3,00 (tres dólares)

**COMPONENTE: SERVICIOS**

En la imagen se puede apreciar la falta de seguridad en la entidad para el acceso a la caja fuerte a más de la mala imagen del departamento de servicios, es allí donde se realizan las transferencias bancarias emisión de SOAT y cualquier servicio adicional que el socio requiera del jefe de cajas.



IMAGEN  
DESCUIDADA DEL  
DEPARTAMENTO  
DE CAJAS

CAJA  
FUETE

**FALTA DE SEGURIDAD EN CAJAS**

SEGUROS DAÑADOS,  
LIGAS SIRVEN DE  
SEGURIDAD

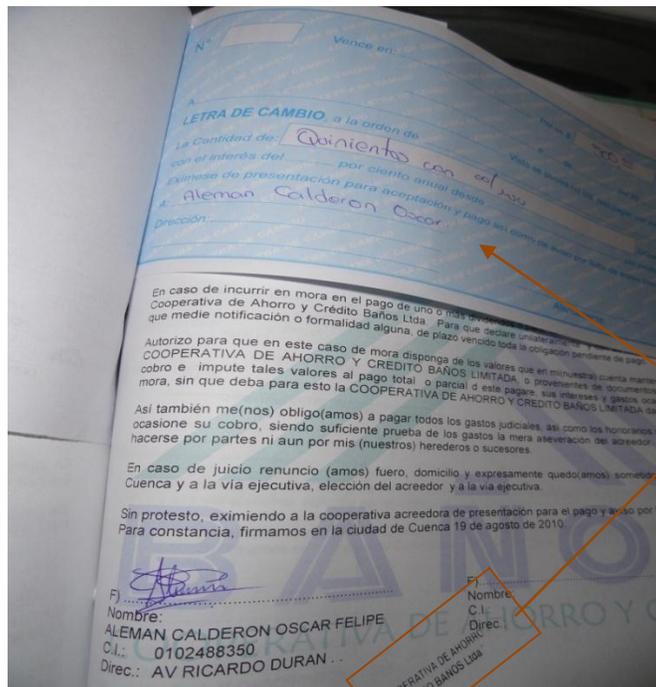


005

**OFINAS MAL DISTRIBUIDAS**



**Créditos archivados con letras de cambio sin cancelar**



Pagaré cancelado y letras de cambio sin cancelar

**COMPONENTE: CRÉDITOS**

En la imagen se puede apreciar la falta de seguridad en la entidad para el acceso a la caja fuerte a más de la mala imagen del departamento de servicios, es allí donde se realizan las transferencias bancarias emisión de SOAT y cualquier servicio adicional que el socio requiera del jefe de cajas.

**Ing. Catalina Méndez - jefe de créditos- en el área de Cajas**



**Ing. Méndez ejerciendo su labor en el área de créditos (el mismo día)**



**007**

**COMPONENTE: CRÉDITOS.**  
**ARCHIVO DE LOS CRÉDITOS EMITIDOS.**



**DIFÍCIL MANEJO  
PARA BUSCAR  
UN CRÉDITO**

**TACHONES EN LOS  
CÓDIGOS**



**PAGARÉS ARCHICADOS SIN UN DEBIDO ORDEN**



**008**

**COMPONENTE: CRÉDITOS.**

**INFORME DE LAS OBSERVACIONES ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE UN CRÉDITO.**

**INFORME:**

En el área de créditos se pudo observar cómo se lleva a cabo el proceso para un crédito, la Ing. Catalina Méndez, quien ejerce la función de jefe de créditos procedió a la realización del mismo.

Los requisitos para un crédito emergente son:

1. Copias a colores de cédula de identidad del deudor y garante(s),
2. Copia del certificado de votación del deudor y garante(s),
3. Justificativo del destino,
4. Firmar los documentos de respaldo exigidos por la cooperativa (pagaré, tabla de amortización, seguro de desgravamen) del deudor y garante(s)

(Ver Anexo 6, pág. 16)

En este caso al socio se le pidió presentara su cédula de identidad y posterior a ello la firma de los documentos, se pasó por alto los tres primeros requisitos, de hecho, se le concedió el préstamo y su garante llegaría a firmar luego, (para ello la Ing. Méndez pidió una autorización verbal de gerencia) El gerente trató de explicar la omisión de requisitos debido a que la señorita que pedía el crédito era hija de un miembro del consejo administrativo.

[\(Ver video N°1\)](#)

**COMPONENTE: SERVICIOS**

Los porcentajes de interés en depósitos a la vista varía de acuerdo a monto que el socio mantiene en su cuenta de ahorros

Saldo final en \$	Interés
0,00 – 500,00	2%
501,00 – 1.000,00	2,5%
1.001,00 – 5.000,00	3%
5.000,00 – 10.000,00	3,5%
>10.000,00	4%

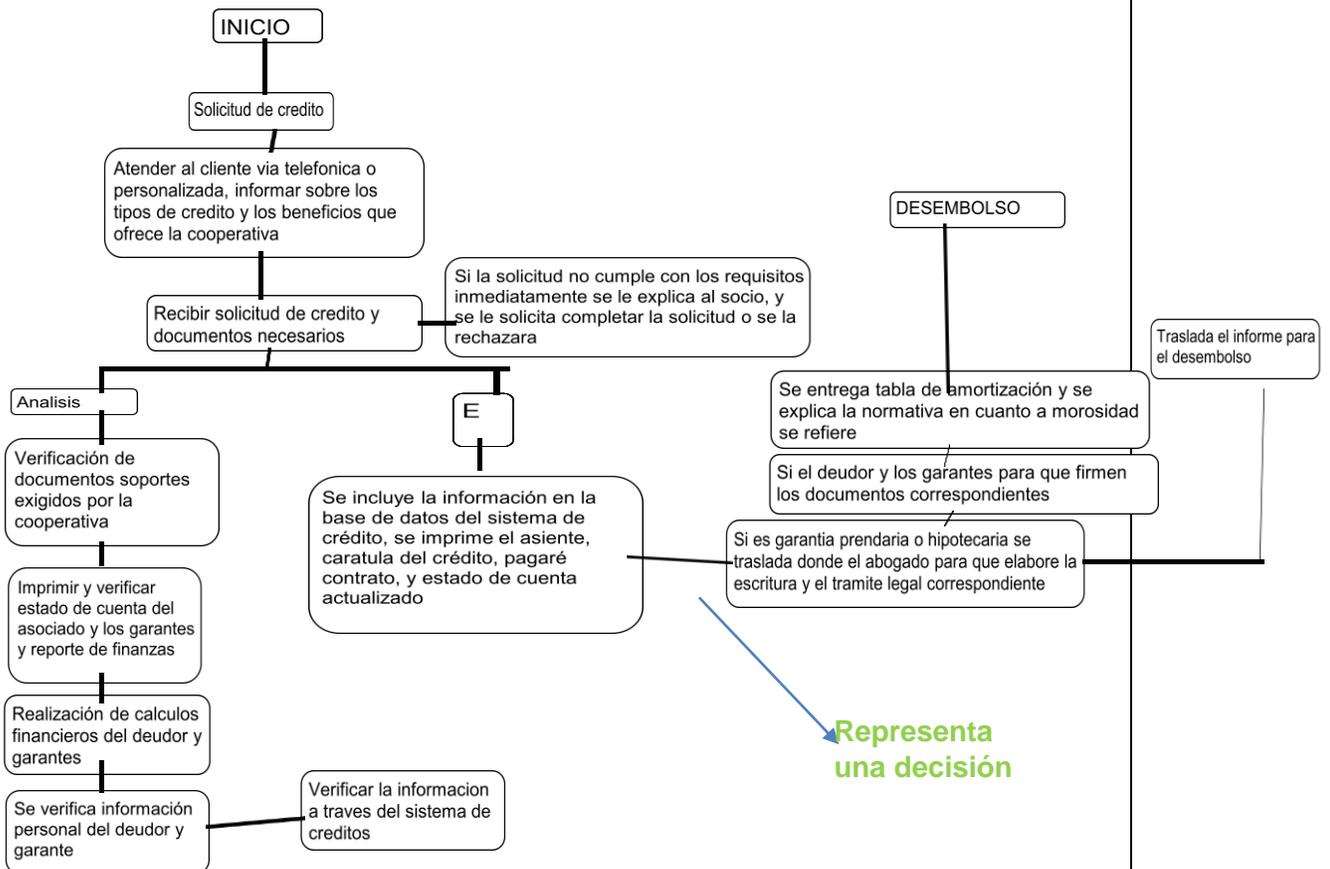
Al verificar el cumplimiento de procesos para cada subcomponente del área de servicios y créditos en la fase II de la presente auditoría podemos apreciar que no se cumplen con algunos de ellos como el que se muestra en el ejemplo, para más detalles ver el punto 3.2.2 de la fase II de la presente auditoría.

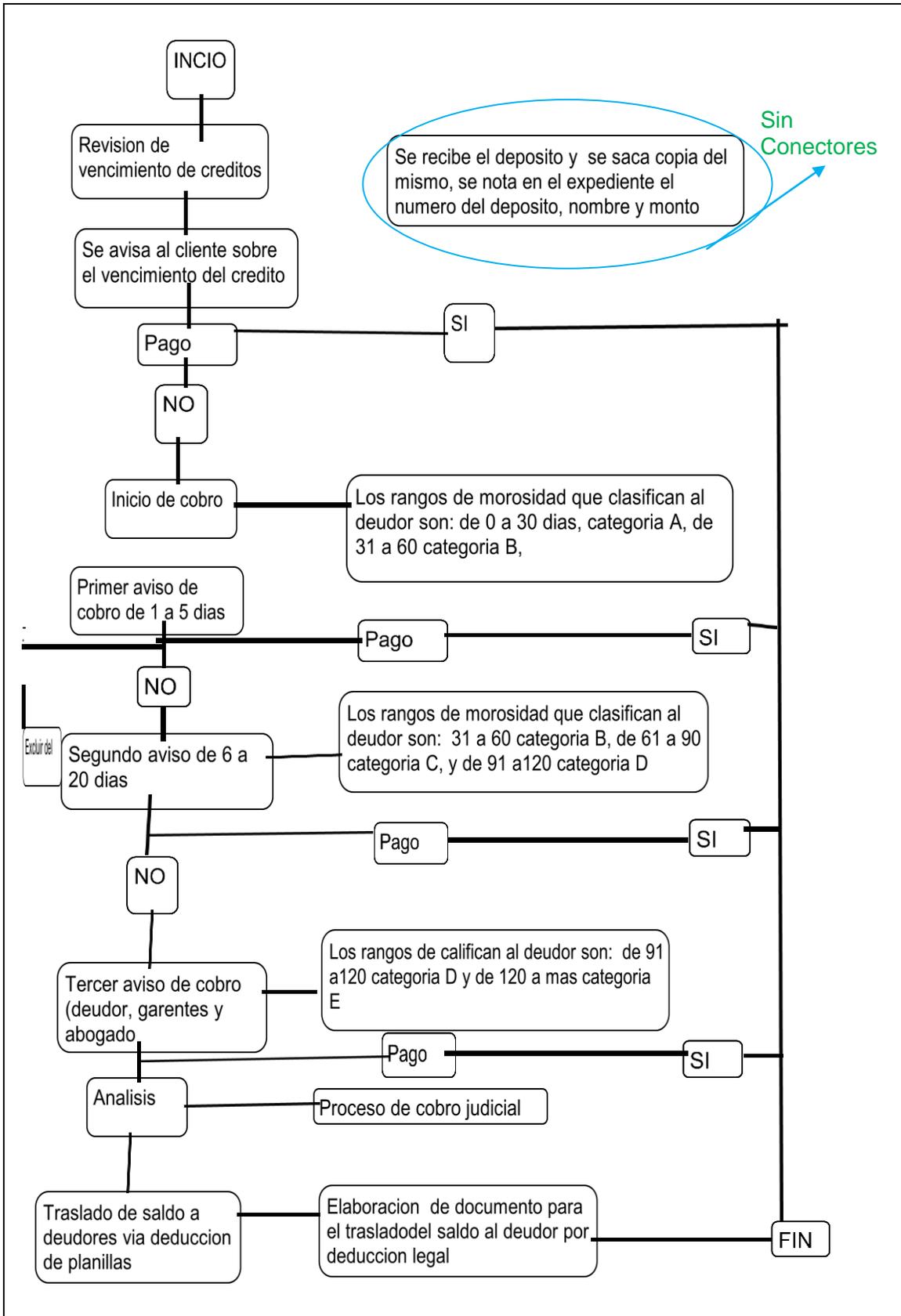
MUESTRA		PROCESOS				Observaciones
		1	2	3	4	
1	Enero	/	/	/	/	
2	Febrero	/	/	-	/	Falta de personal
3	Marzo	/	/	/	/	
4	Abril	/	/	-	/	
5	Mayo	/	/	-	/	
6	Junio	/	/	/	/	
7	Julio	/	/	/	-	Informe con retraso
8	Agosto	/	/	-	/	
9	Septiembre	/	/	-	/	
10	Octubre	/	/	/	/	
11	Noviembre	/	/	/	/	
12	Diciembre	/	/	-	/	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	

No se cumple con todos los procesos para el área de créditos y cajas

**COMPONENTE: CRÉDITOS.**

Flujo-gramas que la entidad mantiene para el departamento.





**COMPONENTE: CRÉDITOS.**  
**REVISIÓN DEL ARCHIVO ARROJADO POR EL SISTEMA SOBRE LA COLOCACIÓN DE**  
**CRÉDITOS REFERENTE AL AÑO 2010.**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA. CREDITOS EFECTUAD

Socios: 000000000001 / 000000004116 Código Producto. : 020101 / 020122 Cód. Agenc  
 Cód.Usu.: 00001 / 02095 Rango de Fechas : 2010/01/01 - 2010/12/31 Fecha Corte : 2010/1

Cód. Socio.	Socio.	Monto.	M. acreditado.	Monto Real
AGENCIA :	0001	PRINCIPAL		
USUARIO :	00099	<b>DIEGO MIRANDA</b>		
TOTAL USUARIO :	1	500	500	500
USUARIO :	00205	VERÓNICA VILLA		
TOTAL USUARIO :	163	497.241	472.696	497.241
USUARIO :	00210	CATALINA MENDEZ		
PRODUCTO :	020102	CREDITOS AL 20%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020104	MICROCREDITO (DOLARES)		
PRODUCTO :	020106	CRED. VIVIENDA(DOLARES)		
PRODUCTO :	020108	CREDITO SOAT(DOLARES)		
PRODUCTO :	020109	CREDITO PRODUCTIVO(DOLARES)		
PRODUCTO :	020110	CREDITO DE CONSUMO 17%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020113	CRED. DE COMERCIO 15%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020114	CRED. MIGRANTES 17%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020115	CRED. EMPRESARIAL 13%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020117	CRED. EMERGENTE 17%(DOLARES)		
PRODUCTO :	020121	CREDITO SOLUCION CAP. TRAB.(DOLARES)		
Socio:	B. B. M.C.	19.000,00	19.000,00	19.000,00
PRODUCTO :	020122	CREDITO VIVIENDA 13%(DOLARES)		
TOTAL USUARIO :	1.047	4.707.096	4.579.337	4.707.096
USUARIO :	00212	REBECA CADME		
PRODUCTO :	020121	CREDITO SOLUCION CAP. TRAB.(DOLARES)		
TOTAL USUARIO :	3	7.015	7.003	7.015

Notificador

25 de enero de 2011 Pág. :

Sobrepasa el 10% del capital social de la COAC

**COMPONENTE: CRÉDITOS.**

**Entrevista a la Ing. Catalina Méndez – Jefe de créditos.**

**INFORME:**

Se realizó una entrevista a la Ing. Catalina Méndez, jefe de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA, con la cual se pudieron conocer aspectos referentes a la colocación de créditos, la recuperación de cartera y las pólizas de acumulación como los siguientes:

Uno riesgo al que están expuestos, con relación a la colocación de créditos es que al momento de verificar los datos de los socios estos no sean reales, lo que quiere decir que no existe un correcto seguimiento de verificación el motivo: la falta de personal en el área para poder salir a hacer inspecciones.

Otro punto que se trato fue que las personas que laboran en el área operativa específicamente caja 1 y caja 2 están encargadas de la recuperación de la cartera A y B, el justificativo que expuso la Ing. Méndez fue debido a que ellas se encuentran en contacto directo con el cliente al momento de recuperar los créditos.

[\(Ver video N°2\)](#)



**P/T 013**

## **TÉCNICA DE ENTREVISTA.**

### **COMPONENTE: SERVICIOS**

#### **INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A SECRETARIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.**

Luego de realizar la entrevista al Dr. Marcelo Soto Alemán, secretario de entidad se logró saber aspectos referentes al área de cajas como las siguientes:

Se han receptado quejas de los socios o usuarios de la cooperativa debido al mal servicio recibido por parte de las cajeras, los correctivos que el consejo administrativo, junto con gerencia han tomado son que en caso de reincidencia se remueva al personal de su cargo, además se ha planteado la posibilidad al gerente de realizar cursos de capacitación al personal en relaciones públicas, relaciones humanas en el tiempo más próximo ya que por la rápida necesidad con la que se contrató el personal actual de cajas se obvió toda capacitación previa al inicio de sus labores.

[\(Ver video N°3\)](#)

Exceso de Funciones:

[\(Ver Video N°4\)](#)

### 3.3.2 Hallazgos generales

#### HOJA DE HALLAZGOS No. 1

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Las oficinas no se encuentran bien distribuidas estructuralmente.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor los espacios entre las oficinas del primer piso y planta baja deberían estar mejor organizados, tener mayor armonía y representar un lugar agradable para el trabajo.
<b>CAUSA</b>	* Carencia de una buena planificación de la estructura departamental * *Descuido por parte del personal administrativo. * Infraestructura no acorde a las exigencias de la empresa (muy grande).
<b>EFECTO</b>	* Tención en el ambiente laboral. * Bajo rendimiento o rendimiento no óptimo de los empleados.
<b>COMENTARIO</b>	Las oficinas no se encuentran bien distribuidas estructuralmente de acuerdo al criterio del auditor los espacios entre las oficinas del primer piso y planta baja deberían estar mejor organizados, tener mayor armonía y representar un lugar agradable para el trabajo, a razón de que existen estructuras débiles como es el caso del área de crédito y oficinas muy aisladas como es el caso del área contable, además el departamento legal cuenta con su oficina en la primera planta sin embargo, la abogada de la entidad, ejerce sus funciones en la planta baja, junto al área de créditos, ocasionando así un desperdicio en el espacio como tención en el ambiente laboral y un bajo rendimiento o rendimiento no óptimo en las funciones laborales de todo el personal debido quizá a la carencia de una buena planificación en la estructura departamental, descuido por parte del personal administrativo, así como porque la edificación en la que se encuentra la entidad es demasiado grande para las necesidades de la misma.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente</b>	* Redistribuir los diferentes espacios que tienen en la empresa. *Cuidar de que todas las áreas se encuentren pintadas y con todos los acabados de construcción. *Cuidar de que las divisiones entre departamentos sean las adecuadas, que no se aisle por completo del resto de oficinas pero tampoco les quite la privacidad que cada uno requiere *Ver que los espacios entre departamentos guarden una secuencia en base a las actividades.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
_____	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

Fuente: Libro de Auditoría de gestión de Milton K. Maldonado E.  
Elaborado por: La Autora.

## HOJA DE HALLAZGOS No. 2

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Personal descontento y desmotivado.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor debería existir cierto tipo de incentivos que representen una mayor motivación para que el personal se sienta a gusto y comprometido en alcanzar los objetivos que busca la entidad.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*No existen incentivos para motivar al personal.</li> <li>*Descuido de la comisión de estímulos y disciplina.</li> <li>* Ausencia de planificación de actividades para la motivación.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de participación o esmero del personal en el cumplimiento de los objetivos</li> <li>* Personal insatisfecho con su trabajo.</li> <li>* Bajo rendimiento del personal.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Según el criterio del auditor quién, gracias a las conversaciones llevadas a cabo con los directivos departamentales, percibe el descontento que existe entre el personal al no recibir ningún reconocimiento por el trabajo adicional que realizan, por lo que cree conveniente que deberían existir cierto tipo de incentivos que representen una mayor motivación para que el personal se sienta a gusto y comprometido en alcanzar los objetivos que busca la entidad. Las posibles causas para que se generen estos problemas son debido a que no existen incentivos para motivar al personal, descuido de la comisión de estímulos y disciplina o la ausencia de planificación de actividades para la motivación, ello provoca que los empleados no participen o se esmeren en el cumplimiento de los objetivos planteados a más de personal insatisfecho con sus empleos lo cual desencadena un bajo rendimiento de los mismos.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Comisión de Disciplina</b>	*Resolver sobre la creación de Preseas, menciones honoríficas o cualquier tipo de incentivos para el personal que labora en la entidad y se destaque en sus funciones tal como lo indica el artículo 85 del reglamento de la cooperativa
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear un plan de Incentivos para el personal acorde al área en la que operan. Recordemos que un empleado bien remunerado rinde por sí sólo, se pueden crear incentivos no necesariamente monetarios por ejemplo: Asignando el título de mejor empleado del mes o reconocimientos públicos.</li> <li>* Organizar talleres de motivación e integración para que en la empresa se genere ambientes laborables saludables y amistosos.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 04/03/2011</b>	

### HOJA DE HALLAZGOS No. 3

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO" BAÑOS LTDA".</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con indicadores de gestión.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al criterio del auditor deberían existir indicadores de gestión para los departamentos ya que los mismos ayudan a la entidad a controlar el desempeño de las actividades realizadas a nivel general y para cada proceso.
<b>CAUSA</b>	* Por falta de personal con conocimientos en auditoría de gestión. * Por descuido.
<b>EFFECTO</b>	*Mala toma de decisiones. *Ambigüedad en la evaluación de procesos departamentales y el desempeño. *No poder controlar las actividades en forma periódica. *Falta de información clave para la empresa
<b>COMENTARIO</b>	La empresa no ha elaborado indicadores de gestión, De acuerdo al criterio del auditor deberían existir indicadores de gestión para los departamentos ya que los mismos ayudan a la entidad a controlar el desempeño de las actividades realizadas a nivel general y para cada proceso, la carencia de este tipo de ratios se debe quizá a la falta de personal con conocimientos en auditoría de gestión o por descuido, ello conduce a la mala toma de decisiones, a que exista ambigüedad en la evaluación de procesos departamentales y en el desempeño a más de no poder controlar las actividades en forma periódica y la falta de información clave para la empresa.
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>Se recomienda a:</b>
<b>GERENTE.</b>	* Analizar la posibilidad de implementar indicadores de gestión para evaluar calidad en servicio, por ejemplo el número de quejas según el número de servicios prestados, el cumplimiento de procesos en relación a los procesos existentes para cada actividad, entre otros * Analizar la posibilidad de enviar al contador de la entidad a capacitaciones en temas de auditoría de gestión. * Tener en cuenta que estos Indicadores deben basarse en la eficiencia, eficacia, ética, ecología, equidad, economía, para poder obtener y aplicar controles periódicos dentro de la empresa.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 4

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica.
<b>CRITERIO</b>	En base a la revisión de la planificación estratégica actual.
<b>CAUSA</b>	* Descuido del departamento administrativo. *No se ha designado personal para esta actividad.
<b>EFECTO</b>	* Genera en la empresa un modelo de negocio desactualizado con conceptos sin proyección a futuro lo cual pone en desventaja a la entidad en el mercado y disminuye su valor agregado.
<b>COMENTARIO</b>	La empresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica, de acuerdo a la planificación estratégica actual que cuenta con visión, misión, objetivos específicos y estratégicos, acciones, y valores sin embargo su visión y misión se encuentran mal estructuradas no posee políticas para implementar las acciones y todo el plan estratégico está desactualizado, lo que genera en la empresa un modelo de negocio desactualizado con conceptos sin proyección a futuro lo cual pone en desventaja a la entidad en el mercado y disminuye su valor agregado, las causas se pueden atribuir al descuido del departamento administrativo o la falta de asignación de personal para esta actividad.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente y Consejo administrativo.</b>	* Tener en cuenta que la visión es cómo se proyecta la cooperativa en un determinado tiempo, incluye parámetros sean estos en tiempo, porcentaje, volumen, etc., mientras que la misión de la entidad es la razón de ser de la cooperativa, refleja lo que es la entidad y el camino para llevar a cumplir la visión. *Crear políticas para cada acción incluida en el plan estratégico. * Conforme se cumple los objetivos de la empresa, deberá ir actualizando su planificación estratégica para permanecer en el mercado activamente.
<b>PREPARADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>Srta. Diana Tepán</b>	01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

### HOJA DE HALLAZGO N° 5

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No existe comunicación de doble vía entre jefes departamentales y directivos.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor quien basado a la vez en las conversaciones con los jefes departamentales cree conveniente que la entidad realice reuniones con el personal para comunicándoles información relevante a la entidad y conocer las inquietudes que ellos presenten con el fin de alcanzar las metas trazadas por la entidad y conseguir un beneficio común.
<b>CAUSA</b>	*Despreocupación del nivel ejecutivo. *Descuido de gerencia al momento de convocar a reuniones.
<b>EFEECTO</b>	*Personal que no trabaja por un bien común. * Desconocimiento de las actividades llevadas a cabo en la entidad por parte del personal operativo. *Personal desmotivado al no ser tomado en cuenta.
<b>COMENTARIO</b>	No existe comunicación de doble vía entre jefes departamentales y directivos; según criterio del auditor quien basado a la vez en las conversaciones con los directivos departamentales cree conveniente que la entidad realice reuniones con el personal para comunicándoles información relevante de la entidad y conocer las inquietudes que ellos presenten con el fin de alcanzar las metas trazadas por la cooperativa y conseguir un beneficio común; quizá las causas se deban a cierta despreocupación del nivel ejecutivo o descuido de gerencia al momento de convocar a reuniones lo que conlleva a tener personal que no trabaja por un bien común que desconocimiento de las actividades llevadas a cabo en la entidad por parte del personal operativo e incluso que el personal trabaje sin motivación al no ser tomado en cuenta.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Gerente</b>	*Realizar reuniones con los directivos departamentales y de ser posible con todo el personal -a manera de mesa redonda- para hacerles conocer las actividades y metas que la entidad pretende alcanzar para así trabajar todos en miras del mismo objetivo y que el personal se sienta motivado al ser tomado en cuenta. * De no ser posible convocar a todo el personal, se pediría a los directivos de cada departamento que transmitan las ideas a sus subalternos para un trabajo en conjunto.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGO N° 6

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al criterio del auditor se establece que siendo una empresa en vías de crecimiento debe contar con un departamento de recursos humanos para orienta al personal, evitar el sobrecargo de funciones a otros funcionarios y en definitiva para mejorar las deficiencias presentadas en lo que respecta al personal.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de Planificación.</li> <li>* Descuido de Gerencia.</li> <li>* Falta de presupuesto.</li> </ul>
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desorganización entre los departamentos.</li> <li>* No exista un correcto proceso de contratación del personal.</li> <li>* Deficiente reclutamiento orientación y capacitación al personal.</li> <li>* Sobrecargo de funciones a ciertos empleados.</li> <li>* Personal desmotivado.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y de acuerdo al criterio del auditor se establece que siendo una empresa en vías de crecimiento debe contar con un departamento de recursos humanos para orienta al personal evitar el sobrecargo de funciones a otros funcionarios y en definitiva para mejorar las deficiencias presentadas en lo que respecta al personal, la razón se debe a la falta de planificación, descuido de Gerencia o falta de presupuesto lo que causa una desorganización entre los departamentos, a más de que no se lleve a cabo un correcto proceso de contratación del personal al presentarse un deficiente reclutamiento, orientación y capacitación al personal, genera también la existencia de sobrecargo de funciones a ciertos empleados, y un personal desmotivado.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar la posibilidad de implementar un departamento de RR. HH que ayude a la entidad a organizarse mejor y evaluar correctamente el desempeño laboral a más de asegurar un reclutamiento y contratación de personal acorde al área que se requiere.</li> <li>* Al momento de contratar personal tener en cuenta que primero se debe realizar una selección del total de carpetas receptadas, considerando si su currículum vitae se ajusta al perfil seleccionado, aplicar las debidas pruebas psicológicas y técnicas según su cargo, llamar a una nueva entrevista, y contratar al mejor de los seleccionados, posterior a ello se debe realizar una inducción general, inducción específica del cargo a desarrollar y realizar una evaluación de su desempeño.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGO N° 7

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Se contrata a personal externo para asuntos sociales. informe
<b>CRITERIO</b>	Según el artículo 78, literal "j" del reglamento general que entre las obligaciones de la comisión de disciplina menciona: Promover las relaciones públicas e interinstitucionales de la Cooperativa y coordinar con la comisión de educación, para el desarrollo de actividades culturales y de formación cooperativista y capacitación
<b>CAUSA</b>	* Desconocimiento de las actividades designadas a comisión. * Falta de tiempo de los miembros que conforman esta comisión.
<b>EFEECTO</b>	* Pérdidas económicas para la entidad al incurrir en gastos de sueldos y salarios.
<b>COMENTARIO</b>	Se contrata a personal externo para asuntos sociales, según el artículo 78, literal "j" del reglamento general de la entidad que entre las obligaciones de la comisión de disciplina menciona: Promover las relaciones públicas e interinstitucionales de la Cooperativa y coordinar con la comisión de educación, para el desarrollo de actividades culturales y de formación cooperativista y capacitación, la causa puede ser por desconocimiento de las actividades designadas a comisión o falta de tiempo de los miembros que conforman esta comisión mientras que los efectos que puede producir son las pérdidas económicas para la entidad al incurrir en gastos adicionales de sueldos y salarios.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Consejo de administración - Gerente</b>	* Verificar que cada comisión lleve a cabo lo dispuesto en el reglamento. * En caso de que los miembros de la comisión no tengan tiempo de realizar las obligaciones a ellos asignadas se recomienda analizar la posibilidad de restituirlos del cargo y buscar personas que lleven a cabo las tareas. * Capacitar mejor al personal sobre las actividades designadas a su cargo.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
FECHA: <b>04/03/2011</b>	

**HOJA DE HALLAZGOS N° 8**

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Existe inadecuada custodia y organización en el departamento de archivo.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al criterio del Auditor, el departamento de archivo debería ser utilizado para el almacenamiento de los documentos importantes de la empresa ser custodiado por una persona responsable, manteniendo el orden y limpieza.
<b>CAUSA</b>	* Por descuido. * Falta de organización.
<b>EFFECTO</b>	* Pérdida de tiempo para ubicar documentos históricos y reconocer información. *Mala imagen del departamento de cajas al tener apiladas las guías telefónicas por entregar a los usuarios allí, dificultando el acceso a los socios que requieren realizar transacciones dentro del departamento.
<b>COMENTARIO</b>	Existe inadecuada custodia y organización en el departamento de archivo, de acuerdo al criterio del Auditor, el departamento de archivo debería ser utilizado para el almacenamiento de los documentos importantes de la empresa ser custodiado por una persona responsable, manteniendo el orden y limpieza, esto provoca una pérdida de tiempo para ubicar documentos históricos y reconocer información a más de que proyecta una mala imagen del departamento de cajas al tener apiladas las guías telefónicas por entregar a los usuarios allí, dificultando el acceso a los socios que requieren realizar transacciones dentro del departamento las posibles causas se atribuyen al descuido, y la falta de organización.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Consejo de administración – Gerente.</b>	* Mantener un sistema de archivo debidamente organizado ya que de esta manera la información que es de gran importancia se encontrará a buen recaudo. * Mantener una política de autorizaciones para hacer uso de documentos históricos. *Utilizar el departamento de archivo, a manera de bodega temporal de las guías que faltan por entregar a los usuarios para no proyectar una mala imagen del departamento de cajas.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 16/0/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr/> <b>FECHA: 18/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS N° 9

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Los procesos para cada actividad no se encuentran plasmados de forma escrita sino tácitamente.
<b>CRITERIO</b>	Según Criterio del Auditor, en base al trabajo realizado para la verificación del cumplimiento de procesos en la fase II de la presente auditoría de gestión cree conveniente la descripción de los procesos a llevarse a cabo dentro de cada actividad desarrollada en el departamento de forma escrita para que cada empleado conozca y realice las actividades a su cargo de manera eficiente.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se ha designado el personal responsable de su ejecución.</li> <li>* Descuido del jefe operativo.</li> <li>* Falta de Control por parte de Gerencia.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de actividades a realizar por parte del personal, en especial por el nuevo personal.</li> <li>* Pérdida de tiempo del jefe de cajas al tener que describir de forma expresa los procesos de cada área.</li> <li>* No se puede sancionar el incumplimiento de actividades dentro de cada proceso porque no está por escrito.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Según Criterio del Auditor, en base al trabajo realizado para la verificación del cumplimiento de procesos en la fase II de la presente auditoría de gestión cree conveniente la descripción de los procesos a llevarse a cabo dentro de cada actividad desarrollada en el departamento de forma escrita para que cada empleado conozca y realice las actividades a su cargo de manera eficiente y se pudo conocer que en la entidad los procesos para cada actividad no se encuentran plasmados de forma escrita sino tácitamente esto quizá porque no se ha designado el personal responsable de su ejecución, descuido del jefe operativo y la falta de Control por parte de Gerencia, lo que genera desconocimiento de actividades a realizar por parte del personal, en especial por el nuevo personal, pérdida de tiempo del jefe de cajas al tener que describir de forma expresa los procesos de cada área, y que no se pueda sancionar el incumplimiento de actividades dentro de cada proceso porque no está por escrito.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Asignar los jefes departamentales, junto con otro responsable la realización de flujo-gramas que incluyan los procesos a desarrollar en cada una de las actividades de su departamento</li> <li>*Considerar que los flujo-gramas de procesos deben ser flexibles a cualquier cambio que se pueda presentar.</li> </ul>
<b>Jefes Departamentales</b>	*Una vez realizados y aprobados los flujo-gramas de procesos verificar su cumplimiento.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 18/03/2011</b>	

# HALLAZGOS ESPECÍFICOS

COMPONENTE:  
SERVICIOS

### 3.3.3 Hallazgos específicos.

#### HOJA DE HALLAZGOS N° 1

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se cumple estrictamente todos los procesos para el subcomponente: Retiros.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al proceso número uno que la cooperativa mantiene en departamento de cajas para el subcomponente “Retiros” que menciona: El socio deberá presentar su cédula de identidad y papeleta de retiro obligatoriamente.
<b>CAUSA</b>	* Existen socios que son ya conocidos por el personal de cajas.
<b>EFFECTO</b>	* Se puede debitar erróneamente el dinero de otra cuenta. * Más susceptibilidad a ser víctima de estafa. * Conflictos entre socios al existir ciertos privilegios.
<b>COMENTARIO</b>	No se cumple estrictamente todos los procesos para el subcomponente: “Retiros” de acuerdo al proceso número uno que la cooperativa mantiene en departamento de cajas para este subcomponente que menciona: El socio deberá presentar su cédula de identidad y papeleta de retiro obligatoriamente, esto se debe básicamente a que existen socios que son ya conocidos por quien está a cargo de la recepción documentos (caja 1 y 2) sin embargo esto puede ocasionar que se debite erróneamente el dinero de otra cuenta, susceptibilidad a ser víctima de estafa y conflictos con los demás socios al tener ciertos privilegios y preferencias con otro.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe de Cajas</b>	* Elaborar por escrito los procesos a seguir en cada actividad dentro del departamento de cajas y exigir su cumplimiento.
<b>Gerente</b>	* Implementar controles para evaluar el cumplimiento de procesos. * * Cumplir con las sanciones descritas en el capítulo V del reglamento interno.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 01/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA:</b> 04/03/2011	

## HOJA DE HALLAZGOS N°. 2

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Demoras en el servicio de ventanilla
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al parámetro que el departamento administrativo mantiene como tiempo óptimo de servicio en ventanilla, siendo éste un rango de 1 a 5 minutos.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fallas y demora del sistema.</li> <li>* Falta de capacitación al personal.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crea una mala imagen da la entidad frente a los usuarios y socios potenciales.</li> <li>* Mala calidad en el servicio.</li> <li>* Pérdida de usuarios y socios.</li> <li>* Demora</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	De acuerdo al parámetro que el departamento administrativo mantiene como tiempo óptimo de servicio en ventanilla, siendo éste un rango de 1 a 5 minutos, se puede apreciar que existen demoras en el servicio de ventanilla porque apenas el 40% de socios encuestados ha tardado en ventanilla ese tiempo; las posibles causas se atribuye a las fallas en el sistema, y posiblemente la falta de capacitación al personal, los efectos que puede producir son la mala calidad en el servicio, crea una mala imagen da la entidad frente a los usuarios y socios potenciales lo que conlleva a una pérdida de usuarios y socios debido a la demora.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Consejo Administrativo-Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar la posibilidad de implementar un departamento de recursos humanos para realizar la correspondiente evaluación al personal con el fin de medir el desempeño en la empresa.</li> <li>* Mejorar o adquirir nuevos software que garanticen un sistema más eficiente.</li> <li>* Evaluar aleatoriamente a los empleados de la empresa.</li> </ul>
<b>Jefe de caja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisar y evaluar constantemente el desempeño de sus subalternos.</li> <li>* Solicitar al departamento administrativo la capacitación correspondiente para cada personal.</li> <li>* Vigilar por el correcto funcionamiento del programa informático y remitir a gerencia, de forma inmediata, cualquier inconveniente presentado.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 16/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA:</b> 18/03/2011	

### HOJA DE HALLAZGOS No. 3

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Existe mala calidad en el servicio de cajas.
<b>CRITERIO</b>	En base a las encuestas realizadas a los socios de la entidad a más de entrevistas llevadas a cabo.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de capacitación a los empleados del departamento de cajas.</li> <li>* No existe una evaluación al personal al momento de su contratación.</li> <li>* Falta de control.</li> </ul>
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mala imagen de la entidad.</li> <li>* Servicio no óptimo del personal de cajas (caja 1 y caja 2)</li> <li>* Mala atención</li> <li>* Repetidas quejas por la falta de amabilidad en el servicio en ventanilla.</li> <li>* Pérdida de socios.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Existe mala calidad en el servicio de cajas en base a las encuestas realizadas a los socios de la entidad a más de entrevistas llevadas a cabo, entre las posibles causas están la falta de capacitación a los empleados del departamento de cajas, el hecho de que no existe una evaluación al personal al momento de su contratación y la falta de control de la calidad del servicio, lo que conlleva a que se cree una mala imagen de la entidad, un servicio no óptimo del personal de cajas (caja 1 y caja 2), mala atención, repetidas quejas por la falta de amabilidad en el servicio en ventanilla y la pérdida de socios.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe Cajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluar al personal periódicamente para conocer su desempeño.</li> <li>*Reportar a gerencia los informes de evaluación para tomar las respectivas decisiones.</li> </ul>
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enviar al personal a cursos de capacitación en atención al cliente al momento de su contratación y junto con el departamento de cajas evaluar su desempeño,</li> <li>* Implementar un mecanismo de control que permita que los socios y usuarios califiquen al personal luego de haber realizado sus transacciones.</li> <li>* Crear un buzón de sugerencias.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>SUPERVISOR</b>	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA:</b> 04/03/2011	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 4

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se ha actualizado el manual de funciones para el área.
<b>CRITERIO</b>	Reglamento de la entidad, artículo 99 que menciona: efectuar periódicamente las actualizaciones que se estimen necesarias, previa aceptación del Gerente General, y Consejo de Administración.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Descuido.</li> <li>* Desconocimiento del reglamento.</li> <li>* No se ha asignado responsables para ello.</li> </ul>
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ambigüedad en las funciones, especialmente para el nuevo empleado.</li> <li>* Pérdida de tiempo</li> <li>* No poder sancionar el incumplimiento de procesos al no estar por escrito.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	De acuerdo al reglamento de la entidad en su artículo 99 que menciona: efectuar periódicamente las actualizaciones que se estimen necesarias, previa aceptación del Gerente General, y Consejo de Administración no se ha actualizado el manual de funciones para el área entre las posibles razones están el descuido, desconocimiento del reglamento y el no haber asignado responsables para esta actividad lo que crea ambigüedad en las funciones especialmente para los nuevos empleados que para poder realizar eficientemente sus labores no podrían valerse por el manual de funciones sino preguntar cada actividad a su jefe inmediato superior y/o a sus compañeros lo que a su vez desencadena una pérdida de tiempo y a su vez no poder sancionar el incumplimiento de procesos al no estar por escrito.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente y Consejo de Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Designar responsables para la actualización de manuales cuando se requiera para que sirvan de verdaderas guías para el empleado en caso al desconocer las actividades a su cargo.</li> <li>* Sancionar en incumplimiento de las funciones plasmadas en el manual tal y como lo dice el reglamento interno de la entidad en su capítulo V.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán.	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 5

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Los datos de los socios no se encuentran actualizados.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al manual de C.I. de la entidad que menciona: El proceso de actualización de datos del cliente, deberá darse en cualquier momento con la presencia del cliente que se acerque a solicitar cualquier servicio y deberán ser ingresados al sistema el mismo día en que fueron entregados por el cliente.
<b>CAUSA</b>	*Falla en la migración de datos. *Descuido del cajero en la apertura de libretas. * Falta de un buen programa de base de datos
<b>EFEECTO</b>	*Pérdida de tiempo al no poder localizar a los clientes. *Datos erróneos o insuficientes del cliente para cualquier gestión
<b>COMENTARIO</b>	De acuerdo al manual de C.I. de la entidad que menciona: El proceso de actualización de datos del cliente, deberá darse en cualquier momento con la presencia del cliente que se acerque a solicitar cualquier servicio y deberán ser ingresados al sistema el mismo día en que fueron entregados por el cliente los datos de los socios no se encuentran actualizados debido a fallas en la migración de datos, negligencia de cajera(s) en la apertura de libretas o fallas en el programa actual para la base de datos, esto genera pérdidas de tiempo al no poder localizar a los clientes e insuficiencia de datos del cliente al tratar de realizar cualquier trámite.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe Operativo</b>	* Revisar constantemente los datos generados por la base de datos. * Capacitar mejor al personal a su cargo sobre las actividades a ellos encomendadas
<b>Gerente – Consejo de Administración.</b>	* Juntamente con el departamento de finanzas recibir proformas de los oferentes de un mejor sistema de software teniendo en cuenta calidad del producto, garantía y precios. * Contratar un ingeniero en sistemas que ayude a resolver los inconvenientes suscitados en el programa. * Revisar la estructura de la Base de Datos previa su ejecución.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS N°6

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Parte del personal cumple funciones distintas a las estipuladas en el contrato.
<b>CRITERIO</b>	Según la normativa interna de la empresa que establece que todo el personal debe tener bien definidas sus responsabilidades, y por lo tanto no debe realizar el trabajo o labor que le corresponde a otros compañeros suyos.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de organización.</li> <li>* Desconocimiento de la normativa interna de la empresa.</li> <li>* Negligencia del Jefe operativo.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdidas Económicas.</li> <li>* Mala calidad del servicio.</li> <li>* Pérdida de documentación respaldo</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Según la normativa interna de la empresa que establece que todo el personal debe tener bien definidas sus responsabilidades, y por lo tanto no debe realizar el trabajo o labor que le corresponde a otros compañeros suyos, se puede apreciar que parte del personal cumple funciones distintas a las estipuladas en el contrato pues se ha observado que el notificador realiza el papel de cajero en algunas ocasiones, debido quizá a la falta de organización, desconocimiento de la normativa interna de la entidad e inclusive negligencia del jefe operativo lo que puede causar pérdidas económicas, mala calidad en el servicio y pérdida de documentación respaldo.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar las funciones realizadas por el personal a su cargo.</li> <li>* Delimitar las actividades que debe realizar cada persona dentro de su departamento.</li> </ul>
<b>Gerente – Consejo de Administración.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Difundir en toda la entidad la normativa interna.</li> <li>* Implementar mecanismos de control que delimiten las actividades y accesos al personal.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
FECHA: <b>04/03/2011</b>	

**HOJA DE HALLAZGO N° 7**

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Existe exceso de funciones para el personal de Cajas.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor quien cree conveniente para un rendimiento óptimo del personal no sobrecargar de actividades a ninguna persona y menos aun cuando éstas no les competen al área para la que fueron contratadas.
<b>CAUSA</b>	* Falta de personal. * Despreocupación de gerencia en el bienestar laboral del personal.
<b>EFFECTO</b>	*Estrés laboral. * Que el personal no pueda cumplir a cabalidad son sus actividades.
<b>COMENTARIO</b>	Existe exceso de funciones para el personal de Cajas razón de que se realizan labores que compete al departamento de créditos como la recuperación de cartera -en el caso de las cajeras- la realización de pólizas para la jefa de cajas a más de la elaboración de oficios y más requerimientos de gerencia, esto según criterio del auditor quien cree conveniente para un rendimiento óptimo del personal no sobrecargar de actividades a ninguna persona y menos aun cuando éstas no les competen al área para la que fueron contratadas, quizá la causa se atribuya a la falta de personal en cada departamento y la despreocupación de gerencia en el bienestar laboral del personal, lo que conlleva a que se presente estrés laboral y que el personal no pueda cumplir a cabalidad son sus actividades.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe de Cajas</b>	* Solicitar a gerencia y/o consejo administrativo un auxiliar para cumplir con todas las actividades a ella designada como la elaboración de cheques, oficios.
<b>Gerente</b>	* Reestructurar los manuales de funciones para cada departamento evitando la duplicidad y exceso de funciones. * Reconocer el trabajo adicional de cada empleado con bonificaciones o comisiones para obtener un mejor desempeño.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> <b>SUPERVISOR</b>	
_____	
<b>FECHA:</b> 04/03/2011	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 8

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La caja fuerte y las cajas recaudadoras del dinero en ventanilla carecen de seguridad.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al criterio del auditor el departamento de cajas debería contar con una mayor seguridad porque es el lugar con más susceptible para un robo.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seguros dañados de las cajas recaudadoras de dinero.</li> <li>* El acceso a la caja fuerte se encuentra aislada únicamente con una cortina y no una puerta.</li> <li>* Despreocupación del departamento administrativo.</li> <li>* El jefe operativo no ha emitido a gerencia la respectiva queja.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida de dinero.</li> <li>* Presión laboral para las cajeras al no contar con medidas de seguridad y ser responsables del dinero.</li> <li>* Más vulnerabilidad a ser sujetos de robo o asalto.</li> <li>* Mala Imagen de la oficina.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	La caja fuerte y las cajas recaudadoras del dinero en ventanilla carecen de seguridad porque de acuerdo al criterio del auditor el departamento de cajas debería contar con una mayor seguridad al ser el lugar con mayor vulnerabilidad para un robo, esto se debe a que los seguros de las cajas recaudadoras están dañados, el acceso a la caja fuerte se encuentra aislada únicamente con un cortina y no una puerta, quizá también a la despreocupación del departamento administrativo o desconocimiento de gerencia de este problema porque el jefe operativo no ha emitido a gerencia la respectiva queja, no obstante entre los efectos que se pueden dar está la pérdida de dinero, presión laboral para las cajeras al no contar con medidas de seguridad y ser responsables del dinero a más de vulnerabilidad a ser sujetos de robo o asalto y una mala imagen de la oficina (debido a la cortina).
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Designar personal encargado de revisar la seguridad y el estado de todos los bienes que posee la empresa.</li> <li>* Reubicar la caja fuerte a un área más segura o mejorar la seguridad en el área existente.</li> </ul>
<b>Jefe de Cajas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentar oportunamente a gerencia los inconvenientes suscitados en el departamento.</li> <li>* En caso de no recibir respuesta de gerencia sobre los inconvenientes presentados dirigirse al consejo administrativo o el área que le compita solucionar lo suscitado.</li> <li>* Solicitar que se cambie la cortina por una puerta que restrinja en acceso a caja fuerte.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b>	
Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b>
	02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGO N° 09

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se paga a todos los socios el 4% de intereses en depósitos a la vista
<b>CRITERIO</b>	Conforme a las disposiciones internas de la cooperativa que mencionan el pago del 4% de interés sobre los depósitos a la vista.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fallas en el sistema al momento de acreditar los intereses.</li> <li>* Que la cooperativa mantenga parámetros para el pago de intereses según saldo disponible y no se ha detallado esto en el manual o estatuto respectivo.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perjuicio a los socios al recibir menos dinero de lo establecido.</li> <li>* Pérdida de socios al otorgar menos interés que el de otras cooperativas.</li> <li>* Incumplimiento de políticas.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Conforme a las disposiciones internas de la cooperativa que mencionan el pago del 4% de interés sobre los depósitos a la vista no se paga a todos los socios este porcentaje sino únicamente a aquellos que mantengan un saldo de más de \$10.000,00 en su cuenta, la causa quizá se deba a fallas en el sistema al momento de acreditar los intereses, que la cooperativa mantenga parámetros para el pago de intereses según saldo disponible y no se ha detallado esto en el manual o estatuto respectivo, no obstante el efecto que se genera es el perjuicio a los socios al recibir menos dinero de lo acordado, pérdida de socios al otorgar menos intereses que en otras cooperativas y el incumplimiento de las políticas establecidas.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Consejo administrativo y gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificar que el sistema esté generando el interés correspondiente.</li> <li>* Mantener un interés unánime para todos los socios, libre de parámetros.</li> <li>* Analizar la posibilidad de mejorar el porcentaje de intereses para los certificados de aportación tomando en cuenta lo que dice el reglamento general de la ley de cooperativas en su artículo 178.</li> </ul>
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 02/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 04/03/2011</b>	

# **HALLAZGOS ESPECÍFICOS**

**COMPONENTE:  
CRÉDITOS**

**HOJA DE HALLAZGOS No. 10**

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Se omiten procesos para la recuperación de cartera.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al proceso N° 3 que el departamento de créditos mantiene para el subcomponente recuperación de cartera que menciona: Dependiendo de la calificación se hace llamadas, notificaciones, y acciones legales.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de tiempo del jefe de créditos.</li> <li>* No existe el personal suficiente para realizar las llamadas.</li> <li>* Ausencia de control sobre las llamadas a realizar.</li> </ul>
<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida de dinero al no poder localizar a los clientes con facilidad.</li> <li>* Pérdida de tiempo.</li> <li>* Incremento de la cartera en mora.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Se omiten procesos para la recuperación de cartera, de acuerdo al proceso N° 3 que el departamento de créditos mantiene para el subcomponente recuperación de cartera que menciona: Dependiendo de la calificación se hace llamadas, notificaciones, y acciones legales, quizá por la falta de tiempo del jefe de créditos para cumplir con este proceso, el hecho de que no existe el personal suficiente para realizar las llamadas y la ausencia de control sobre las llamadas a realizar, ello ocasiona una pérdida de dinero y de tiempo al no poder localizar a los clientes con facilidad generando también un incremento de la cartera en mora.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar la posibilidad de llevar a cabo en la entidad un sistema de llamadas a manera de Call Center que mantenga un registro que verifique calidad en el servicio y autenticidad de llamadas realizadas.</li> <li>* Conversar con el jefe de créditos: Ing. Catalina Méndez sobre las necesidades existentes en el departamento y en caso de ser necesario analizar la posibilidad de contratar un auxiliar de crédito que reúna los requisitos necesarios para este cargo.</li> </ul>
<b>Jefe de Créditos</b>	Informar a gerencia las necesidades dentro del departamento.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 16/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 18/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 11

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Jefe de créditos realiza funciones incompatibles.
<b>CRITERIO</b>	Conforme a lo estipulado en el manual de créditos dentro de políticas generales que menciona: "Evitar que los funcionarios de crédito, cumplan funciones incompatibles como: evaluar y calificar solicitudes de créditos para negocios especializados, recibir dinero, y custodiar las carpetas de crédito de los socios".
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No existe el personal necesario para cada área en la empresa.</li> <li>* Falta de personal en el área de cajas.</li> <li>* Ausencia de control en responsabilidades designadas a cada persona.</li> </ul>
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exceso de funciones para el personal de crédito.</li> <li>* La posibilidad de que se genere un extravío de documentos y dinero.</li> <li>* Conflictos entre el personal de cajas y créditos.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	Jefe de créditos realiza funciones incompatibles, conforme a lo estipulado en el manual de créditos dentro de políticas generales que menciona: "Evitar que los funcionarios de crédito, cumplan funciones incompatibles como: evaluar y calificar solicitudes de créditos para negocios especializados, recibir dinero, y custodiar las carpetas de crédito de los socios" y se observó que la Srta. Catalina Méndez -jefe de créditos- ejerciendo operaciones en el área de cajas relacionadas con el crédito de un cliente, las razones quizá se deba a la falta de personal en el área de cajas y Ausencia de control en responsabilidades designadas a cada persona, lo que provoca a que exista un exceso de funciones para el personal, la posibilidad de que se genere un extravío de documentos y dinero y conflictos entre el personal de cajas y créditos.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerente</b>	* Controlar que personal cumpla con sus labores asignadas en el puesto de trabajo.
<b>Comisión de créditos</b>	* Velar por el cumplimiento de lo plasmado en el manual de créditos y tomar las debidas medidas en caso de desacato.
<b>Consejo de vigilancia</b>	portar los casos de incumplimientos a los niveles directivos.
<b>Jefe de créditos.</b>	* En caso de ser necesario solicitar a gerencia un auxiliar para cumplir a cabalidad las funciones y evitar este tipo de situaciones.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 16/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
<b>FECHA: 18/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS No. 12

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	En el año 2010 se realizó la aprobación de un crédito tipo: capital de trabajo crédito solución que sobrepasa el 10% del capital de la entidad
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al artículo N° 180 del reglamento general de la ley de cooperativas que dice: <b>“Endeudamiento máximo.-</b> Un socio no podrá ser deudor de una Cooperativa de Crédito por un total que exceda del 10% del capital de la cooperativa”.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preferencias entre los socios.</li> <li>* Desconocimiento de la ley.</li> <li>* Por falta de supervisión.</li> </ul>
<b>EFECTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mala toma de decisiones.</li> <li>* Conflictos entre la empresa y demás socios.</li> <li>* Pérdida de socios.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	En el año 2010 se realizó la aprobación de un crédito tipo: capital de trabajo crédito solución que sobrepasa el 10% del capital de la entidad De acuerdo al artículo N° 180 del reglamento general de la ley de cooperativas que dice: <b>“Endeudamiento máximo.-</b> Un socio no podrá ser deudor de una Cooperativa de Crédito por un total que exceda del 10% del capital de la cooperativa”, el crédito fue de 19.000,00 y el capital de la entidad para ese período fue: \$135. 256,92 quizá esto se deba a preferencias entre los socios, desconocimiento de la ley o por falta de supervisión lo que ocasiona una mala toma de decisiones, conflictos entre la empresa y demás socios desencadenando inclusive hasta una pérdida de socios.
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>Se recomienda a:</b>
<b>Comisión de crédito.</b>	* Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas y toda normativa que rija a la entidad.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 03/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

### HOJA DE HALLAZGOS No. 13

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS. LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito.
<b>CRITERIO</b>	De acuerdo al manual de créditos que como acciones y gestiones importantes considera: Visitas al menos trimestrales al negocio o actividad del cliente, Inspección semestral de garantías, Actualización anual de avalúos, Verificación semestral de la actividad económica a la que está destinado el crédito, y Evaluación trimestral de la calificación crediticia que tiene el socio en la central de riesgos.
<b>CAUSA</b>	* Falta de personal en el departamento.
<b>EFEECTO</b>	* Incremento de la cartera vencida. * Falta de credibilidad frente a los socios.
<b>COMENTARIO</b>	De acuerdo al manual de créditos que como acciones y gestiones importantes considera: Visitas al menos trimestrales al negocio o actividad del cliente, Inspección semestral de garantías, Actualización anual de avalúos, Verificación semestral de la actividad económica a la que está destinado el crédito, y Evaluación trimestral de la calificación crediticia que tiene el socio en la central de riesgos, No se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito, la causa principal es la falta de personal en el departamento lo que genera un incremento de la cartera vencida, falta de credibilidad frente a los socios al ver que no se cumple con todo lo que se le dice al momento de otorgar el crédito.
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>Se recomienda a:</b>
<b>Gerente.</b>	* Junto con la comisión de créditos analizar la posibilidad de asignar una persona que se encargue de la verificación tanto de la información suministrada por el socio como de la realización de las visitas, inspecciones y llamadas a los socios que han obtenido un crédito en la entidad.
<b>Jefe de crédito.</b>	* Plantear a gerencia los inconvenientes surgidos para llevar a cabo el trabajo a realizar y de ser necesario solicitar un auxiliar de crédito para un mejor desempeño.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 16/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 18/03/2011</b>	

### HOJA DE HALLAZGOS No. 14

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Se realiza el archivo de documentos sin la correspondiente cancelación.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor, debería realizarse la cancelación de todo documento que represente un medio de cobro antes de ser archivados.
<b>CAUSA</b>	* El socio no se ha acercado a cancelar. * Descuido del jefe de créditos al momento de su archivo.
<b>EFECTO</b>	*Problemas con el socio en caso de pérdida del documento. * Mal uso al documento de cobro.
<b>COMENTARIO</b>	Se realiza el archivo de documentos sin la correspondiente cancelación según criterio del auditor, debería realizarse la cancelación de todo documento que represente un medio de cobro antes de ser archivados a razón de que existen documentos que contienen letra y pagaré pero únicamente el pagaré se encuentra cancelado las posibles causas son que el socio no se ha acercado a cancelar y descuido del jefe de créditos al momento de su archivo lo que conlleva a que se den problemas con el socio en caso de pérdida del documento y que exista un mal uso al documento de cobro.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Jefe de créditos</b>	* Cancelar todos los documentos una vez que el socio termine sus obligaciones con la empresa, de forma inmediata.
<b>PREPARADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
Srta. Diana Tepán	03/03/2011
<b>REVISADO POR:</b>	
SUPERVISOR	
_____	
<b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## HOJA DE HALLAZGO N° 15

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se cumple con todos los procesos para la colocación de créditos.
<b>CRITERIO</b>	Según el manual de perfil de créditos el cual expresa que uno de los requisitos para ser sujeto de crédito es la copia a color de la cédula de identidad del deudor y a su vez, según criterio del auditor debería exigirse todos los documentos necesarios para cada tipo de crédito, sin importar cuantos haya realizado el mismo socio anteriormente debido a la inestabilidad económica a la que toda persona está sujeta.
<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Autorizaciones directas de gerencia.</li> <li>* Preferencias entre los socios por ser conocidos de la entidad.</li> <li>* Parentesco o amistad de los socios con la comisión de créditos.</li> <li>* Falta de Control de cumplimiento de procesos</li> </ul>
<b>EFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exceso de atribuciones por parte de los socios al proyectar una imagen de la entidad con controles deficientes en el cumplimiento de requisitos.</li> <li>* Pérdidas Económicas al no poder cobrar el crédito y no tener las garantías necesarias.</li> <li>* Controversias entre demás socios que no gozaron de los mismos privilegios.</li> </ul>
<b>COMENTARIO</b>	No se cumple con todos los procesos para la colocación de créditos, según el manual de perfil de créditos y a su vez, según criterio del auditor debería exigirse todos los documentos necesarios para cada tipo de crédito, sin importar cuantos haya realizado el mismo socio anteriormente debido a la inestabilidad económica a la que toda persona está sujeta ya que se ha observado en el archivo carpetas de socios que han realizado más de un crédito en un mismo período y no se le vuelve a pedir todos los requisitos necesarios, a más se pudo observar que para un crédito emergente se solicitó únicamente la firma de documentos pasando por alto los tres primeros requisitos: Copias a colores de cédula de identidad del deudor y garante(s), copia del certificado de votación del deudor y garante(s), justificativo del destino, las razones pueden deberse a que exista preferencias o privilegios para ciertos socios por ser conocidos de la entidad, que tengan un parentesco o amistad con los miembros de la comisión de créditos, autorizaciones directas de gerencia y la falta de control para cumplimiento de proceso, lo que causa un exceso de atribuciones por parte de los socios al proyectar una imagen de la entidad con controles

	deficientes en el cumplimiento de requisitos a más de problemas con el resto de socios que no tuvieron los mismos privilegios y el riesgo de incremento de la cartera morosa.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Comisión</b>	*Velar por el cumplimiento del estatuto, reglamento, manuales y demás leyes y normas por las cuales esté regida la entidad
<b>Comisión de créditos- Gerente</b>	* Evitar tener privilegios con un grupo de socios para no tener inconvenientes posteriores. *Verificar el cumplimiento de requisitos para cada crédito. *Sancionar el incumplimiento de requisitos sugeridos en cada crédito
<b>Jefe de Crédito</b>	* Cumplir con la normativa interna de la empresa y los manuales existentes con el fin de desarrollar de una manera eficaz el trabajo encomendado. *Exigir todos los requisitos necesarios para ser sujeto de crédito en igualdad de condiciones y sin preferencias ni excepciones de ningún tipo. * No remitir a la comisión ningún tipo de créditos que le faltare la documentación de respaldo.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 03/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FECHA: 04/03/2011</b>	

**HOJA DE HALLAZGOS No. 16**

<b>AUDITORIA DE GESTION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Flujo-gramas mal diseñados.
<b>CRITERIO</b>	Según criterio del auditor los flujo-gramas deben representar claramente los pasos a seguir para determinada actividad con el fin de poder entender sus procesos con mayor claridad, además deben contener una serie de símbolos estándar como el inicio y fin del proceso, conectores de páginas, conectores internos, símbolos que representen la toma de decisiones o una operación, etc.
<b>CAUSA</b>	* Falta de personal capacitado en el tema. * Descuido.
<b>EFECTO</b>	*Desconocimiento de procesos. *No se pueden identificar fácilmente los riesgos inherentes.
<b>COMENTARIO</b>	Según criterio del auditor los flujo-gramas de la entidad se encuentran mal diseñados ya que estos deben representar claramente los pasos a seguir para determinada actividad con el fin de poder entender sus procesos con mayor claridad, además deben contener una serie de símbolos estándar como el inicio y fin del proceso, conectores de páginas, conectores internos, símbolos que representen la toma de decisiones o una operación, etc., la causa quizá se deba a la falta de personal capacitado en el tema o por descuido lo que genera desconocimiento de procesos y que no se pueden identificar fácilmente los riesgos inherentes.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda a:
<b>Gerencia</b>	* Rediseñar los flujo-gramas considerando que su análisis debe ser realizado por un equipo de identificación de riesgos que examina los diferentes pasos y sus relaciones, a más de que son ellos los encargados de generar ideas sobre los eventos positivos y negativos que pueden ocurrir como errores, accidentes, cuellos de botella, posibles riesgos, sus causas y consecuencias.
<b>PREPARADO POR:</b> Srta. Diana Tepán	<b>FECHA:</b> 03/03/2011
<b>REVISADO POR:</b> SUPERVISOR	
<hr/> <b>FECHA: 04/03/2011</b>	

## CONCLUSIONES DE LAS HOJAS DE HALLAZGO

Una vez aplicado los diferentes programas de trabajo que permitieron recolectar datos, procesar los mismos y obtener la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron resultados que hacen posible presentar las siguientes conclusiones:

Entre los hallazgos generales se puede apreciar que las oficinas no se encuentran bien distribuidas estructuralmente, personal descontento y desmotivado, la empresa cuenta con indicadores de gestión ni una adecuada planificación estratégica, no existe comunicación de doble vía entre jefes departamentales y directivos, la ausencia de un departamento de recursos humanos, además que se contrata a personal externo para asuntos sociales existe inadecuada custodia y organización en el departamento de archivo y los procesos para cada actividad no se encuentran plasmados de forma escrita sino tácitamente.

En el área de cajas el hallazgo más representativo es la mala calidad del servicio que se ofrece en ventanilla además que no se cumple estrictamente todos los procesos para el subcomponente: Retiros, demoras en el servicio de ventanilla, no se ha actualizado el manual de funciones para el área, los datos de los socios no se encuentran actualizados, parte del personal cumple funciones distintas a las estipuladas en el contrato., existe exceso de funciones para el personal de Cajas , que la caja fuerte y las cajas recaudadoras del dinero en ventanilla carecen de seguridad, y finalmente que no se paga a todos los socios el 4% de intereses en depósitos a la vista.

En el departamento de crédito los hallazgos que se obtuvieron fueron que no se cumple con todos los procesos para la colocación de créditos, no se lleva a cabo con todos los procesos para la recuperación de cartera, el jefe de créditos realiza funciones incompatibles, no se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito, se realiza el archivo de documentos sin la correspondiente cancelación, no se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito, los flujo-gramas están mal diseñados, y el hallazgo que más

llamó la atención fue que en el año 2010 se realizó la aprobación de un crédito tipo: capital de trabajo crédito solución que sobrepasa el 10% del capital de la entidad.

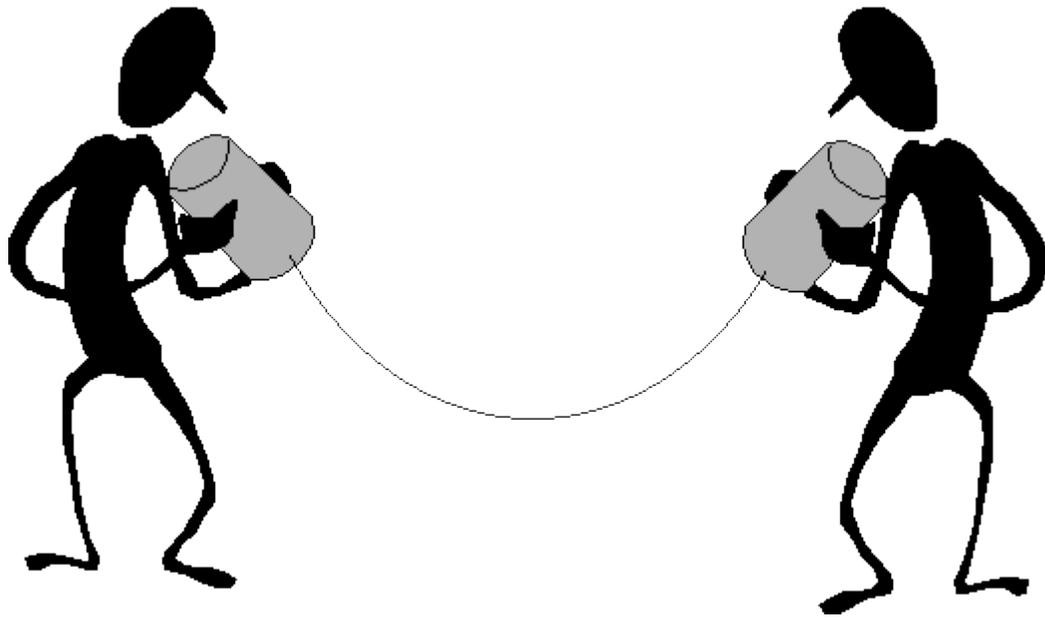
No obstante se aprecia en la entidad una buena administración, grandes proyectos por realizar y el mejoramiento continuo de las deficiencias encontradas como es el caso de la página web de la entidad que en el análisis de factores internos, dentro del componente “Amenazas” menciona la obsolescencia de la página web de la entidad, sin embargo, a lo largo de la realización de la auditoría se ha ido mejorando y ahora está totalmente rediseñada, sirviendo de ayuda para los socios en la consulta de saldos e información, es por ello no ha sido expuesto en las hojas de hallazgos.

### **3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados**

En esta etapa se hace la preparación del borrador de informe de auditoría, empezando con un índice que contiene caratula, siglas, abreviaturas, carta de presentación los diferentes capítulos, comentarios, conclusiones y recomendaciones;

y la entrega del informe final, previo a ello se convoca a la lectura de informe a todos los funcionarios implicados en la auditoría de gestión y se elabora el acta de conferencia final de comunicación de resultados en el cual las personas asistente a la conferencia suscriben con nombre y firma, es un resumen de los todo lo contenidos en las hojas de hallazgos, deben contener las respectivas recomendaciones para cada persona encargada y se lo presenta a manera de un documento por separado con sus respectivos capítulos, índice de contenidos y siglas y abreviaturas utilizadas.

# FASE IV



# COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Cuenca, 06 de Marzo de 2011

OFICIO # 006

**ASUNTO: CONVOCATORIA A LECTURA DE INFORME DE AUDITORÍA**

**Doctor:**

Rubén Calle.

PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORROS Y CREDITO BAÑOS LTDA.

Ciudad.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la LOCGE y 23 de su reglamento, convoco a Ud., a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda., por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 200, realizada mediante autorización del gerente de la empresa y con la colaboración de la Jefa de Cajas: Ing. Sonia Zhagüi, por quien suscribe.

El acto en mención se llevara a cabo en la Sala de Reuniones de la Junta de Accionistas de la entidad, el día once de Marzo del año en curso a las 15:00 horas; en caso de no poder asistir personalmente agradece notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en representación.

Atentamente,

---

Diana Tepán.

**AUDITOR OPERATIVO.**

Cuenca, 06 de Marzo de 2011

OFICIO # 007

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

**Economista:**

Rafael Patiño A.

GENRENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

Ciudad.

De mi consideración:

Se ha llevado a cabo la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda., por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de este examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

---

Diana Tepán

**AUDITOR OPERATIVO.**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADO CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL (o Auditoría) A LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAS Y CRÉDITOS, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA., POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.**

En la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, a los once días del mes de Marzo del dos mil once, a las quince horas, la suscrita: Diana Tepán, se constituye en la sala de juntas de los socios de La Cooperativa De Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda., con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados del examen especial de auditoría a los departamentos de Cajas y Créditos de la cooperativa, por el período comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010 que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo No. 001 del 12/10/2010.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular No. 006 de 06/03/2010, a los funcionarios(as), ex funcionarios(as) y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes; se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen de auditoría constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Econ. Rafael Patiño A.	Gerente General	
Ing. Sonia Zhagüi.	Jefe de Cajas.	
Ing. Catalina Méndez	Jefe de Créditos.	
Ing. Paola León	Supervisora	
Srta. Diana Tepán	Auditor Operativo	

COOPERATIVA DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS.

**GRUPO DE AUDITORIA DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**NUMERO DEL INFORME 001**

**INFORME GENERAL**

Auditoría de Gestión a “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.”

Tipo de examen: AG      Por el periodo de: 2010-12-10 Hasta: 2011-03-11.

Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA., por el periodo comprendido entre el 10 de diciembre de 2010 al 11 de Marzo de 2011.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA.

### INDICE DE CONTENIDOS

Siglas y abreviaturas utilizadas..... 206

Capítulo I: Enfoque de Auditoría..... 207

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados

Capítulo II: Información de la Entidad..... 210

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Estructura económica y financiera.
- 

Capítulo III: Resultados Generales ..... 213

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad.

Capítulo IV: Resultados Específicos..... 220

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre cada uno de los componentes de los de los departamentos de Cajas y Créditos.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

<b>ARC</b>	<b>Áreas de resultado clave</b>
<b>LOGGE</b>	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
<b>CPA</b>	Contador Público Auditor
<b>COAC</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito.
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>CORRE</b>	Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador
<b>UAI</b>	Unidad de Auditoría Interna
<b>SRI</b>	Servicio de Rentas Internas
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>CP</b>	Confianza Ponderada
<b>CT</b>	Calificación Total
<b>PT</b>	Ponderación Total
<b>RUC</b>	Registro Único de Contribuyentes
<b>MIES</b>	Ministerio de inclusión económica y social.
<b>C.I.</b>	Control Interno.

## **CAPITULO I: ENFOQUE DE AUDITORÍA.**

### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA. se realiza de conformidad con lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador; a base de esta facultad se efectuó la auditoría prevista en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. La auditoría se realizó con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control de 2010 - 2011, en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001 de 10 de diciembre de 2010, con el propósito de precisar el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para los departamentos de cajas y crédito; para lo cual se aplicaron las Normas de Auditoría de General Aceptación así Código de Trabajo, Ley de Seguro Social, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y la ley de cooperativas.

### **OBJETIVOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar y promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de recursos.
- Evaluar y promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la entidad.
- Determinar el grado de cumplimiento en la aplicación de políticas, normativas y disposiciones legales que regulan el control de las cooperativas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- La auditoría a realizar nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos-gerenciales y operativos de la empresa, ayudando al consejo administrativo y gerente de la entidad a tomar medidas correctivas en base a una administración más eficaz.
- Conocer la realidad actual de la institución mediante la evaluación de control interno.
- Comprobar la existencia y cumplimiento de políticas y reglamentos.
- Detectar las desviaciones e irregularidades.
- Verificar la existencia de planes bien diseñados.

## **ALCANCE DE LA AUDITORIA**

La Auditoría de Gestión al 31 de Diciembre del 2010 se realizará a las áreas operativa administrativa y financiera según se describe en los componentes y subcomponentes Especificados y se orienta hacia la efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas así como a evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos y el grado de satisfacción de los servicios, para atender las necesidades de los usuarios y medir la calidad de los servicios entregados.

## **ENFOQUE EMPRESARIAL**

En la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS LTDA. se utilizará un enfoque empresarial constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento.

## **COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES**

La misión de la empresa es brindar servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales y la superación familiar; dependiendo de su magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones. Como resultado de la evaluación del sistema de control interno, entrevistas y criterios de la Alta Dirección para la Auditoría de Gestión, se definió los siguientes componentes y subcomponentes:

**Componente:** *Servicios*

**Subcomponentes:**

5. Apertura de libretas
6. Retiros.

7. Depósitos y Cobro de créditos.
8. Cobro de servicios básicos.

**Componente:** *Créditos.*

**Subcomponentes:**

3. Colocación de créditos.
4. Recuperación de cartera.

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **MISIÓN**

COOPBANOS LTDA., como entidad sin fines de lucro, Brinda servicios financieros y no financieros en la comunidad de Baños, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder vista al ser humano, promueve las capacidades locales Y la superación familiar.

#### **VISIÓN AL 2016**

COOPBAÑOS LTDA. Es la institución financiera popular más importante de la parroquia; por ser sólida y eficiente, brinda servicios financieros y no financieros alternativos para mejorar la calidad de vida de sus socios y la población, impulsando la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el desarrollo local.

#### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El grupo de Auditoría realizó el Diagnóstico FODA en el mes de Diciembre de 2010:

#### **FORTALEZAS**

- Pocos trámites para los créditos.
- Se identifica con la comunidad.
- Involucrada en los procesos productivos de la parroquia.
- Está aliada a redes amigas de servicios como: pago de agua potable y teléfono fijo, venta SOAT, pago de energía eléctrica.
- Grupo directivo conformado por gente comprometida y, en su mayoría son de la parroquia.
- Está ubicada en una zona estratégica de la parroquia Baños.
- Cuenta con dos locales para el servicio de los clientes.
- Es la única institución financiera creada por la gente de Baños.

#### **OPORTUNIDADES**

- Población amplia.
- Inversionistas interesados.
- La corriente cooperativista en auge.

- Remesas de los migrantes.
- Dinamizar procesos y propuestas.
- Apoyo de la empresa eléctrica.
- Aceptación a nivel de la parroquia Baños y parroquias aledañas.

## **DEBILIDADES**

- Falta el acceso a créditos mayores.
- Limitado número de socios.
- Falta de infraestructura propia.
- Ausencia de promoción - difusión.
- Carencia de recursos para inversiones.
- Poca capacitación de líderes y empleados.
- Inexperiencia en manejo financiero.
- Falta de compromiso de socios para desarrollar actividades.
- Página web desactualizada.

## **AMENAZAS**

- Fuerte competencia.
- Falta seguridad.
- TLC.
- Decretos de la superintendencia de bancos.
- Competencia desleal.
- Manipulación política de autoridades.
- Política financiera del estado.

## **BASE LEGAL**

1. Reglamento general.
2. Reglamento interno
3. Estatuto.
4. Ley de Cooperativas

## **ESTRUCTURA ORGANICA**

De acuerdo a la Ley y el Estatuto de la cooperativa, la dirección y administración de la Cooperativa se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- La Asamblea General de Delegados.

- El Consejo de Administración.
- El Consejo de Vigilancia.
- El Presidente.
- El Gerente.
- Las Comisiones Especiales.

A cargo de gerencia se encuentran el departamento financiero, legal, de servicios y departamento de créditos.

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **OBJETIVOS**

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño y calidad de la “COAC BAÑOS” a través del desarrollo de acciones integradas a partir de la implementación del plan estratégico de fortalecimiento institucional.
2. Mejorar la eficiencia administrativa institucional, cumplimiento del Plan estratégico.
3. Fortalecimiento de servicios y capitalización de la Cooperativa.
4. Consolidar nuestra solvencia y rentabilidad e imagen en la comunidad.

### **ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Desarrollar procesos de integración con instituciones financieras y no financieras
- Mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa “Baños”.
- Desarrollo y ejecución de un sistema de capacitación y concientización para formar a socios, líderes, dirigentes y personal administrativo de la cooperativa.
- Desarrollo de una propuesta seguimiento y monitoreo de la cooperativa.
- Desarrollo de un proceso de reingeniería financiera y de procesos.
- Mejoramiento y desarrollo de productos financieros y no financieros de acuerdo a la demanda local.
- Diseño de un plan que mejore el nivel de empoderamiento y participación social.
- Profundización y desarrollo de plan de mercadeo.
- Desarrollar un plan de adecuación y uso óptimo de la tecnología.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **1. Las oficinas no se encuentran bien distribuidas estructuralmente.**

##### **COMENTARIO.**

De acuerdo al criterio del auditor los espacios entre las oficinas del primer piso y planta baja deberían estar mejor organizados, tener mayor armonía y representar un lugar agradable para el trabajo, a razón de que existen estructuras débiles como es el caso del área de crédito y oficinas muy aisladas como es el caso del área contable, además el departamento legal cuenta con su oficina en la primera planta sin embargo, la abogada de la entidad, ejerce sus funciones en la planta baja, junto al área de créditos, ocasionando así un desperdicio en el espacio como tención en el ambiente laboral y un bajo rendimiento o rendimiento no óptimo en las funciones laborales de todo el personal debido quizá a la carencia de una buena planificación en la estructura departamental, descuido por parte del personal administrativo, así como porque la edificación en la que se encuentra la entidad es demasiado grande para las necesidades de la misma.

**RECOMENDACIONES:** Se recomienda a:

##### **Gerente**

- \* Redistribuir los diferentes espacios que tienen en la empresa.
- \*Cuidar de que todas las áreas se encuentren pintadas y con todos los acabados de construcción.
- \*Cuidar de que las divisiones entre departamentos sean las adecuadas, que no se aisle por completo del resto de oficinas pero tampoco les quite la privacidad que cada uno requiere.
- \*Ver que los espacios entre departamentos guarden una secuencia en base a las actividades.

#### **2. Personal descontento y desmotivado.**

Según el criterio del auditor quién, gracias a las conversaciones llevadas a cabo con los directivos departamentales, percibe el descontento que existe entre el personal al

no recibir ningún reconocimiento por el trabajo adicional que realizan, por lo que cree conveniente que deberían existir cierto tipo de incentivos que representen una mayor motivación para que el personal se sienta a gusto y comprometido en alcanzar los objetivos que busca la entidad. Las posibles causas para que se generen estos problemas son debido a que no existen incentivos para motivar al personal, descuido de la comisión de estímulos y disciplina o la ausencia de planificación de actividades para la motivación, ello provoca que los empleados no participen o se esmeren en el cumplimiento de los objetivos planteados a más de personal insatisfecho con sus empleos lo cual desencadena un bajo rendimiento de los mismos.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Comisión de Disciplina**

\*Resolver sobre la creación de Preseas, menciones honoríficas o cualquier tipo de incentivos para el personal que labora en la entidad y se destaque en sus funciones tal como lo indica el artículo 85 del reglamento de la cooperativa

**Gerente**

\*Crear un plan de Incentivos para el personal acorde al área en la que operan. Recordemos que un empleado bien remunerado rinde por sí sólo, se pueden crear incentivos no necesariamente monetarios por ejemplo: Asignando el título de mejor empleado del mes o reconocimientos públicos.

\* Organizar talleres de motivación e integración para que en la empresa se genere ambientes laborables saludables y amistosos.

**3. La empresa no cuenta con indicadores de gestión.**

**COMENTARIO**

La empresa no ha elaborado indicadores de gestión, De acuerdo al criterio del auditor deberían existir indicadores de gestión para los departamentos ya que los mismos ayudan a la entidad a controlar el desempeño de las actividades realizadas a nivel general y para cada proceso, la carencia de este tipo de ratios se debe quizá a la falta de personal con conocimientos en auditoría de gestión o por descuido, ello conduce a la mala toma de decisiones, a que exista ambigüedad en la evaluación de procesos

departamentales y en el desempeño a más de no poder controlar las actividades en forma periódica y la falta de información clave para la empresa.

**RECOMENDACIONES.**-Se recomienda a:

**Gerente.**

\* Analizar la posibilidad de implementar indicadores de gestión para evaluar calidad en servicio, por ejemplo el número de quejas según el número de servicios prestados, el cumplimiento de procesos en relación a los procesos existentes para cada actividad, entre otros.

\* Analizar la posibilidad de enviar al contador de la entidad a capacitaciones en temas de auditoría de gestión.

\* Tener en cuenta que estos Indicadores deben basarse en la eficiencia, eficacia, ética, ecología, equidad, economía, para poder obtener y aplicar controles periódicos dentro de la empresa.

**4. La empresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica.**

**COMENTARIO**

La empresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica, esto de acuerdo a la planificación estratégica actual que cuenta con visión, misión, objetivos específicos y estratégicos, acciones, y valores sin embargo su visión y misión se encuentran mal estructuradas no posee políticas para implementar las acciones y todo el plan estratégico está desactualizado, lo que genera en la empresa un modelo de negocio desactualizado con conceptos sin proyección a futuro lo cual pone en desventaja a la entidad en el mercado y disminuye su valor agregado, las causas se pueden atribuir al descuido del departamento administrativo o la falta de asignación de personal para esta actividad.

**RECOMENDACIÓN.**- Se recomienda a:

**Gerente y Consejo administrativo.**

\*Tener en cuenta que la visión es cómo se proyecta la cooperativa en un determinado tiempo, incluye parámetros sean estos en tiempo, porcentaje, volumen, etc., mientras

que la misión de la entidad es la razón de ser de la cooperativa, refleja lo que es la entidad y el camino para llevar a cumplir la visión.

\*Crear políticas para cada acción incluida en el plan estratégico.

\* Conforme se cumple los objetivos de la empresa, deberá ir actualizando su planificación estratégica para permanecer en el mercado activamente.

**5. No existe comunicación de doble vía entre jefes departamentales y directivos.**

**COMENTARIO**

Según criterio del auditor quien basado a la vez en las conversaciones con los directivos departamentales cree conveniente que la entidad realice reuniones con el personal para comunicándoles información relevante de la entidad y conocer las inquietudes que ellos presenten con el fin de alcanzar las metas trazadas por la cooperativa y conseguir un beneficio común, sin embargo, en la entidad no hay reuniones con el personal, no se les comunica lo que se va a realizar, quizá las causas se deban a cierta despreocupación del nivel ejecutivo o descuido de gerencia al momento de convocar a reuniones lo que conlleva a tener personal que no trabaja por un bien común, desconocimiento de las actividades llevadas a cabo en la entidad por parte del personal operativo e incluso que el personal trabaje sin motivación al no ser tomado en cuenta.

**RECOMENDACIÓN**

**Gerente**

\*Realizar reuniones con los directivos departamentales y de ser posible con todo el personal -a manera de mesa redonda- para hacerles conocer las actividades y metas que la entidad pretende alcanzar para así trabajar todos en miras del mismo objetivo y que el personal se sienta motivado.

\* De no ser posible convocar a todo el personal, se pediría a los directivos de cada departamento que transmitan las ideas a sus subalternos para un trabajo en conjunto.

## **6. La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos**

### **COMENTARIO**

La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y de acuerdo al criterio del auditor se establece que siendo una empresa en vías de crecimiento debe contar con un departamento de recursos humanos para orientar al personal, evitar el sobrecargo de funciones a otros funcionarios y en definitiva para mejorar las deficiencias presentadas en lo que respecta al personal, la razón se debe a la falta de planificación, descuido de Gerencia o falta de presupuesto lo que causa una desorganización entre los departamentos, a más de que no se lleve a cabo un correcto proceso de contratación del personal al presentarse un deficiente reclutamiento, orientación y capacitación al personal, genera también la existencia de sobrecargo de funciones a ciertos empleados, y un personal desmotivado.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente**

\*Analizar la posibilidad de implementar un departamento de RR. HH que ayude a la entidad a organizarse mejor y evaluar correctamente el desempeño laboral a más de asegurar un reclutamiento y contratación de personal acorde al área que se requiere.

\* Al momento de contratar personal tener en cuenta que primero se debe realizar una selección del total de carpetas receptadas, considerando si su currículum vitae se ajusta al perfil seleccionado, aplicar las debidas pruebas psicológicas y técnicas según su cargo, llamar a una nueva entrevista, y contratar al mejor de los seleccionados, posterior a ello se debe realizar una inducción general, inducción específica del cargo a desarrollar y realizar una evaluación de su desempeño.

## **7. Se contrata a personal externo para asuntos sociales.**

### **COMENTARIO**

Se contrata a personal externo para asuntos sociales, según el artículo 78, literal "j" del reglamento general de la entidad que entre las obligaciones de la comisión de disciplina menciona: Promover las relaciones públicas e interinstitucionales de la Cooperativa y coordinar con la comisión de educación, para el desarrollo de

actividades culturales y de formación cooperativista y capacitación; la causa puede ser por desconocimiento de las actividades designadas a comisión o falta de tiempo de los miembros que conforman esta comisión mientras que los efectos que puede producir son las pérdidas económicas para la entidad al incurrir en gastos adicionales de sueldos y salarios.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Consejo de administración - Presidente**

\*Verificar que cada comisión lleve a cabo lo dispuesto en el reglamento.

\*En caso de que los miembros de la comisión no tengan tiempo de realizar las obligaciones a ellos asignadas se recomienda analizar la posibilidad de restituirlos del cargo y buscar personas que lleven a cabo las tareas.

\* Capacitar mejor al personal sobre las actividades designadas a su cargo.

**8. Existe inadecuada custodia y organización en el departamento de archivo.**

**COMENTARIO**

De acuerdo al criterio del Auditor, el departamento de archivo debería ser utilizado para el almacenamiento de los documentos importantes de la empresa ser custodiado por una persona responsable, manteniendo el orden y limpieza, pero en la entidad existe inadecuada custodia y organización en el departamento de archivo, esto provoca una pérdida de tiempo para ubicar documentos históricos y reconocer información a más de que proyecta una mala imagen del departamento de cajas al tener apiladas las guías telefónicas por entregar a los usuarios allí, dificultando el acceso a los socios que requieren realizar transacciones dentro del departamento las posibles causas se atribuyen al descuido, y la falta de organización.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Consejo de Administración- Gerente.**

\* Mantener un sistema de archivo debidamente organizado ya que de esta manera la información que es de gran importancia se encontrará a buen recaudo.

\* Mantener una política de autorizaciones para hacer uso de documentos históricos.

\*Utilizar el departamento de archivo, a manera de bodega temporal de las guías que faltan por entregar a los usuarios para no proyectar una mala imagen del departamento de cajas.

**9. Los procesos para cada actividad no se encuentran plasmados de forma escrita sino tácitamente.**

**COMENTARIO**

Según Criterio del Auditor, en base al trabajo realizado para la verificación del cumplimiento de procesos en la fase II de la presente auditoría de gestión cree conveniente la descripción de los procesos a llevarse a cabo dentro de cada actividad desarrollada en el departamento de forma escrita para que cada empleado conozca y realice las actividades a su cargo de manera eficiente y se pudo conocer que en la entidad los procesos para cada actividad no se encuentran plasmados de forma escrita sino tácitamente esto quizá porque no se ha designado el personal responsable de su ejecución, descuido del jefe operativo y la falta de Control por parte de Gerencia, lo que genera desconocimiento de actividades a realizar por parte del personal, en especial por el nuevo personal, pérdida de tiempo del jefe de cajas al tener que describir de forma expresa los procesos de cada área, y que no se pueda sancionar el incumplimiento de actividades dentro de cada proceso porque no está por escrito.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Gerente**

\*Asignar a los jefes departamentales, junto con otro responsable la realización de flujo-gramas que incluyan los procesos a desarrollar en cada una de las actividades de su departamento.

\*Considerar que los flujo-gramas de procesos deben ser flexibles a cualquier cambio que se pueda presentar.

**Jefes departamentales**

\*Una vez realizados y aprobados los flujo-gramas de procesos verificar su cumplimiento.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS ESPECIFICOS: DEPARTAMENTO DE CAJAS O DE SERVICIOS.

1. **No se cumple estrictamente todos los procesos para el subcomponente: Retiros.**

#### COMENTARIO

No se cumple estrictamente todos los procesos para el subcomponente: “Retiros” de acuerdo al proceso número uno que la cooperativa mantiene en departamento de cajas para este subcomponente que menciona: El socio deberá presentar su cédula de identidad y papeleta de retiro obligatoriamente, esto se debe básicamente a que existen socios que son ya conocidos por quien está a cargo de la recepción documentos (caja 1 y 2) sin embargo esto puede ocasionar que se debite erróneamente el dinero de otra cuenta, susceptibilidad a ser víctima de estafa y conflictos con los demás socios al tener ciertos privilegios y preferencias con otro.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

#### **Jefe de Cajas.**

\* Elaborar por escrito los procesos a seguir en cada actividad dentro del departamento de cajas y exigir su cumplimiento.

#### **Gerente.**

\* Implementar controles para evaluar el cumplimiento de procesos.

\* Cumplir con las sanciones descritas en el capítulo V del reglamento interno en caso de desacato.

2. **Demoras en el servicio de ventanilla.**

#### COMENTARIO

De acuerdo al parámetro que el departamento administrativo mantiene como tiempo óptimo de servicio en ventanilla, siendo éste un rango de 1 a 5 minutos, se puede apreciar que existen demoras en el servicio de ventanilla porque apenas el 40% de socios encuestados ha tardado en ventanilla ese tiempo; las posibles causas se atribuyen a las fallas en el sistema, y posiblemente la falta de capacitación al personal,

los efectos que puede producir son la mala calidad en el servicio, crea una mala imagen de la entidad frente a los usuarios y socios potenciales lo que conlleva a una pérdida de usuarios y socios debido a la demora.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Consejo Administrativo-Gerente**

- \* Analizar la posibilidad de implementar un departamento de recursos humanos para realizar la correspondiente evaluación al personal con el fin de medir el desempeño en la empresa.
- \* Mejorar o adquirir nuevos software que garanticen un sistema más eficiente.
- \* Evaluar aleatoriamente a los empleados de la empresa.

**3. Existe mala calidad del servicio en ventanilla.**

**COMENTARIO**

En base a las encuestas realizadas a los socios de la entidad a más de entrevistas llevadas a cabo, se determina que existe mala calidad en el servicio de cajas, entre las posibles causas están la falta de capacitación a los empleados del departamento de cajas, el hecho de que no existe una evaluación al personal al momento de su contratación y la falta de control de la calidad del servicio, lo que conlleva a que se cree una mala imagen de la entidad, un servicio no óptimo del personal de cajas (caja 1 y caja 2), mala atención, repetidas quejas por la falta de amabilidad en el servicio en ventanilla y la pérdida de socios.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Jefe Cajas**

\*Evaluar al personal periódicamente para conocer su desempeño y reportar a gerencia los informes de la evaluación para tomar las respectivas decisiones.

**Gerente**

- \* Enviar al personal a cursos de capacitación en atención al cliente al momento de su contratación y junto con el departamento de cajas evaluar su desempeño,
- \* Implementar un mecanismo de control que permita que los socios y usuarios califiquen al personal luego de haber realizado sus transacciones.
- \* Crear un buzón de sugerencias.

#### **4. No se ha actualizado el manual de funciones para el área.**

##### **COMENTARIO**

De acuerdo al reglamento de la entidad en su artículo 99 que menciona: efectuar periódicamente las actualizaciones que se estimen necesarias, previa aceptación del Gerente General, y Consejo de Administración no se ha actualizado el manual de funciones para el área entre las posibles razones están el descuido, desconocimiento del reglamento y el no haber asignado responsables para esta actividad lo que crea ambigüedad en las funciones especialmente para los nuevos empleados que para poder realizar eficientemente sus labores no podrían valerse por el manual de funciones sino preguntar cada actividad a su jefe inmediato superior y/o a sus compañeros lo que a su vez desencadena una pérdida de tiempo y a su vez no poder sancionar el incumplimiento de procesos al no estar por escrito.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

##### **Gerente y Consejo de Administración**

\* Designar responsables para la actualización de manuales cuando se requiera para que sirvan de verdaderas guías para el empleado en caso al desconocer las actividades a su cargo.

\* Sancionar en incumplimiento de las funciones plasmadas en el manual tal y como lo dice el reglamento interno de la entidad en su capítulo V.

#### **5. Los datos de los socios no se encuentran actualizados.**

##### **COMENTARIO**

De acuerdo al manual de C.I. de la entidad que menciona: El proceso de actualización de datos del cliente, deberá darse en cualquier momento con la presencia del cliente que se acerque a solicitar cualquier servicio y deberán ser ingresados al sistema el mismo día en que fueron entregados por el cliente, sin embargo los datos de los socios no se encuentran actualizados debido a fallas en la migración de datos, negligencia de cajera(s) en la apertura de libretas o fallas en el programa actual para la base de datos, esto genera pérdidas de tiempo al no poder localizar a los clientes e insuficiencia de datos del cliente al tratar de realizar cualquier trámite.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Jefe Operativo.**

- \* Revisar constantemente los datos generados por la base de datos.
- \* Capacitar mejor al personal a su cargo sobre las actividades a ellos encomendadas

**Gerente – Consejo de Administración.**

- \* Juntamente con el departamento de finanzas recibir proformas de los oferentes de un mejor sistema de software teniendo en cuenta calidad del producto, garantía y precios.
- \* Contratar un ingeniero en sistemas que ayude a resolver los inconvenientes suscitados en el programa.
- \* Revisar la estructura de la Base de Datos previa su ejecución.

**6. Parte del personal cumple funciones distintas a las estipuladas en el contrato.**

**COMENTARIO**

Según la normativa interna de la empresa que establece que todo el personal debe tener bien definidas sus responsabilidades, y por lo tanto no debe realizar el trabajo o labor que le corresponde a otros compañeros suyos, se puede apreciar que parte del personal cumple funciones distintas a las estipuladas en el contrato pues se ha observado que el notificador realiza el papel de cajero en algunas ocasiones, debido quizá a la falta de organización, desconocimiento de la normativa interna de la entidad e inclusive negligencia del jefe operativo lo que puede causar pérdidas económicas, mala calidad en el servicio y pérdida de documentación respaldo.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Jefe Operativo**

- \* Controlar las funciones realizadas por el personal a su cargo.
- \* Delimitar las actividades que debe realizar cada persona dentro de su departamento.

**Gerente – Consejo de Administración.**

- \* Difundir en toda la entidad la normativa interna.
- \* Implementar mecanismos de control que delimiten las actividades y accesos al personal.

## **7. Existe exceso de funciones para el personal de Cajas.**

### **COMENTARIO**

Existe exceso de funciones para el personal de Cajas a razón de que se realizan labores que compete al departamento de créditos como la recuperación de cartera -en el caso de las cajeras- la realización de pólizas para la jefa de cajas a más de la elaboración de oficios y más requerimientos de gerencia, esto según criterio del auditor quien cree conveniente para un rendimiento óptimo del personal no sobrecargar de actividades a ninguna persona y menos aun cuando éstas no les competen al área para la que fueron contratadas, quizá la causa se atribuya a la falta de personal en cada departamento y la despreocupación de gerencia en el bienestar laboral del personal, lo que conlleva a que se presente estrés laboral y que el personal no pueda cumplir a cabalidad con sus actividades.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

#### **Jefe de Cajas**

\* Solicitar a gerencia y/o consejo administrativo un auxiliar para cumplir con todas las actividades a ella designada como la elaboración de cheques, oficios y demás cargos que competan a otras áreas.

#### **Gerente**

- \* Reestructurar los manuales de funciones para cada departamento evitando la duplicidad y exceso de funciones.
- \* Reconocer el trabajo adicional de cada empleado con bonificaciones o comisiones para obtener un mejor desempeño.

## **8. La caja fuerte y las cajas recaudadoras del dinero en ventanilla carecen de seguridad.**

### **COMENTARIO**

La caja fuerte y las cajas recaudadoras del dinero en ventanilla carecen de seguridad porque de acuerdo al criterio del auditor el departamento de cajas debería contar con

una mayor seguridad porque es el lugar con mayor vulnerabilidad para un robo, esto se debe a que los seguros de las cajas recaudadoras están dañados, el acceso a la caja fuerte se encuentra aislada únicamente con un cortina y no una puerta, quizá también a la despreocupación del departamento administrativo o desconocimiento de gerencia de este problema porque el jefe operativo no ha emitido a gerencia la respectiva queja, no obstante entre los efectos que se pueden dar está la pérdida de dinero, presión laboral para las cajeras al no contar con medidas de seguridad y ser responsables del dinero a más de vulnerabilidad a ser sujetos de robo o asalto y una mala imagen de la oficina (debido a la cortina).

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Gerencia**

- \* Designar personal encargado de revisar la seguridad y el estado de todos los bienes que posee la empresa.
- \* Reubicar la caja fuerte a un área más segura o mejorar la seguridad en el área existente.

**Jefe de Cajas.**

- \* Presentar oportunamente a gerencia los inconvenientes suscitados en el departamento.
- \* En caso de no recibir respuesta de gerencia sobre los inconvenientes presentados dirigirse al consejo administrativo o el área que le compita solucionar lo suscitado.
- \*Solicitar que se cambie la cortina por una puerta que restrinja en acceso a caja fuerte.

**9. No se paga a todos los socios el 4% de intereses en depósitos a la vista**

**COMENTARIO**

Conforme a las disposiciones internas de la cooperativa que mencionan el pago del 4% de interés sobre los depósitos a la vista no se paga a todos los socios este porcentaje sino únicamente a aquellos que mantengan un saldo de más de \$10.000,00 en su cuenta, la causa quizá se deba a fallas en el sistema al momento de acreditar los intereses, que la cooperativa mantenga parámetros para el pago de intereses según saldo disponible y no se ha detallado esto en el manual o estatuto respectivo, no obstante el efecto que se genera es el perjuicio a los socios al recibir menos dinero de

lo acordado, pérdida de socios al otorgar menos intereses que en otras cooperativas y el incumplimiento de las políticas establecidas.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Consejo administrativo y gerente**

- \* Verificar que el sistema esté generando el interés correspondiente.
- \* Mantener un interés unánime para todos los socios, libre de parámetros.
- \* Analizar la posibilidad de mejorar el porcentaje de intereses para los certificados de aportación tomando en cuenta lo que dice el reglamento general de la ley de cooperativas en su artículo 178.

**RESULTADOS ESPECIFICOS:** DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS.

**10. Se omiten procesos para la recuperación de cartera.**

**COMENTARIO**

Se omiten procesos para la recuperación de cartera, de acuerdo al proceso N° 3 que el departamento de créditos mantiene para el subcomponente recuperación de cartera que menciona: Dependiendo de la calificación se hace llamadas, notificaciones, y acciones legales, quizá por la falta de tiempo del jefe de créditos para cumplir con este proceso, el hecho de que no existe el personal suficiente para realizar las llamadas y la ausencia de control sobre las llamadas a realizar, ello ocasiona una pérdida de dinero y de tiempo al no poder localizar a los clientes con facilidad generando también un incremento de la cartera en mora.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Gerente**

- \* Analizar la posibilidad de llevar a cabo en la entidad un sistema de llamadas a manera de Call Center que mantenga un registro que verifique calidad en el servicio y autenticidad de llamadas realizadas.
- \* Conversar con la jefa de créditos: Ing. Catalina Méndez sobre las necesidades existentes en el departamento y en caso de ser necesario analizar la posibilidad de contratar un auxiliar de crédito que reúna los requisitos necesarios para este cargo.

## **Jefe de Créditos**

Informar a gerencia las necesidades dentro del departamento.

### **11. Jefe de créditos realiza funciones incompatibles.**

#### **COMENTARIO**

Jefe de créditos realiza funciones incompatibles, conforme a lo estipulado en el manual de créditos dentro de políticas generales que menciona: “Evitar que los funcionarios de crédito, cumplan funciones incompatibles como: evaluar y calificar solicitudes de créditos para negocios especializados, recibir dinero, y custodiar las carpetas de crédito de los socios” y se observó que la Srta. Catalina Méndez -jefe de créditos- ejerciendo operaciones en el área de cajas relacionadas con el crédito de un cliente, las razones quizá se deba a la falta de personal en el área de cajas y Ausencia de control en responsabilidades designadas a cada persona, lo que provoca a que exista un exceso de funciones para el personal, la posibilidad de que se genere un extravío de documentos y dinero y conflictos entre el personal de cajas y créditos.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

#### **Gerente- Consejo de administración.**

\* Controlar que personal cumpla con sus labores asignadas en el puesto de trabajo.

#### **Comisión de créditos – Consejo**

\*Velar por el cumplimiento de lo plasmado en el manual de créditos y tomar las debidas medidas en caso de desacato.

#### **Consejo de vigilancia**

\* Reportar los casos de incumplimientos a los niveles directivos.

#### **Jefe de créditos.**

\* En caso de ser necesario solicitar a gerencia un auxiliar para cumplir a cabalidad las funciones y evitar este tipo de situaciones.

**12. En el año 2010 se realizó la aprobación de un crédito tipo: capital de trabajo crédito solución que sobrepasa el 10% del capital de la entidad**

**COMENTARIO**

En el año 2010 se realizó la aprobación de un crédito tipo: capital de trabajo crédito solución que sobrepasa el 10% del capital de la entidad De acuerdo al artículo N° 180 del reglamento general de la ley de cooperativas que dice: “**Endeudamiento máximo.-** Un socio no podrá ser deudor de una Cooperativa de Crédito por un total que exceda del 10% del capital de la cooperativa”, el crédito fue de 19.000,00 y el capital de la entidad para ese período fue: \$135. 256,92 quizá esto se deba a preferencias entre los socios, desconocimiento de la ley o por falta de supervisión lo que puede generar serios problemas para los directivos al poner en riesgo la actividad económica de la cooperativa, conflictos entre la empresa y demás socios desencadenando inclusive hasta una pérdida de socios.

**RECOMENDACIONES.-**Se recomienda a:

**Comisión de crédito.**

\* Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas y toda normativa que rijan a la entidad.

**Consejo de administración.**

\* Velar por el bienestar de los socios y su patrimonio aplicando las debidas sanciones a quienes corresponda.

**13. No se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito.**

**COMENTARIO**

De acuerdo al manual de créditos que como acciones y gestiones importantes considera: Visitas al menos trimestrales al negocio o actividad del cliente, Inspección semestral de garantías, Actualización anual de avalúos, Verificación semestral de la actividad económica a la que está destinado el crédito, y Evaluación trimestral de la calificación crediticia que tiene el socio en la central de riesgos, No se cumple con las inspecciones y visitas a los socios luego de haber sido aprobado el crédito, la causa

principal es la falta de personal en el departamento lo que genera un incremento de la cartera vencida, falta de credibilidad frente a los socios al ver que no se cumple con todo lo que se le dice al momento de otorgar el crédito.

**RECOMENDACIONES.-** Se recomienda a:

**Gerente.**

\* Junto con la comisión de créditos analizar la posibilidad de asignar una persona que se encargue de la verificación tanto de la información suministrada por el socio como de la realización de las visitas, inspecciones y llamadas a los socios que han obtenido un crédito en la entidad.

**Jefe de crédito.**

\* Plantear a gerencia los inconvenientes surgidos para llevar a cabo el trabajo a realizar y de ser necesario solicitar un auxiliar de crédito para un mejor desempeño.

**14. Se realiza el archivo de documentos sin la correspondiente cancelación.**

**COMENTARIO**

Se realiza el archivo de documentos sin la correspondiente cancelación según criterio del auditor, debería realizarse la cancelación de todo documento que represente un medio de cobro antes de ser archivados a razón de que existen documentos que contienen letra y pagaré pero únicamente el pagaré se encuentra cancelado las posibles causas son que el socio no se ha acercado a cancelar y descuido del jefe de créditos al momento de su archivo lo que conlleva a que se den problemas con el socio en caso de pérdida del documento y que exista un mal uso al documento de cobro.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Jefe de créditos**

\* Cancelar todos los documentos una vez que el socio termine sus obligaciones con la empresa, de forma inmediata.

**15. No se cumple con todos los procesos para la colocación de créditos.**

**COMENTARIO**

No se cumple con todos los procesos para la colocación de créditos, según el manual de perfil de créditos y a su vez, según criterio del auditor debería exigirse todos los

documentos necesarios para cada tipo de crédito, sin importar cuantos haya realizado el mismo socio anteriormente debido a la inestabilidad económica a la que toda persona está sujeta ya que se ha observado en el archivo carpetas de socios que han realizado más de un crédito en un mismo período y no se le vuelve a pedir todos los requisitos necesarios, a más se pudo observar que para un crédito emergente se solicitó únicamente la firma de documentos pasando por alto los tres primeros requisitos: Copias a colores de cédula de identidad del deudor y garante(s), copia del certificado de votación del deudor y garante(s), justificativo del destino, las razones pueden deberse a que exista preferencias o privilegios para ciertos socios por ser conocidos de la entidad, que tengan un parentesco o amistad con los miembros de la comisión de créditos, autorizaciones directas de gerencia y la falta de control para cumplimiento de proceso, lo que causa un exceso de atribuciones por parte de los socios al proyectar una imagen de la entidad con controles deficientes en el cumplimiento de requisitos a más de problemas con el resto de socios que no tuvieron los mismos privilegios y el riesgo de incremento de la cartera morosa.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Comisión de créditos – Consejo de administración.**

\*Velar por el cumplimiento del estatuto, reglamento, manuales y demás leyes y normas por las cuales esté regida la entidad.

Comisión de créditos- Gerente

\* Evitar tener privilegios con un grupo de socios para no tener inconvenientes posteriores.

\*Verificar el cumplimiento de requisitos para cada crédito.

\*Sancionar el incumplimiento de requisitos sugeridos en cada crédito

**Jefe de Crédito**

\* Cumplir con la normativa interna de la empresa y los manuales existentes con el fin de desarrollar de una manera eficaz el trabajo encomendado.

\*Exigir todos los requisitos necesarios para ser sujeto de crédito en igualdad de condiciones y sin preferencias ni excepciones de ningún tipo.

\* No remitir a la comisión ningún tipo de créditos que le faltare la documentación de respaldo.

## **16. Flujo-gramas mal diseñados.**

### **COMENTARIO**

Según criterio del auditor los flujo-gramas de la entidad se encuentran mal diseñados ya que estos deben representar claramente los pasos a seguir para determinada actividad con el fin de poder entender sus procesos con mayor claridad, además deben contener una serie de símbolos estándar como el inicio y fin del proceso, conectores de páginas, conectores internos, símbolos que representen la toma de decisiones o una operación, etc., la causa quizá se deba a la falta de personal capacitado en el tema o por descuido lo que genera desconocimiento de procesos y que no se pueden identificar fácilmente los riesgos inherentes.

**RECOMENDACIÓN.-** Se recomienda a:

**Gerencia - Jefe de créditos.**

\* Rediseñar los flujo-gramas de créditos considerando que su análisis debe ser realizado por un equipo de identificación de riesgos que examina los diferentes pasos y sus relaciones, a más de que son ellos los encargados de generar ideas sobre los eventos positivos y negativos que pueden ocurrir como errores, accidentes, cuellos de botella, posibles riesgos, sus causas y consecuencias.

**Atentamente**

Dios, Patria y Libertad

---

Srta. Diana Tepán.

**AUDITOR OPERATIVO.**

### **3.5 Fase V: Seguimiento de las Recomendaciones.**

En la etapa de seguimiento a las recomendaciones se llevará a cabo una encuesta pos auditoría al gerente y los jefes de los departamentos que fueron objeto de examen, esta encuesta está relacionada con el servicio de auditoría de gestión realizada por equipo multidisciplinario, luego se elaborará un cronograma de cumplimiento de las recomendaciones realizadas a los funcionarios de la entidad con los responsables de su ejecución.

# FASE V



# SEGUIMIENTO

### 3.5.1 ENCUESTA POS AUDITORÍA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

<b>UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:</b>	 UNIVERSIDAD DEL AZUAY. UNIVERSIDAD DEL AZUAY
<b>ENTIDAD AUDITADA:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN.
<b>PERIODO EXAMINADO:</b>	Del 01-Enero-2010 al 31-Diciembre-2010
<b>COMPONENTES EXAMINADOS:</b>	Departamento de Servicios y Créditos
<b>SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:</b>	Apertura de Libretas. Retiros. Depósitos y cobros de créditos. Cobro de servicios Básicos. Colocación de créditos. Recuperación de Cartera.

**PORFAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICIONALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.**

**1. Respecto a la auditoría de gestión conoce usted lo siguiente:**

- ✓ ¿Que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su misión, visión, objetivos, metas planes direccionales y estratégicos?

Sí  No

- ✓ ¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Sí  No

- ✓ ¿Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

Sí  No

- ✓ ¿Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

Sí  No

**2. Opine si el equipo multidisciplinario cumplió con las siguientes formalidades:**

- ✓ Notificación del inicio de auditoría

Sí  No

- ✓ Comunicación verbal y escrita de los resultados parciales

Sí  No

- ✓ Convocatoria a la conferencia final de resultados

Sí  No

**3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.**

- ✓ Si la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales.

Sí  No

- ✓ Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos, y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control.

Sí  No

- ✓ Si durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad.

Sí  No

- ✓ Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión.

Sí  No

- ✓ Si las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución, y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales.

Sí  No

- ✓ Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Sí  No

- ✓ Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integrar en la fase “Conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componente y subcomponentes en la fase “Ejecución”.

Sí  No

- ✓ ¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

Sí  No

- ✓ ¿Conoce usted que en la quinta y última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad?

Sí  No

- ✓ Si con la auditoría de gestión realizada, su entidad recibió un mejor servicio de parte del equipo auditor, con relación a la auditoría gubernamental tradicional.

Sí  No

DATOS DEL ENCUESTADO	
<b>ENTIDAD:</b>	 BAÑOS Cooperativa de ahorro y crédito BAÑOS LTDA.
<b>NOMBRES:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>Firma:</b>	_____



**3.5.2 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.**

N°	RECOMENDACIÓN	FECHA																				RESPONSABLE				
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		I	II	III	IV
1	Redistribuir los diferentes espacios que tienen en la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x																Gerente
2	Mejorar la fachada interna	x	x	x	x	x																				Gerente
3	Crear un plan de Incentivos para el personal.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x															Gerente
4	Implementar indicadores de gestión	x	x	x	x	x	x	x	x	x																Gerente-Contador
5	Enviar al contador de la entidad a capacitaciones en temas de auditoría de gestión.	x	x	x	x	x	x																			Gerente
6	Crear políticas para cada acción incluida en el plan estratégico.	x	x	x	x	x																				Gerente
7	Realizar reuniones con los directivos departamentales	x	x																							Consejo de Administración-Gerente
8	Implementar un departamento de RR. HH	x	x	x	x	x	x	x	x																	Consejo de Administración
9	Verificar que cada comisión lleve a cabo lo dispuesto en el reglamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Presidente
10	Capacitar al personal.	x	x	x	x	x	x	x																		Gerente
11	Mantener un sistema de archivo debidamente organizado.	x	x	x	x	x	x																			Gerente
12	Mantener una política de autorizaciones para hacer uso de documentos históricos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente
13	Elaborar por escrito los procesos para el departamento de cajas.	x	x	x	x																					Gerente- Jefe de Cajas
14	Implementar controles para evaluar el cumplimiento de procesos.	x	x	x	x	x	x	x																		Gerente
15	Cumplir con las sanciones descritas en el reglamento interno.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente

N°	RECOMENDACIÓN	FECHA																												RESPONSABLE
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE								
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
16	Adquirir nuevos software que garanticen un sistema más eficiente.	x	x	x	x	x	x	x	x																					Gerente
17	Evaluar aleatoriamente a los empleados de la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente y jefes departamentales
18	Enviar al personal a cursos de capacitación en atención al cliente	x	x	x	x																									Gerente.
19	Implementar un mecanismo de control que permita que los socios y usuarios califiquen al personal luego de haber realizado sus transacciones.	x	x	x	x	x	x																							Consejo de Administración - Gerente
20	Crear un buzón de sugerencias.	x	x	x	x																									Gerente
21	Designar responsables para la actualización de manuales de función	x	x																											Gerente
22	Revisar los datos generados por la base de datos	x	x	x																										Jefe operativo
23	Revisar la estructura de la Base de Datos previa su ejecución				x	x																								Gerente -Jefe operativo
24	Controlar las funciones realizadas por el personal a su cargo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefes Departament.
25	Difundir en toda la entidad la normativa interna.	x	x	x																										Gerente
26	Implementar mecanismos de control que delimiten las actividades y accesos al personal	x	x	x	x																									Gerente - Jefes departamento.
27	Solicitar a gerencia un auxiliar para cumplir con todas las funciones designadas	x	x																											Jefe operativo
28	Reestructurar los manuales de funciones evitando la duplicidad y exceso de funciones.	x	x	x	x	x																								Gerente
29	Reconocer el trabajo adicional de cada empleado con bonificaciones o comisiones para obtener un mejor desempeño.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Consejo administrativo - comisiones.
30	Designar personal para la seguridad y el estado de todos los bienes que posee la empresa	x	x	x																										Gerencia

N°	RECOMENDACIÓN	FECHA																				RESPONSABLE				
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		I	II	III	IV
31	Reubicar la caja fuerte a un área más segura o mejorar la seguridad en el área existente.	x	x	x	x																					Gerencia
32	Presentar oportunamente a gerencia los inconvenientes suscitados en el departamento.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefes Departamentales
33	Solicitar que se cambie la cortina por una puerta que restrinja en acceso a caja fuerte.	x																								Jefe operativo
34	Verificar que el sistema esté generando el interés correspondiente en depósitos a la vista.				x				x				x				x				x				x	Gerente
35	Analizar la posibilidad de mejorar el porcentaje de intereses para los certificados de aportación tomando en cuenta lo que dice el reglamento general de la ley de cooperativas en su artículo 178.	x	x	x	x																					Consejo de Administración - Gerente
36	Crear un registro de llamadas a manera de Call Center que verifique calidad en el servicio y autenticidad de llamadas realizadas.	x	x	x	x	x	x	x																		Consejo de Administración - Gerente
37	Velar por el cumplimiento de lo plasmado en el manual de créditos y tomar las debidas medidas en caso de desacato.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comisión de Créditos.
38	Solicitar a gerencia un auxiliar para cumplir a cabalidad las funciones para evitar funciones incompatibles	x	x	x	x																					Jefe de créditos.
39	Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas y toda normativa que rija a la entidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todo el Personal
40	Velar por el bienestar de los socios y su patrimonio aplicando las debidas sanciones a quienes corresponda.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Consejo de administración y vigilancia.

N°	RECOMENDACIÓN	FECHA																				RESPONSABLE				
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		I	II	III	IV
41	Asignar personal encargado de verificar información del socio así como las inspecciones y llamadas a los socios que han obtenido un crédito.	x	x	x	x	x																				Gerencia - Comisión de créditos
42	Cancelar todos los documentos una vez que el socio termine sus obligaciones con la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de créditos.
43	Evitar tener privilegios con un grupo de socios para no tener inconvenientes posteriores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comisión de créditos- Gerente
44	Verificar el cumplimiento de requisitos para cada crédito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comisión de créditos- Gerente
45	No remitir a la comisión ningún tipo de créditos que le faltare la documentación de respaldo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de créditos.
46	Rediseñar los flujo-gramas de créditos	x	x	x																						Gerencia - Jefe de créditos.
47	Asignar a los jefes departamentales, junto con otro responsable la realización de flujo-gramas que incluyan los procesos a desarrollar en cada una de las actividades de su departamento				x	x																				Gerencia
48	Una vez realizados y aprobados los flujo-gramas de procesos verificar su cumplimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefes Departamentales

### **3.6 Conclusiones del capítulo**

Al finalizar con la aplicación de la auditoría de gestión podemos darnos cuenta de lo importante que es este tipo de examen en toda entidad, lamentablemente las auditoría de gestión no son de uso común como lo es una auditoría financiera, aún existe escepticismo sobre su validez y los servicios que puede ofrecer su aplicación, no obstante, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito BAÑOS Ltda., sirvió para darse cuenta que existen ciertas desviaciones en el área de servicios y créditos, los principales hallazgos encontrados en el área de servicios fueron la mala calidad del servicio en ventanilla lo que es preocupante a razón de que al tratarse de una institución cooperativista, la primera cara que muestra la entidad a los socios actuales y potenciales es el servicio brindado por quienes laboran en este departamento a más de que no se aplica el interés de 4% para todos los depósitos a la vista.

Se encontraron también una serie de hallazgos en el departamento de créditos pero el más preocupante fue el otorgamiento de crédito a un solo socio que sobrepasa el diez por ciento del capital social de la empresa, poniendo en juego la situación económica de la entidad e incumpliendo lo estipulado en la ley de cooperativas; afortunadamente los directivos de la entidad han acatado las recomendaciones realizadas y están realizando los respectivos correctivos.

## **4 Capítulo 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 Conclusiones.**

Al realizar el presente trabajo podemos darnos cuenta que para la buena realización de un auditoría es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, no sólo por el gran esfuerzo que representa la realización del examen sino por la variedad de opiniones y experiencias que se necesitan para llegar al fin de los hechos. Lamentablemente se puede apreciar que este tipo de auditoría aún no es explotada en el sector privado a pesar de representar una gran ayuda para evaluar el desempeño y corregir a tiempo posibles desviaciones a las metas trazadas por la entidad.

Resulta necesario que al iniciar una auditoría de gestión, el equipo multidisciplinario conozca con certeza la actividad principal de la empresa, cómo se desarrolla internamente, su entorno y los organismos que la rigen, es por ello que este grupo de expertos debe cumplir con todo lo establecido en la fase I del trabajo, conocer a ciencia cierta las normas internacionales de auditoría a aplicar, orientar su trabajo mediante una planificación adecuada, y comunicar los hallazgos surgidos en la brevedad posible, esto con el fin de servir como una verdadera ayuda a la entidad auditada y obtener un trabajo con las características de suficiencia, competencia y relevancia.

Por otra parte, los conocimientos impartidos por nuestros educadores en las aulas son extensos y valiosos, sin embargo, en la práctica nos podemos dar cuenta que aún falta mucho por aprender, que aquello estudiado en clases son apenas las bases para continuar con toda una investigación que nunca termina, por ello, es importante que cada estudiante realice su aporte con la práctica de lo aprendido en lo que a sus posibilidades lo permitan, sólo así se alcanzará el éxito anhelado.

### **4.2 Recomendaciones.**

Se recomienda, a la empresa privada realizar este tipo de auditoría porque sirven de gran ayuda a la mejora continua de la entidad siempre que se ejecuten con la colaboración de un

equipo multidisciplinario conformado por profesionales en todos los temas relacionados con la actividad de la entidad.

Es necesario que el auditor y todo el equipo multidisciplinario conozcan a plenitud los aspectos y temas referentes a la entidad sujeta a la auditoría, sólo así se podrá alcanzar un trabajo excelente y regirse mediante los programas de trabajo elaborados en la fase de planificación, recordando que deben ser flexibles a cualquier eventualidad presentada.

En cuanto a la comunicación de resultados se recomienda que los hallazgos encontrados deban ser comunicados en el momento de su detección, con el fin de que la entidad auditada realice las correcciones de manera oportuna.

Finalmente a la universidad se recomienda analizar la posibilidad de realizar convenios con instituciones comerciales, industriales y de servicios para que los estudiantes puedan realizar prácticas en sus oficinas, poder estar familiarizados con el mundo laboral y conocer más de cerca cómo se aplica lo aprendido en aulas a la vida profesional.

## 5 BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS:

- ❖ ALVIN. Arens; RANDAL. Elder; MARK. Beasley. Auditoría, un Enfoque Integral. México. Pearson Educación. [s.a.]. 11ª edición.
- ❖ BRENNAN. Patrick; CASHIN. James; NEUWIRTH. Paul; LEVY. John. Control interno. Centrum. Madrid. 1988. v. 1.
- ❖ CASHIN. James; LEVY. John; NEUWIRTH. Paul. Manual de auditoría. 2. EE.UU. McGraw-Hill. [s.a.]. 1ª edición.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas de Control Interno de la República del Ecuador. Acuerdo No. 020-CG el 10 de Octubre del 2002.
- ❖ CUBERO A. Teodoro. La Auditoría de Gestión en el Sector Público. Ecuador. UDA. 2002.
- ❖ CUBERO A. Teodoro. Manual Específico de Auditoría de Gestión. Ecuador. UDA. 2008.
- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. Normas Internacionales de Auditoría. México. 1995. Segunda edición.
- ❖ CONTALORIA GENERAL DEL ESTADO.- Manual de Auditoria de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, Acuerdo No. 919 -CG del 10 de Octubre del 2002.
- ❖ MALDONADO. Milton K. Auditoría de Gestión. Ecuador. Sistema DocuTech. 2001. 1ª edición.
- ❖ MEJIA. Rubí. Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Universidad EAFIT. Colombia. 2006. Primera edición.
- ❖ MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Autores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).- Septiembre 2004.
- ❖ WITTINGTON. RAY; PANY. Kurt. Auditoría, un enfoque integral. McGraw-Hill. Colombia. 2000. 12a edición.

SITIOS WEN VISITADOS:

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/nias.htm>

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5663/4/Capitulo%20%23%203.doc>

[http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS\\_TECNICAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm)

[http://www.casur.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=133&Itemid=125](http://www.casur.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=125)

<http://tendencias.org.ve/view/noticiaShow.php?id=68>

<http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

## 6 Anexos

### 6.1 ANEXO 1

(ESTATUTO)

## 6.2 ANEXO 2

(REGLAMENTO)

### **6.3 ANEXO 3**

(Acta de constitución)













## **6.4 ANEXO 4**

[\(Reglamento de Créditos\)](#)

## 6.5 ANEXO 5

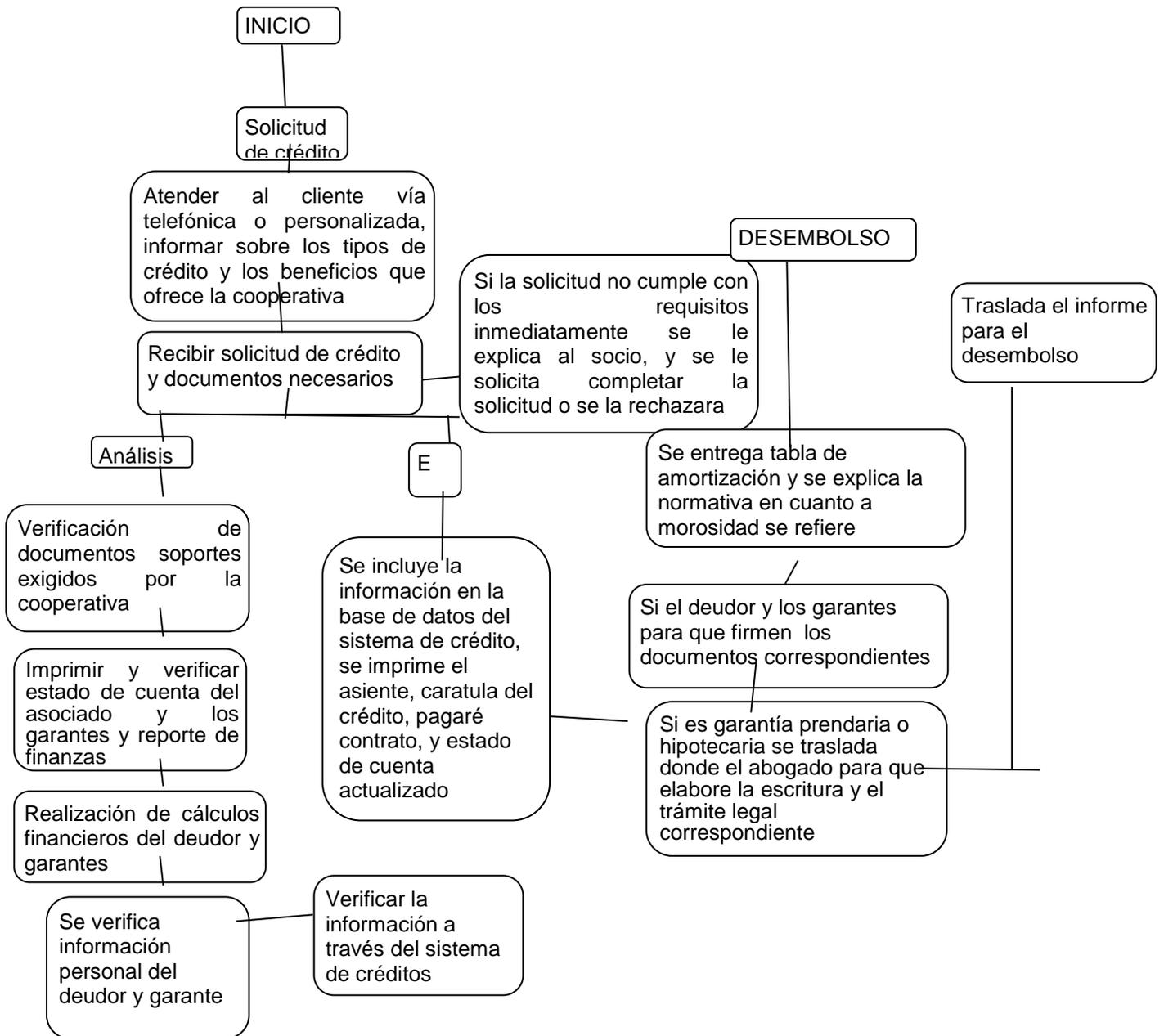
[\(Manual de funciones para créditos\)](#)

## 6.6 ANEXO 6

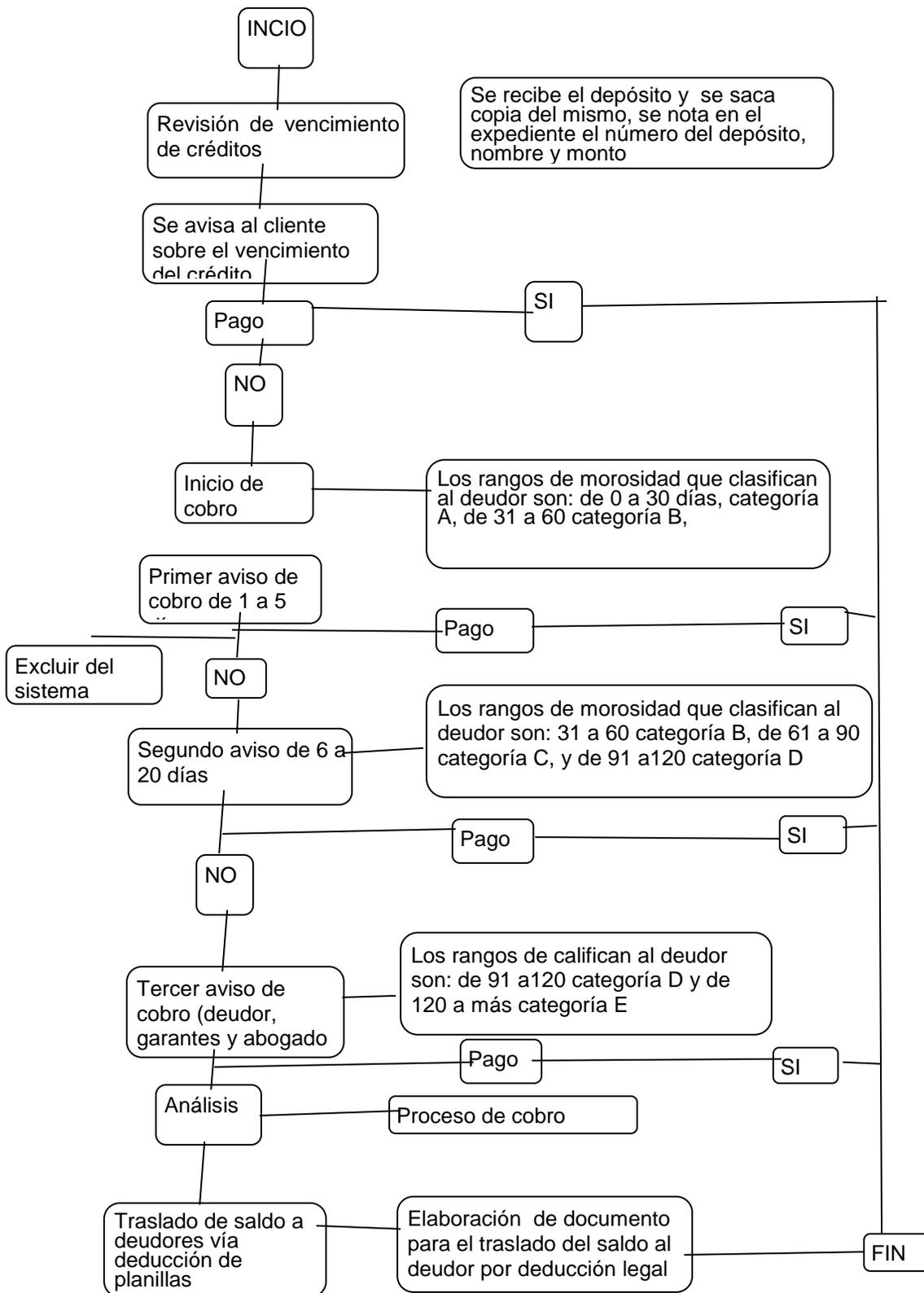
[\(Manual de perfil de créditos\)](#)

## 6.7 ANEXO 7

### Flujo-grama para el proceso: Colocación de Créditos



### Flujo-grama para el proceso: Verificación de créditos.



## **6.8 ANEXO 8**

(MANUAL DE FUNCIONES - CAJAS)

## **6.9 ANEXO 9**

(PLAN ESTRATÉGICO)

## 6.10 ANEXO 10

Hojas adicionales:

### **Estructura organizativa (de posición) de la unidad:**

Se encuentra en el organigrama estructural citado en el punto 1.2 del capítulo I del presente documento.

### **Funciones actual de la unidad de apertura de libretas.**

- Ingresar los datos del nuevo socio en el sistema
- Imprimir el documento que es firmado y revisado por el socio.
- Se asigna el número de libreta.
- Se recibe el dinero que es mínimo \$32,00.

### **Funciones actual de la unidad de retiros.**

- El socio deberá presentar su cédula de identidad y papeleta de retiro obligatoriamente.
- Ingresar al sistema el número de cuenta y realizar la entrega del efectivo, transferencia o entrega del cheque.
- Imprimir el documento con el saldo actual de dinero.
- Entregar el comprobante de pago del al cliente
- Imprimir el saldo actual en la libreta del socio

### **Funciones actual de la unidad de depósitos y cobro de créditos.**

- El socio se acerca con sus apellidos y/o libreta de ahorros -no es obligatorio-.
- Se ingresa los datos al sistema y éste ve si el socio tiene deudas pendientes con la cooperativa y si tiene créditos vencidos
- Se deposita el dinero y en caso de créditos se descuenta el valor de crédito.

- Se emite el comprobante de cobro con saldo ya sea del crédito o para la libreta de ahorros.

#### **Funciones actual de la unidad de cobro de servicios básicos.**

- Se ingresa en el sistema e impresora a los datos entidad que presta el servicio (Empresa eléctrica o Etapa) con la clave de usuario de la cooperativa.
- Se pide al socio la planilla, su nombre o número de medidor, -para el cobro de energía eléctrica- y número de teléfono para el cobro de telefonía.
- Se procede al cobro.
- El sistema reporta lo recaudado en energía eléctrica y ese valor se deposita día a día en una cuenta que la Empresa Eléctrica mantiene en la cooperativa.
- El dinero recaudado por cobro de telefonía se deposita al siguiente día en el en una cuenta que Etapa tiene en el banco de Guayaquil.

#### **Funciones actual de la unidad de colocación de créditos.**

- Facilitar toda la información necesaria al socio para ser sujeto de Crédito, que varía según el tipo de crédito.
- Recepción de los documentos o requisitos.
- Revisión y verificación de la documentación completa
- Remitir la información suministrada por el socio a la comisión de créditos para su respectivo análisis.
- Se entrega la información de la aprobación o no del crédito al socio.
- Se ingresa los datos al sistema del deudor, codeudor, y garantes.
- Firma documentos:
- Pagarés,
- Tablas de amortización.
- Seguro de desgravamen (cubre en el caso de fallecimiento o accidente con incapacidad permanente).
- Autorización para la central de riesgos.
- Se liquida el crédito a través de acreditación a la cuenta de ahorros.
- Archivo de la documentación en carpetas por cada socio.

**Funciones actual de la unidad de recuperación de cartera.**

- Sacar un reporte del sistema de los créditos vencidos al inicio del mes
- Clasificación de cartera para repartir entre los funcionarios encargados.
- Dependiendo de la calificación se hace llamadas, notificaciones, y acciones legales.
- Al final de mes cada encargado envía un reporte de la recuperación.

**Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.**

Se especifican en el manual de cajas y de créditos respectivamente.

## 6.11 ANEXO 11

### Calendario laboral Ecuador 2010 con los días festivos

Los días festivos o de descanso y los días feriados de Ecuador, que implican el cese de la actividad laboral, están definidos en un calendario hasta el año 2011 según el decreto N. 418 del 19 de junio de 2007, suscrito por el Presidente de la República Rafael Correa Delgado, suman un total de quince días:

- 1 de enero, se celebra el Año Nuevo.
- 15 de febrero, Lunes de Carnaval.
- 16 de febrero, Martes de Carnaval.
- 1 de abril, día de Jueves Santo.
- 2 de abril, día de Viernes Santo.
- 1 de mayo, Día del Trabajo.
- 24 de mayo, Batalla de Pichincha.
- 24 de julio, Natalicio de Simón Bolívar.
- 10 de agosto, Día de la Independencia.
- 13 de agosto, es el Día de la Independencia Observado.
- 9 de octubre, Independencia de Guayaquil.
- 2 de noviembre, día de los Muertos o de los difuntos.
- 3 de noviembre, Día de la Independencia de Cuenca.
- 25 de diciembre, día de Navidad.
- 31 de diciembre, día festivo por ser Noche Vieja.

<b>TOTAL días calendario</b>		<b>365</b>
<u>Menos:</u>		
- Fines de semana	0	
- Vacaciones y onomástico	0	
- Capacitación	0	
- Días feriados y festivos	15	
TOTAL días deducibles		-15
<u>TOTAL DIAS LABORADOS AÑO 2010</u>		<b>350</b>

## 6.12 ANEXO 12

**Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.**

**Fórmula:**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = Error máximo admisible en términos de proporción

Lo que se pretende medir es la proporción de actividades, en cada subcomponente, que cumplen con el proceso establecido, es por ello que se trabajará bajo el supuesto de p=90% porque se espera que al menos el 90% de las actividades desarrolladas durante el periodo 2010 cumpla con el proceso.

Además el intervalo en cada muestra se obtendrá dividiendo el tamaño de la población o marco muestreo para el tamaño de la muestra con un arranque aleatorio, -mediante sorteo-.

**SUBCOMPONENTES:** Retiros, depósitos y cobro de créditos, cobro de servicios básicos:

N= 350 Días laborados.

Z= 1,962

p= 0,95

q= (1-0,95)

d= 0,05

$$n = \frac{350 \cdot 1,962^2 \cdot 0,95 \cdot (1-0,95)}{0,05^2 \cdot (350-1) + 1,962^2 \cdot 0,95 \cdot (1-0,95)}$$

$$n = \frac{63,9970065}{1,05534859}$$

n= 61 Intervalo de

elección: 6.

**SUBCOMPONENTE: APERTURA DE LIBRETAS:**

N= 360 Libretas abiertas.

Z= 1,962

p= 0,95

q= (1-0,95)

d= 0,05

$$n = \frac{360 * 1,962^2 * 0,95 * (1-0,95)}{0,05^2 * (360-1) + 1,962^2 * 0,95 * (1-0,95)}$$

$$n = \frac{65,8254924}{1,08034859}$$

n= 61 Intervalo de elección: 6.

**COMPONENTES: Colocación de créditos y recuperación de cartera**

N= 737 Créditos

Z= 1,962

p= 0,95

q= (1-0,95)

d= 0,05

$$n = \frac{1086 * 1,962^2 * 0,95 * (1-0,95)}{0,05^2 * (1086-1) + 1,962^2 * 0,95 * (1-0,95)}$$

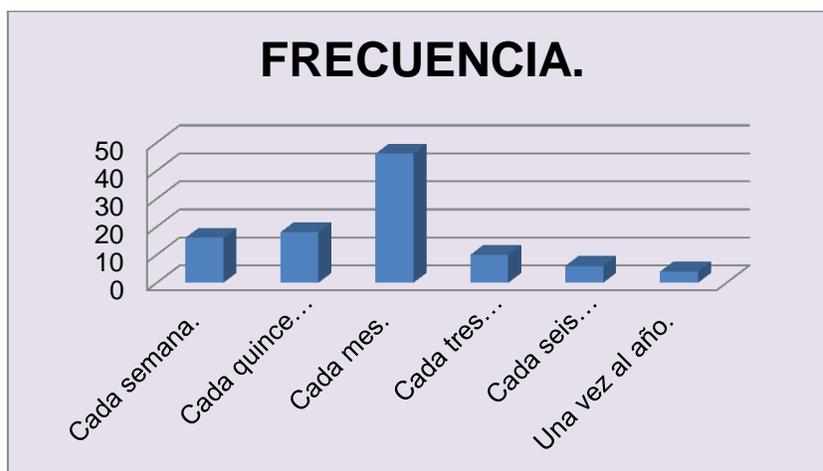
$$n = \frac{134,7594108}{2,02284859}$$

n= 67 Intervalo de selección: 11

## 6.13 ANEXO 13

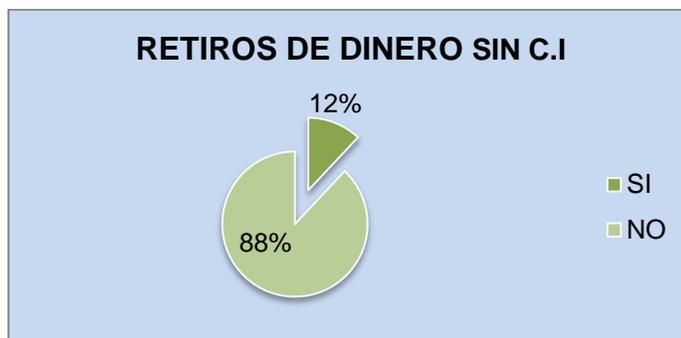
### Interpretación de encuesta n° 1

1. ¿Con qué frecuencia usted realiza movimientos en su cuenta?



**INTERPRETACIÓN.-** La mayoría de socios realiza movimientos en su cuenta de forma mensual, esto se debe a que de forma mensual hacen el pago de sus créditos, servicios básicos, entre otros; hay también socio que cada quince días ejecutan transacciones seguido por socios aquellos que semanalmente asisten a la cooperativa para realizar movimientos en su cuenta, lo que se pudo apreciar también fue que gran parte de las personas que se encontraban dentro de la cooperativa no eran socios de la misma sino únicamente llegaban a realizar sus pagos de servicios básicos.

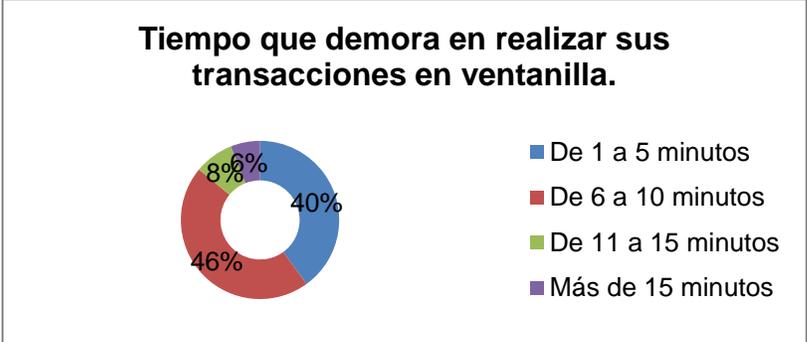
2. ¿Ha podido usted realizar retiros de dinero sin presentar su cédula de identidad?



**INTERPRETACIÓN.-** A pesar de ser uno de los requisitos obligatorios el presentar la cédula de identidad para poder realizar retiros de dinero, el 12% de los encuestados afirma no

haberlo hecho, esto se debe a que por ser conocidos de las cajeras o de la cooperativa en general se omite este requisito.

3. ¿Cuánto tiempo se ha demorado usted en realizar sus transacciones en ventanilla?



**INTERPRETACIÓN.-** El 46% de los encuestados dice haber esperado en ventanilla de 6 a diez minutos lo que significa que no hay un servicio eficiente o que el servicio es medianamente bueno porque el 40% de la población ha demorado en realizar sus transacciones de 1 a 5 minutos que es el tiempo normal según parámetros de la cooperativa. Además ha habido personas que se han demorado hasta más de 15 minutos, por lo general cuando hay fallas en el sistema.

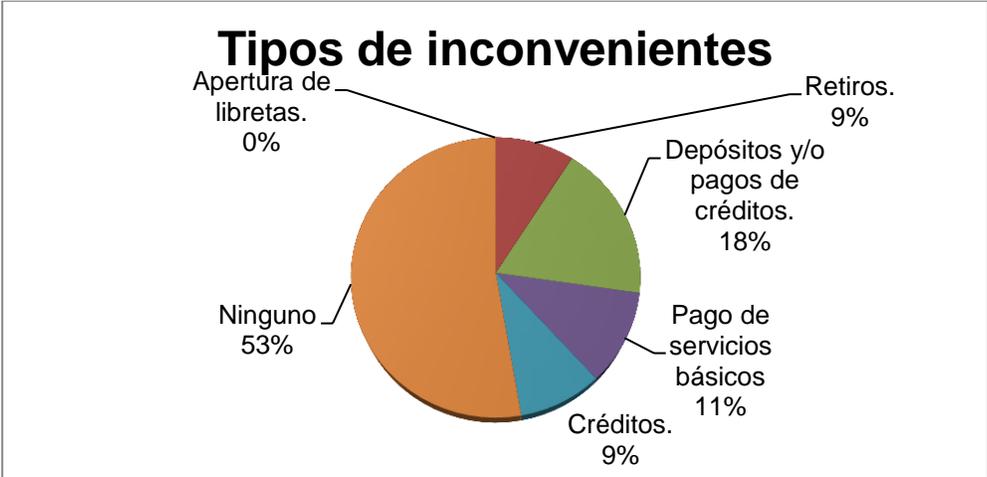
4. ¿Cómo calificaría usted al monto para abrir una cuenta de ahorros (\$32,00)?



**INTERPRETACIÓN.-** La mayoría de los socios (80%) considera normal el monto de \$32,00 requeridos para la apertura de una cuenta de ahorros, existe un 14% que considera un valor alto mientras que el 6% lo considera bajo, lo que se pudo saber mediante esta pregunta es

que muchos encuestados habían abierto sus cuentas de ahorros a valores distintos, algunos con \$50,00 mientras que otros con \$25,00.

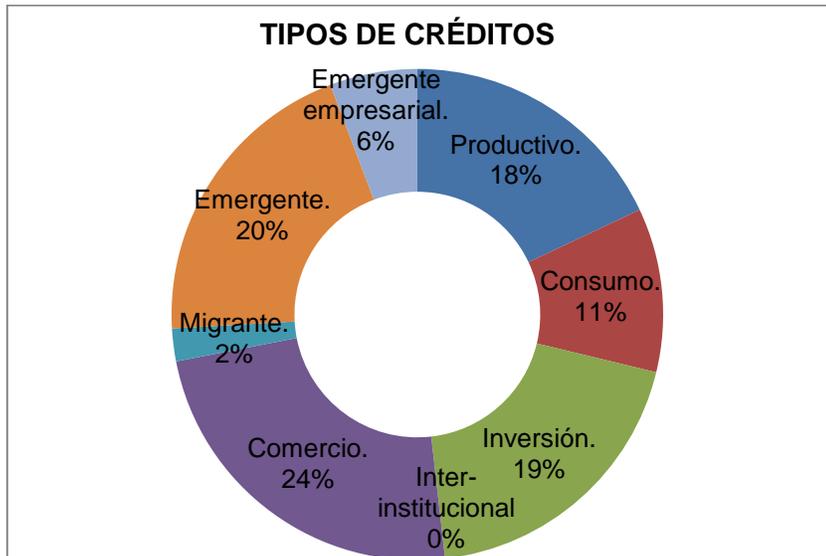
5. ¿Ha tenido algún inconveniente al realizar?:



**INTERPRETACIÓN:** Más de la mitad de la socios de la entidad no ha tenido ningún inconveniente al realizar cualquier tipo de gestión en la cooperativa, no obstante la mayoría de quejas se dan en el área de servicios, especialmente en el pago de créditos o depósitos, seguido por inconvenientes en el pago de servicios básicos y finalmente un al realizar retiros de dinero; en el área de créditos se registra el 9% del total de inconvenientes.

Entre los mayores inconvenientes suscitados están principalmente la mala atención, demora en el servicio, fallas en el sistema han habido incluso personas que han recibido menos dinero que el correspondiente, se les debita de la cuenta de ahorros el pago de cuotas el día en que están por vencer sin previo aviso al socio, y hubo un problema al deshipotecar un bien.

6. Señale los tipos de créditos que la cooperativa ofrece y que son de su conocimiento



**INTERPRETACIÓN.-** Los créditos más conocidos por los socios son el de comercio, emergente de inversión, producción y de consumo, existen pocos que conocen del emergente empresarial, sólo un 2% conoce del crédito migrante a pesar de que gran parte de los socios de la cooperativa tiene un familiar en el exterior que podría haber utilizado este tipo de crédito (ver manual de perfil de crédito, anexo N° 13), finalmente ninguno de los encuestados conoce el crédito interinstitucional por lo que se recomienda trabajar más en fomentar los créditos desconocidos.

7. ¿Ha realizado usted algún crédito en la cooperativa?



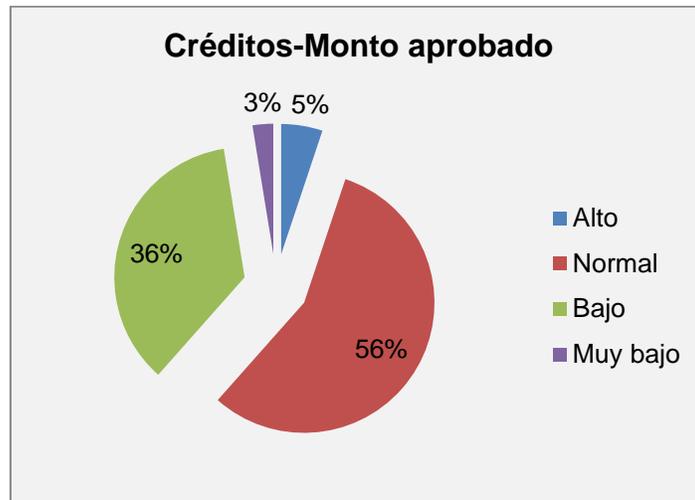
**INTERPRETACIÓN.-** La mayoría de los socios ha realizado un crédito en la cooperativa, ello nos sirve para poder conocer que piensan las personas respecto a las tres siguientes preguntas englobadas en la pregunta 8.

8.1 ¿Cómo calificaría el tiempo de aprobación?



**INTERPRETACIÓN.-** El 44% de los encuestados considera corto el tiempo en que la comisión de créditos aprueba los créditos lo que significa que la entidad actúa eficientemente en este aspecto.

8.2. ¿En base a la siguiente tabla, cómo consideraría el monto de crédito?



**INTERPRETACIÓN.-** Más de la mitad de los socios considera normal el monto que la cooperativa les asigna en cada crédito, pero existe un fuerte porcentaje de clientes que cree que el monto acreditado es bajo, sin embargo la cooperativa debería analizar otros aspectos relacionados, como por ejemplo liquidez, para tomar decisiones respecto a mantenerse con los montos actuales o mejorarlos.

8.3. ¿Qué calificación le daría al plazo ofrecido en crédito?



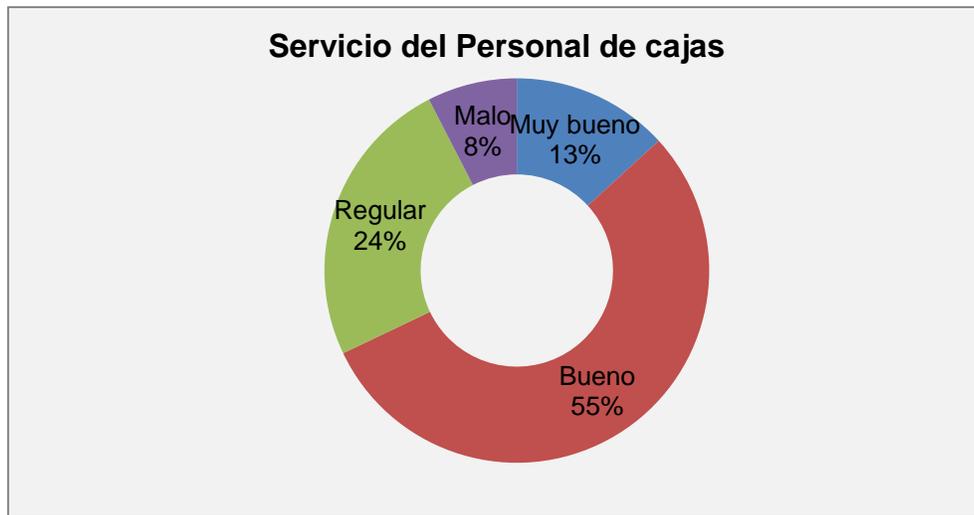
**INTERPRETACIÓN.-** La mayoría de socios considera que el plazo para poder pagar sus créditos es largo o normal, sin embargo, al igual que la pregunta anterior, hay un fuerte porcentaje (36%) que cree que el plazo para cumplir con su crédito es corto, por ello, la cooperativa debería analizar éste factor junto a otros como por ejemplo con indicadores de la cartera de difícil cobro o con los informes sobre la recuperación de cartera.

9.- ¿Cómo calificaría usted el servicios recibido por las personas que laboran en el departamento de créditos?



**INTERPRETACIÓN.-** Más del 90% considera la atención del departamento de créditos entre bueno y muy bueno, el 6% que representa un servicio regular se debe a los inconvenientes suscitados en la pregunta número cinco por lo que hay que trabajar en esas deficiencias.

10. ¿Cómo calificaría usted el servicios recibido por las personas que laboran en el área de cajas de la cooperativa?



**INTERPRETACIÓN.-** A diferencia que el departamento de créditos, en caja vemos que hay un mayor descontento en la atención recibida y esto se debe a la serie de inconvenientes presentados en la pregunta cinco, de hecho hay socios que califican como malo el servicio recibido lo que debería poner a pensar en medidas de solución a los directivos de la entidad porque el departamento de cajas es la primera cara que la cooperativa da a conocer a los usuarios o potenciales socios.

## 6.14 ANEXO 14

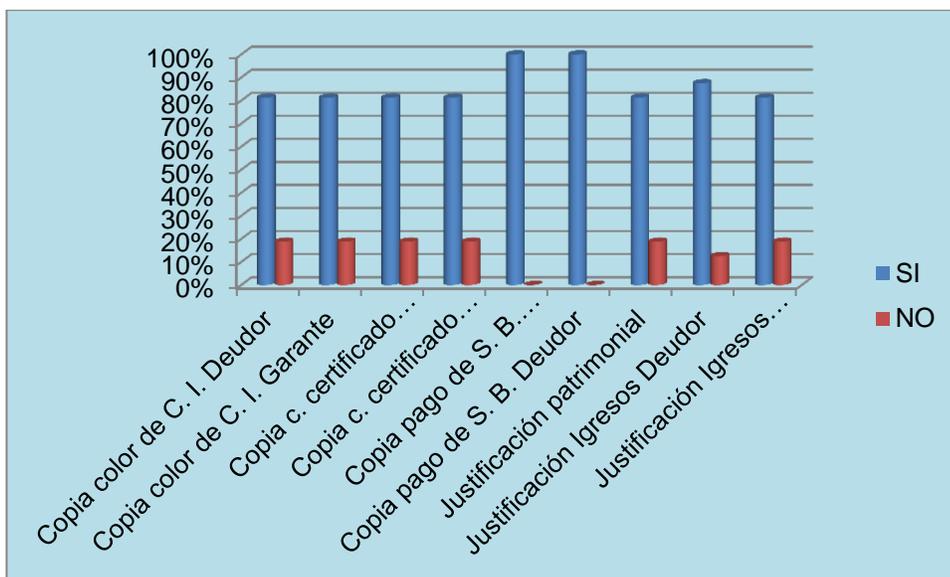
### Interpretación de encuesta N° 2

1. ¿La cooperativa le dio a conocer los requisitos para ser sujeto de crédito?



**INTERPRETACIÓN.-** A la mayoría de socios se les dio a conocer cuáles son los requisitos para ser sujeto de crédito, hay un 6% que dice lo contrario, esto se debe a que los requisitos los conocieron mediante otros medios (un familiar que ya ha hecho un crédito similar por ejemplo).

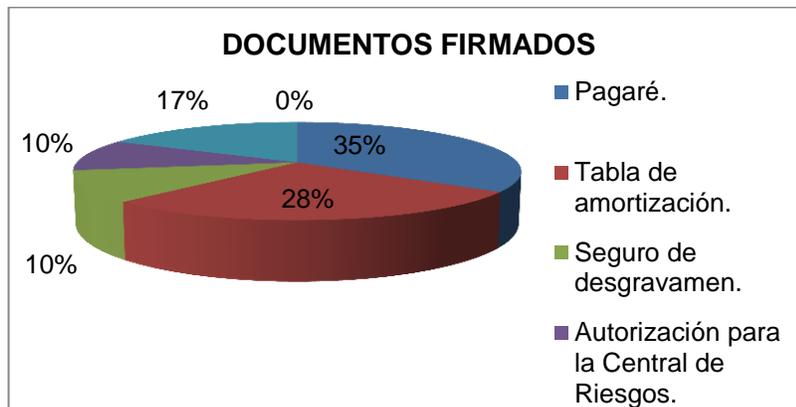
2. ¿Los requisitos que usted presentó para ser sujeto de crédito fueron?:



**INTERPRETACIÓN.-** No se pide a todos los clientes los requisitos básicos para un crédito, en el caso de la cédula de identidad se acepta a blanco y negro pese a que las políticas de la

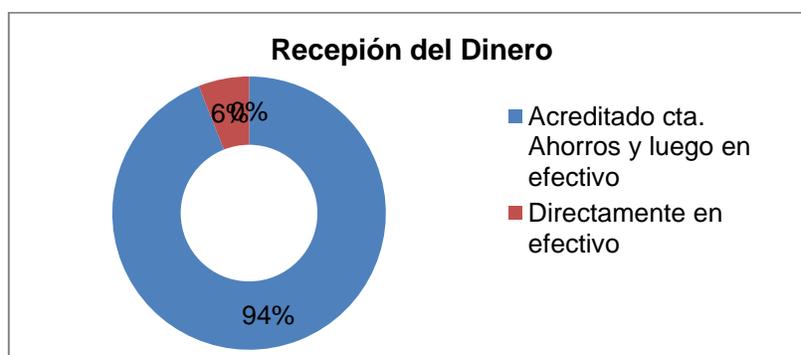
cooperativa exigen a color, además un 19% de los socios dice no haber presentado la justificación de ingresos del garante ni la justificación patrimonial.

### 3. ¿Cuáles fueron los documentos que usted debió firmar?:



**INTERPRETACIÓN.-** Apenas un 17% de las personas que han solicitado un crédito en la entidad han firmado todos los documentos necesarios para un crédito: pagaré, tabla de amortización, seguro de desgravamen y autorización para la central de riesgos, esta información deberá verificarse con los documentos históricos de la cooperativa porque puede darse el caso de que los socios no recuerden el total de documentos firmados.

### 4. ¿Cuál fue la forma en que recibió el dinero correspondiente su crédito?



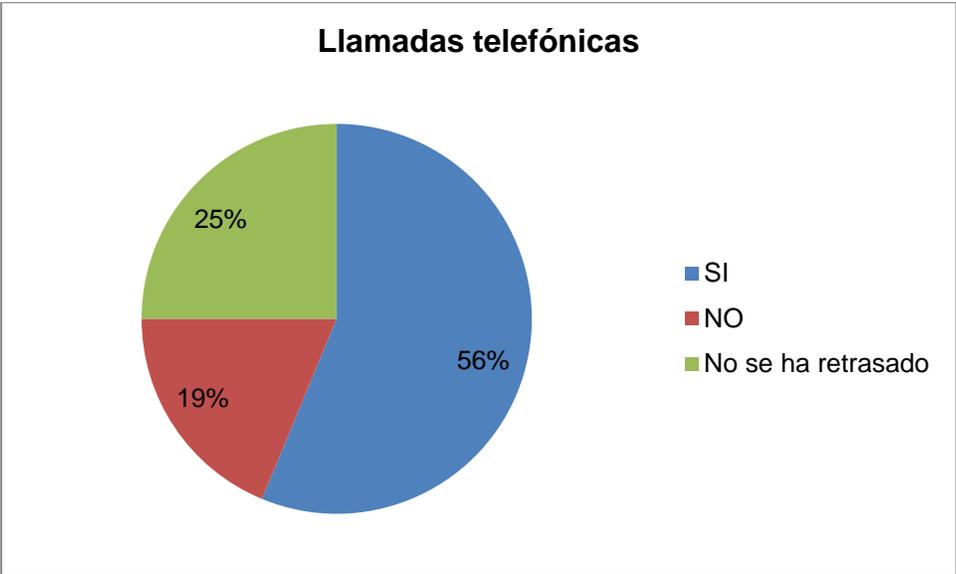
**INTERPRETACIÓN.-** Si bien es cierto que más del 90% de socios ha recibido el dinero correspondiente a su cuenta de ahorros acreditando primero a su cuenta de ahorros y luego en efectivo, el 6% que ha recibido el dinero directamente en efectivo da a entender que no se está cumpliendo estrictamente con el último paso del proceso para la colocación de créditos,

la mayoría de casos se deben a que por ser conocidos de la cooperativa ya no les exigen muchos trámites.

**5. ¿Se ha retrasado en el pago de sus cuotas?**

Para la interpretación de esta pregunta se ha realizado un gráfico que la enlaza con la siguiente pregunta:

**6. En caso de que haya tenido algún retraso en sus cuotas, ¿Ha recibido llamadas telefónicas por parte de la cooperativa recordándole el vencimiento de las cuotas de su crédito?**



**INTREPRETACIÓN.-** Apenas un 25% de los socios que han requerido un crédito ha cumplido puntualmente con sus créditos, del 75% restante el 56% ha recibido llamadas telefónicas recordándole en vencimiento de sus cuotas lo que señala que no se está cumpliendo con todos los socios el proceso para la recuperación de la cartera.