

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA



***“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y
RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO”***

***TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS,
CONTADOR PÚBLICO, AUDITOR.***

AUTOR: RUTH MAGALY FUERTES SÁNCHEZ

DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

CODIRECTOR: DR. PATRICIO GÁLVEZ LÓPEZ

SANGOLQUÍ 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nombre del Autor: RUTH MAGALY FUERTES SÁNCHEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el pie de página correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio del 2012

RUTH MAGALY FUERTES SÁNCHEZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Director: Eduardo Ron Silva

Codirector: Patricio Gálvez López

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, realizado por Ruth Magaly Fuertes Sánchez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autoriza a la señorita Ruth Magaly Fuertes Sánchez que lo entregue al Eco. Juan Lara en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Junio del 2012

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Patricio Gálvez López

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Ruth Magaly Fuertes Sánchez

Autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJÉRCITO NACIONAL-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio del 2012

RUTH MAGALY FUERTES SÁNCHEZ

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con mucho cariño

A mis padres que me dieron la vida y su apoyo incondicional en todo momento. Gracias papi y mami por darme esta carrera para mi futuro y en especial por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han brindado todo su amor.

A mi hermano Edwin, a pesar de estar lejos, nunca ha faltado una palabra de aliento que me han permitido seguir adelante.

A mi sobrina Morelia, que vive en España, la cual se ha convertido en la persona más importante y el motivo para cumplir con todas mis metas.

A mis amigos con los que pase momentos agradables y divertidos, sin olvidar ninguna de las locuras que realizamos, les agradezco por haber estado ahí y nunca dejar que me dé por vencida.

Magaly

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y guiar mis pasos por el camino del bien, ayudándome a cumplir con otra de mis metas.

A mis padres por el amor, comprensión, ayuda, paciencia y en especial por la confianza que depositaron en mí al momento de apoyarme con la carrera que yo escogí para mi futuro.

A todas las personas que con sus consejos, sabiduría y su amistad permitieron que me convirtiera en una profesional.

A mi director y codirector de tesis, por el tiempo que me brindaron y la guía que me proporcionaron para realizar esta investigación.

A mis amigos por ayudarme a disfrutar de la Universidad.

Magaly

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	II
CERTIFICADO.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE REPRESENTACIONES GRÁFICAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
INTRODUCTION.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. <i>Base Legal de la Cooperativa</i>	1
1.2. LA COOPERATIVA.....	5
1.2.1. <i>Reseña histórica</i>	5
1.2.2. <i>Organigrama</i>	14
CAPÍTULO II.....	36
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	36
2.1. ANÁLISIS FODA	36
2.2. ANÁLISIS INTERNO	39
2.2.1. <i>Descripción de los Procesos Administrativos</i>	39
2.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	55
2.3.1. <i>Influencias Macroeconómicas</i>	56
2.3.2. <i>Influencias Microeconómicas</i>	75
CAPÍTULO III.....	80
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
3.1. MISIÓN.....	81
3.1.1. <i>Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN</i> 82	
3.2. VISIÓN	82
3.2.1. <i>Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN</i> 82	
3.3. OBJETIVOS	83
3.4. ESTRATEGIAS	83
3.5. POLÍTICAS.....	84
3.6. PRINCIPIOS	85
3.7. VALORES	86
CAPÍTULO IV.....	87

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	87
4.1. GENERALIDADES.....	87
4.1.1. <i>Definiciones.....</i>	<i>87</i>
4.1.2. <i>Importancia.....</i>	<i>88</i>
4.1.3. <i>Características.....</i>	<i>88</i>
4.1.4. <i>Evolución y Diferencias.....</i>	<i>88</i>
4.1.5. <i>Normatividad que Regula la Auditoría.....</i>	<i>92</i>
4.2. FASES DE LA AUDITORÍA.....	110
4.2.1. <i>Planificación de la Auditoría.....</i>	<i>111</i>
4.2.2. <i>Ejecución del Trabajo.....</i>	<i>164</i>
4.2.3. <i>Comunicación de Resultados.....</i>	<i>190</i>
4.2.4. <i>Evaluación Continua.....</i>	<i>201</i>
CAPÍTULO V	204
5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.....	204
5.1. "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO".....	204
CAPÍTULO VI	330
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	330
6.1. CONCLUSIONES.....	330
6.2. RECOMENDACIONES.....	331

Índice de Representaciones Gráficas

Representación Gráfica 1: Logo de la Cooperativa.....	6
Representación Gráfica 2: Sucursal en la ciudad de Guayaquil.....	8
Representación Gráfica 3: Sucursal en la ciudad de Riobamba.....	9
Representación Gráfica 4: Sucursal en la ciudad de Machala.....	10
Representación Gráfica 5: Organigrama Estructural.....	15
Representación Gráfica 6: Organigrama Estructural Diseñado.....	17
Representación Gráfica 7: Organigrama Funcional.....	19
Representación Gráfica 8: Organigrama de Personal.....	32
Representación Gráfica 9: Flujograma del Proceso de Crédito.....	46
Representación Gráfica 10: Flujograma del Proceso de Recuperación de Cartera.....	53
Representación Gráfica 11: Relación Factores Externos y Empresa.....	56
Representación Gráfica 12: Inflación Acumulada.....	61
Representación Gráfica 13: Tasa de Interés Activa.....	64
Representación Gráfica 14: Tasa de Interés Pasiva.....	66
Representación Gráfica 15: Balanza Comercial.....	68
Representación Gráfica 16: Tasa de Desempleo.....	70
Representación Gráfica 17: Casta Familiar.....	72
Representación Gráfica 18: Competencia.....	77
Representación Gráfica 19: Cooperativismo en el Ecuador.....	78
Representación Gráfica 20: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS.....	93
Representación Gráfica 21: Fases de la Auditoría.....	110
Representación Gráfica 22: Formato de la Narrativa de la Entrevista.....	116
Representación Gráfica 23: Formato de la Narrativa de la Visita.....	117
Representación Gráfica 24: Componentes del Coso.....	130
Representación Gráfica 25: Componentes del Coso ERM.....	136
Representación Gráfica 26: Componentes del CORRE.....	141
Representación Gráfica 27: Formato del Cuestionario de Control Interno.....	145

Representación Gráfica 28: Formato de la Cédula Sumaria.....	147
Representación Gráfica 29: Cuadro Sinóptico del Proceso.....	151
Representación Gráfica 30: Ilustración del Flujograma.....	152
Representación Gráfica 31: Formato del Programa de Auditoría.....	163
Representación Gráfica 32: Hallazgos de Auditoría.....	186
Representación Gráfica 33: Formato de la Hoja de Hallazgo de Auditoría.....	187
Representación Gráfica 34: Formato del Cronograma de Recomendaciones.....	203

Índice de Tablas

Tabla 1: Inflación.....	61
Tabla 2: Tasa de Interés Activa.....	64
Tabla 3: Tasa de Interés Pasiva.....	66
Tabla 4: Balanza Comercial.....	68
Tabla 5: Tasa de Desempleo.....	70
Tabla 6: Canasta Familiar.....	72
Tabla 7: Competencias de la Cooperativa.....	77
Tabla 8: Proveedores de la Cooperativa.....	79

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Nómina de socios Fundadores de la Cooperativa.....	1
Cuadro 2: Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.....	91
Cuadro 3: Similitudes entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.....	92
Cuadro 4: Ventajas y Desventajas del Control Interno.....	127
Cuadro 5: Comparación entre los Métodos de Evaluación de Control Interno.....	143
Cuadro 6: Matriz de Riesgo y Confianza.....	157
Cuadro 7: Técnica de Colorimetría a 3 colores.....	158
Cuadro 8: Técnica de Colorimetría a 5 colores.....	158
Cuadro 9: Técnicas de Auditoría.....	167
Cuadro 10: Indicadores de Eficiencia del Proceso de Crédito.....	174
Cuadro 11: Indicadores de Eficiencia del Proceso de Recuperación de Cartera.....	176
Cuadro 12: Marcas de Auditoría.....	181
Cuadro 13: Referencias de Auditoría.....	183

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero cumple un factor importante en la economía de cualquier país, el mismo que permite analizar las inversiones que se están realizando, la rotación del dinero y en especial la generación de riquezas para las personas; por lo cual las empresas se apoyan en instituciones financieras para la obtención de capital y su expansión productiva y financiera a nivel nacional o internacional.

El sistema financiero está conformado por diversas instituciones financieras como bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito, estas últimas han ido creciendo en el mercado ya que su objetivo principal es trabajar en beneficio de sus socios y de la colectividad.

Las cooperativas han jugado un papel muy importante en la economía del Ecuador, superando diversos obstáculos en especial en la crisis bancaria que se dio en la década de los noventa donde todos los bancos cerraron y no permitieron que sus clientes retiren su dinero, los ciudadanos quedaron con temor y desconfianza ante las instituciones financieras; las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon en ofrecer sus servicios en favor de los socios, poco a poco las personas recobraron la confianza, esto ayudó a que la economía del país se estabilice.

Una de las ventajas de las cooperativas para que tenga una gran demanda es su enfoque en la parte social, dando la posibilidad de realizar proyectos de emprendimiento e iniciativas por parte de los ciudadanos en favor de la comunidad.

Por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, fue creada en el año de 1980 con 43 socios fundadores, con el objetivo principal de satisfacer las necesidades del personal militar y civil de la Fuerza Terrestre, en cuanto a créditos y cuentas de ahorro. Actualmente la Cooperativa ha crecido sustancialmente ya que oferta diversos servicios para sus 12.500 socios con los que actualmente cuenta.

El Capítulo I, trata sobre los antecedentes de la Cooperativa, historia, estructura orgánica, servicios que ofrece a sus socios, objetivos y la normativa por la cual se encuentra regida.

El Capítulo II, se analiza la situación macroeconómica y microeconómica del entorno de la Cooperativa, y se establece el grado de eficiencia, eficacia y economía de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera, que son el objeto de investigación.

El Capítulo III, se revisa la misión, visión, objetivos, valores, principios y estrategias empresariales de la Cooperativa, para establecer los alcances y los objetivos de la auditoría a ser realizada.

El Capítulo IV, se estudia el marco teórico-conceptual, que permitirá tener el conocimiento completo para el desarrollo de la auditoría en el Capítulo V y los formatos a ser utilizados.

El Capítulo V, se aplica todo lo estudiado en el capítulo anterior, permitiendo determinar hallazgos de los procesos a ser analizados y brindar nuestras recomendaciones en beneficio de la Cooperativa.

El Capítulo VI, es la fase en donde se emitirá las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación realizada.

INTRODUCTION

The financial system plays an important factor in the economy of any country; it allows you to analyze the investments being made, the turnover of money and especially the generation of wealth for individuals, for businesses which rely on institutions obtaining financial capital and its productive and financial expansion nationally and internationally.

The financial system consists of several financial institutions including banks, mutual and credit unions, the latter have been growing in the market as its main objective is to work for the benefit of its members and the community.

Cooperatives have played an important role in Ecuador's economy, overcoming various obstacles especially in the banking crisis that occurred in the nineties where all the banks closed and did not allow their partner to withdraw their money, citizens were with fear and distrust of financial institutions, the credit unions to offer their services advantage for customers, people gradually regained confidence, that helped the economy to stabilize.

One of the advantages of cooperatives to have a high demand is its focus on the social side, giving the possibility of undertaking projects and initiatives by citizens for the community.

So the Savings and Credit Cooperative "National Army"-hunt, was created in 1980 with 43 founding members, with the main objective of meeting the needs of military and civilian personnel of Land Forces, in terms of loans and savings accounts. Currently the Cooperative has grown substantially since they offer various services to its 12,500 partners who currently own.

Chapter I, discusses the background of the cooperative, history, organizational structure, services offered to its membership, objectives and rules by which it is governed.

Chapter II, we analyze the macroeconomic and microeconomic environment of the Cooperative, and sets the standards of efficiency, effectiveness and economy of Credit Process and Portfolio Recovery, which are the subject of investigation.

Chapter III, reviews the mission, vision, goals, values, principles and business strategies of the cooperative, to establish the scope and objectives of the audit to be performed.

Chapter IV, examines the theoretical and conceptual framework, which will have the full knowledge for the development of audit in Chapter V and the formats to be used.

Chapter V, applies all studied in the previous chapter, allowing findings to determine the processes to be analyzed and provide our recommendations for the benefit of the Cooperative.

Chapter VI, is the phase where you issue the findings and recommendations of all research.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

1.1.1. Base Legal de la Cooperativa

En los primeros días del mes de diciembre de 1980 la Cooperativa envía la documentación correspondiente para la aprobación del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.

El Ministerio de Bienestar Social con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de diciembre de 1980 aprobó el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, como domicilio de la misma y dispuso la inscripción de este acuerdo en el Registro General de Cooperativas y su publicación en el Registro Oficial correspondiente.

Cuadro N°01

Nómina de los 43 fundadores de la Cooperativa

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA
Mario Eduardo Cevallos F.	050002021-9
Néstor Augusto Vega Medina	170308816-9
José María Perugachi F.	170227293-1
Arnulfo D. Angulo Carvajal	Fallecido
Daniel L. Faican Tigre	170073954-1
Mario Hernán Cevallos	170357197-2
Santos Modesto Eras Soto	110081287-2
Luis Tobías Jiménez Puebla	090007174-7
Pedro Valentín Toala Lucas	130105023-1
Manuel E. Cisneros Logacho	170352016-1
Hugo Fabián Criollo Mafla	Fallecido
Luis Gerardo Altamirano E.	170352016-1

Servillo de Jesús Valdiviezo	059871231-3
José Luis Lucero Guallpa	070062061-0
Aida M. Carpio Montaña	178954125-2
Rosa Amelia Díaz Sánchez	100099481-3
José Gaviño Intriago P.	170944361-2
Ángel Vicente Vélez Vélez	060562831-9
Carlos Fabián Mora Navas	170254711-6
José Pedro Quiranza Castillo	170191227-9
Ángel Humberto Salazar G.	170216038-1
Luis Alfredo Cochambay C.	054421536-9
Jaime Humberto Rodríguez S.	170125767-5
José E. Paredes R.	170031637-3
Andrés Collahuazo Gualán	075145789-5
Luis Eloy Navarrete Bastidas	170426156-7
Segundo Octavio Erigoyen N.	170681273-8
César Augusto Moreno Moreno	1707175435-8
Fabián Gustavo Enríquez R.	0400427407-7
Cristóbal Avelino Cáceres S.	1704028273-9
David Franco Cueva Cueva	0723667145-1
Rigoberto Rodríguez González	090077691-5
Héctor A. Piccha Aguaguña	078947112-6
Edison Patricio Cruz	170559376-0
Luis Alberto Ortega Pila	050084478-8
Renato Fabián Puente Jara	170528118-4
Luis Napoleón Alvarado Suárez	170528118-4
Patricio E. Ochoa Alluri	170445354-5
Luis Germán Quiguango Guagala	100056040-7
Luis Gabriel Tuarez Briones	130144738-7
Pablo Santiago Romero Romero	060028449-3
Luis Enrique Rodríguez Chávez	090195739-0

Fuente: Según Acuerdo Ministerial N° 01704, Nómina de los Fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN
Elaborador por: Ruth Fuertes Sánchez

A partir de esa fecha con el fin de incentivar el ahorro se desarrollaron diversas actividades como: publicidad, motivación y visitas a las unidades militares establecidas en todo el territorio nacional.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 12.500 socios, en el 73,99% de su conformación constituyen militares en Servicio Activo y Pasivo de la Fuerza Terrestre, y el 26.01% empleados civiles de la Fuerza Terrestre miembros del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas).

El Patrimonio está conformado por el aporte de socios en Certificados de Aportaciones y cuotas de Ingreso Reservas del Patrimonio en un equivalente al 81,25% esto es \$831.959,83 del total de \$1'023.852,50 que constituye el valor del patrimonio.

Además el capital de la Cooperativa se constituye por los siguientes valores:

- a) Aportaciones individuales de los socios
- b) Multas y cuotas de ingreso
- c) Todos los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquirido por la Cooperativa
- d) Préstamos que otorga la Cooperativa a sus socios.

La Cooperativa se creó con los siguientes fines:

- Otorgar préstamos a los socios de conformidad con el reglamento establecido en la Cooperativa.
- Financiar programas de impulso económico de sus socios, con el beneficio del desarrollo socio-económico de los mismos.
- Creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus socios.
- Contratación de préstamos con entidades públicas o privadas, que permitan satisfacer las necesidades de sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se rige por las siguientes disposiciones:

- *Ley de Cooperativas.*- La presente Ley tiene como objeto establecer las normas generales para la organización y funcionamiento de las cooperativas.

“Esta Ley tiene como finalidad disponer los mecanismos de relación, participación e integración de dichos entes en los procesos comunitarios, con los Sectores Público y Privado y con la Economía Social y Participativa, constituida por las empresas de carácter asociativo que se gestionan en forma democrática.”¹

- *Normatividad Interna.*- El Estatuto de la empresa se divide en:
 - Capítulo I.-
 - Capítulo II.- De los socios
 - Capítulo III.- Estructura Interna y Administración
 - De la Asamblea General
 - Del Consejo de Administración
 - Del Consejo de Vigilancia
 - Del Gerente
 - De las Comisiones Especiales
 - Del Presidente y Secretario
 - Capítulo IV.- Régimen Económico
 - Capítulo V.- De la Disolución y Liquidación
 - Capítulo VI.- Disposiciones Generales

¹http://www.viviendaenred.net/leyes_decretos/Documentos/Ley%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf

1.1.1.1. Objetivos de la Cooperativa

Según como se menciona en el Capítulo I Artículo Quinto del Estatuto vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, sus objetivos son:

- Otorgar préstamos a los socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.
- Financiar los programas individuales y colectivos de los socios, que requieran inversión de capital en beneficio de su desarrollo socio-económico.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar a sus socios una adecuada educación cooperativista.
- Obtener financiamiento ya sea con instituciones del sector público o privado, o entidades prestamistas nacionales o extranjeras, para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.

1.2. La Cooperativa

“La Cooperativa es una autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada.”²

1.2.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del “Ejército Nacional”-CACEN se forma en el año 1979 luego de que un grupo de oficiales y voluntarios

²<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

pertenecientes a la Fuerza Terrestre tuvieron la visión de que las Fuerzas Armadas debían contar con una institución financiera que regularice y garantice los recursos económicos de los miembros de la Institución Armada, así como también, ayude el ahorro dentro de los integrantes que la conforman y, fundamentalmente, para que los ahorros sean manejados en forma más productiva a fin de mejorar la situación socio económica de sus asociados.

Gráfico N°01

LOGO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Fuente: www.cacen.fin.ec

Con los antecedentes en mención, el señor General de Brigada Germánico Paredes Gómez, en aquel tiempo, Director de Personal de la Fuerza Terrestre, conjuntamente con el señor Teniente Coronel Leonardo Guzmán, financiaron la conformación de la Cooperativa, contando con el apoyo de un equipo técnico integrado por: doctor Carlos Serrano, doctor Luis Alarcón, doctor César Alarcón y economista Oscar Acuña con el objetivo de realizar los estudios legales y económicos para la creación y constitución de la Cooperativa. Mediante la valiosa decisión tomada permitió proyectar una entidad fuerte otorgando servicios con eficiencia y eficacia a los miembros de la Institución Militar, con criterio de solidaridad y ayuda mutua.

Actualmente el Gerente General de la Cooperativa, Sr. Subm. (S.P) Gustavo E. Olmedo V.

La Cooperativa cuenta con un Presidente del Consejo de Administración y también con un Presidente del Consejo de Vigilancia que se encarga de fiscalizar.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra ubicada en: Av. Maldonado S5-182 y Ángel Polibio Chávez.

Actualmente la Cooperativa cuenta con tres agencias las cuales se encuentran ubicadas en las diferentes ciudades del país.

- La Agencia “HUANCAVILCA” la cual fue creada el 25 de Febrero del 2004, con 20 socios que son de las Fuerzas Armadas; se encuentra ubicada en el Fuerte Militar “HUANCAVILCA” en la ciudad de Guayaquil.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
CRNL. Rafael Ruíz	Jefe de Agencia
Andrés Carvajal	Oficial de Crédito

Gráfico N°02

IMAGEN DE LA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



- La Agencia “GALÁPAGOS” ubicada en la ciudad de Riobamba en la Brigada de Caballería Blindada N°1 “GALÁPAGOS”; fue creada el 12 de octubre del 2005 y se integró con 20 socios de las Fuerzas Armadas.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
CRNL. Jorge López	Jefe de Agencia
Elizabeth Andrade	Oficial de Crédito

Gráfico N°03
IMAGEN DE LA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA



- El año anterior la Cooperativa creó su última agencia en la ciudad de Machala, en Enero del 2010, constituida con 10 socios. Ubicada exactamente en la calle Rocafuerte#785 entre Junín y Juan Montalvo.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
CRNL. Walter Bonilla	Jefe de Agencia
Mario Benavidez	Oficial de Crédito

Gráfico N°04
IMAGEN DE LA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE MACHALA



Actualmente la Cooperativa cuenta con los siguientes productos:

🏠 CUENTAS DE AHORROS

- a) Ahorro Programado.-** Esta cuenta está creada para mejorar la rentabilidad de sus asociados y su tasa de interés del mercado está en la actualidad al 9.90% y la capitalización es semestral.

- b) Ahorro Especial.-** En esta cuenta el socio no puede realizar retiros de ahorros solamente cuando el socio pasa de servicio activo a servicio pasivo, o cuando deja de pertenecer a la Cooperativa. El personal en servicio pasivo puede retirar los valores de esta cuenta cada tres años. El valor mínimo de aportación es de \$10.00 y se descuenta mensualmente del sueldo del socio. La Cooperativa paga un interés del 4% anual sobre saldos capitalizables mensualmente.

- c) Ahorro a la Vista.-** Es una cuenta en la cual el socio puede realizar depósitos y retiros sin restricciones, el valor mínimo de aportación es de \$10.00 y se descuenta mensualmente del sueldo del socio y se paga un interés del 1% anual sobre saldos capitalizables mensualmente.

PRÉSTAMOS

a) Vacacional

Plazo	Hasta 6 meses
Tasa de Interés	22%
Pago a través de	Descuento por nómina
Cálculo de Interés	Diario sobre saldos
Sin encaje	

b) Telefonía

- \$252.00 por línea telefónica
- Plazo hasta 18 meses
- No requiere encaje
- Pagos a través de descuentos de nómina

c) Electrodoméstico

- Consulte con un asesor de crédito
- Plazo 12 y 24 meses
- No requiere encaje ni garante hasta \$1,000.00

d) Complementario

- Valor Máximo \$1,500.00
- Plazo hasta 18 meses
- Tasa de Interés 22%
- Pagos a través de Descuentos por Nómina (Sueldo del Socio)

Cálculo de Interés diario sobre saldos

- Tiempo de Encaje 30 días
- Encaje del 20%
- Condonación de 30 días de Interés

e) Quirografario

- Valor Máximo \$2,500.00
- Plazo hasta 21 meses.
- Tasa de Interés 22%.
- Pagos a través de descuentos por nómina (Sueldo del Socio).
- Cálculo de Interés diario sobre saldos.
- Tiempo de Encaje 30 días.
- Encaje del 20%. Condonación de 30 días de Interés.

f) Emergente

- Valor Máximo \$1,000.00
- Plazo hasta 12 meses
- Tasa de Interés 22%
- Pagos a través de descuentos por nómina (Sueldo del Socio)
- Cálculo de Interés diario sobre saldos
- Tiempo de Encaje 30 días
- Encaje del 20%
- Condonación de 30 días de Interés

Tarjeta de Débito

Permite a los socios acceder a los cajeros automáticos a nivel nacional en la red de bancos, Banred - Red Apoyo Bco. Austro.

La tarjeta tiene un costo anual de \$4.00.

Servicios – Socios

a) Privado

El socio cuando realiza un préstamo comercial, o de vehículos debe cancelar un valor para ser enviado a la Aseguradora Equivida, el cual cubre el saldo de estos créditos en caso de fallecimiento.

- **Fondo de Desgravamen Autoadministrado.**- Cubre los saldos de los créditos: Quirografario, Complementario, Emergencia y Celular en caso de fallecimiento del socio.

- **Fondo de Ayuda Mortuoria.-** Es el valor de \$150 que la CACEN entrega a sus afiliados en caso de que sus padres superen la edad de aseguramiento (70 años).

b) Planes

- Plan Auto – TOYOTA
- Plan Auto – CHEVROLET
- Plan Auto – CONASCAR.- La Cooperativa " Ejército Nacional " y Cinascar ofrecen a los socios el Plan de Autos:
 - * Financiamiento a 5 años plazo
 - * La mejor tasa del mercado
- Plan Celular.- Telefonía celular PORTA, con un plan de 330 minutos y 300 mensajes; teléfono NOKIA 1661 incluido.

c) Sitios para Eventos

- **Club Social “Quinta Daniel”.-** La cooperativa pone a disposición de sus socios las instalaciones de la Quinta Daniel, para la realización de eventos sociales, culturales, educativos y deportivos.

d) Club Vacacional OLYMPUS

- Olympus Departamentos & Resort está ubicado en la Provincia de Esmeraldas, a veinte minutos de la ciudad de Esmeraldas, sector Playa Ancha, a una distancia de 100 metros de la playa. Está conformado de 34 departamentos con un área total de 2.216,06 m².

1.2.2. Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.”³

1.2.2.1. Organigrama Estructural

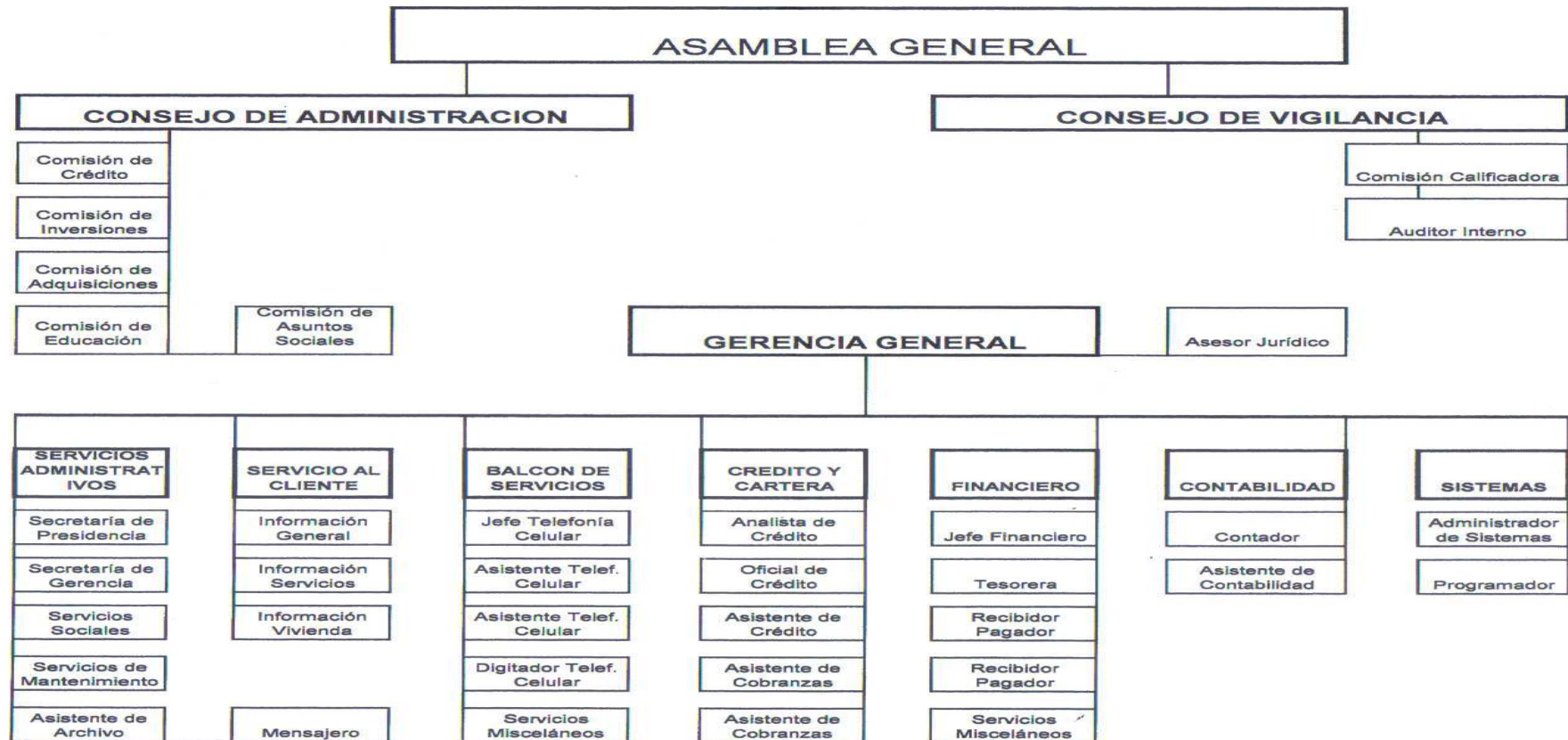
“El organigrama estructural representa las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas. Existen diferentes variedades para este tipo de organigrama, tales como las que presentan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato en dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales.”⁴

A continuación se presenta el organigrama vigente de la Cooperativa:

³<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080404004302AACfA1v>

⁴MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.

**Gráfico N°05: Organigrama Estructural Vigente
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN**

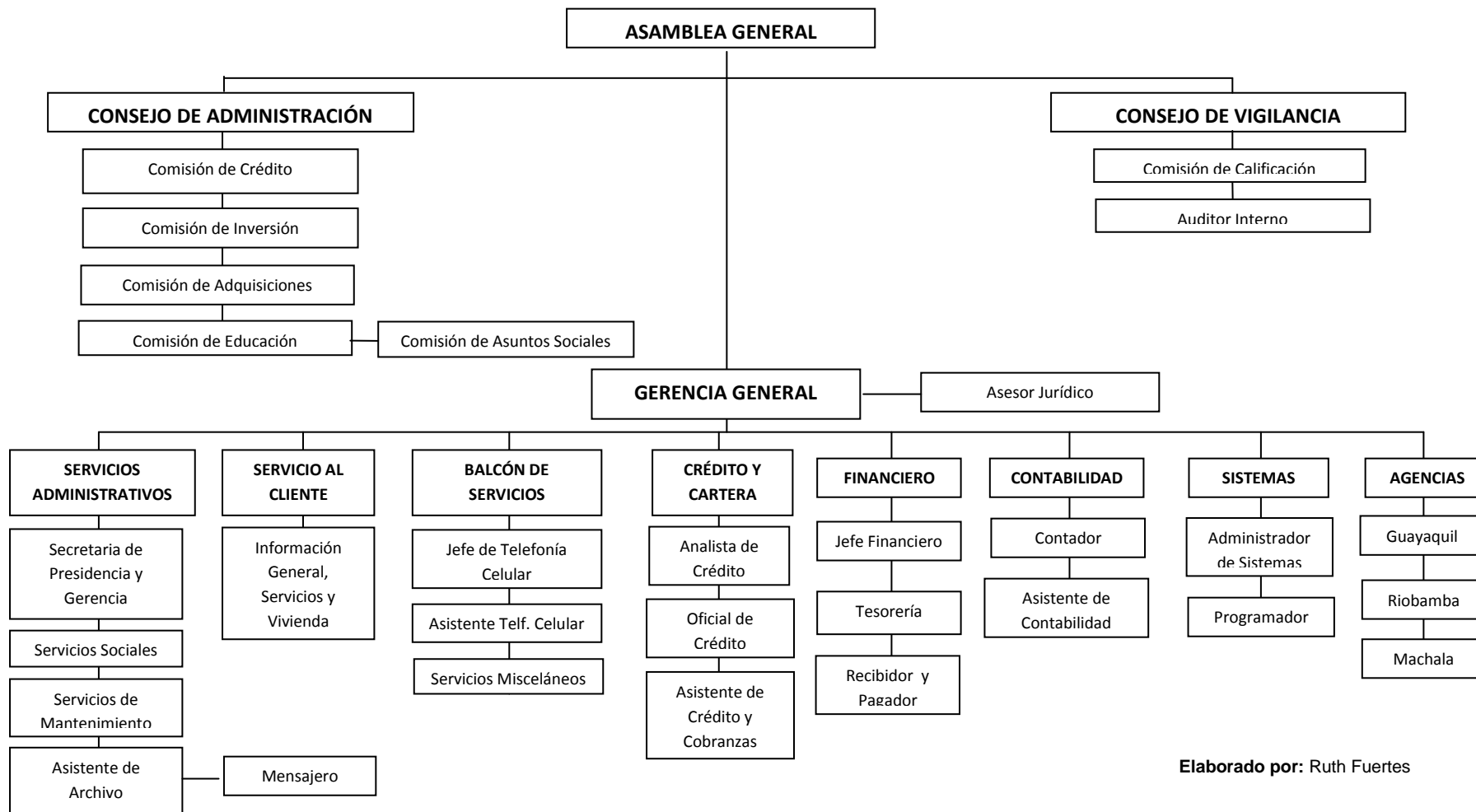


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, cuenta con un Organigrama Estructural, que no abarca las agencias de la Cooperativa, por lo que se propone una estructura organizacional más completa.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural Propuesto:

Gráfico N°06: Organigrama Estructural
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN



Elaborado por: Ruth Fuertes

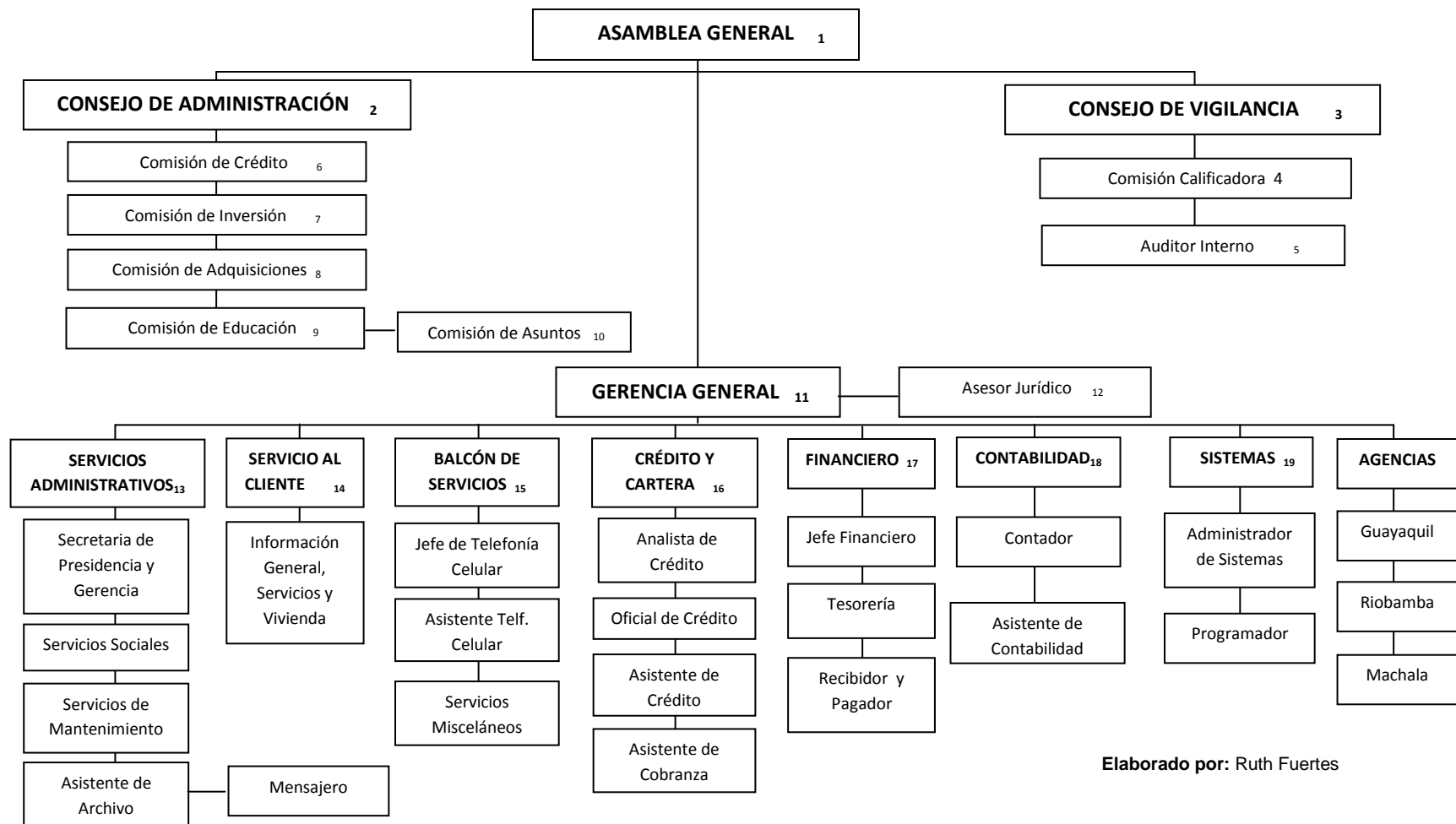
1.2.2.2. Organigrama funcional

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.”⁵

A continuación se describen las funciones de cada uno de los departamentos que conforman la Cooperativa:

⁵<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Gráfico N°07: Organigrama Funcional
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN



Elaborado por: Ruth Fuertes

1.2.2.2. Funciones

1.2.2.2.1. Principales Funciones de la Directiva General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

Asamblea General

- ❖ Reformar los estatutos de la Cooperativa.
- ❖ Aprobar el plan de trabajo anual de la Cooperativa.
- ❖ Elegir y renovar con justa causa a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado designado por la Cooperativa ante entidades de integración del sistema.
- ❖ Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen total o parcial de los mismos.
- ❖ Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- ❖ Relevar con motivos justos a la Gerencia.
- ❖ Acordar la disolución de la Cooperativa, su función con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las Organizaciones de Integración del Sistema Cooperativo, cuya afiliación no sea obligatoria.
- ❖ Autorizar la emisión de Certificados de Aportación.
- ❖ Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y su Estatuto.
- ❖ Resolver, en apelación, los conflictos de los socios entre sí, o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

Consejo de Administración

- ❖ Establecer normas generales de administración interna de la Cooperativa.
- ❖ Nombrar y remover con causa justa al Gerente y empleados de la Cooperativa.

- ❖ Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de los socios.
- ❖ Autorizar los traspasos de los Certificados de Aportación.
- ❖ Elaborar y aprobar los Reglamentos Internos de la Cooperativa.
- ❖ Fijar la caución que debe rendir tanto el Gerente como los demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa.
- ❖ Resolver la exclusión de los socios.
- ❖ Someter a consideración de la Asamblea General, la proforma presupuestaria y el plan de trabajo anual.
- ❖ Presentar para su respectiva aprobación de la Asamblea General, la memoria anual y los balances semestrales de la Cooperativa, conjuntamente con el dictamen emanado del Consejo de Vigilancia.
- ❖ Estudiar, aprobar o rechazar proyectos de beneficio general para los asociados.

Consejo de Vigilancia

- ❖ Verificar las actuaciones del Consejo de Administración, del Gerente y las Comisiones Especiales, así como de los demás funcionarios, son llevadas de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- ❖ Supervisar las inversiones que se realizan a nombre de la Cooperativa.
- ❖ Dictar las normas generales para la elaboración y manejo de la contabilidad tanto sectorial como general.
- ❖ Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los socios.
- ❖ Imposibilitar o dar el visto bueno a los programas aprobados por el Consejo de Administración que no se encuentren debidamente planificados, y aprobados por la Asamblea General.

- ❖ Oponerse con el voto a las decisiones del Consejo de Administración cuando juzgaré que no están de acuerdo con las normas legales y reglamentarias o estatutarias.
- ❖ Recabar de la Gerencia el informe económico y mensual y aprobarlo u objetarlo.
- ❖ Comprobar y emitir su dictamen sobre los balances e inventarios de la Cooperativa.
- ❖ Conocer las reclamaciones de los asociados que entablen contra el Consejo de Administración y demás organismos de la Cooperativa, debiendo exaltar al mismo. Rectificar procedimientos, cuando fueren fundamentales.
- ❖ Dar el visto bueno o vetar las negociaciones que graven los bienes de la Cooperativa.

Auditoría Interna

- ❖ Asesorar a la Asamblea General sobre el control interno de la Cooperativa.
- ❖ Velar por el estricto cumplimiento por parte de los funcionarios y empleados, de las leyes y reglamentos emitidos por la entidad.
- ❖ Promover y proponer normas para el control interno de la Cooperativa.
- ❖ Velar por la correcta administración de recursos financieros de la entidad.
- ❖ Supervisar las operaciones contables, para que éstas se registren de acuerdo a los PCGA, y las normas vigentes en el país.

Comisión de Crédito

- ❖ Analizar las solicitudes de crédito basándose en el marco de las políticas, niveles y condiciones del Reglamento de Créditos de la Cooperativa.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Créditos y demás normas complementarias a los socios y los empleados de la Cooperativa.
- ❖ Solucionar las inquietudes generales sobre la autorización de un crédito solicitado.
- ❖ Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios basándose en lo establecido en el Reglamento de Créditos.

Comisión de Inversión

- ❖ Elaborar anualmente un plan ejecutivo donde se detallen las inversiones para el ejercicio económico.
- ❖ Tomar las decisiones adecuadas a momento de invertir en las diferentes instituciones financieras.
- ❖ Administrar todas las inversiones que tiene la Cooperativa.
- ❖ Analizar y tomar las mejores decisiones para la adquisición de bienes.

Comisión de Adquisición

- ❖ Definir las políticas, procedimientos y normas que reglamenten las operaciones de adquisición de bienes.
- ❖ Realizar un presupuesto de las necesidades de adquisición de un bien o de un servicio para beneficio de la Cooperativa.
- ❖ Elaborar y conservar actualizado el listado de los proveedores.
- ❖ Proponer las bases sobre las cuales se realizarán las adquisiciones de un bien.

- ❖ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Reglamento de Adquisiciones.

Comisión de Educación

- ❖ Planificar y evaluar programas educativos, recreativos, culturales y doctrina cooperativista, de cuya ejecución coordina con la Gerencia y da cuenta al Consejo de Admisión.
- ❖ Elaborar un plan de trabajo que deberá ser presentado al Consejo de Administración.
- ❖ Rendir cuentas al Consejo de Administración a través de un informe de laboral desarrollado en el período.

1.2.2.2.2. Principales funciones de la Gerencia y del Asesor Jurídico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.

Gerente General

- ❖ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- ❖ Controlar y cumplir la contabilidad de la Cooperativa conforme a las regulaciones y directivas impartidas por el Consejo de Vigilancia.
- ❖ Abrir las cuentas bancarias, girar, endosar y cancelar cheques de la Entidad, conjuntamente con el Presidente del Consejo Administrativo.
- ❖ Elaborar ternas para el nombramiento de empleados de la Cooperativa.
- ❖ Informar mensualmente al Consejo de Administración y de Vigilancia sobre la situación económica de la Cooperativa, presentado los respectivos estados financieros y demás informes que sean requeridos.

- ❖ Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad, establecidos por el Consejo de Administración.

Asesor Jurídico

- ❖ Asistir jurídicamente a la Gerencia y a cada uno de los departamentos de la Cooperativa.
- ❖ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la entidad en los procesos y actuaciones que se instauren en su contra.
- ❖ Brindar el soporte legal que requieran las diferentes dependencias de la Entidad.
- ❖ Suministrar a las entidades que por mandato legal se disponga, la información y documentación necesarias para los intereses del Departamento.
- ❖ Conocer en primera instancia los procesos disciplinarios que se adelanten en la administración departamental.

1.2.2.2.3. Principales funciones de los Departamentos Administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.

Servicios Administrativos

- ❖ Administrar y controlar los recursos asignados por la Asamblea General y Gerencia.
- ❖ Elaborar un presupuesto del ejercicio para la Cooperativa, conjuntamente con los responsables de los distintos departamentos.
- ❖ Autorizar compras, pagos y suscribir cheques y otros documentos según las disposiciones reglamentarias vigentes.
- ❖ Controlar y verificar la documentación necesaria para los distintos tipos de contrataciones, según las normas legales en vigencia.

- ❖ Controlar los movimientos de fondos y valores del servicio, gestionarlos y administrarlos.
- ❖ Observar las disposiciones vigentes en materia de rendición de cuentas.
- ❖ Hacer respetar las disposiciones establecidas, en cuanto a la ejecución de tareas y adoptar medidas que agilicen los diversos trámites.
- ❖ Dar cumplimiento a las circulares de la Asamblea General y Gerencia.

Servicio al Cliente

- ❖ Atender de manera eficaz y eficiente a los socios.
- ❖ Estudiar la situación del socio, confirmando la posibilidad de obtención del crédito solicitado.
- ❖ Llevar periódicamente los formatos de requisición a los diferentes movimientos.
- ❖ Dar la información necesaria sobre los servicios y beneficios con los que cuenta la Cooperativa.
- ❖ Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos.
- ❖ Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- ❖ Desarrollar una escucha activa y dar una argumentación adecuada para fidelizar a los socios.

Balcón de Servicios

- ❖ Entregar la información necesaria al socio sobre el servicio de telefonía celular que ofrece la Cooperativa.
- ❖ Dirigirse a cada una de las unidades militares a nivel nacional a proporcionar información sobre los servicios que ofrece la Entidad.
- ❖ Entregar un informe mensual de los socios que adquirieron y dejaron de utilizar el servicio de telefonía celular.

- ❖ Realizar convenios con las empresas de Claro y Movistar las cuales entregan el servicio de telefonía celular, en beneficio de los socios de la Cooperativa.

Crédito y Cartera

❖ *Crédito*

- Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- Crear un sistema estándar de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para realizar un seguimiento más minucioso.
- Analizar los créditos que se están concediendo y los otorgados a los socios de la Cooperativa.
- Realizar estudios de la competencia de la Entidad.

❖ *Cobranzas*

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de la cartera que adeudan los socios a la Cooperativa y verificar que se realice correctamente su registro.
- Diseñar estrategias y controles que permitan la recuperación de la cartera de la Entidad.
- Diseñar, proponer e implementar controles que permitan reducir las cuentas incobrables.

- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los socios, verificando su capacidad de pago.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Informar a la Asamblea General y Gerencia sobre los socios morosos.
- Llevar un control documental y electrónico de los socios que tienen créditos y el monto que adeudan.

Financiero

- ❖ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Cooperativa.
- ❖ Asesorar a los diferentes niveles directivos de la Entidad en materia financiera.
- ❖ Promover la capacitación del personal del área financiera.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma intacta e inmediata.
- ❖ Administrar y controlar los recursos financieros en forma eficiente, efectiva y económica.
- ❖ Asegurar el financiamiento de la Cooperativa para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas.
- ❖ Elaborar y mantener al día las estadísticas económicas de la entidad.
- ❖ Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros de la Cooperativa; además, presentar con oportunidad los correspondientes estados y anexo a los organismos públicos que por ley corresponda.
- ❖ Cumplir con los sistemas de contabilidad y presupuestos, de conformidad con los manuales y normas emitidas por la Cooperativa.

- ❖ Aplicar, de conformidad con la ley, el régimen de sanciones tributarias.
- ❖ Controlar la correcta administración de los fondos rotativos y cajas chicas y autorizar su reposición y liquidación.
- ❖ Proporcionar información financiera a los niveles internos, cuando lo soliciten las autoridades y a las diversas unidades administrativas.
- ❖ Evaluar la ejecución presupuestaria a través de la medición de los resultados físicos y el análisis de los datos financieros suministrados por registro y control patrimonial, presupuestario y de costos y los efectos producidos.

Contabilidad

- ❖ Enfocarse en la recepción y verificación de los documentos de egresos existentes.
- ❖ Llevar los registros contables para poder determinar que la Cooperativa este al día.
- ❖ Diseñar y establecer los sistemas de contabilidad que faciliten la revisión de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos que la Entidad tiene cada día.
- ❖ Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de ellos con la finalidad de observar la situación económica de la Cooperativa.
- ❖ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales, de retención en la fuente, IVA y encargarse de su oportuno pago y presentación al SRI.
- ❖ Tener la información actualizada y a disposición de la Asamblea General y Gerencia para diversas tomas de decisiones.

- ❖ Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- ❖ Registrar la información de los activos fijos y su respectiva depreciación en el sistema contable de control de activos fijos.
- ❖ La realización de arqueos a caja chica, caja principal.
- ❖ Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (ISFFA)
- ❖ Registrar todas las operaciones realizadas por la Cooperativa.

Sistemas

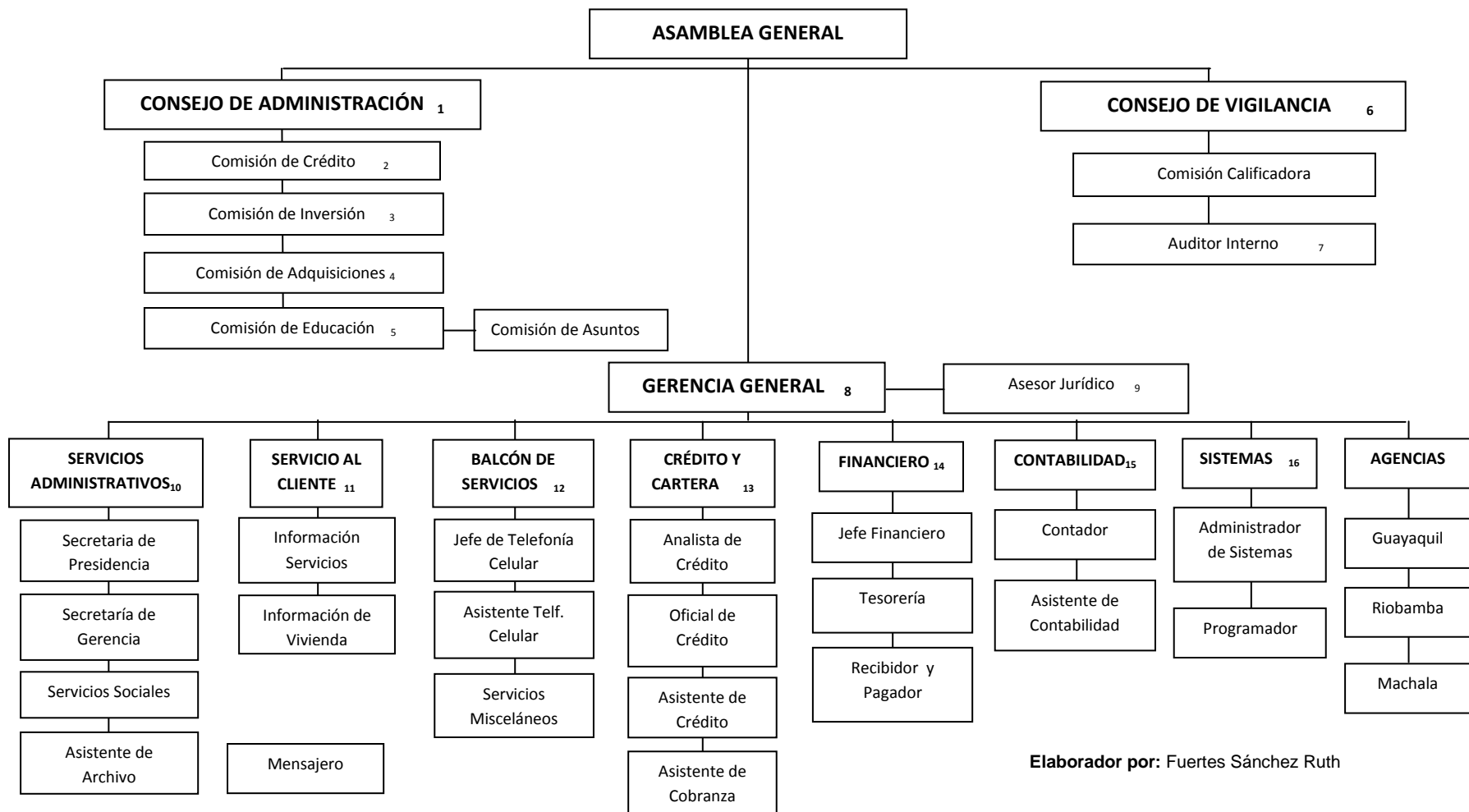
- ❖ Coordinar el desempeño de los recursos tecnológicos en la Entidad.
- ❖ Coordinar y gestionar nuevos proyectos de acuerdo a los avances tecnológicos que requiera la Cooperativa para el desarrollo institucional.
- ❖ Capacitar, brindar soporte técnico y de procesos al sistema de información de la Entidad.
- ❖ Establecer políticas para el uso adecuado y racional de los recursos informáticos y la red de datos.
- ❖ Resguardar la infraestructura informática de ataques, virus o acciones que atenten contra el normal funcionamiento.
- ❖ Administrar la página Web de la Entidad, el servicio de correo electrónico, el manejo de usuarios y plataforma virtual.
- ❖ Apoyar a la Asamblea General en la implementación.

1.2.2.3. Organigrama Personal

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.

A continuación se presenta el organigrama personal.

Gráfico N°08: Organigrama Personal
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN



Elaborador por: Fuertes Sánchez Ruth

1.2.2.4. Personal de la Cooperativa

Funcionarios de la Cooperativa

1. Consejo de Administración

1	CRNL. (SP)	Dueñas Pazmiño Jaime Fernando	Presidente
2	SGOS	Álvarez Portilla Romel Mauricio	Primer Vocal
3	EMCI	Mora Escobar Gladys de los Ángeles	Segundo Vocal
4	CPTN	Andrade Manotoa Emma Rosario	Tercer Vocal
5	SUBP	Vistin Arguello Cesa Augusto	Cuarto Vocal
6	LCDO	Silva Bucheli Ramiro Gumaro	Quinto Vocal
7	MAYO	Estrella Paredes Carlos Manuel	Sexto Vocal
8	CRNL. (SP)	Trujillo Romero Jorge Nelson	Séptimo Vocal
9	TCNL	Donoso Cevallos Rodrigo Freddy	Octavo Vocal
10	LCDA	Martha Suarez	Secretaria

2. Comisión de Crédito

1	CRNL. (SP)	Sánchez Torres Jaime Armando	Presidente
2	SRA.	Zambrano Villacrés Anita	Vocal
3	SRA.	Aguilar Achig Miriam Malena	Secretaria

3. Comisión de Inversión

1	CRNL.	Páez Álvarez Andrés Miguel	Presidente
2	DR.	Castro Caicedo Miguel	Vocal
3	SRA.	Enríquez Garzón Rosa	Secretaria

4. Comisión de Adquisiciones

1	CRNL.	Vargas Mena Gustavo Javier	Presidente
2	TCNR.	Tobar Heredia Oswaldo	Primer Vocal
3	LCDO.	Obando Armijos Cecilia	Segundo Vocal
4	Sra.	Laz Mieles Zully	Secretaria

5. Comisión de Educación

1	CRNL.	Viteri Salazar Mauricio Fernando	Presidente
2	TCNR.	Andrade Pérez Fabián	Primer Vocal
3	CAPT.	Ramírez Escobar Luis	Segundo Vocal
4	Sra.	Rodríguez Moyas Andrea	Secretaria

6. Consejo de Vigilancia

1	CRNL.	García Domínguez Amazonas	Presidente
2	TCRNL.	Roger Cuenca	Primer Vocal
3	CRNL. (SP)	Salguero Baldeon Jorge	Segundo Vocal
4	CAPT	Chiza López Diego	Tercer Vocal
5	SGOP. (SP)	Iza Chuquilla César Augusto	Cuarto Vocal
6	SRA.	Terán López Blanca	Secretaria

7. Auditor Interno

a. Ing. Grace Baca

8. Gerente General

a. Subm. Gustavo Olmedo

9. Asesor Jurídico

a. Dr. Lenin Morocho

10. Servicios Administrativos

a. Ing. María Guerra

11. Servicio al Cliente

a. Srta. Jenny Tello

12. Balcón de Servicios

a. Srta. Sandra Villacrés

13. Jefe de Crédito y Cobranzas

a. Ing. Ángela Armendáriz

14. Jefe Financiero

a. Dr. Sandro García

15. Contador

a. Dr. Wilfrido Zavala

16. Jefe de Sistemas

a. Ing. Edwin Lara

CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional

2.1. Análisis FODA

Conocido como Matriz ó Análisis "FODA", o en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats); es una herramienta de estudio que permite analizar la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, con el objetivo de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Objetivos del análisis FODA:

- Conocer la realidad y la situación actual de la Entidad.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

Componentes del Análisis FODA:

Fortalezas: Son las capacidades especiales que tiene la organización, y gracias a las mismas tiene una posición favorecida frente a la competencia.

Están relacionados con:

- Habilidades y Capacidades.- lo que posee la empresa.
- Recursos.- los que puede controlar
- Actividades.- que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos y favorables, para la organización los cuales permitirán obtener ventajas competitivas a la misma.

Se agrupan por categorías:

- Factores Económicos
- Factores Sociales y Políticos
- Factores Tecnológicos
- Factores Demográficos
- Mercados y Competencias

Debilidades: Son aquellos factores que poseen una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos que no poseen, las habilidades que no tiene y actividades que no logra desarrollar.

Están relacionados con:

- Administración y organización
- Operaciones
- Finanzas
- Otros factores que posee la organización.

Amenazas: Son las situaciones que provienen del entorno y las cuales pueden llegar a quebrantar la permanencia de la organización.

La importancia de realizar el análisis FODA, el cual determina de forma objetiva, las ventajas que tiene la organización con respecto de la competencia y los aspectos que necesita mejorar para llegar a ser competitiva; es necesario efectuar el análisis con objetividad y un buen sentido crítico.

A continuación se presenta el análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y personal debidamente capacitados y comprometidos con la institución. • Buen nivel de control interno • Agilidad en el trámite de créditos. • Plazos acorde a las necesidades de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Sistema Cooperativo. • Desarrollo de micro y pequeña empresa. • Posibilidad de utilizar nuevas fuentes de fondeo. • Apoyo de entidades privadas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez limitada derivada por el mal manejo de sus operaciones. • Eficiencia financiera inferior al promedio. • Cierta concentración en depósitos a plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto socio-político del país. • Situación económica financiera del país. • Mercado competitivo alto.

2.2. Análisis Interno

El estudio del entorno en el que se desenvuelve una organización es importante que sea analizado, porque a través de este podemos determinar los factores y variables que afectan el giro del negocio, y los cuales permitirán que los objetivos se cumplan. Hay que tener en cuenta que dichos factores analizados pueden ser utilizados como una herramienta de apoyo a favor de la empresa, permitiendo que la misma sea competitiva en el mercado que se desenvuelve.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, se realizará un análisis periódico para observar los cambios constantes en ciertos factores que afectan a la Cooperativa, los mismos que permitirán tener un panorama claro del entorno de la Entidad y así el nivel directivo podrá tomar decisiones correctas y oportunas para el desarrollo económico de la misma.

2.2.1. Descripción de los Procesos Administrativos

2.2.1.1. Departamento de Crédito

Es el encargado de otorgar los créditos a los socios de la organización ya sean estos de distinta naturaleza, para lo cual se utilizan varios procedimientos que permiten determinar los riesgos que tiene cada uno de los créditos otorgados, con lo cual se obtendrá una visión clara de los riesgos de que se tiene de los créditos otorgados a los socios.

2.2.1.1.1. Objetivos

Según el Reglamento de la Cooperativa en cuanto al Departamento de Crédito y Cobranzas expone los siguientes objetivos:

- ❖ Gestionar el cobro de los créditos de la Cooperativa, administrando y controlando la cartera de socios para garantizar

una recuperación adecuada de los recursos, y analizar los montos y antigüedad de los créditos que han sido otorgados.

- ❖ Otorgar créditos sobre bases de solidez, confianza y cobrabilidad.
- ❖ Agilidad en concesión del Crédito, previo a un análisis y calificación del asociado.

2.2.1.1.2. Políticas Generales

- El crédito que se conceda al socio, solo se utilizará a partir de la fecha en que la Dirección General la autorice.
- El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzará a partir de la fecha en que se entregue el préstamo al socio y se considerará días naturales y no días hábiles.
- El socio que se atrase en el pago de uno de sus cuotas aunque sea por un día, se le suspenderá la línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus obligaciones vencidos.
- El atraso repetitivo de un socio en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio del Área de Crédito y Cobranza y de la Dirección General.

2.2.1.1.3. Recursos

2.2.1.1.3.1. Recurso Humano

La Cooperativa cuenta con un gran equipo de trabajo, y que se encuentra muy bien calificado, para realizar las tareas de recepción y aprobación de las solicitudes que ingresan diariamente por parte de los socios, en las diferentes Agencias y en la Matriz.

2.2.1.1.3.2. Recursos Materiales

El Departamento de Crédito y Cobranzas que se encuentra ubicado en el tercer piso del edificio en donde funciona la Cooperativa, la oficina cuenta con computadoras, internet, impresora y demás materiales que ayudan al desarrollo de las actividades.

2.2.1.1.3.3. Recursos Tecnológicos

Todos los departamentos que conforman la Cooperativa utilizan un software informático bancario denominado **SFI** (Sistema Financiero Institucional), el mismo que contiene diferentes módulos, adaptados a las necesidades de la organización. El SFI cuenta con los siguientes módulos:

- ‡ Clientes
- ‡ Ahorros
- ‡ Créditos
- ‡ Caja Ventanilla
- ‡ Servicios Sociales
- ‡ Seguros
- ‡ Activos
- ‡ Proveeduría
- ‡ Descuentos
- ‡ Vivienda
- ‡ Seguridad
- ‡ Productos
- ‡ Parámetros

2.2.1.1.4. Proceso de Crédito

A continuación se describe el proceso que debe seguir un socio para obtener un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN:

Nombre del Proceso:	Atención al Cliente
Responsable:	Asesor de Servicio al Cliente
Objetivo:	Entregar información al socio de manera eficiente para satisfacer sus necesidades.
Subproceso 1: <i>Atender los requerimientos y asesorar a los afiliados</i>	
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar los requerimientos del afiliado.2. Gestionar el requerimiento.3. Direccionar al área respectiva para la gestión del requerimiento.	
Subproceso 2: <i>Seguimiento de documentación incompleta para crédito.</i>	
<ol style="list-style-type: none">1. Receptar y revisar la documentación.2. Gestionar la documentación en caso de ser documentación de crédito.3. Direccionar a las diferentes áreas en caso de no ser documentación de crédito.4. Documentación completa y verificada es remitida al Oficial de Crédito o Prestaciones.5. Documentación incompleta, se registra, comunica al afiliado / garante.6. Hacer el seguimiento de la documentación incompleta.	
Subproceso 3: <i>Elaborar y Entregar Certificados</i>	
<ol style="list-style-type: none">1. Recibir la petición escrita del certificado con los requisitos.2. Gestionar el certificado según su naturaleza.3. Emitir y registrar el certificado.	

Nombre del Proceso:	Crédito
Responsable:	Jefe de Crédito y Prestaciones
Objetivo:	Conceder el crédito al afiliado cumpliendo con la normatividad vigente y condiciones establecidas para satisfacer sus requerimientos.
Subproceso 1: <i>Ingresar y aprobar solicitudes</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar consultas personales. 2. Revisar documentación. 3. Ingresar solicitud a trámite y actualizar datos. 4. Recomendar solicitud. 5. Verificación de la solicitud. 6. Verificación de garantías. 7. Revisar y aprobar en el sistema. 8. Imprimir y entregar tablas de amortización y pagarés. 9. Emitir notificación a Tesorería, Contabilidad y Custodio de Títulos y Valores. 10. Revisar pagarés. 11. Archivar documentación y reporte respectivo. 12. Pagarés no válidos desaprobar solicitud y generar otro reporte (notificación). 13. Comunicarse con afiliado para regularizar pagaré. 14. Negar solicitudes. 15. Registrar pendientes. 16. Seguimiento de las solicitudes pendientes. 	
Subproceso 2: <i>Cambiar o Liberar Garantía</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar consulta de Cambio o liberación de Garantía 2. Recibir solicitud de cambio o liberación de garantía y verificar documentación 3. Realizar el cálculo para liberación 4. Liberar garantía o; 5. Devolver solicitud o generar contestación a afiliado solicitante y garante 6. Liberar garantía 7. Archivar documentación. 8. Confirmar la garantía para el cambio. 9. Cambiar garantía en el sistema. 10. Llenar por sistema nuevo pagaré. 11. Entregar pagaré a custodio 	
Subproceso 3: <i>Gestionar consultas personales</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar e ingresar datos al sistema 	

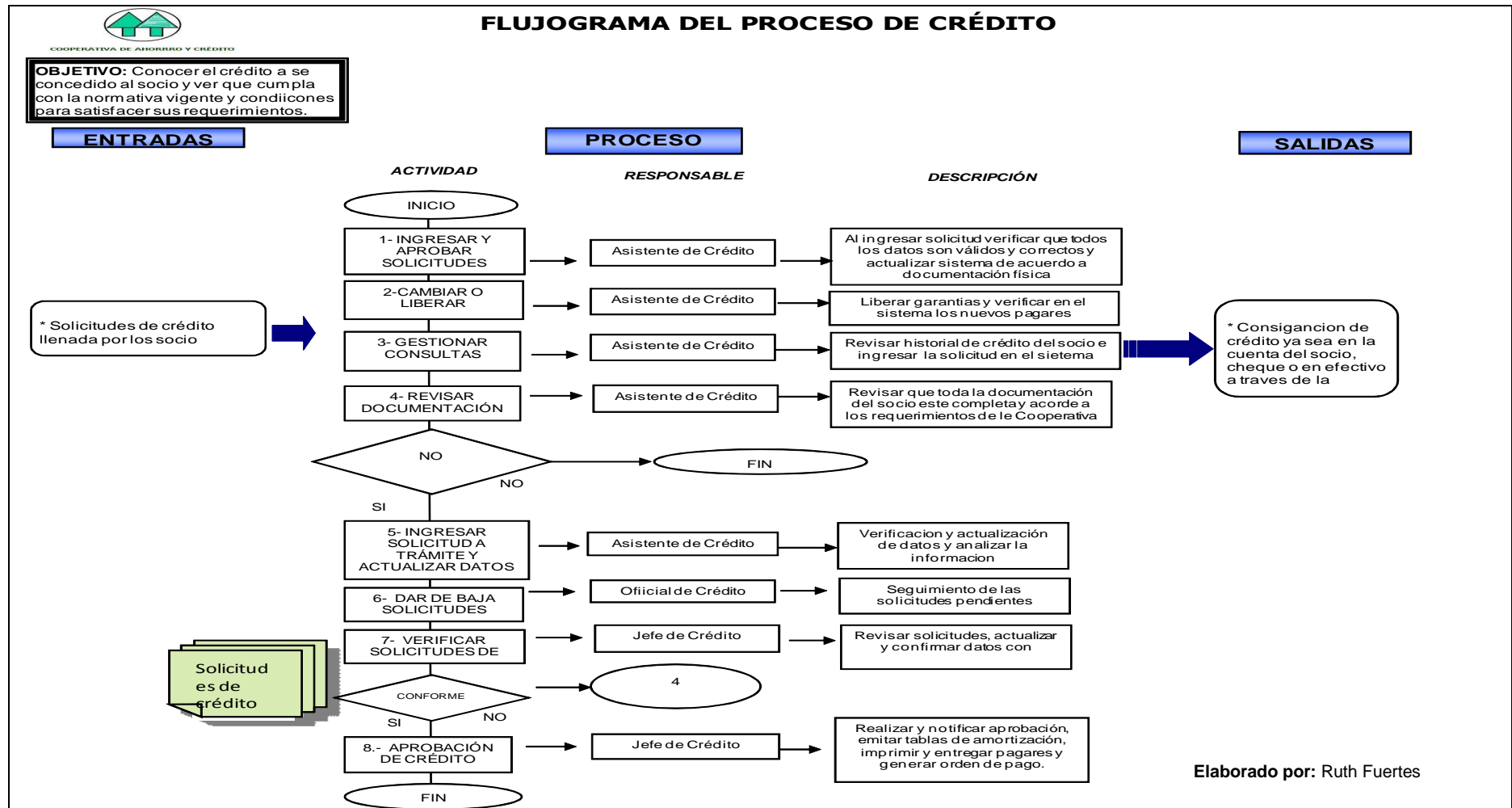
<ol style="list-style-type: none"> 2. Revisar detalle de aportaciones 3. Verificar datos de tiempo de servicio 4. Verificar historial de crédito 5. Si no está en mora verificar saldo 6. Negociar y determinar condiciones 7. Si esta en mora direccionar a recaudaciones
<p>Subproceso 4: <i>Revisar Documentación</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar solicitud de crédito 2. Revisar pagaré 3. Revisar liquidación de tiempo de servicio 4. Revisar certificado de tiempo de servicio legalizado 5. Revisar original del último confidencial o tabulado 6. Revisar fotocopia de la cédula de ciudadanía 7. Revisar planillas de pago de servicios 8. Revisar fotocopia de cartola de libreta de ahorros o estado de cuenta.
<p>Subproceso 5: <i>Ingresar solicitud a trámite y actualizar datos</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar aportaciones 2. En caso de no tener aportaciones comunicar al afiliado 3. Solicitar al Oficial de Prestaciones verificación de datos 4. Revisar prestaciones en libros 5. En caso de diferencias actualizar base de datos 6. Enviar información al Oficial de Crédito 7. En caso de reingreso solicitar carpeta de prestaciones 8. Entregar carpeta de prestaciones 9. Solicitar actualización de datos 10. Actualizar información 11. Devolver documentación 12. Determinar dato de tiempo de servicio 13. Determinar capacidad de pago
<p>Subproceso 6: <i>Dar de baja solicitudes pendientes</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento de documentación pendiente 2. En caso de estar completa dar de baja solicitud del módulo de pendientes 3. Entregar en reporte diario de correo
<p>Subproceso 7: <i>Verificar solicitudes de crédito</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar solicitudes recomendadas 2. En caso de datos personales correctos registrar datos actualizados

3. En caso de datos crédito correctos registrar datos actualizados
4. En caso de crédito con garante confirmar con garante
5. Registrar confirmación o negación de garante
6. Remitir solicitudes

Subproceso 8: *Aprobación de crédito*

1. Remitir solicitudes
2. Realizar aprobación
3. Notificar aprobación
4. Emitir tablas de amortización
5. Imprimir pagarés
6. Entregar pagarés
7. Revisar pagarés
8. Generar orden de pago

Gráfico N°09



INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE CRÉDITO

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
1	$E = \frac{\text{Formularios revisados}}{\text{Formularios emitidos}}$	$E = \frac{15}{15} = 100\%$	El 100% de los formularios revisados cumplen con los requisitos establecidos por la Cooperativa.
2	$E = \frac{\text{Solicitudes de crédito que cumplen con el reglamento}}{\text{Total de solicitudes de crédito analizadas}}$	$E = \frac{15}{20} = 75\%$	El 25% de las solicitudes les faltan documentación como: firmas, copias de cédulas, confidentiales, planillas de servicios básicos, garante y firma de aprobación del Jefe de Crédito.
3	$E = \frac{\text{Créditos que cumplen con los montos establecidos}}{\text{Total de créditos concedidos}}$	$E = \frac{12}{16} = 75\%$	El 25% de las solicitudes tenía un monto mayor al establecido por el Reglamento Interno de la Cooperativa.
4	$E = \frac{\text{Créditos con calificación A y B}}{\text{Total de créditos otorgados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los créditos verificados en el Buro de Crédito tiene la capacidad para obtener un crédito.

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
5	$E = \frac{\text{Total de solicitudes de crédito cumplen con los requisitos}}{\text{Total de solicitudes de crédito sujetos a presentación de garante}}$	$E = \frac{25}{25} = 100\%$	El 100% de las solicitudes cumplen con los requisitos establecidos.
6	$E = \frac{\text{Procedimientos revisados}}{\text{Total procedimientos}}$	$E = \frac{16}{16} = 100\%$	El 100% de los procedimientos revisados tiene la firma de la autoridad competente.
7	$E = \frac{\text{Nro. solicitudes cotejadas con los talonarios de chequera y recibera}}{\text{Total de Nro. de solicitudes analizadas}}$	$E = \frac{15}{15} = 100\%$	El 100% de créditos coinciden con el monto entregado en efectivo y en cheque.
8	$E = \frac{\text{Con egresos legalizados por el socio}}{\text{Comprobantes de egresos analizados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los comprobantes de egresos analizados se encuentran con firma de legalización del socio.

Elaborado por: Ruth Fuertes

2.2.1.1.5. Resultados del Área

Después de realizar el seguimiento a cada uno de los procedimientos del manual actual que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con respecto al Área de Crédito, se pudo observar que a finales del 2010 aumentado la morosidad en la cartera.

2.2.1.1.6. Políticas de Seguridad

Las políticas que se aplican dentro de la Cooperativa para el Área de Crédito son diversas; entre las cuales tenemos el Manual de Procedimientos, el mismo que es revisado e implementado por los Asesores de Crédito, quienes verifican que la información sea la correcta para ser proporcionada a los socios; el software que posee la Cooperativa tiene diversos niveles de seguridad, lo cual permite que la información no sea modificada por los niveles operativos, sino solo por los jefes de áreas.

2.2.1.2. Departamento de Cartera

Se enfoca en el funcionamiento del proceso de recuperación de cartera de forma eficiente y eficaz mediante la utilización de varias herramientas, permitiendo medir los resultados del Departamento y realizar mejoras continuas.

La información es obtenida a través del sistema operativo que maneja la Cooperativa, que contiene una base de datos en donde se describe cada uno de los créditos otorgados a los socios, las cuotas que deben depositar y el plazo establecido. Dicha información es recopilada y analizada por el Asistente de Cobranzas, que es ordena en base a las necesidades de la Cooperativa y permite determinar la morosidad de la cartera; ayudando con cifras reales para tomar decisiones acertadas en favor de la organización.

2.2.1.2.1. Objetivos del Departamento de Cartera

Los objetivos principales del Departamento son:

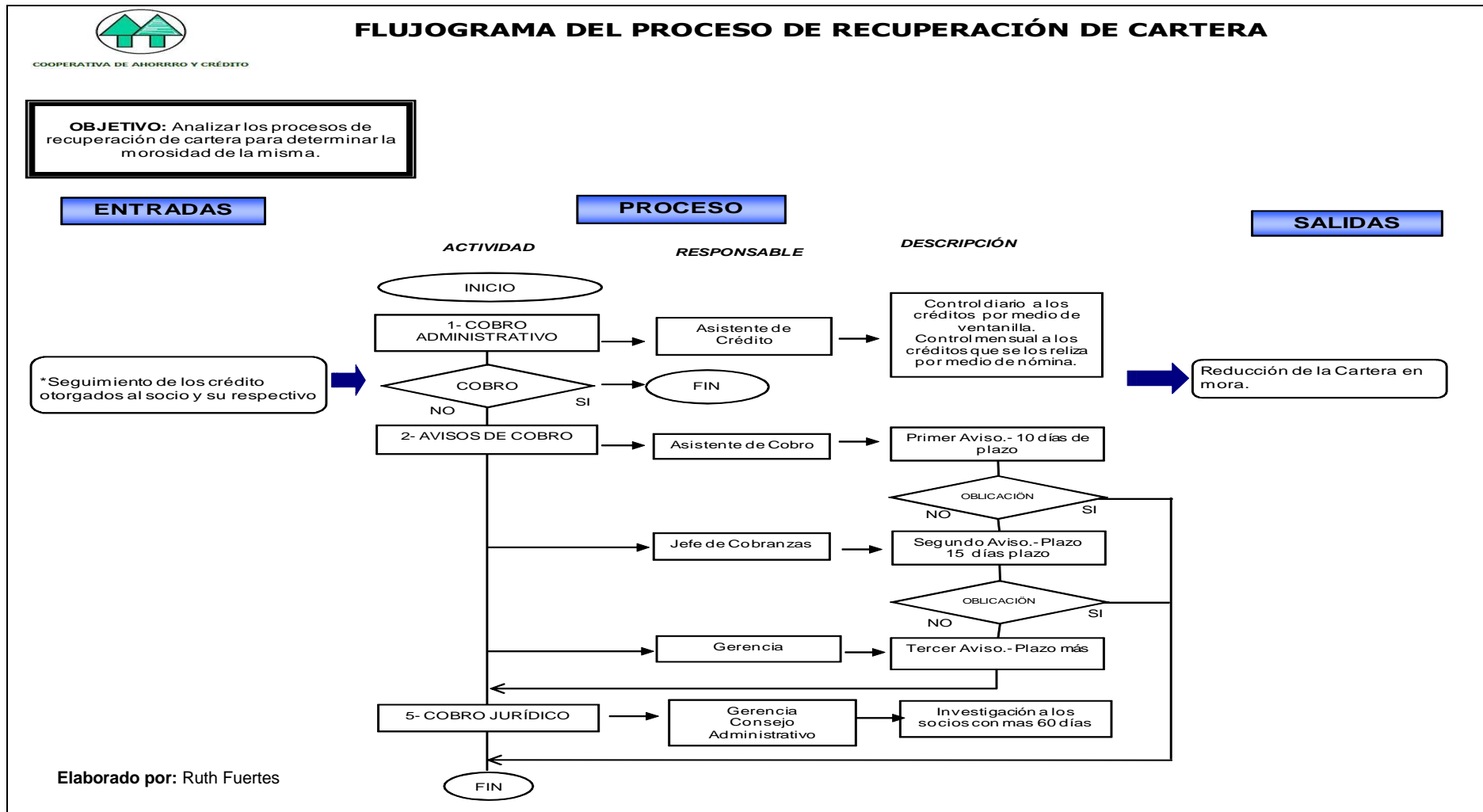
- Regulación y supervisión del proceso de recuperación de cartera y la verificación de los registros.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de la cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles socios para el otorgamiento de créditos.
- Informar a las Gerencias de Librerías y Distribución, así como a los departamentos adscritos sobre el comportamiento de los socios morosos.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.
- Llevar un control documental y electrónico de los socios acreditados y concesionarios.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente Administrativo.

2.2.1.2.2. Proceso de Recuperación de Cartera

Nombre del Proceso:	Recuperación de crédito
Responsable:	Asistente de Crédito
Objetivo:	Analizar los procesos de recuperación de cartera para determinar la morosidad de la misma.
Subproceso 1: Cobro Administrativo	
<ol style="list-style-type: none">1. Lleva un control diario mediante el sistema contable del módulo de cobranzas los saldos, de acuerdo con el día de vencimiento de las cuotas, para el caso de pagos por ventanilla.2. Para los créditos que deban cancelarse por medio de nómina, el control se hace mensualmente al recibir las respectivas nóminas, comunicando inmediatamente a todos aquellos a quienes no les haya operado el descuento, la obligación que tiene de cancelar por ventanilla, dejando clara constancia de su gestión en la tarjeta de control del cobro.	
Subproceso 2: Avisos de Cobro	
<ol style="list-style-type: none">1. Primer Aviso: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN notifica al deudor su compromiso de pago al día siguiente del vencimiento de la primera cuota en mora. En este aviso se otorga un plazo de 10 días para que el deudor se ponga al día en la obligación.2. Segundo Aviso: Transcurrido el plazo anterior y de no haberse producido el pago de la cuota atrasada, se reportará al Jefe de Cobranzas y simultáneamente se enviará el segundo aviso e informado que fue reportado como moroso a la Central de Riesgo, y se establece un plazo de 15 días y el cobro de intereses de mora.3. Tercer Aviso: Vencido el plazo anterior la Gerencia enviará el tercer aviso. Si vencido este plazo el deudor no se pone al día, la obligación será enviada a Cobro Jurídico.	
Subproceso 3: Cobro Jurídico	
<ol style="list-style-type: none">1. La Gerencia debe mantener constante supervisión de los procesos de cobro, hasta su culminación, dando información mensual de su desarrollo en reunión del Consejo de Administración.	

2. Acorde con lo dispuesto en el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN del proceso de cobro de la cartera en mora, superior a 60 días, la Junta de Vigilancia iniciará las investigaciones de rigor, solicitando al Consejo de Administración la aplicación de las sanciones a los asociados que presenten la mora.
3. El Consejo de Administración a su vez, dará estricto cumplimiento a lo establecido en el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN.

Gráfico N°10



INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
1	$E = \frac{\text{Total créditos en mora}}{\text{Total créditos analizados}}$	$E = \frac{24}{30} = 80\%$	El 20% restante de los socios se encuentran atrasados en sus cuotas.
2	$E = \frac{\text{Recuperación de Cartera analizada}}{\text{Total de Cartera analizada}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las cuotas han sido descontados de las nóminas de los socios.
3	$E = \frac{\text{Notificaciones revisadas}}{\text{Total notificaciones emitidas}}$	$E = \frac{16}{16} = 100\%$	El 100% de los créditos en mora se encuentran con sus notificaciones respectivas.
4	$E = \frac{\text{Crédito superiores a los 60 días en mora}}{\text{Total crédito en mora analizados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los créditos en mora por más de 60 días están con sus respectivas sanciones

Elaborado por: Ruth Fuertes

2.3. Análisis Externo

El análisis externo consiste en descubrir y evaluar sucesos y tendencias que ocurren en el entorno de una organización, que se encuentran mucho más allá de su control y que podrían a su vez beneficiar o perjudicarla significativamente.

El motivo por el que se realiza un análisis externo es para determinar las oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias que sirvan para aprovechar las oportunidades, y para minimizar las amenazas que podrían afectar el giro del negocio.

Para el análisis se deben determinar las fuerzas o factores que pueden influenciar negativa o positivamente en la empresa.

Estas fuerzas o factores pueden ser:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia

A continuación se muestra un gráfico de los factores externo interrelacionado con la organización:

Gráfico N°11

RELACIÓN ENTRE FACTORES EXTERNOS Y EMPRESA



Fuente: <http://wwgw.dipsegovia.es/>

2.3.1. Influencias Macroeconómicas

“Las influencias macroeconómicas hacen referencia al contexto general en que se desenvuelve una organización, evalúa los factores que afectan a la economía de un país, mismos que permiten conocer sobre el nivel de la actividad económica, determinar el crecimiento de producción, su nivel de empleo y precios.”⁶

2.3.1.1. Factor Político

En el sector político han existido diversos giros que han marcado al país, se puede destacar que al pasar el tiempo los partidos políticos que en un pasado tenían una gran concentración de poder en el Congreso, en la

⁶JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.65

actualidad esos partidos han ido perdiendo autoridad dentro de la democracia existente; dando espacio a nuevos rostros apoyados por la sociedad, con el propósito de generar cambios dentro de las estructuras burócratas que mantienen los Organismos del Estado; lo que genera deficiencias en el desempeño de las funciones de cargos públicos.

Tras las elecciones en enero del 2007; el economista Rafael Correa subió al poder, con una ideología democrática que estaba planteada desde su campaña electoral que era reformar políticamente al Estado ecuatoriano. Al inicio de su mandato planteó su plan de gobierno el cual contenía los siguientes puntos:

- Llamar a Consulta Popular para decidir la creación de una Asamblea Constituyente, la misma que redactó una Constitución para la República nueva, cuyo objeto era despojar de los privilegios que tenía la llamada partidocracia, dentro del país, y la autoridad de los partidos políticos tradicionales dentro de las instituciones públicas del Ecuador.

Después de la redacción y aprobación de la Constitución de Montecristi en el año 2008, dio a la nueva Asamblea Nacional un plazo para aprobación de nuevas leyes, la misma que terminaba con la Constitución del 1998, la cual estaba creada con contexto neoliberal, dando paso a una nueva Constitución de un modelo de socialismo del siglo XXI. El presidente Correa impulsó las leyes con el objetivo de recuperar el control de la economía, los recursos naturales y la rigidez administrativa.

- Combatir de forma frontal a la corrupción y la evasión fiscal que existe en todas las instituciones públicas, y el establecimiento de mecanismos de transparencia en la administración pública.
- Reformar la economía y productividad, con el objetivo de acabar con un esquema económico pésimo que privilegiaba a la especulación financiera, que beneficia a los acreedores del país

- Mantener la dolarización, la misma que ha traído estabilidad monetaria, sin embargo el presidente Rafael Correa se lamentaba de que el Estado hubiese perdido la herramienta de la devaluación para obtener mayores exportaciones y así poder corregir el déficit comercial, quedándole como última opción subir los aranceles a las importaciones.
- Y su último punto del Plan de Gobierno era reformar la educación, salud, dignidad, soberanía y la integración latinoamericana, los cuales fueron consultados en referéndum a la ciudadanía y también el tema del TLC.

El gobierno ha buscado fortalecer las relaciones bilaterales con los países de las Américas y el Caribe, de Europa, Asia, África y Oceanía; conservando los objetivos nacionales y los principios del Derecho Internacional realizando una participación activa en los Organismos Internacionales y principalmente con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de los Estados Americanos (OEA).

El actual gobierno ha tenido que enfrentarse a varios partidos políticos por los errores e injusticias que ha cometido en contra de personas en forma injustificada y uno de esos es el movimiento indígena, que con el transcurso del tiempo ha tomado fuerza y ha obtenido resultados significativos en el país; el mismo que al principio apoyaba al gobierno por sus ideas de cambio; pero ahora en la actualidad ese apoyo se ha revertido, y algo significativo para ellos fue retirar su bastón de mando al Presidente Rafael Correa.

No obstante debemos tomar en cuenta que en los últimos días el Presidente Rafael Correa ha realizado diversos cambios y ha dictado varias políticas, de los cuales algunos han favorecido al pueblo y al gobierno; mientras que otras han provocado la duda entre la ciudadanía si ha sido correcto darle más poder al gobierno.

El último referéndum convocado por el gobierno el 07 de mayo del 2011 para la consulta popular permitió que los ecuatorianos demos un paso importante en la democracia; de acuerdo a los resultados oficiales publicados por el organismo electoral, el Sí ganó con más del 50% de los votos, en las 9 preguntas de carácter nacional, excepto en la interrogante 8 que se enfocó a nivel cantonal, y que hacía referencia a la prohibición de espectáculos públicos que tengan como finalidad dar muerte al animal.

Las cooperativas han tenido algunos beneficios del gobierno, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, ha permitido realizar una regulación a la Economía Popular y Solidaria; puesto que por intermedio de dicha Institución se ha dictado las políticas y las condiciones que deben cumplir todas las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, con el objetivo de beneficiar a la ciudadanía.

2.3.1.2. Factor Económico

La época democrática dio inicio a un período de constantes devaluaciones por parte de los Gobiernos de turno, la medida fue utilizada como un factor de corrección de los defectos de nuestro sistema productivo.

Con la devaluación constante de nuestra moneda los ecuatorianos nos acostumbramos a ver como el sucre perdía valor, mientras que el dólar se valorizaba a valores inesperados.

Desde el año 1884 hasta 2000, la moneda nacional del Ecuador era el sucre, cuando se agravó la crisis económica en 1999, ante un desastre mayor el presidente Jamil Mahuad decidió que la economía ecuatoriana se dolarice, y cuyo proceso culminó el 10 de septiembre del 2000; por lo

tanto dio lugar a la sustitución de la moneda nacional por el dólar estadounidense.

Entre los efectos más graves y visibles de la crisis económica del país ha sido la pérdida de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos. Los mismos que se ha reflejado de manera estadística en el incremento de los índices inflacionarios, en otras palabras es el ritmo con que aumentan los precios de los productos en el mercado.

Además al realizar la sustitución de la moneda trajo consigo un nuevo sistema monetario que fue muy bueno para los altos sectores de poder del Ecuador, pero fue malo para el pueblo. Esto provocó que la calidad de vida se deteriorara y del trabajo, lo mismo que fue reflejado en el salario, y en las condiciones de vida que se evidencia con la migración.

La sustitución de la moneda también permitió que el país creciera económicamente en un 3.5% en comparación con la década pasada; en la actualidad lo que permite que el país no haya entrado a una recesión como el resto del mundo, es el sistema económico vigente; pero esto no significa que este sistema sea la solución para que el país siga creciendo.

Por lo que es importante analizar las diferentes variables e indicadores económicos que nos permitirán evaluar el comportamiento que ha tenido la economía en estos últimos años y así poder observar la conducta que pudieran tener durante el próximo año, lo cual ayudará analizar las oportunidades o amenazas presentadas.

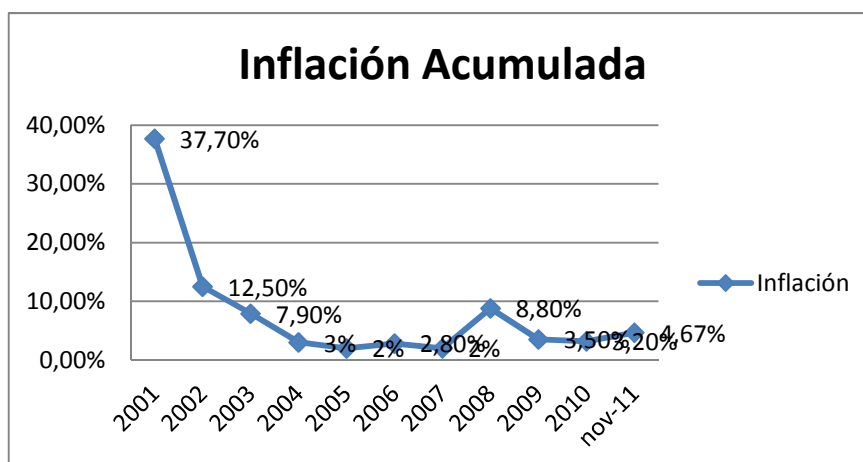
2.3.1.2.1. Inflación

La inflación es una medida estadística que nos permite medir la variación de los precios con respecto al consumidor, basándose en el valor de la canasta básica de bienes y servicios que son demandados por los consumidores. A continuación se presenta la inflación del país de los últimos 10 años:

Tabla N°01

Inflación	
Años	Inflación
2001	37,70%
2002	12,5%
2003	7,9%
2004	3%
2005	2%
2006	2,8%
2007	2%
2008	8,8%
2009	3,5%
2010	3,2%
nov-11	4,67%

Gráfica N° 12



Elaborado por: Ruth Fuertes
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la gráfica N°12, la inflación para noviembre del 2011 crece a un 5,53%, tomando en cuenta que en el año 2008 la inflación aumento a un 8%, debido a principales determinantes que fueron los precios internacionales, los tipos de cambio y las políticas públicas; la principal causa de dicho incremento fue cuando en septiembre del mismo año estalló la crisis financiera, que primero afecto a Estados Unidos y luego se expandió a todo el mundo; haciendo que el dólar se devalúe rápidamente y esto afecto a las importaciones ecuatorianas.

Entro los factores internos que afectaron al país ese año fue el crudo invierno que se desato en la región costa, existiendo varios derrumbes en las carreteras causando el aislamiento de algunas ciudades; y por ende la producción bajo ya que los productos no podían llegar a su destino final. Las últimas medidas económicas impuestas por el gobierno incidió para que la inflación acumulada a noviembre del 2011 se situara en un 4,67%, las partidas que más influyeron en el alza de precios de enero a octubre fueron restaurantes y hoteles, con un aumento de 0,11%; alimentos y bebidas alcohólicas. El gobierno pronostica un 5,14% de inflación para el año 2012.

2.3.1.2.2. Tasa de interés

“La tasa de interés (o tipo de interés) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".⁷

EXISTEN DOS TIPOS DE TASAS DE INTERÉS:

Tasa de interés activa o de colocación: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de

⁷http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_interés

servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

La tasa activa siempre será mayor a la tasa de capitación porque permite a los intermediarios financieros cubrir los costos administrativos, permitiéndoles al final tener una utilidad. La diferencia existente entre la tasa activa y pasiva se llama margen de intermediación.

Como se indica en la gráfica N°13, para noviembre del 2011 se nota que existe una disminución de la tasa activa, lo cual es beneficiosa para las personas que adquieren un crédito o necesitan financiamiento, ya que esto reduce el valor por concepto de intereses de los créditos; los mismos que son concedidos por instituciones financieras o por las cooperativas de ahorro y crédito.

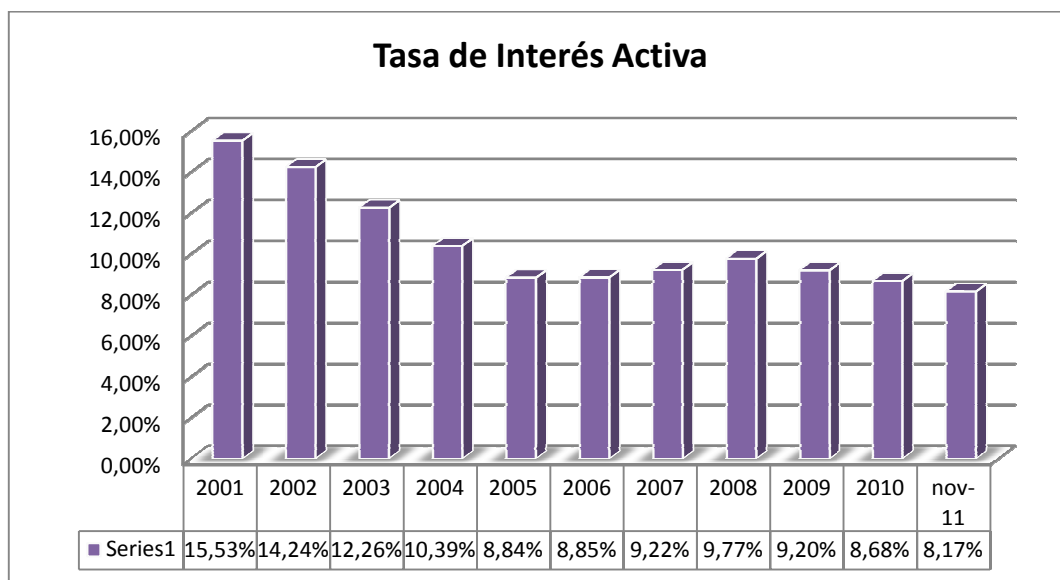
En el año 2008 podemos notar que la tasa activa aumenta, debido a la crisis financiera que afectó al mundo; para el 2009 la tasa nuevamente vuelve a disminuir a causa de las diversas políticas que el gobierno actual implantó en beneficio del país.

Tasa de Interés Activa

Tabla N°02

Tasa de Interés Activa	
Años	Tasa Activa
2001	15,53%
2002	14,24%
2003	12,26%
2004	10,39%
2005	8,84%
2006	8,85%
2007	9,22%
2008	9,77%
2009	9,20%
2010	8,68%
nov-11	8,17%

Gráfica N° 13



Elaborado por: Ruth Fuertes

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés pasiva: “Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.”⁸

La tasa de interés pasiva es el porcentaje que las instituciones financieras pagan a sus clientes o socios por los valores que ellos tienen en sus cuentas de ahorro

Si la tasa de interés activa se mantiene en un porcentaje favorable para los consumidores, esto permite que las cooperativas dedicadas a la entrega de créditos, les favorezca puesto que los clientes van a solicitar créditos ya que los intereses son bajos; lo que permitirá que la institución obtenga más clientes y por ende su liquidez aumente.

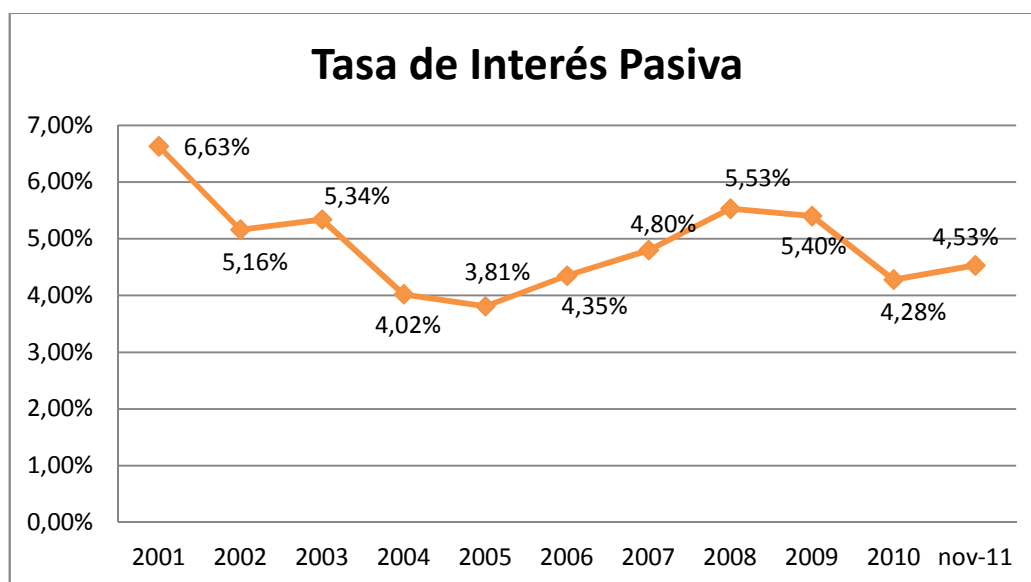
⁸<http://www.mitecnologico.com/Main/TasasDeInterés>

Tasa de Interés Pasiva

Tabla N°03

Tasa de Interés Pasiva	
Años	Tasa Pasiva
2001	6,63%
2002	5,16%
2003	5,34%
2004	4,02%
2005	3,81%
2006	4,35%
2007	4,80%
2008	5,53%
2009	5,40%
2010	4,28%
nov-11	4,53%

Gráfica N° 14



Elaborado por: Ruth Fuertes

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.1.2.3. Balanza Comercial

“La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países; así como también productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las firmas nacionales no logran satisfacer.

El Banco Central del Ecuador clasifica a los productos exportables en Petroleras, y No Petroleras.”⁹

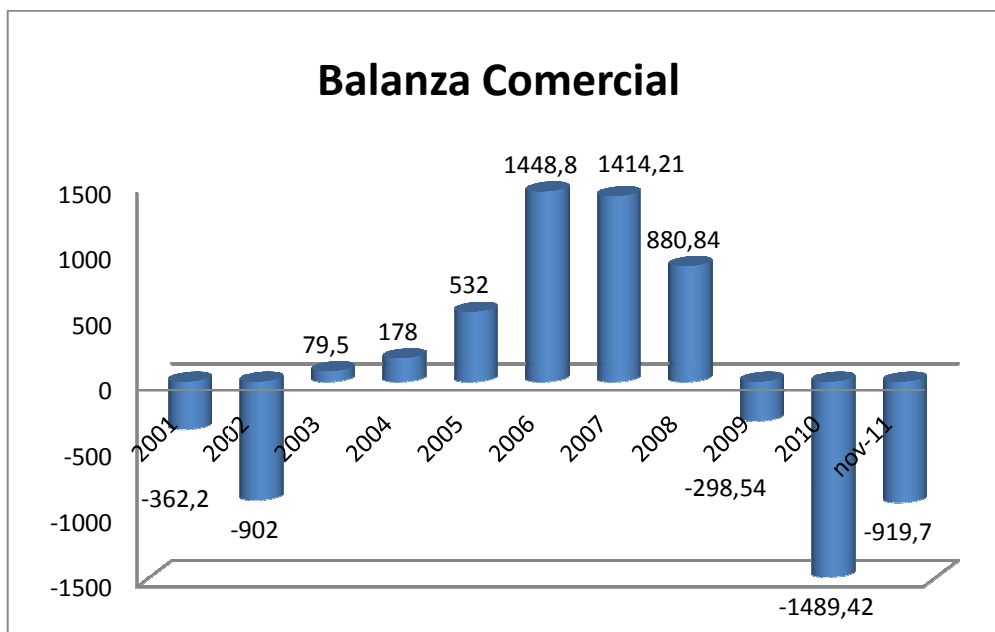
Como se puede observar en la gráfica siguiente, desde el año 2007 empieza a disminuir, hasta situarse en el 2009 con -298,54 millones, esto fue causado por la reducción de los ingresos que generó el petróleo, producto de la devaluación de los precios del crudo en los mercados internacionales, en el marco de la crisis económica mundial.

⁹<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/lav-bp1.pdf>

Tabla N°04

Balanza Comercial	
Años	Millones
2001	-362,20
2002	-902,00
2003	79,50
2004	178,00
2005	532,00
2006	1448,80
2007	1414,21
2008	880,84
2009	-298,54
2010	-1489,42
nov-11	-919,7

Gráfica N° 15



Elaborado por: Ruth Fuertes

Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial para el año 2010 tiene un déficit muy alto de los últimos 10 años, esto es a causa de que el gobierno ha aumentado el gasto público, mientras este no sea controlado se mantendrá la presión del consumo y seguiremos con un déficit; y otro factor para este problema es que el Ecuador es altamente dependiente del petróleo y la vulnerabilidad de la economía por un mercado que es volátil y cambiante.

La balanza comercial del Ecuador para el año 2011 registró un déficit de USD 919,7; lo que significa una reducción de USD 458 millones respecto al 2010, en que hubo un déficit de USD 1 378 millones, según el último informe del Banco Central, explica que la reducción fue dada por el aumento del precio del petróleo; y los productos no petroleros más exportados fueron: banano (29%), camarón (15%), cacao (7%), atún (4%), café (3%), enlatados de pescado (11%) y flores (9%).

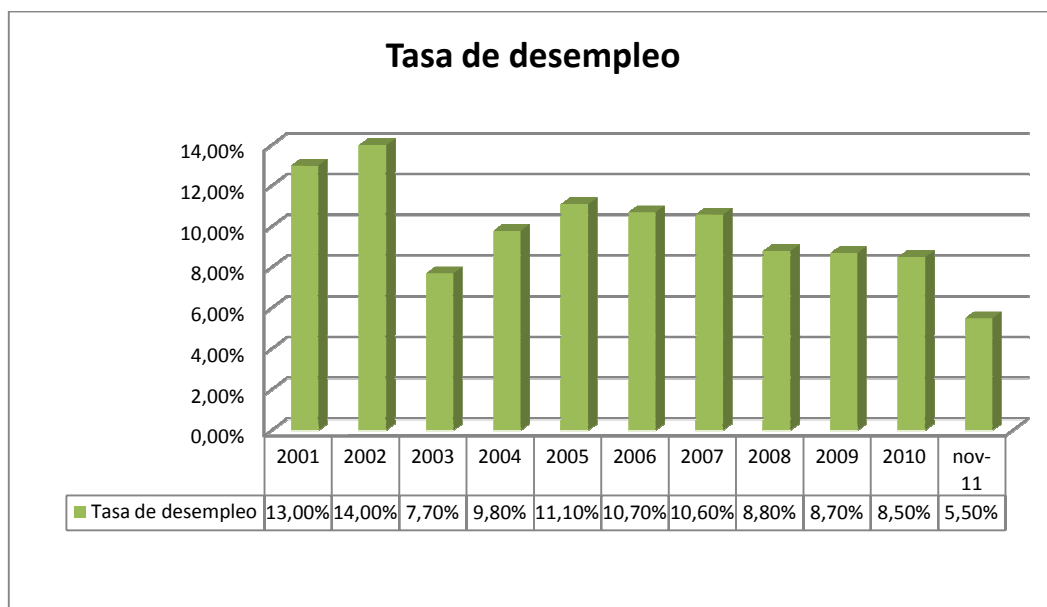
2.3.1.2.4. Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo es el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada en el país.

Tabla N°05

Tasa de Desempleo	
Años	Tasa de desempleo
2001	13,0%
2002	14,0%
2003	7,7%
2004	9,8%
2005	11,1%
2006	10,7%
2007	10,6%
2008	8,8%
2009	8,7%
2010	8,5%
nov-11	5,5%

Gráfica N° 16



Elaborado por: Ruth Fuertes
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la gráfica N°16, la tasa de desempleo ha variado constantemente y a partir del año 2007 ha tenido una tendencia a la baja, lo que significa que el actual gobierno ha dado fuentes de empleo.

Esta variable afecta a la cooperativa en forma favorable, ya que la ciudadanía va ahorrar o adquirir algún tipo de financiamiento y van a recurrir ya sea a los bancos o a las cooperativas de ahorro y crédito y podremos captar más socios.

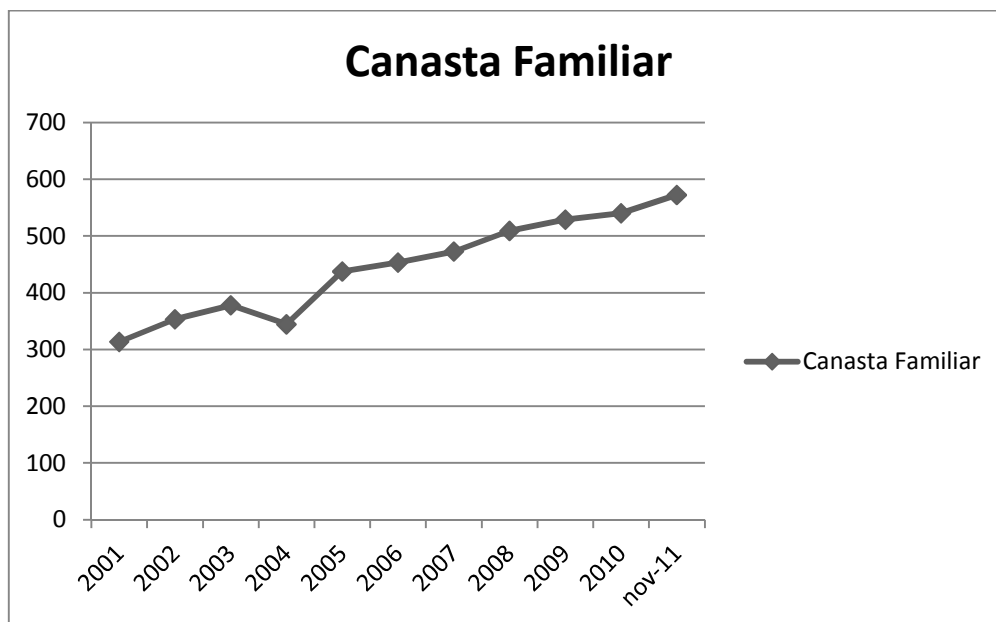
2.3.1.2.5. Canasta Familiar

Es el conjunto de bienes y servicios el cual representa el gasto de consumo de los diferentes hogares de la ciudadanía, los mismos que son efectuados en un período determinado.

Tabla N°06

Canasta Familiar	
Años	Canasta Familiar
2001	313,56
2002	353,24
2003	378,02
2004	344,45
2005	437,41
2006	453,26
2007	472,74
2008	508,94
2009	528,90
2010	540,10
nov-11	572,35

Gráfica N° 17



Elaborado por: Ruth Fuertes
Fuente: INEC

La canasta familiar para noviembre del 2011 esta ha \$572,35; pero en comparación al sueldo básico que el pueblo ecuatoriano recibe no alcanza ni a comprar la mitad de los productos de dicha canasta; el gobierno tendría que revisar los precios del mercado y tratar de regularizar para que no siga subiendo o aumentar el salario para que la población pueda comer dignamente.

2.3.1.3. Factor Legal

2.3.1.3.1. Ley del Sistema Financiero

“Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta ley la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, se llamará abreviadamente "la Superintendencia".¹⁰

2.3.1.3.2. Ley de Cooperativas

“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.”¹¹

¹⁰ http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-finance.html

¹¹ <http://www.neticoop.org.uy/article765.html>

2.3.1.3.3. Código de Trabajo

“Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.”¹²

2.3.1.3.4. Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley nos permite conocer la Base Legal del pago de Tributos y la concordancia con los diferentes códigos legales.

2.3.1.4. Factor Tecnológico

Cada día la tecnología avanza rápidamente entre estos los sistemas informáticos, puesto que estos están en todas las empresas del mundo ya sea desde la más grande a la más pequeña; y los mismos que juegan un papel importante en las instituciones financieras por la razón de procesar información en segundos en todo el mundo.

Las instituciones financieras y las cooperativas de ahorro y crédito pasan en constante actualización, con herramientas tecnológicas que les permitan mantenerse en el mercado y ser más fuertes que la competencia; entre estos tenemos el software que permite realizar transacciones en línea de manera rápida y eficiente; permitiendo que la información sea confidencial y altamente segura para ellos y sus socios.

Las cooperativas respaldan sus actividades por medio del servicio de Buró de Créditos, el cual provee de información actualizada, del historial crediticio de las personas, lo que permite a la empresa disminuir el índice de morosidad.

¹² <http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/codtrab.pdf>

La Cooperativa cuenta con un sistema integrado de vigilancia conformado por cámaras que se encuentran instaladas en cada una de las ventanillas de transacciones, en los todos los departamentos y en la parte exterior donde se vigila lo que pasa alrededor de la Institución; la caja del sistema se encuentra en Departamento de Contabilidad bien ocultada; lo cual el personal de seguridad como los que laboran en la Cooperativa saben en donde se encuentra.

Una de las deficiencias en tecnología por parte de la Cooperativa es su página Web, la cual no contiene la información suficiente sobre la Institución y no satisface las necesidades de sus socios.

2.3.2. Influencias Microeconómicas

“Las influencias microeconómicas abarcan factores que afectan directamente a la institución como son las conductas de los individuos, mercados internos y empresas de su misma actividad. Estas influencias ayudan con el estudio más centrado d la empresa y su desarrollo en el mercado de origen.”¹³

2.3.2.1. Socios

Una organización para que sea exitosa en el mercado es importante que conozca las necesidades de los socios actuales y futuros y que cambios tiene que realizar para que sean satisfechos; por lo que el socio es el que adquiere un bien y/o servicio para satisfacer una necesidad.

¹³JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.98.

Los socios con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN son únicos y específicamente el personal militar en servicios activo y pasivo y los empleados civiles de las Fuerzas Terrestres, la cual en la actualidad cuenta con 12.500 socios.

2.3.2.2. Competencia

“La competencia es otra forma directa o indirecta en que los consumidores pueden satisfacer sus necesidades, además de realizar un intercambio por una oferta en particular.”¹⁴

La Cooperativa se encuentra en un mercado muy competitivo a nivel institucional y en todo el país; pero al mismo tiempo solo trabaja con personal militar y empleados civiles de las Fuerzas Terrestre y su competencia principal es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, ya que en estas dos instituciones son creadas para favorecer al personal del Ejército Nacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN su competencia es la siguiente:

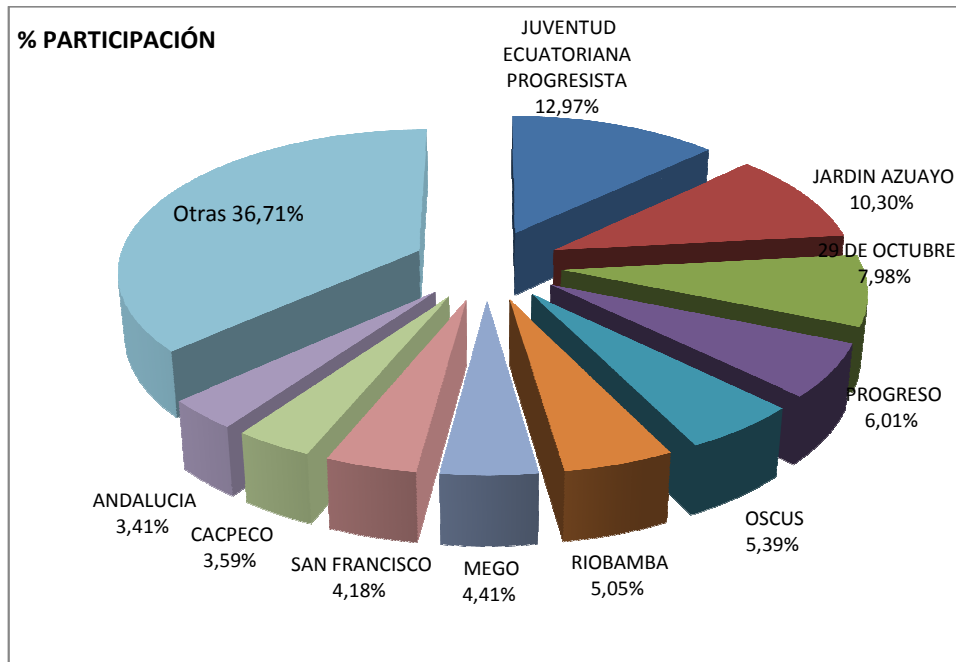
¹⁴SANDHUSEN, Richard. Mercadotecnia Internacional, Primera Edición, México, 2003.p.39

Tabla N°07
COMPETENCIA %

NOVIEMBRE DEL 2011	
COOPERATIVA	% PARTICIPACIÓN
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	12,97 %
JARDIN AZUAYO	10,30 %
29 DE OCTUBRE	7,98%
PROGRESO	6,01 %
OSCUS	5,39 %
RIOBAMBA	5,05 %
MEGO	4,41 %
SAN FRANCISCO	4,18 %
CACPECO	3,59 %
ANDALUCIA	3,41 %
Otras	36,71%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado: Ruth Fuertes

Gráfico N° 18
COMPETENCIA %

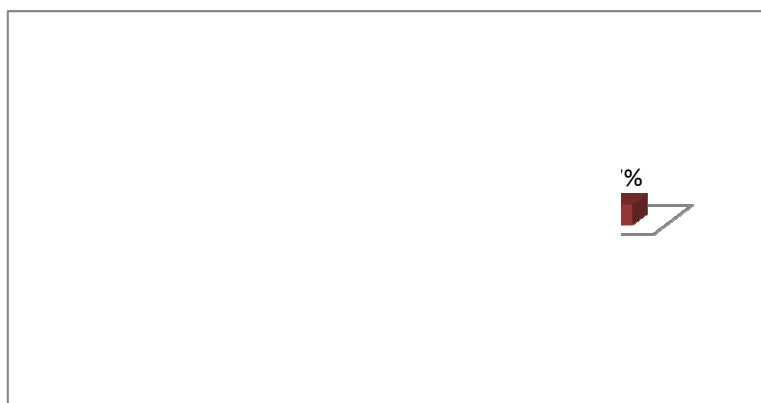


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado: Ruth Fuertes

Como se observa en la gráfica anterior la Cooperativa cuenta con una gran competencia de diversas instituciones, las mismas que tienen un buen porcentaje del 63.29% de participación en el mercado financiero; en tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra situada en el 36,71% con las demás cooperativas.

Las cooperativas se encuentran en todo el país, de acuerdo a la consistencia demográfica de cada una de las provincias y sus necesidades, por lo cual en la siguiente gráfica se indica las provincias que tienen mayor número de cooperativas de Ahorro y Crédito son:

Gráfica N° 19



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Ruth Fuertes

2.3.2.3. Proveedores

El giro del negocio de la Cooperativa no permite que tenga proveedores determinados o importantes; ya que se realizan contratos a las necesidades que se tenga. Las adquisiciones que se realizan por medio de los proveedores no representan un valor alto a la organización así que no se considera de importancia para su estudio.

A continuación se describe los proveedores de los diferentes insumos:

Tabla N°08

PROVEEDOR	BIENES/SERVICIOS
Supermaxi	Viveres
Magda Espinoza	Artículos plásticos y desechables
Mega Santa María	Artículos de limpieza y aseo
Comisariato del Ejército	Viveres y productos de aseo personal
Dilipa	Suministros de oficina
Paco	Suministros de oficina
TecnoMega	Distribuidor de hardware

Elaborado por: Ruth Fuertes

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones en la actualidad enfrentan fuertes retos y cambios continuos, no sólo en su entorno laboral, también en lo social, medios tecnológicos, nuevas leyes, recursos de capital, etc. Es necesario tomar decisiones en el ámbito empresarial para adaptarse a los cambios y al complejo mundo en el que nos encontramos. “Este proceso recibe el nombre de **dirección estratégica**, es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo.”¹⁵

Debemos tomar en cuenta que la palabra estrategia tiene que estar siempre acompañada de la innovación y creación de valor añadido, lo que permitirá que la empresa se vuelva competitiva.

La organización que desee tener éxito y busque beneficio, debe regirse a un sistema formal de dirección estratégica, que permita seleccionar y definir perfectamente los valores dentro de la cadena de valor de la compañía que le permitirá sobresalir frente a la competencia.

“La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

❖ **Definición de objetivos estratégicos:**

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

¹⁵ www.marketing-xxi.com

❖ **Planificación estratégica:**

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

❖ **Implementación estratégica:**

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.”¹⁶

La dirección estratégica requiere una planificación, un proceso de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

La toma de decisiones debe ser compartida por los directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final la toma la alta dirección, quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

En el actual capítulo realizaremos el direccionamiento estratégico de la Cooperativa.

3.1. Misión

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de

¹⁶ www.marketing-xxi.com/la-dirección-estratégica

la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”¹⁷

3.1.1. Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

La misión de la Cooperativa responde a la siguiente pregunta, ¿para qué existe la organización?, la misma que se presenta a continuación:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” –CACEN es una Institución dedicada a la prestación de la más variada gama de servicios financieros personalizados, con un recurso humano comprometido con la Entidad y experimentado en el sector cooperativo.”

3.2. Visión

“La visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto “sueño “o “imagen” de lo que desea alcanzar en tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia dónde quiere llegar.”¹⁸

3.2.1. Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

La visión de la Cooperativa se basará en las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué queremos que sea la Cooperativa en los siguientes años?

¹⁷ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

¹⁸ <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visión-y-misión>

b) ¿En qué creemos y cómo somos?

“Ser una entidad líder en servicios cooperativos a nivel nacional, sustentada en la solidez, seguridad, calidad total, experiencia y tecnología, brindando la mejor opción de rentabilidad a sus socios.”

3.3. Objetivos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN; cuenta con los siguientes objetivos:

- Practicar, respetar y difundir los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo económico, social y cultural de los socios mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- Fomentar el ahorro como base del desarrollo social sostenible.
- Coadyuvar a la integración del cooperativismo a nivel nacional.
- Promover la ampliación del mercado de la Cooperativa, procurando su crecimiento, incrementando nuevas sucursales en las diferentes provincias del Ecuador, en especial en las de mayor población militar.

3.4. Estrategias

“Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.”¹⁹

Las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN son las siguientes:

- “Mejorar el manejo de las actividades crediticias de la Cooperativa permitiendo posicionarse en el mercado como una empresa líder,

¹⁹ www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

ofreciendo servicios de calidad a sus socios en forma ágil y oportuna, y diversificando su portafolio de inversiones para ser más competitiva.

- Satisfacer las necesidades de los socios.
- Capacitar constantemente a nuestro personal, para brindar un servicio eficiente y eficaz en favor de los socios.
- Aprovechar las fortalezas en beneficio de la Cooperativa.”²⁰

3.5. Políticas

“La política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.”²¹

Las políticas establecidas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN son las siguientes:

a. “Política de Responsabilidad Social

- Orientamos los esfuerzos para el fortalecimiento permanente de nuestros grupos de interés, enfocados a privilegiar su calidad de vida, preservar el ecosistema, adaptar productos y servicios a las necesidades de nuestros socios, impulsamos su desarrollo y el de la comunidad con Responsabilidad Social.

b. Política Económica

- SOCIOS.- Privilegiar la transparencia de información a los asociados en todo lo concerniente a la situación económica financiera y pone de manifiesto el cuidado en la administración de los recursos, con productos y servicios de calidad, que garanticen relaciones sostenibles y cuidado del medio ambiente.

²⁰ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”

²¹ www.politicaempresarialfaca.blogspot.com

- PROVEEDORES.- Mantener relaciones de largo plazo con los proveedores.
- EMPLEADOS.- Promover el desarrollo integral y una mejor calidad de vida para los colaboradores y sus familias, a través de un salario justo, basada en la consecución de resultados de mutuo beneficio.

c. Política Social

- Promover el desarrollo integral del talento humano y generar fuentes de empleo, justas, dignas y éticas, que conlleven al crecimiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias.
- Impulsar relaciones idóneas con nuestros trabajadores, que garanticen la libertad de opinión, igualdad de oportunidades, remuneración justa y creación de condiciones óptimas de trabajo.
- Respetar la diversidad de los socios, talento humano y proveedores, fomentar la amplitud de criterios y capacidades, brindando oportunidades sin discriminación.”²²

3.6. Principios

La Cooperativa observa los principios y prácticas del sistema cooperativo, y en especial los siguientes:

- a) Igualdad de los derechos y obligaciones de sus socios.
- b) Adhesiones y retiro voluntario.
- c) Neutralidad política y religiosa.
- d) Distribución de los excedentes en proporción a las operaciones realizadas con la Cooperativa.
- e) Control democrático: un hombre, un voto.
- f) Fomento de la educación cooperativista
- g) Integración en el sistema cooperativo.

²² Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

3.7. Valores

- 1) **RESPONSABILIDAD SOCIAL.** La responsabilidad de la Cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con los socios, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.
- 2) **ADMINISTRACIÓN IMPARCIAL, TRANSPARENTE E INDEPENDIENTE.** Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.
- 3) **GESTIÓN EQUITATIVA, HONRADA,** donde no se distingue la afiliación política, la clase social, religión, ni los vínculos personales o familiares.
- 4) **BASAR SU ACTUACIÓN EN LA CONFIANZA.** La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas permitirá que la toma de decisiones sean eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.
- 5) **COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE SU PERSONAL.** El desarrollo de su personal es el motor principal de cumplimiento, y se promueve en todos los aspectos.

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. Generalidades

4.1.1. Definiciones

4.1.1.1. Definición de Auditoría

La Auditoría se define como un proceso sistemático que permite obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias sobre actividades económicas y otros acontecimientos, cuyo fin consiste en establecer el grado de responsabilidad del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, y establecer si los informes se han elaborado observando los principios establecidos.

4.1.1.2. Definición de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es un examen que se realiza a una empresa u organización, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades, con el objetivo de comprobar la utilización adecuada de los recursos y mejorar los procesos examinados.

Los objetivos primordiales de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

- ❖ Evaluación de los objetivos y procedimientos organizacionales.
- ❖ Vigilar que las políticas sean las adecuadas y observar su cumplimiento.
- ❖ Verificar que la información y los controles de la organización sean confiables.
- ❖ Comprobar la existencia de métodos adecuados de operación.
- ❖ Observar que los recursos sean correctamente utilizados en beneficio de la organización.

4.1.2. Importancia

La auditoría en las organizaciones es muy importante, por cuanto la gerencia sin la aplicación de una auditoría no tendrá la plena seguridad de que los datos económicos registrados son realmente verdaderos y confiables; la misma que permitirá determinar la situación real de la empresa. Además la auditoría evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades administrativas y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas desarrolladas por la gerencia.

4.1.3. Características

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas y privadas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo reside.

4.1.4. Evolución y Diferencias

4.1.4.1. Evolución de la Auditoría de Gestión

La auditoría existe desde tiempos antiguos, pero no era muy utilizada debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde la época medieval hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría se vinculó estrechamente con la actividad práctica y como carácter artesanal de la producción, el auditor se limitó

simplemente a revisiones de cuentas de compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo principal de descubrir operaciones dolosas. Así como determinar si las personas que ocupaban cargos importantes en el sector público y privado trabajaban de modo honesto, esto lo realizaba con un estudio profundo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por su lento desarrollo y evolución de la auditoría.

En el período de la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza ampliarse y se desarrollaron grandes empresas y por ende la contabilidad, el avance tecnológico permitió que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los años las auditorías solo se referían a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas, y al transcurrir los años ya se realizaba una declaración escrita de los auditores sobre la situación de la empresa. Con la separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los intereses no solo de los gerentes sino también de los empleados. A partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se centralizaron en el análisis riguroso de los registros contables y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanzó este desarrollo fue en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Para la primera mitad del siglo XX la auditoría solo se dedicó a descubrir fraudes, lo que hace que se pase a un estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hacen que cada día avancen más las industrias y se vuelvan más competitivas, por lo que la auditoría se desarrolla a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen correcta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera, por lo que la auditoría empezó a dar respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

Mientras han pasado los años la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración; además amplía su objeto de estudio por las exigencias sociales y la tecnología, se ha vuelto un elemento importante para la gerencia, puesto que a través de la cual se puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

La Auditoría de Gestión es nueva y surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado, la misma que permite medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un tiempo determinado. Es una manera efectiva de poner en orden los recursos de la organización para lograr un mejor desempeño y productividad.

A medida que el entorno económico se va globalizando, las empresas enfrentan nuevos desafíos en forma acelerada, la capacidad de los directivos para redistribuir los recursos debe convertirse en un factor decisivo de éxito dando la flexibilidad y adaptabilidad a las metas esperadas.

La Auditoría de Gestión puede tomar diferentes cursos de acción, esto dependerá de la estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y en especial el grado y forma de delegación de autoridad en la organización. Además la misma ha abarcado diversos sectores como salud, agricultura, turismo y se ha enfocado desde diferentes ángulos, ya bien sean desde sus funciones, procesos, áreas de resultados claves entre otros.

Los directivos de las empresas no confían en la auditoría, puesto que opinan que no permite que los objetivos y metas de la empresa se cumplan; ya que a los auditores son vistos como los “buscadores de dolos y errores” por viejos paradigmas; la falta de cultura de los administradores, no permiten observar las ventajas que conlleva realizar una Auditoría de Gestión.

4.1.4.2. Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera

Cuadro N°02

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA FINANCIERA

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a la administración a aumentar de manera eficiente y eficaz los recursos mediante la exposición de conclusiones y recomendaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Emite una opinión mediante un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
<ul style="list-style-type: none">• Los estados financieros son utilizados como un medio, para determinar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Los estados financieros constituyen un fin, para determinar la situación de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Permite promover la eficiencia de las operaciones, aumentar los ingresos, reducir los costos y simplificar las tareas, entre otras.	<ul style="list-style-type: none">• Mediante la realización de la auditoría se da confiabilidad a los estados financieros y permite que la alta gerencia pueda tomar buenas decisiones.
<ul style="list-style-type: none">• Se enfoca en la parte operativa de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Se orienta a la parte numérica de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• La auditoría se realiza en forma detallada.	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo es efectuado a través de pruebas selectivas.

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.1.4.3. Similitudes entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera

Cuadro N°03

Similitudes entre la Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera
<ul style="list-style-type: none">• Estudian y evalúan el Control Interno.• El auditor es totalmente independiente.• Al final de la auditoría se emite un informe en donde se encuentran las conclusiones y recomendación del trabajo realizado.• Las auditorías son realizadas por profesionales capacitados.

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.1.5. Normatividad que regulan a la Auditoría

4.1.5.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S)

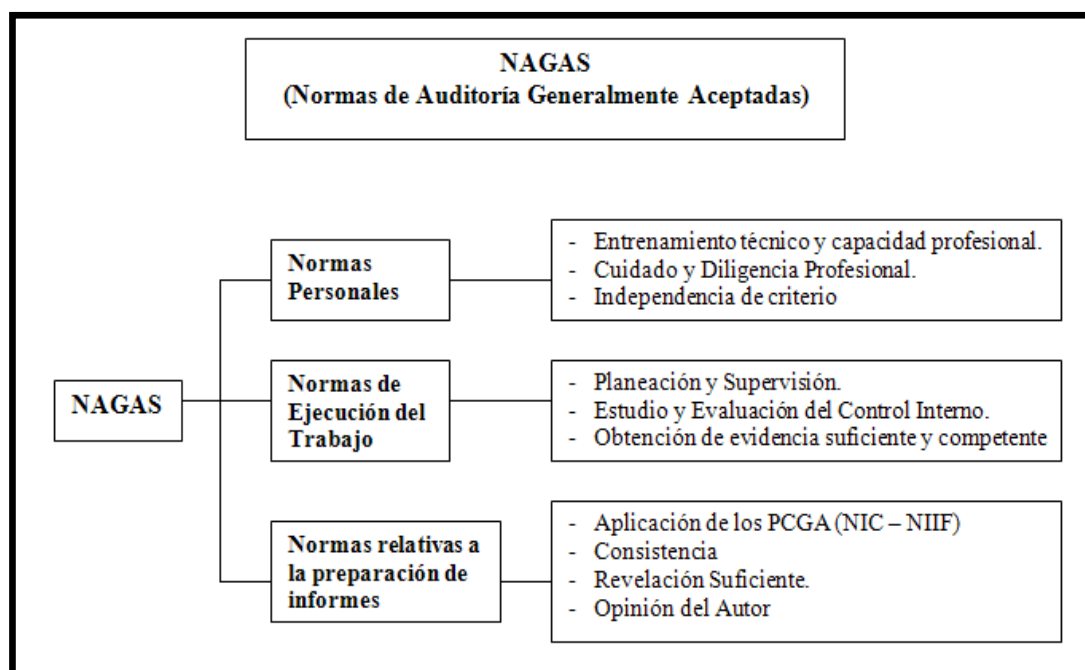
Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S) son los principios fundamentales que deben seguir los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas permitirá garantizar la calidad del trabajo profesional que realiza el auditor.

Las NAGA'S, son emitidas por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

En la actualidad las NAGA'S que se encuentran vigentes son 10, las mismas que se han convertido en una biblia para los auditores y son las siguientes:

Gráfico N°20

NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS



Fuente: www.google.com.ec/imgresnormas+de+auditoría+generalmente+aceptadas

○ Normas Generales o Personales

“Las normas generales son de índole personal porque se refieren a la formación del auditor, a su competencia y a la necesidad de suficiente cuidado profesional. Se aplica a todas las partes de la auditoría, entre ellas a la ejecución del trabajo y a la preparación del informe.

○ Normas de Ejecución del Trabajo

Las tres normas de ejecución del trabajo se refieren a planear la auditoría y acumular y evaluar suficiente información para que los auditores formulen una opinión sobre los estados financieros. La planeación consiste en diseñar una estrategia global que permite recabar y evaluar la evidencia. Si los auditores conocen e investigan el control interno, podrán determinar y garantizar que los estados financieros no contengan errores materiales ni fraude. Esto le permite

evaluar los riesgos de falsedad en los estados financieros. Para superar dichos riesgos, efectúan procedimientos que comprueban las cifras de los estados que van auditar.

o **Normas de Preparación del Informe**

Las cuatro normas de información establecen directrices para preparar el Informe de Auditoría. Debe estipular si los estados se ajustan a los principios de contabilidad generalmente aceptados. También contendrá una opinión global sobre los estados financieros o una negativa de opinión. Se supondrá la consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad y la revelación informativa adecuada en ellos, a menos que el informe señale lo contrario”.²³

Las Normas Generales o Personales se basan en las habilidades, competencia y poder de independencia que posee el auditor.

1. Entrenamiento Técnico

El auditor debe tener el entrenamiento técnico y destreza profesional tanto en el área de contabilidad como auditoría; el mismo que debe ser instruidos por profesionales capacitados y competentes.

2. Cuidado y Diligencia Profesional

La diligencia profesional que impone la responsabilidad sobre el auditor y su equipo de trabajo, de seguir las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe.

El cuidado profesional se refiere a lo que el auditor hace, qué tan bien lo hace y cómo lo hace; al momento de justificar su auditoría.

²³ repositorio.utn.edu.ec/bitstream/CAPITULOII.pdf

3. Independencia de Criterio

El auditor debe tener independencia mental con relación a su trabajo, así poder garantizar la imparcialidad y objetividad de su juicio al momento de emitir el informe de auditoría; si existe alguna relación con el cliente dicha imparcialidad se vería afectada.

Las Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo se basan en los requisitos que se debe cumplir para desarrollar un trabajo de calidad.

1. Planeación y Supervisión

El trabajo debe ser planeado y supervisado en especial sobre los asistentes, si los hubiere.

“La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar.”²⁴

2. Estudio y Evaluación del Control Interno

El auditor debe realizar un estudio y evolución del sistema de control interno existente en la organización, verificando la confiabilidad del mismo, como base para determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicarse en el trabajo que se está realizando.

²⁴ fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos

3. Obtención de Evidencia Suficiente y Competente

“Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, interrogación, confirmación y otras técnicas de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para la emisión de una opinión de los estados financieros sujetos a revisión.”²⁵

- a) **Naturaleza de la evidencia.**- La evidencia está conformada por información contable o de procesos permitiendo la corroboración de los datos y estar disponible para el examen.
- b) **Competencia de la evidencia.**- La evidencia deber ser válida y pertinente, ayudando al auditor a realizar su trabajo.
- c) **Suficiencia de la evidencia.**- El auditor determina la cantidad y clasifica la evidencia requerida para respaldar su opinión.

Las Normas Relativas a la Preparación del Informe se relaciona con los requisitos que debe cumplirse con la información sujete a examen.

1. Aplicación de los PCGA

El auditor debe indicar en el informe que los estados financieros fueron elaborados conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

2. Consistencia

Esta segunda norma requiere la opinión del auditor referente a los estados financieros, si estos están presentados de acuerdo a los PCGA.

²⁵ fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.

3. Revelación Suficiente

Las revelaciones de los estados financieros deben ser razonablemente adecuadas excepto que se especifique de otra manera en el informe.

4. Opinión del auditor

Ya finalizada la auditoría el auditor debe emitir su opinión o dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información obtenida, las cuales son:

a) Opinión limpia, o sin salvedades

Los estados financieros se presentan razonablemente, en todos los aspectos relevantes de la empresa, dando a conocer que las operaciones de la organización están de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

b) Opinión con salvedades

Se utilizan los términos "excepto por" o "salvo por" para expresar una excepción o salvedad que no afecte a los Estados Financieros.

c) Opinión adversa o negativa

Los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera o el resultado operacional de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

d) Opinión denegada o abstención de opinión

Cuando el auditor no ha obtenido la evidencia necesaria para formarse una opinión sobre la situación financiera tomadas en

conjunto, debe manifestar en su informe que no le es posible expresar una opinión sobre las mismas.

Cabe aclarar que el auditor al finalizar la Auditoría de Gestión no expresa su opinión, al contrario emite una Carta a Gerencia, donde se describe todo lo encontrado en el examen de auditoría.

Carta a Gerencia

“Aunque el propósito de una auditoría es formar una opinión sobre los estados financieros, con frecuencia se solicita al auditor que prepare una carta para la gerencia al concluir su evaluación del control interno.

Esta carta usualmente identifica las debilidades en el sistema de control interno contable y las ineficiencias operativas encontradas por el auditor.”²⁶

4.1.5.2. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA'S)

En el año de 1978 se instala el primer Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría; y la primera directriz internacional de auditoría, objetivos y ámbito de aplicación de la auditoría de los estados financieros fue presentada en 1979.

Internacionales de Auditoría y la Junta de Normas (IAASB) es una organización independiente que establece estándares que sirven para la mejora de calidad y uniformidad de la práctica en todo el mundo y fortalecer la confianza pública en el control mundial.

En el 2004 el Internacionales de Auditoría y la Junta de Normas IAASB comenzó un programa para mejorar la claridad de sus Normas, para su entendimiento y traducción. Para febrero de 2009, el Consejo de

²⁶ www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROLINTERNO.pdf

Supervisión del Interés Público dio su aprobación definitiva al Proyecto Claridad.

“Las NIAA’S son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional Contador Público que se dedique a labores de auditoría de estados financieros, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por él auditados, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.”²⁷

Cabe mencionar que según Resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006, la Superintendente de Compañías, dispuso la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento “NIAA”, aplicable en el ejercicio económico del 2009.

ÍNDICE NIAA’S:

N°	NORMA	PROPÓSITO
100	Contratos de Aseguramiento	Establecer los principios básicos y los procedimientos esenciales para la realización de los contadores públicos en relación con el desempeño de contratos que tienen como propósito proveer un nivel alto de seguridad.
120	Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Auditoría	El propósito de esta norma es describir el marco de referencia del cual se emiten las NIAs con relación a los servicios que son desempeñados por los auditores.
200	Objetivo y principios generales que rigen una auditoría de estados financieros	El propósito de esta norma es establecer lineamientos sobre el objetivo y principios para realizar una auditoría de estados financieros; además el auditor deberá tener un conocimiento profesional para determinar que los estados financieros son erróneos.

²⁷ www.adico.com.ec/normas-internacionales-de-auditoría-y-aseguramiento-niaa

210	Términos de los trabajos de auditoría	Esta norma establece lineamientos, para la elaboración del contrato de trabajo con términos acordes a las necesidades del cliente; y la facilidad que tiene el auditor para una petición del cliente en cuanto a cambio de términos en el mismo, sin que esto perjudique a las dos partes.
220	Control de calidad para el trabajo de auditoría	Esta norma establece políticas, procedimientos y lineamientos sobre el trabajo de control de calidad que debe existir entre los asistentes y el auditor.
230	Documentación	Establece normas y lineamientos con respecto a la documentación que proporcione evidencia suficiente en la auditoría de estados financieros. El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar su opinión y dar evidencia de que la auditoría se realizó.
240	Responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros	Esta norma trata sobre la responsabilidad que tiene el auditor al considerar el fraude y error que sea de importancia relativa en los estados financieros.
250	Consideración de leyes y regulaciones en una auditoría de estados financieros.	Establece normas y proporciona lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar las leyes y reglamentos en la realización de una auditoría de estados financieros.
260	Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados de mando	Esta norma establece lineamientos para que el auditor comunique los asuntos de auditoría de interés a la gerencia o al alto mando directivo que surjan del examen realizado a los estados financieros.
300	Planeación	Esta norma facilita lineamientos para la planeación de una auditoría de estados financieros.

310	Conocimiento del Negocio	El auditor al desarrollar una auditoría de estados financieros, debe tener un conocimiento total del negocio para identificar los eventos, transacciones, que a su juicio, podrían tener un efecto importante al momento del dictamen de auditoría.
320	Importancia relativa de la auditoría	Establece normas y proporciona lineamientos al auditor que deberá considerar la importancia sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría.
400	Evaluación de riesgos y control interno.	Establece normas y proporciona lineamientos para que el auditor tenga una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, permitiendo evaluar el riesgo de auditoría, riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
410	Auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizados	Esta norma proporciona lineamientos sobre los procedimientos que debe seguir el auditor para realizar una auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizado (SIC), y cómo afecta al examen que se está realizando.
420	Consideraciones de auditoría relativas a entidades que usan organizaciones de servicio.	El propósito de esta Norma es establecer lineamientos sobre los informes del auditor para una organización de servicio que deberá considerar cómo afecta a los sistemas de contabilidad y de control interno del cliente, a fin de planear la auditoría.
500	Evidencia de auditoría	Esta norma establece lineamientos al auditor para obtener la cantidad suficiente y calidad de evidencia de auditoría que se obtiene al realizar una auditoría de estados financieros, y poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

501	Evidencia de auditoría-consideraciones adicionales para paridas específicas	Esta norma ayudará al auditor a obtener evidencia de auditoría, con respectos a ciertos montos específicos encontrados en inventarios, cuentas por cobrar, investigación sobre litigios de los estados financieros y a otras revelaciones.
505	Confirmaciones externas	La presente norma permitirá al auditor determinar el uso de confirmaciones externas para obtener suficiente evidencia que ayude a soportar ciertas aseveraciones de los estados financieros.
510	Trabajos iniciales – Balances de apertura	Esta norma proporciona lineamientos respecto a los saldos de apertura cuando los estados financieros son auditados por primera vez o los estados financieros del período anterior fueron auditados por otro auditor.
520	Procedimientos analíticos	Esta norma detalla los componentes de aplicación de los procedimientos analíticos que se deben utilizar en todas las etapas del examen de auditoría.
530	Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas	Establece normas y proporciona lineamientos sobre el uso de procedimientos de muestreo en la auditoría y otros medios que permitan reunir evidencia en la auditoría.
540	Auditoría de estimaciones contables	Esta norma establece lineamientos sobre la auditoría de estimaciones contables contenidas en los estados financieros.
550	Partes Relacionadas	Establece normas y proporciona lineamientos sobre las responsabilidades del auditor y los procedimientos de auditoría con respecto de las partes relacionadas y de las transacciones con dichas partes.

560	Hechos posteriores	Proporciona lineamientos sobre la responsabilidad del auditor con respecto de los hechos posteriores, que ocurren entre el final del período y la fecha del dictamen del auditor o después de la misma.
570	Negocio en marcha	Esta norma trata sobre la responsabilidad del auditor en la auditoría de los estados financieros, con respecto al negocio en marcha usado en la preparación de los estados financieros.
580	Representaciones de la Administración	Otorga lineamientos sobre el uso de representaciones de la administración como evidencia de auditoría, los procedimientos que se deben aplicar para evaluar y documentar las representaciones de la administración.
600	Uso del trabajo de otro auditor	Es una guía para cuando el auditor dictamina sobre los estados financieros de una entidad, usa el trabajo de otro auditor en la información financiera de uno o más componentes incluidos en los estados financieros de la entidad.
610	Consideración del trabajo de auditoría interna	Establecer guías y proporcionar lineamientos a los auditores externos al considerar el trabajo de auditoría interna.
620	Uso del trabajo de un experto	Establece normas y proporciona lineamientos sobre el uso del trabajo de un profesional como evidencia de auditoría.
700	El dictamen del auditor sobre estados financieros	Proporciona lineamientos sobre la forma y contenido del dictamen del auditor, emitido como resultado de una auditoría practicada por un auditor independiente a los estados financieros de una entidad.

710	Comparativos	Esta norma establece guías y proporciona lineamientos sobre las responsabilidades del auditor al momento de determinar si los comparativos cumplen con todos los aspectos importantes del marco de referencia para información financiera relevante a los estados financieros que están siendo auditados.
720	Otra información en documentos que contiene estados financieros	Establece guías y proporciona lineamientos sobre la consideración del auditor de otra información, sobre la que el auditor no tiene obligación de dictaminar, en documentos que contienen estados financieros auditados.
800	El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial	Establece guías y lineamientos para dictámenes sobre estados financieros preparados con base integral de contabilización distinta de las normas internacionales de contabilidad o normas nacionales.
810	Examen de información financiera prospectiva	Refleja los lineamientos sobre los trabajos para examinar y comunicar sobre la información evaluada por parte del auditor de manera eficiente y bajo supuestas hipótesis.
910	Trabajos para revisar estados financieros	Guiar al auditor sobre las responsabilidades profesionales cuando se lleva a cabo un trabajo de revisar estados financieros y sobre la forma y contenido del informe que el auditor va a emitir.
920	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera	Esta norma establece guías y proporciona lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor cuando efectúa un trabajo para realizar procedimientos convenidos sobre información financiera, la forma y contenido del informe.

930	Trabajos para compilar información financiera	Establece guías para el auditor sobre las responsabilidades profesionales cuando lleva a cabo un trabajo para compilar información financiera, la forma y el contenido en que se presenta el informe.
1001	Ambiente de CIS – Microcomputadoras independientes	Ayuda a los auditores al desarrollo de una buena práctica cuando se usen microcomputadoras independientes en la producción de información que sea relevante para los estados financieros de la entidad.
1002	Ambiente de CIS – Sistema de computadoras en línea	El auditor comprende y considera las características de un ambiente de sistema de información de cómputo, puesto que afectan al diseño del sistema de contabilidad y a los controles internos relacionados.
1003	Ambiente de CIS - Sistema de base de datos	Esta norma describe los efectos de un sistema de base de datos sobre el sistema de contabilidad y los controles internos relativos y sobre los procedimientos de auditoría.
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos	Esta declaración ha sido elaborada en asociación con el Comité sobre Reglamentos y Prácticas de Supervisión de la Banca. Los bancos juegan un papel vital en la vida económica, por lo que es importante que exista la mayor comprensión entre los supervisores bancarios y los auditores externos.
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas	Es describir las características encontradas en las entidades pequeñas; además presenta lineamientos sobre aplicaciones de auditorías y el impacto en el trabajo del auditor cuando el auditor proporciona servicios contables a la entidad pequeña.
1006	Auditoría de Bancos Comerciales Internacionales	Establece una guía al auditor para realizar la auditoría a los bancos comerciales internacionales.

1008	Evaluación del riesgo y el control interno – características y consideraciones del CIS	Describe las características y consideraciones más importantes del ambiente, estructura organizativa, naturaleza del procesamiento, aspectos de diseño y procesamientos, controles interno, controles generales.
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadoras	Dicta lineamientos que puede requerir el auditor técnicas conocidas como Técnicas de auditoría con ayuda de computadoras (TAACs) para el dictamen del informe.
1010	Consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros	Esta declaración proporciona una guía al auditor de las principales consideraciones en una auditoría financiera, sin descuidar la parte ambiental.
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados	Esta declaración proporciona lineamientos al auditor para planear y desempeñar procedimientos de auditoría para las aseveraciones de los estados financieros relacionadas con instrumentos financieros derivados.

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.1.5.3. Código de Ética

El propósito del Código de Ética de The Institute of Internal Auditors (IIA) es el de promover una cultura ética a los profesionales que ejercen la auditoría. Es necesario y apropiado contar con un Código de Ética para la profesión de auditoría ya que la misma se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre los riesgos, los controles y el gobierno. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría.

El Código de Ética del Instituto abarca mucho más que la definición de auditoría interna, llegando a incluir dos componentes esenciales:

1. **Principios:** Que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna:

✓ **Integridad.-**

La integridad de los auditores internos establece confianza y, consecuentemente, provee la base para confiar en su juicio.

✓ **Objetividad.-**

Los auditores internos ostentan el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado.

✓ **Confidencialidad.-**

Los auditores internos respetan la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

✓ **Competencia.-**

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

2. **Reglas de Conducta:** Existen cuatro reglas que deben observar los auditores internos, estas son:

1. Integridad:

1.1. Realizarán el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.

1.2. Observarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.

1.3. No realizarán actos que desacrediten a la profesión de auditoría interna o de la organización.

1.4. Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

2. Objetividad:

2.1. No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o que aparentemente afectan a su evaluación imparcial.

2.2. No aceptarán nada que pueda perjudicar, afectar o que aparentemente pueda afectar su juicio profesional.

2.3. Revelarán todos los hechos materiales que conozcan y que de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

3. Confidencialidad:

3.1 Utilizarán con prudencia y protegerán la información adquirida en el transcurso de su trabajo.

3.2 No usarán la información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o perjudique a la organización.

4. Competencia:

4.1. Prestarán servicios sólo los que dispongan de suficiente experiencia, habilidades y conocimientos.

4.2 Realizarán los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas.

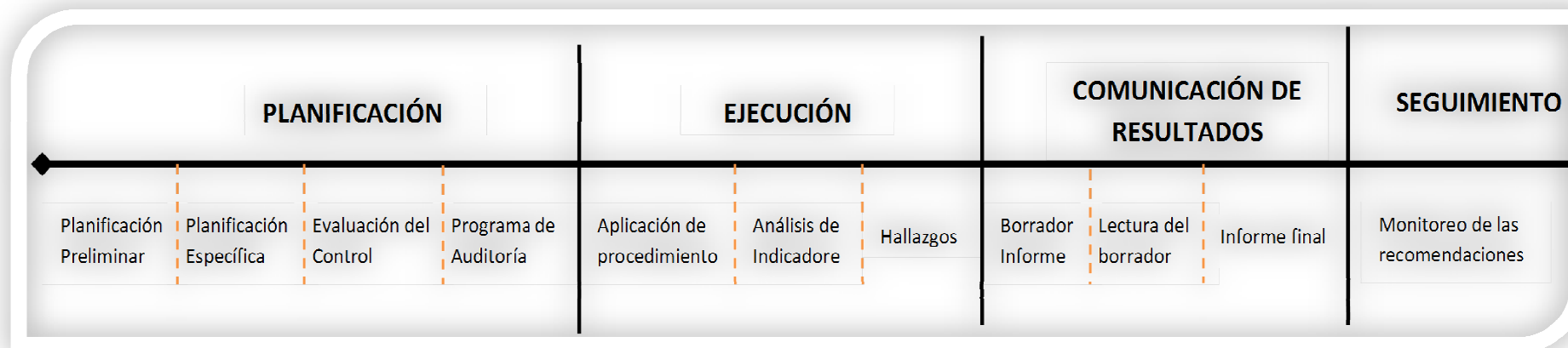
4.3 Constantemente mejorarán su competencia, la efectividad y calidad de sus servicios.

Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios del Código de Ética en aplicaciones prácticas.

El auditor para realizar el examen de auditoría a la organización, debe tener en cuenta las NAGA'S, ya que estas se encuentran relacionadas con todas las fases de la auditoría; puesto que cada una tiene sus parámetros a seguir, y permitirá que el trabajo se realice con honestidad, independencia y sobre todo que la información sea verídica y confiable.

4.2. Fases de la Auditoría

Gráfica N°21
FASES DE LA AUDITORÍA



Elaborado: Ruth Fuertes

4.2.1. Planificación de la Auditoría

La planificación de la auditoría permite el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la empresa.

Al planificar su trabajo, el auditor debe considerar, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Una adecuada comprensión de la organización, del sector en que ésta se desenvuelve, y la naturaleza de las transacciones.
- Los procedimientos y principios contables que sigue la entidad y la uniformidad con que han sido aplicados, así como los sistemas contables utilizados para registrar las transacciones.

El grado de eficacia y eficiencia inicialmente esperado de los sistemas de control interno.

4.2.1.1. Planificación Preliminar de la Auditoría

Constituye la primera etapa del proceso de planificación y tiene como objetivo establecer las guías fundamentales que dirigirán el trabajo de auditoría.

La planificación de una auditoría representa el soporte sobre el cual estarán basadas todas las actividades requeridas para la ejecución del trabajo y para alcanzarlo en forma eficiente y eficaz.

Es preciso establecer una estrategia para desarrollar la auditoría. En esta etapa participarán el Supervisor y el Jefe de Equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Se preparará un programa de planificación preliminar, que está considerado dentro de los programas estándares de la auditoría.

Este programa deberá contener como mínimo el objetivo del programa, los procedimientos aplicados, el tiempo a utilizar, la fuente de información y la firma de los responsables.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica - revisión de archivo.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Realizar las entrevistas al gerente de la entidad, y al jefe del departamento a ser auditado.
- d) Identificación de las principales políticas y prácticas contables, administrativas y de operación.
- e) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financieras, administrativas y de auditoría interna.
- f) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

- **Entrevista**

La entrevista es una conversación que se establece entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado(s), con el fin de obtener una información o una opinión. En este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que el destinatario es el público o para archivo interno de la empresa.

- **Vista a las Instalaciones**

La visita es una parte importante de la planificación preliminar del examen de auditoría a ser realizado, puesto que esto permitirá al auditor recopilar la mayor información, en cuanto al ambiente laboral de la organización, ayudando a determinar el riesgo inherente.

Al realizar la planificación preliminar, es necesario revisar los siguientes aspectos:

1. Archivo Permanente

Es la información que no varía de un año al otro, y permitirá al auditor tener un conocimiento más profundo de la empresa, esto ayudará a que se desarrolle de mejor manera la auditoría a la entidad.

El archivo contendrá la siguiente información:

- Breve reseña historia de la entidad
- Escritura de constitución de la compañía.
- Participación de accionistas
- Actas de juntas tanto de años anteriores como del presente ejercicio.
- Las escrituras de titularidad.
- Estructura organizacional
 - Organigrama Estructural
 - Organigrama Funcional
 - Organigrama Personal
- Estatutos y reglamentos interno de la empresa
- Manuales de procedimientos
- Plan de Cuentas
- Estados Financieros
- Informes de Auditoría de años anteriores, etc.

2. Archivo Corriente o Concurrente

Es toda la información que se recopila a lo largo de la auditoría y que permitirá sustentar la evidencia y hallazgos presentados en el informe final.

Este archivo se divide en dos grupos:

- **Primer grupo - Conclusiones:**

Auditoría Administrativa	Auditoría Financiera
<ul style="list-style-type: none">○ Carta a la Gerencia<ul style="list-style-type: none">▪ Informe Final de Auditoría▪ Hallazgo▪ Conclusiones▪ Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">○ Carta de Dictamen<ul style="list-style-type: none">▪ Estados Financieros y Notas Aclaratorias▪ Comentarios▪ Conclusiones▪ Recomendaciones

- **Segundo grupo – Desarrollo de la auditoría**

- Programa de Auditoría
- Procedimientos
 - Pruebas de cumplimiento
 - Pruebas sustantivas
- Cuestionario de Control Interno
- Cédula Analítica
- Flujogramas
- Narrativas

La recopilación de toda esta información, ayudará a que el auditor tenga una noción más clara del entorno tanto interno como externo de la empresa, permitiendo así determinar el Riesgo Inherente de la entidad.

El resultado de la planificación preliminar se presentará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del plan global de auditoría.

Gráfico N°22

FORMATO DE LA NARRATIVA

Fuertes & Asociados	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”- CACEN NARRATIVA DE LA ENTREVISTA	
Departamento: Crédito y Cobranzas	<input type="checkbox"/>
Entrevistado: Ing. Ángela Fernández	
Fecha:	
Texto de la Entrevista	
Elaborado por: Auditor Jefe	Fecha:
Realizado por: Auditor Junior	Fecha:
Revisado por: Auditor Senior	Fecha:

Elaborado por: Ruth Fuertes

Gráfico N°23

FORMATO DE LA NARRATIVA

Fuertes & Asociados	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”- CACEN NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR	
Departamento: Crédito y Cobranzas	<input type="checkbox"/>
Fecha:	
Texto de la Visita Preliminar	
Elaborado por: Auditor Jefe	Fecha:
Realizado por: Auditor Junior	Fecha:
Revisado por: Auditor Senior	Fecha:

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.1.2. Planificación Específica de Auditoría

En esta etapa de la planificación se analizará la información recopilada en la planificación preliminar, se obtendrá información adicional, se continuará con la evaluación del control interno, se confirmará la calificación y evaluación de riesgos iniciada en la planificación preliminar, para luego identificar los procedimientos de auditoría que serán necesarios para complementar la auditoría, los cuales se presentarán en los programas específicos de auditoría por componentes.

La planificación preliminar se complementará con procedimientos claramente establecidos en la planificación específica.

Se debe comprometer al Supervisor y al Jefe de la Unidad del área a auditar a que cumplan las siguientes disposiciones:

- Considerar el objetivo de la auditoría y el informe de la planificación preliminar para definir las áreas a evaluar.
- Obtener información adicional según lo establecido en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno de la unidad a auditar.
- Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la auditoría, considerando los sistemas de información utilizados en la unidad a auditar.
- Seleccionar los procedimientos de auditoría que se desprenden de los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.
- Considerar los procedimientos de auditoría exigidos para cada actividad definida en el área que va hacer auditada.

Es importante definir la estructura del control interno con el objetivo de lograr información adicional que permitirá evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos más relevantes para la auditoría.

4.2.1.2.1. Motivo del Examen

Es el fin por el cual se realiza la auditoría, permitiendo el mejoramiento de las 5E y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Motivo de nuestra auditoría:

“El examen de Auditoría Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, permitirá definir y delimitar funciones y responsabilidades de estas unidades, se realizó de acuerdo a la petición expuesta por la Asamblea General; con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.”

4.2.1.2.2. Objetivo del Examen

El objetivo es plantear lo que se va realizar en la organización y el propósito que tiene la elaboración de dicho examen.

El objetivo general de este examen es determinar las posibles desviaciones existentes en los procesos o departamentos, y dictar recomendaciones para el logro de las 5”E”.

Objetivos de nuestra auditoría:

Objetivo General:

“Realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de crédito y recuperación de cartera; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar

a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.”

Objetivos Específicos

- “Evaluar el sistema de control interno de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, lo cual, nos permitirá determinar las falencias.
- Determinar los indicadores de gestión; los cuales proporcionan información suficiente para optimizar el uso adecuado de los recursos de la Cooperativa.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.
- Elaborar el informe de auditoría en donde se determinará las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, el cual ayudará a los directivos de la Cooperativa a la toma de decisiones para mejorar los procesos.”

4.2.1.2.3. Alcance de Auditoría

Es la extensión del examen, es decir, establece el periodo de los procesos y procedimientos a ser evaluados, determinando el tiempo exacto y las horas en que se va a llevar a cabo la auditoría.

Nuestra auditoría está planificada:

“El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Crédito por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, con un trabajo de 160 horas en total, iniciando desde el 01 de enero al 10 de marzo del 2012.”

4.2.1.2.4. Base legal

Son las leyes y organismos que controlan y en la que se basa la organización a ser auditada.

Nuestra base legal es:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de diciembre de 1980 aprobó por Ministerio de Bienestar Social el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra regida por las siguientes leyes de control:

- **Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable.**
- **Ley de Banco y Compañías.**
- **Código de Trabajo.**
- **Ley de Régimen Tributario Interno.**
- **Ley de Cooperativas.**
- **Reglamento Interno de la Cooperativa.**
- **Normas de Control Interno**
- **Normas Técnicas, Principios y Políticas de Contabilidad para el sector privado**

Organismo de Control:

- **Ministerio de Bienestar Social**
- **Dirección Nacional de Cooperativas**
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**
- **Servicio de Rentas Interna”**

4.2.1.2.5. Distribución del trabajo y tiempo estimado

Es el tiempo que el auditor determina para realizar el examen, realizando una distribución de todas las actividades a ser realizadas y designando responsables para cada una.

El tiempo estimado para cumplir con la Auditoría Gestión de los Proceso de Crédito y Recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN es de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO		
FASES DE LA AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	R.F.
Evaluación del Control Interno	8	R.F.
Medición del Riesgo	16	L.T.
Programa	8	M.F.
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de los papeles de trabajo.	104	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	M.F.
TOTAL	160	

4.2.1.2.6. Requerimiento del personal técnico

Es el equipo de trabajo que el auditor va a utilizar para realizar el examen; dicho personal se encuentre totalmente capacitado.

Equipo de trabajo a ser utilizado en la auditoría:

CARGO	NOMBRE	INICIALES RESPONSABLE
Auditor Jefe	Ing. Ruth Fuertes	R.F.
Auditor Senior	Ing. Lorena Tacuri	L.T.
Auditor Junior	Srta. Morelia Fuertes	M.F.

4.2.1.2.7. Equipos y materiales

Son todos los materiales que son utilizados por el equipo auditor al momento de realizar la auditoría, en la empresa examina.

Equipos y materiales a ser utilizados en la auditoría:

EQUIPOS Y MATERIALES	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras	3u.
Impresora	1u.
Servicio de Fotocopiado	1u.
Papel Bond A4	3u.
Suministros de oficina	Los necesarios
Sillas	2u.
Escritorios	3u.

4.2.1.2.8. Recursos financieros

Son los honorarios pactados por las dos partes y plasmadas en un contrato, los mismos que serán percibidos por el auditor al término de la auditoría o como las partes pactaron al principio de la propuesta.

“El honorario pactado por los servicios de Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN será de \$3000.00 (tres mil dólares), más el impuesto al valor agregado, menos los descuentos de ley respectivos.

La remuneración será pagada de la siguiente forma el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante cuando se realice entrega del Informe Final.”

4.2.1.2.9. Documentos necesarios

Son los documentos que pertenecen al área auditada, que permitirán desarrollar la auditoría y sustentar la evidencia encontrada en el transcurso del examen.

“Los documentos necesarios para la Auditoría de Gestión se describen a continuación:

- 1. Estatuto de la Cooperativa**
- 2. Reglamentos de la Cooperativa**
- 3. Políticas y normas internas del departamento**
- 4. Encargados de los Procesos**
- 5. Políticas de Crédito de la Cooperativa**
- 6. Cartera Vencida del año 2010**
- 7. Morosidad por producto**
- 8. Flujogramas de los procesos”**

4.2.1.3. Evaluación del Control Interno

4.2.1.3.1. Control Interno

El control interno es un conjunto de áreas funcionales de una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control interior de la misma. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.

El control interno constituye un medio que se implanta con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa con el objeto de limitar las sorpresas.

Además solo va a proporcionar un grado razonable de seguridad a la administración de la entidad, por lo que conociendo sus limitaciones, se podrá garantizar la consecución de los objetivos.

4.2.1.3.2. Objetivos del Control Interno

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y los recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.

- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno (SCI) disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales se hace parte de la auditoría interna.

4.2.1.3.3. Ventajas y Desventajas del Control Interno

Cuadro N°04

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Delimitar la debida autorización de las transacciones y actividades por cada área o funcionario.▪ Definir una adecuada segregación de funciones y responsabilidades tanto individuales como colectivas.▪ Diseñar el uso de la documentación que aseguren el correcto registro de las operaciones.▪ Establecer y medir con periodicidad dispositivos de seguridad en áreas.▪ Realizar una verificación independiente de la actuación de segundos o terceros factores.▪ Evaluar una adecuada ejecución de las operaciones y su factibilidad.	<ul style="list-style-type: none">▪ No garantiza el cumplimiento de sus objetivos.▪ Solo brindan seguridad razonable; es decir coadyuva, propicia, seguridad razonable, no seguridad absoluta.▪ El costo está ligado al beneficio que proporciona.▪ Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.▪ Se puede presentar error humano por malos entendidos, descuidos o agotamiento.▪ Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.1.3.4. Elementos del Control Interno

Toda entidad que se encuentra bajo la responsabilidad de sus directivos debe establecer, los siguientes aspectos que orientan a la aplicación de un buen control interno:

- ✚ Definir los objetivos y metas, tanto generales como específicas, y los planes operativos que sean necesarios.
- ✚ Definir las políticas como guías y los procedimientos necesarios para la ejecución de los procesos.
- ✚ Buena segregación de funciones.
- ✚ Adaptación de nuevas normas que consientan la utilización racional de los recursos.
- ✚ Establecer sistemas modernos informáticos para un mejor control interno de la empresa.
- ✚ Organizar métodos confiables que permita una mejor evaluación de la gestión.
- ✚ Simplificar y actualizar normas y procedimientos que mejoren el desempeño del control interno.

4.2.1.4. Método de Evaluación de Control Interno

4.2.1.4.1. COSO I

En el año de 1992, el Comité de Acciones Patrocinadoras (Comité of Sponsoring Organizations, COSO) publicó el Sistema Integrado de Control Interno, que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control y gestión.

“El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la

dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.”²⁸

Objetivos que una organización debe tener, según el Informe Coso

Toda empresa tiene una misión y visión, las cuales determinan los objetivos y las estrategias a ser alcanzadas. Los objetivos se pueden plantear para toda la organización o para un área determinada dentro de la misma.

Los objetivos son los siguientes:

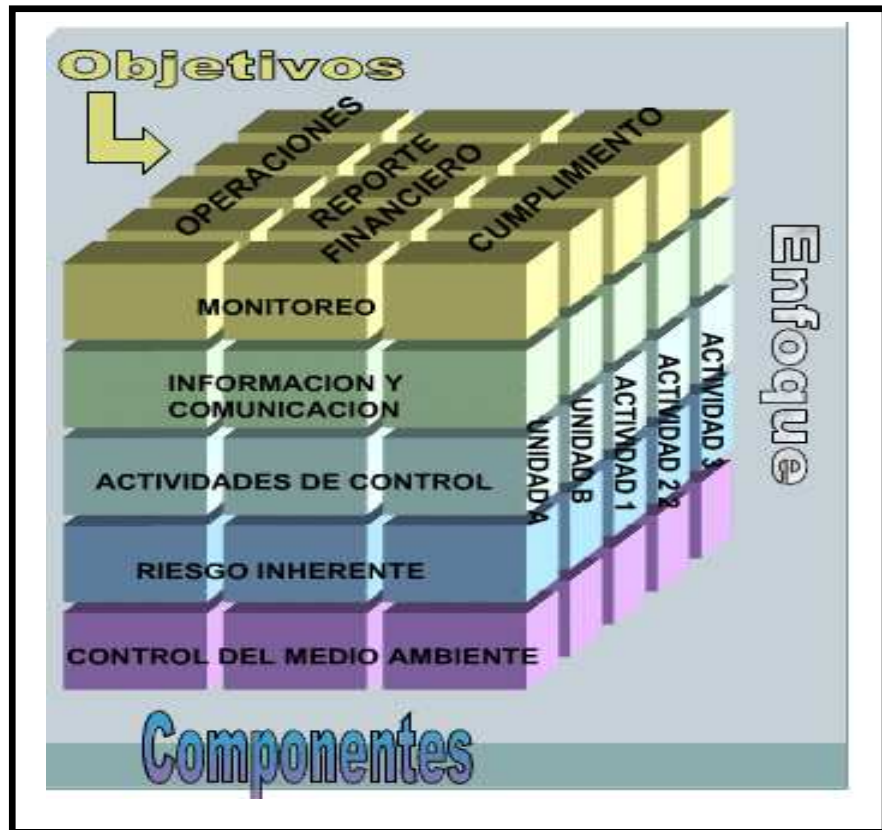
- ▣ **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de la organización.
- ▣ **Información financiera:** Preparación de los estados financieros confiables.
- ▣ **Cumplimiento:** Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Es importante mencionar que alcanzar los objetivos operacionales, no siempre está bajo el control de la organización, dado que no se puede prevenir sucesos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas.

²⁸ www.auditool.org

Gráfico N°24

COMPONENTES DEL COSO



Fuente: Informe COSO

COMPONENTES DEL INFORME COSO

A continuación se indica los 5 componentes del Informe COSO:

AMBIENTE DE CONTROL

Define el comportamiento de la empresa.

“Tiene una incidencia generalizada en las actividades de la organización, influye sobre las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en la supervisión. Obviamente la cultura organizacional influye sobre el entorno de control.”²⁹

²⁹ www.mercadotendencias.com/informe-coso-entorno-de-control

Existen algunos aspectos que se pueden tener en cuenta para la evaluación de la eficacia de los factores del ambiente de control:

- **Integridad y valores éticos:** Existencia de código de ética o políticas relacionadas con las prácticas profesionales, dando prioridad a las negociaciones con los empleados y con el resto de integrantes de la organización (clientes, proveedores, estado, etc.).
- **Compromiso de competencia profesional:** Conocimiento suficiente y necesario para realizar de forma adecuada el trabajo dentro de la organización.
- **Consejo de Administración y Comité de Auditoría:** La independencia que existe de los consejeros ante la empresa, permitirá que la información sea real y verídica.
- **La filosofía de dirección y el estilo de gestión:** Las actitudes y actuaciones de la dirección con respecto a la información financiera, y la forma con la que se maneja los riesgos empresariales aceptados.
- **Estructura organizativa:** Capacidad de flujo de la información por todos los departamentos de la organización.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Designación de responsabilidades a cada uno de los miembros de la empresa para poder alcanzar los objetivos empresariales.
- **Políticas y prácticas en materia de recursos humanos:** Vigencia de las políticas y procedimientos adecuados para el reclutamiento, capacitación, formación, plan de carrera y remuneración de los empleados.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Elementos utilizados para identificar y evaluar riesgos que permitan alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos específicos asociados con el cambio.

“Toda organización independientemente de su tamaño, estructura, sector, etc. se encuentra ante riesgos que debe sortear, dado que estos afectan a su supervivencia y éxito. Es imposible reducir el riesgo a cero, es por ello que la dirección determina cual es el nivel de riesgo aceptable.

Antes de la identificación de los riesgos, toda organización debe establecer sus objetivos, dado que obviamente los riesgos tendrán incidencia sobre estos.”³⁰

Los riesgos que se pueden presentar como empresa, pueden ser por factores externos e internos:

✓ **Factores externos:**

- Avances tecnológicos.
- Nuevas necesidades de los clientes.
- Nuevas normativas regulatorias.
- Cambios climáticos.

✓ **Factores internos:**

- Problemas con el sistema de información.
- Calidad profesional de los empleados.
- Falta de coordinación en cuanto a distribución de recursos.

³⁰ www.mercadotendencias.com/informe-coso-evaluación-de-los-riesgos

ACTIVIDADES DE CONTROL

Acciones, normas y procedimientos que se plantean para que se cumplan las directrices y políticas de la dirección y así poder afrontar los riesgos identificados.

Las actividades de control se dividen en tres categorías de acuerdo al objetivo relacionado:

- Operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la legislación.

Los controles que se emplean en una organización pueden afectar a diferentes áreas de la misma, ayudando a que cada una de los departamentos puedan lograr sus objetivos planteados y permitir la disminución de los riesgos identificados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Sistemas que permiten que el personal de la organización analice e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Actualmente el avance tecnológico ha permitido que las organizaciones puedan obtener la suficiente información que sea útil y relevante, ayudando a la realización de objetivos propuesta por está. La información recogida debe ser relevante y precisa para la gestión del negocio, además de ser clara, oportuna y verídica.

SUPERVISIÓN

Este componente permite evaluar la calidad del control interno en un tiempo determinado, lo cual, identifica si éste operando en la forma esperada y si es necesario realizar modificaciones.

“Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel de eficiencia y eficacia de la supervisión continua menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.”³¹

4.2.1.4.2. COSO II (COSO ERM)

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; para el año de 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I.

Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por todo Latino América.

A fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de eventos e irregularidades que han provocado pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones

³¹ www.mercadotendencias.com/informe-coso-supervisión

técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más fuerte y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal Control - Integrated Framework, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

A medida que se va evolucionando existen cambios lo que hace que la mayoría de las organizaciones necesiten mejorar su capacidad para aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Este nuevo informe proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo.

4.2.1.4.2.1. Objetivo

Minimizar los riesgos empresariales y constituir una organización que identifique procesos y no simplemente planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de un ente económico, por su grupo directivo y todo el personal, diseñado especialmente para proporcionar seguridad razonable a la empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

4.2.1.4.2.2. Beneficios del COSO ERM

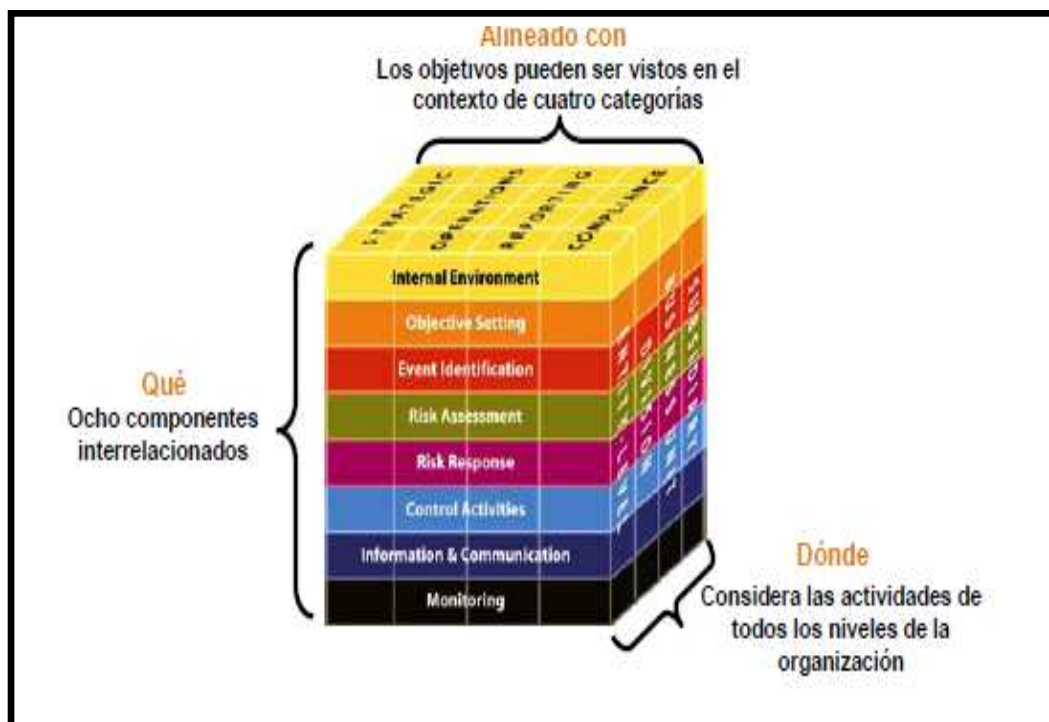
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.

- Aprovechar las oportunidades.

4.2.1.4.2.3. Componentes del COSO ERM

El informe COSO ERM está integrado por 8 componentes que a continuación se describen:

Gráfico N° 25
COMPONENTES DEL COSO ERM



Fuente: Introducción al COSO ERM

▣ Ambiente Interno

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

Los factores que contempla son:

- ❑ Filosofía de la administración de riesgos
- ❑ Apetito al riesgo
- ❑ Integridad y valores éticos
- ❑ Visión de la Junta Directiva
- ❑ Compromiso de competencia profesional
- ❑ Estructura organizativa
- ❑ Asignación de autoridades y responsabilidades
- ❑ Políticas y prácticas de recursos humanos

❑ Establecimiento de Objetivos

“Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.”³²

❑ Identificación de Riesgo

Los sucesos internos y externos que afectan a los objetivos de la organización deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, los cuales, afectan las estrategias de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos:

- ❖ Existen técnicas que se encuentran en el pasado y otras en el futuro.
- ❖ Técnicas de diverso grado de sofisticación.

³² <http://es.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>

- ❖ Análisis de factores externos (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- ❖ Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas).

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica de la empresa
- Análisis de flujos de procesos

Los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, transformándose en los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deberán ser evaluados dentro del ERM.

❑ Evaluación del Riesgo

Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad de impacto y poder así determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de la posibilidad de que ocurra un evento y su efecto debido a su ocurrencia, con datos pasados internos y externos.

❑ Respuesta al Riesgo

La dirección escoge las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para organizarlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la organización.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** Se toman acciones para interrumpir las actividades que generan riesgo.

- **Reducirlo:** Se realizan acciones con el objetivo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- **Compartirlo:** Se adoptan acciones para disminuir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- COSO ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar que los riesgos individuales se interrelacionan.
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la organización se encuentra acorde con su riesgo global.

▣ **Actividades de Control**

La dirección determina políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a afirmar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

▣ **Información y Comunicación**

La información importante es identifica y comunica en forma puntual y precisa para permitir al personal adoptar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de los niveles jerárquicos de la organización.

■ Monitoreo

Los riesgos corporativos son monitoreados y se efectúan modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes por parte de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en el cual cualquier componente puede e influye en otro.

4.2.1.4.3. MICIL

En la Confederación Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico de 1999, se recomendó un Marco Latinoamericano de Control similar al COSO, con base a las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo del MICIL.

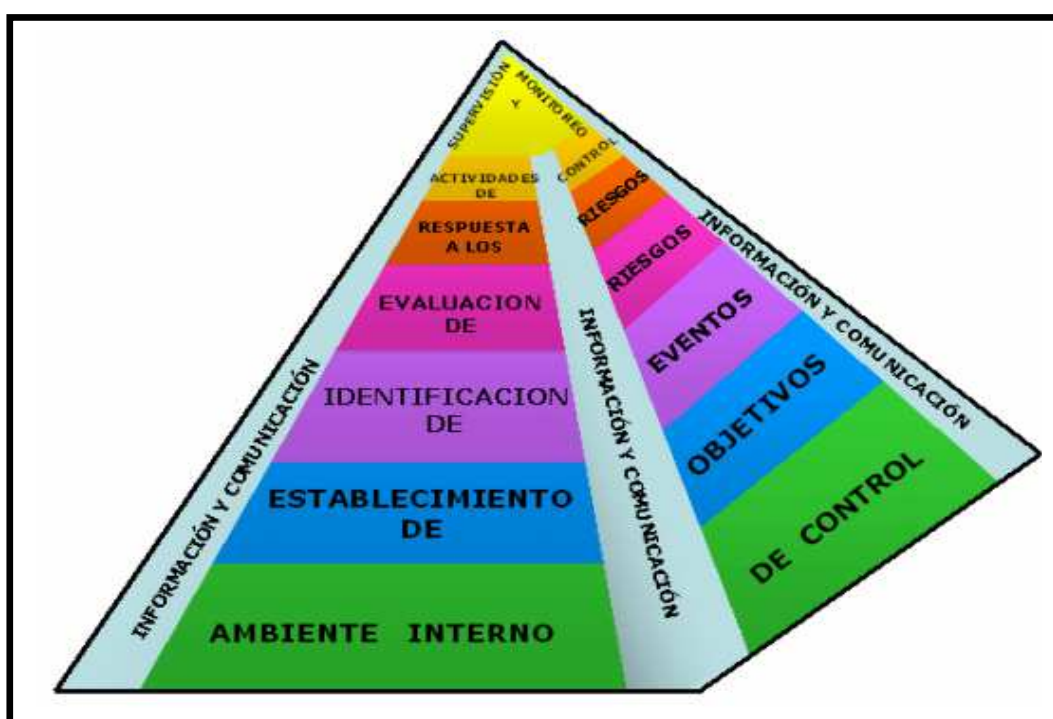
El MICIL incluye cinco componentes de control interno que constituye la base para construir la pirámide, permitiendo demostrar una solidez del control interno institucional para funcionamiento participativo, organizado, sistematizado y disciplinado del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes del Control Interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización y son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de riesgo
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Supervisión.

4.2.1.4.4. CORRE

El CORRE se basa en los tres informes antes descritos; sin embargo, su presentación se fundamenta en el COSO II; el mismo procura que su adaptación a la situación ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Gráfico N°26
COMPONENTES DEL CORRE



Fuente: [//www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf)

Es una metodología implementada en nuestro país, para tener un criterio en común y evaluar el sistema de control interno bajo los mismos parámetros o pilares fundamentales.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes que son los siguientes:

- 1) Ambiente Interno de Control
- 2) Establecimiento de Objetivos

- 3) Identificación de Eventos
- 4) Evaluación de Riesgos
- 5) Respuesta a los Riesgos
- 6) Actividades de Control
- 7) Información y Comunicación
- 8) Supervisión y Monitoreo

A continuación se presenta una comparación de los componentes de los Métodos de Evaluación de Control Interno, según COSO I, COSO II, MICIL y CORRE:

Cuadro N°05

COMPARACIÓN ENTRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Métodos Aspectos	COSO	COSO ERM	MICIL	CORRE
Siglas	Comité of Sponsoring Organozations	Enterprise Risk Management	Marco Integral de Control Interno Latinoamericano	Marco Integrado - Control de los Recursos y los Riesgos en el Ecuador
Año de Publicación	1.992	2.004	2.003	2.006
Componentes	Ambiente de Control	Ambiente Interno	Ambiente de Control y Trabajo	Ambiente Interno de Control
	Ninguno	Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Establecimiento de Objetivos
	Ninguno	Identificación de Riesgos	Ninguno	Identificación de Eventos
	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
	Ninguno	Respuesta al Riesgo	Ninguno	Respuesta al Riesgo
	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
	Supervisión	Monitoreo	Supervisión	Supervisión y Monitoreo

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.1.5. Herramientas para evaluar el control interno

4.2.1.5.1. Cuestionarios

Consiste en la preparación de varias preguntas sobre el sistema que se pretende evaluar y los controles que se quieren identificar.

Para la elaboración de las preguntas sobre los controles de la empresa, el auditor investigará sobre los controles que espera encontrar basándose en los objetivos críticos y en la naturaleza de la operación y las normas que se aplican.

Las preguntas de los cuestionarios son cerradas ya que se procura obtener respuestas rápidas como (Si), (No) y (N/A), las mismas permitirán obtener un conocimiento directo de la persona a quien se le está realizando dicho cuestionario.

El cuestionario realiza preguntas específicas y normalmente una respuesta positiva expresa la fortaleza del control interno de la organización o del área examinada. Mientras que una negativa determina la debilidad encontrada en el control interno de la empresa.

También se podrán realizar preguntas abiertas, pero en estos casos se combinará esta técnica con las narrativas. Este tipo de preguntas son más aplicadas para dirigir un levantamiento narrativo y no se ajustan a la técnica de los cuestionarios.

Una de las ventajas de los cuestionarios es que son concisos, claros y evitan pérdida de tiempo.

La desventaja de esta técnica es que permite que el personal pueda ocultar información y a veces, producto de su estandarización, se formulan preguntas no aplicables a la estructura y actividades de la organización.

Gráfico N° 27
FORMATO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Fuertes & Asociados						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS <div style="float: right; border: 1px solid black; width: 40px; height: 30px; margin-top: 5px;"></div>						
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
TOTAL				100		
Elaborado por: Auditor Jefe			Fecha:			
Realizado por: Auditor Junior			Fecha:			
Revisado por: Auditor Senior			Fecha:			

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.1.5.2. Cédulas Narrativas

Esta técnica describe los sistemas u operaciones en forma individual o colectiva de acuerdo con la extensión o las necesidades de la auditoría en base a la información obtenida mediante la aplicación de las distintas herramientas desarrolladas previamente como encuestas, entrevistas u observaciones.

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

Se debe detallar en papeles de trabajo, en forma ordenada y secuencial, las operaciones sujetas a revelamiento y mencionar los funcionarios responsables de las operaciones.

Gráfico N°28
FORMATO DE LA NARRATIVA

Fuertes & Asociados	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN	
NARRATIVA DE LA ENTREVISTA	
Departamento: Crédito y Cobranzas Entrevistado: Ing. Ángela Fernández Fecha:	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
Texto de la Entrevista	
Elaborado por: Auditor Jefe	Fecha:
Realizado por: Auditor Junior	Fecha:
Revisado por: Auditor Senior	Fecha:

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.1.5.3. Flujogramas

Consiste en la representación gráfica del sistema u operación mediante la utilización de una serie de símbolos normalizados e interconectados desde el principio hasta el final de las actividades.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

Características

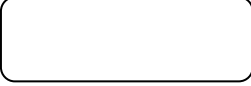

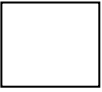
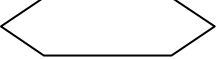
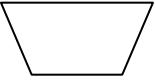
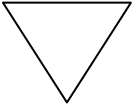
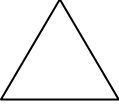



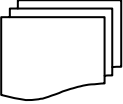
Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término.

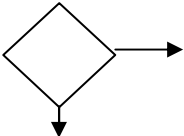
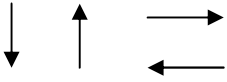
Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo.
- Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.

- Determinar los límites del proceso a describir.

A continuación se mostrara las simbologías más utilizadas:

SÍMBOLOS	FUNCIONES
	INICIO/FINAL DEL PROCESO: Expresa el inicio o el final del proceso, ubicándose al principio de la línea principal (inicio del proceso) y al final de la misma (final del proceso).
	ACTIVIDAD O TAREA ESTÁNDAR: Representa actividades o tareas cuya realización sea habitual dentro del proceso y que no tenga un símbolo específico para su representación.
	ACTIVIDAD O TAREA NO HABITUAL: Se utiliza cuando la actividad o tarea tenga un carácter no habitual, es decir extraordinario.
	PREPARACIÓN DE...: Representa tareas cuya finalidad sea preparar algo.
	DECISIÓN INSTITUCIONAL/RESOLUCIÓN: Representa decisiones formales, aquellas que corresponden a la autoridad institucional.
 	ARCHIVO (ARCHIVAR/DESARCHIVAR): Representa tareas relacionadas con el archivo de documentos. Este símbolo tiene dos excepciones respecto a los demás: - Se trata de un símbolo cuya interpretación no requiere leyenda alguna; (indica literalmente 'archivar' o 'sacar de archivo' algún documento) - Posee un doble significado, el cual se logra invirtiendo la posición del triángulo: * Si la base del triángulo se ubica en la dirección de la que la línea proviene significa 'archivar'
 	CONECTORES: Sirven para unir dos líneas de proceso dentro del mismo flujograma.
 	DOCUMENTO STÁNDAR: Se utiliza cuando en un proceso se hace referencia a un 'documento estándar', es decir a aquel que debe realizarse en un formato homogeneizado -protocolizado-.

	<p>DECISIÓN.- Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos, normalmente entre dos, y en función del resultado de la misma determina cual de los distintos caminos alternativos del programa debe seguir.</p>
	<p>INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO: Indica el sentido de ejecución de las operaciones.</p>

Elaborado por: Ruth Fuertes

Gráfico N°29

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

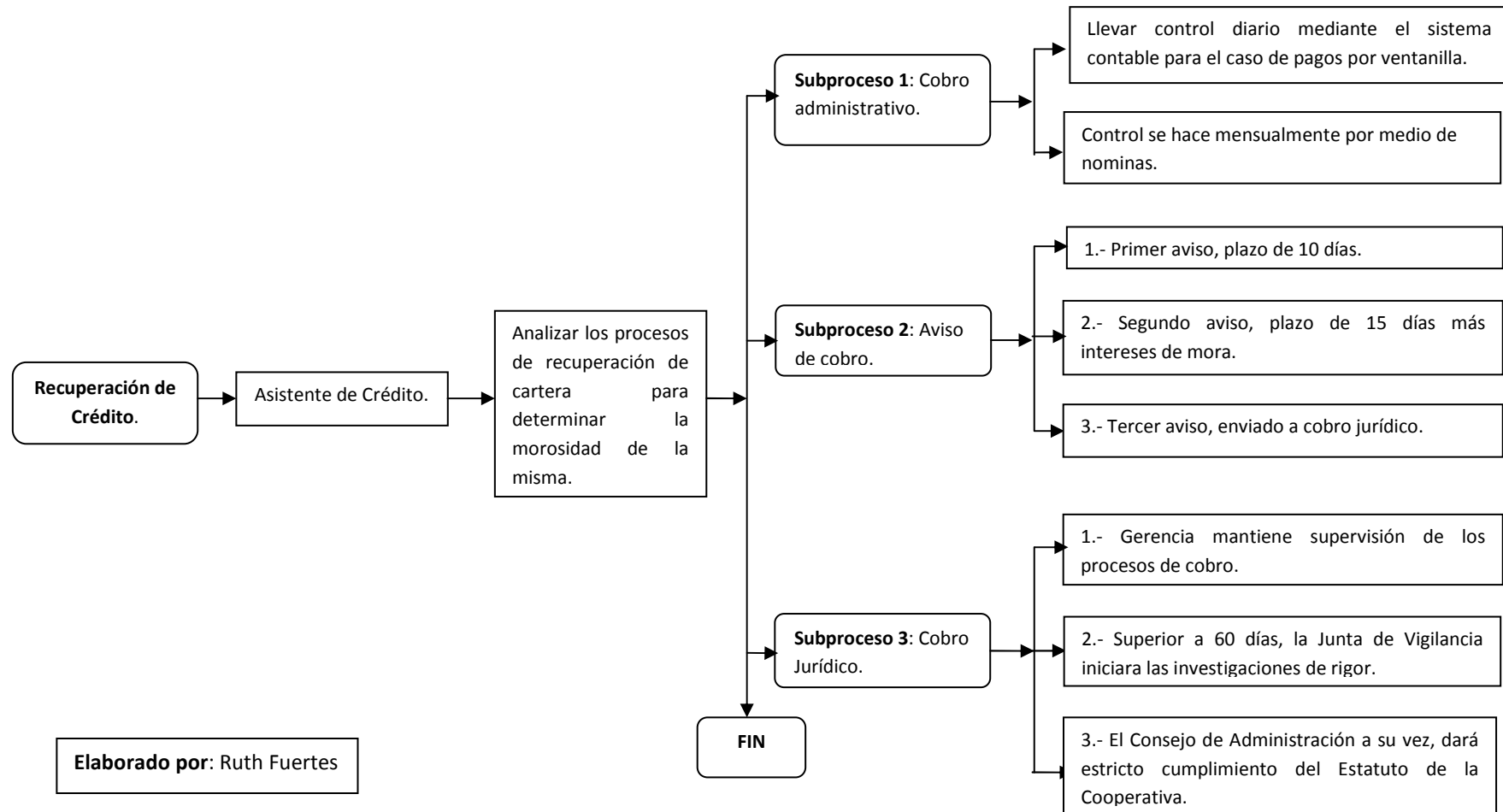
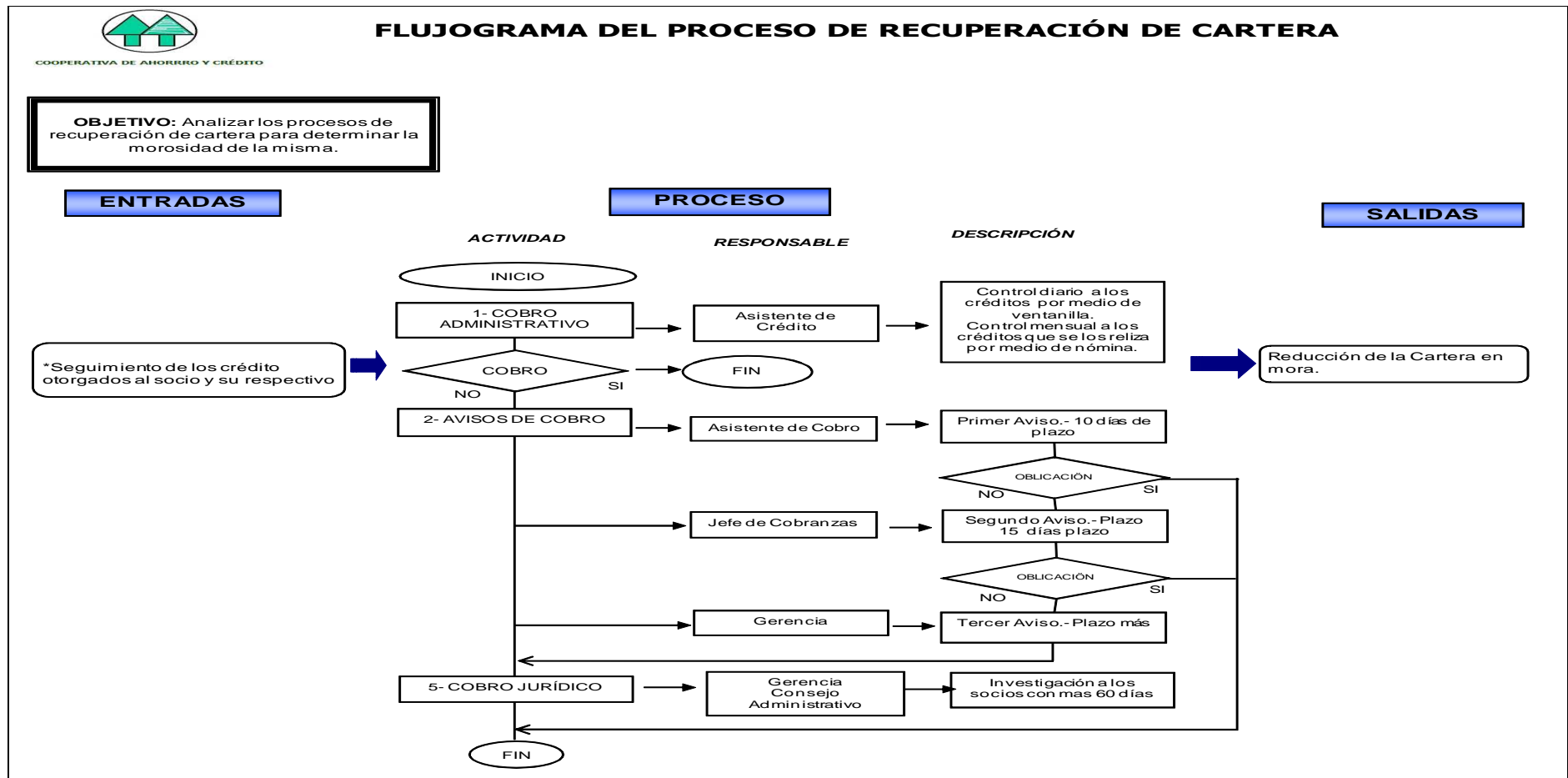


Gráfico N°30



4.2.1.5.4. Medición del Riesgo

El análisis de riesgos constituye una herramienta importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio que brinde, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su revelación o no.

- **Riesgo**

“Cualquier variable importante de incertidumbre que interfiera con el logro de los objetivos y estrategias del negocio. Es decir es la posibilidad de la ocurrencia de un hecho o suceso no deseado o la no-ocurrencia de uno deseado.”³³

- **Afirmación**

Según, Dr. Eduardo Ron en el año 2010; la afirmación:

“Obtención de evidencia sobre cada cifra o cuenta material en los estados financieros, y/o, en los procesos administrativos.”

- **Riesgo de Ocurrencia**

Es el error presentado en uno de los procesos o área que está siendo examinada por el auditor, después de haber aplicado los procedimientos de auditoría.

- **Materialidad**

La definición de materialidad que se establece en la Norma Internacional de Auditoría NIA 320 es la siguiente:

³³ www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/contaduría/AUDITORÍA.pdf

“El importe o los importes establecidos por el auditor como materialidad para los estados financieros como un todo, que permiten reducir a un nivel apropiado, la probabilidad de que la suma de errores no contabilizados y no detectados exceda la materialidad de los estados financieros como un todo. Si aplicase, también hará referencia, al importe o los importes, establecidos por el auditor, para transacciones particulares o para partidas y desgloses concretos del balance.”

4.2.1.5.4.1. Riesgo Inherente

Es un error dado por la naturaleza del negocio o por las cuentas que se afectan; son errores que no se pueden prever.

Para determinar el riesgo inherente hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- La estructura del área a examinar.
- La complejidad de la organización.
- Grado de conocimiento de las actividades de la empresa.
- Cumplimiento de las normas y leyes, etc.

4.2.1.5.4.2. Riesgo de Control

Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos de la empresa no detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que pueden ser remediados con controles internos más efectivos.

Para evaluar el riesgo de control los auditores identifican los controles del cliente, haciendo énfasis en aquellos controles que afectan la confiabilidad de la presentación de informes financieros o a los procedimientos que no se están cumpliendo dentro del área.

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

4.2.1.5.4.3. Riesgo de Detección

“El Riesgo de Detección es la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que no existe un error material en una cuenta o afirmación cuando de hecho ese error si existe. El Riesgo de Detección se limita mediante la realización de pruebas sustantivas, incluidas su naturaleza, oportunidad y extensión.”³⁴

Está determinado por la probabilidad que de hecho existe en los estados financieros no sea detectado por los procedimientos de auditoría diseñados por el auditor.

4.2.1.5.4.4. Riesgo de Auditoría

Representa la probabilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material.

El riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, el riesgo de control y el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que no hayan sido corregidas por el control interno.

³⁴ dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/9/CAPÍTULO%20VIII.pdf

La fórmula para obtener el Riesgo de Auditoría es:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} \times \text{Riesgo de Control} \times \text{Riesgo de Detección}$$

$$\text{RA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

- **Matriz de Riesgo**

“Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.”³⁵

A continuación se indica el formato de las matrices de riesgos y confianza que permitirá visualizar mejor riesgo de control:

³⁵ necksize.wordpress.com/2010/05/11/matriz-de-riesgo-una-herramienta-rápida-y-eficaz

Cuadro N°06
MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

		CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
R I E S G O		ALTO		
		ALTO - ALTO	88,89%	99,99%
		ALTO - MEDIO	77,78%	88,88%
		ALTO - BAJO	66,67%	77,77%
		MEDIO		
		MEDIO - ALTO	55,56%	66,66%
		MEDIO - MEDIO	44,45%	55,55%
		MEDIO - BAJO	33,34%	44,44%
		BAJO		
		BAJO - ALTO	22,23%	33,33%
		BAJO - MEDIO	11,12%	22,22%
		BAJO - BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: Ruth Fuertes

- **Colorimetría**

La colorimetría es el estudio de la medida de los colores y del desarrollo de métodos para la cuantificación del color, es decir la obtención de valores numéricos del color.

Bajo Riesgo = 1 – 6 (verde)

Medio Riesgo = 8 – 9 (amarillo)

Alto Riesgo = 12 – 16 (rojo)

Cuadro N°07
TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA
MATRIZ DE RIESGOS

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
12% - 16%	Bajo	Alto	Rojo
8% - 9%	Medio	Medio	Amarillo
1% - 6%	Alto	Bajo	Verde

Elaborado por: Ruth Fueres

Cuadro N°08
TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA
MATRIZ DE RIESGOS

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15% - 50%	Bajo	Alto	Rojo
51% - 59%	Moderado Bajo	Moderado Alto	Naranja
60% - 66%	Moderado	Moderado	Amarillo
67% - 75%	Moderada Alto	Moderado Bajo	Verde
76% - 95%	Alto	Bajo	Azul

Fuente: www.google.com.ec/matriz+de+riesgo/matriz-de-riesgo-una-herramienta-rápida-y-eficaz

4.2.1.6. Programa de Auditoría

4.2.1.6.1. Definición

El programa de auditoría es un enunciado lógico, ordenado y clasificado en donde se detallan los procedimientos de auditoría a ser empleados, además de la extensión y oportunidad de su aplicación. Este documento servirá de guía durante la realización del examen y como registro permanente de la labor que se está efectuado.

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de auditoría, los mismos que establecen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo.

4.2.1.6.2. Propósitos del Programa de Auditoría

Los programas de auditoría son esenciales para cumplir con esas actividades, sus propósitos son los siguientes:

- a) Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada área o rubro a examinarse.
- b) Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo encomendado.
- c) Registro cronológico de las actividades de auditoría, sin olvidarse de aplicar procedimientos básicos.
- d) Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo.
- e) Constituir al registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

4.2.1.6.3. Características del Programa de Auditoría

El programa de auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la auditoría. La flexibilidad del programa de auditoría, no permite en la práctica detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general. Junto con cada plan se debe elaborar un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.

Entre las características que debe tener el programa de auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.

- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

4.2.1.6.4. Ventajas del Programa de Auditoría

Es la experiencia del auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en cuenta en el programa de auditoría que elabora para poder realizar un trabajo profesional determinado.

El programa de auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

1. Establece responsabilidades por cada procedimiento establecido.
2. Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
3. Establece una rutina de trabajo económico, eficiente y eficaz.
4. Sirve como un historial del examen efectuado y como una guía para futuros trabajos.
5. Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
6. Respalda con documentos el alcance de la auditoría.
7. Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

4.2.1.6.5. Responsabilidad por el Programa de Auditoría

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, así como el informe de auditoría que emite. Es importante que el programa de auditoría sea elaborado por el Auditor Jefe de Equipo, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría y su ejecución, está a cargo del Auditor Jefe de Equipo, por lo cual deberá encargarse de distribuir el trabajo, velar por el logro del cumplimiento y de evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes cuando sea necesario.

4.2.1.6.6. Pruebas Sustantivas

“Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia referida a la información financiera auditada. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.”³⁶

Las pruebas sustantivas obtienen evidencia de la siguiente manera:

- a. Evidencia física.
- b. Evidencia documental
- c. Evidencia por medio de libros diarios y mayores.
- d. Evidencia por medio de comparaciones y ratios.

³⁶ www.buenastareas.com/ensayos/Pruebas-Sustantivas-y-De-Cumplimiento

- e. Evidencia por medio de cálculos.
- f. Evidencia verbal.
- g. El control interno como evidencia.

4.2.1.6.7. Pruebas de Cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento comprueban los riesgos internos y externos y la efectividad de los sistemas de control, con la ayuda de “pruebas de control” permitiendo identificar los riesgos encerrados en las transacciones, como sus características o propiedades que indican la efectividad o desviación de ellos.

Además estas pruebas están diseñadas para obtener la seguridad de que los procedimientos establecidos de control interno se estén cumpliendo. Ayudan a la detección de desviaciones con respecto a los procedimientos de control y decidir si tales desviaciones son significativas con respecto a la existencia de controles adecuados.

Gráfico N°31
FORMATO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Fuertes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF. P/T	ELABORA DO POR	OBSERVACIONES
NOMBRE DEL PROCESO							
1							
2							
3							
Elaborado: Auditor Junior						Fecha:	
Realizado: Auditor Jefe						Fecha:	
Verificado: Auditor Senior						Fecha:	

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.2. Ejecución del Trabajo

En esta etapa se recopila la evidencia que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, depende considerablemente del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores (planeamiento y control interno), en esta se elaboran los Papeles de Trabajo y las hojas de notas, instrumentos que respaldan excepcionalmente la opinión del auditor actuante.

4.2.2.1. Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto examinado; para recopilar evidencia suficiente y respalden una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

a. Procedimientos de Cumplimiento

Proporcionan evidencia de los controles existen y que están siendo aplicados efectiva y eficientemente dentro de la organización. Además aseguran y confirman la comprensión de los sistemas, en especial de los controles clave dentro de dichos sistemas, y corroboran su efectividad.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia de control se encuentran:

- **Indagaciones con el personal:** Consiste en obtener información del personal que labora en la entidad ya sea de forma oral o escrita, obteniendo evidencia con respecto al cumplimiento de procedimientos de control interno.

- **Observaciones de determinados controles:** Proporciona evidencia cuando el control se realiza y es utilizada para corroborar ciertos tipos de procedimientos de control interno, para saber que los controles observados se están operado en forma efectiva.
- **Repetición del control:** Este procedimiento es utilizado cuando el control no es documentado por la firma auditora y necesitamos observar el cumplimiento de dicho control.
- **Inspección y revisión de documentos:** Consiste en verificar que los controles claves determinados, están debidamente respaldados con la documentación de sustento pertinente.

b. Procedimientos Sustantivos

Facilita evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos contenidos en los registros contables o estados financieros y, por ende, sobre la validez de las afirmaciones.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia sustantiva son:

- Procedimientos Analíticos
- Análisis de Relaciones
- Análisis de Tendencias
- Comparaciones.
- Pruebas de Razonabilidad.
- Pruebas de Diagnóstico.
- Observación Física.
- Confirmaciones Externas

4.2.2.1.1. Alcance de los Procedimientos de Auditoría

Es la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.

Cuando el objeto de examen es demasiado amplio, y no puede ser evaluado en su forma global, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa y así obtener un resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global.

La relación de las pruebas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

Los procedimientos de auditoría son la agrupación de técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta o proceso; prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran los procedimientos para la realización del examen.

4.2.2.2. Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y pruebas que utiliza el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar las conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe final de auditoría. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir evidencia.

4.2.2.2.1. Clasificación de las Técnicas de Auditoría

Cuadro N°09
TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR	
<i>Comparación</i>	La comparación establece la relación entre un resultado y un criterio profesional facilitando así la evaluación del auditor al formular el informe final.
<i>Observación</i>	Por medio de esta técnica, el auditor se cerciora de hechos y circunstancias, principalmente las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta, si el personal realiza operaciones correctamente.
<i>Revisión Selectiva</i>	Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no se pueden revisar detenidamente o profunda
<i>Rastreo</i>	Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su proceso.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL	
<i>Indagación</i>	Consiste en averiguar o indagar sobre un hecho. Esta técnica puede ayudar a obtener información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el informe final.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITAS	
<i>Análisis</i>	Esta técnica es utilizada en el análisis de varias cuentas del mayor general de la empresa sujeta a examen.
<i>Conciliación</i>	Es poner de acuerdo o establecer una relación exacta entre dos conceptos relacionados.
<i>Confirmación</i>	Obtener una constancia escrita de una fuente externa de la organización, en cuanto al movimiento financiero.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL	
<i>Comprobación</i>	Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de la información.
<i>Computación</i>	Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objetivo de asegurar que las operaciones matemáticas sean correctas.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA	
<i>Inspección</i>	Es un examen físico y ocular de activos, obras, documentos valores, con el objetivo de demostrar su existencia y autenticidad.

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.2.3. Análisis de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una organización o de sus partes, cuya capacidad al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

El desempeño de una empresa se mide en términos de resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, a su vez estos son una unidad de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con respecto a los resultados.

Los indicadores permiten tener un control sobre la situación de la entidad, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

El desarrollo de indicadores de gestión es fundamental en el mejoramiento de la calidad, los cuales son medios económicos y rápidos que permiten la identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

4.2.2.3.1. Uso de los Indicadores de Gestión

- Aclarar y actualizar las estrategias corporativas
- Comunicar todas las estrategias a toda la empresa.
- Coordinar la estrategia con los objetivos individuales
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestados.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

4.2.2.3.2. Clasificación de los Índices de Gestión

Índices de gestión corporativos

Llamados también macro-índices, son el resultado de la gestión en las unidades estratégicas y operativas, permiten perseguir el comportamiento total de la organización.

Entre los índices de gestión corporativas se encuentran:

- ✓ La rentabilidad global de la compañía
- ✓ Los índices de crecimiento
- ✓ La participación en el mercado
- ✓ Los índices de satisfacción del cliente.

$$\opl� \text{ Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

$$\opl� \text{ Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Inversión Neta}}$$

$$\opl� \text{ Nivel de cumplimiento entregadas a clientes} = \frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$$

Índices de gestión por unidad estratégica de negocio

Son los resultados de cada área funcional de la organización, por tal razón su definición está de acuerdo al tipo de estructura organizacional de la empresa; dependiendo de la estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales de mercado, finanzas, de producción, administración, recursos humanos y tecnología.

$$\oplus \text{ Productividad de mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-Hombre trabajadas}}$$

$$\oplus \text{ Importancia de los salarios} = \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de Producción}}$$

$$\oplus \text{ Indicador ventas – trabajador} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio trabajadores}}$$

$$\oplus \text{ Productividad maquin ria} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas máquina}}$$

 ndices de gestión operativos

Son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes de negocio, se miden por tanto en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de la organización; como las áreas de compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

$$\oplus \text{ Costo por unidad despachada} = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Despachos}}$$

$$\oplus \text{ Nivel de cumplimiento de despacho} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número de despachos requeridos}} * 100$$

Índices de eficiencia

También llamados índices cuantitativos, la eficiencia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados.

Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de los recursos por ejemplo:

✚ Retorno de la Inversión	= $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}} = \text{ROI}$
✚ Productividad en Ventas	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo total mano de obra}}$
✚ Margen de Utilidad Operacional	= $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Pasivos largo plazo} + \text{Patrimonio}}$
✚ Margen Bruto de Utilidades	= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

Índices de eficacia

Mide el grado en que se alcanzan los objetivos y metas de la organización, sin tomar en cuenta los recursos que se utilizan. Estos índices deben integrarse con los índices de eficiencia para obtener la productividad deseada para la empresa que consiste en ser eficaz con la mejor utilización de los recursos.

Son índices de eficacia:

- Índice de participación en el mercado
- Índices de rotación
- Índice de crecimiento en ventas, entre otros

$$\oplus \text{ Eficacia} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

$$\oplus \text{ Efectividad de las ventas} = \frac{\text{Volumen Vendido}}{\text{Volumen planificado de ventas}}$$

Los indicadores a ser utilizados en nuestro examen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, serán indicadores de gestión administrativa; aunque en las fases de auditoría se debe dar a conocer los indicadores, a continuación se detallan los indicadores a ser utilizados:

Cuadro N°10
INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE CRÉDITO

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
1	$E = \frac{\text{Formularios revisados}}{\text{Formularios emitidos}}$	$E = \frac{15}{15} = 100\%$	El 100% de los formularios revisados cumplen con los requisitos establecidos por la Cooperativa.
2	$E = \frac{\text{Solicitudes de crédito que cumplen con el reglamento}}{\text{Total de solicitudes de crédito analizadas}}$	$E = \frac{15}{20} = 75\%$	El 25% de las solicitudes les faltan documentación como: firmas, copias de cédulas, confidenciales, planillas de servicios básicos, garante y firma de aprobación del Jefe de Crédito.
3	$E = \frac{\text{Créditos que cumplen con los montos establecidos}}{\text{Total de créditos concedidos}}$	$E = \frac{12}{16} = 75\%$	El 25% de las solicitudes tenía un monto mayor al establecido por el Reglamento Interno de la Cooperativa.
4	$E = \frac{\text{Créditos con calificación A y B}}{\text{Total de créditos otorgados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los créditos verificados en el Buro de Crédito tiene la capacidad para obtener un crédito.

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
5	$E = \frac{\text{Total de solicitudes de crédito cumplen con los requisitos}}{\text{Total de solicitudes de crédito sujetos a presentación de garante}}$	$E = \frac{25}{25} = 100\%$	El 100% de las solicitudes cumplen con los requisitos establecidos
6	$E = \frac{\text{Procedimientos revisados}}{\text{Total procedimientos}}$	$E = \frac{16}{16} = 100\%$	El 100% de los procedimientos revisados tiene la firma de la autoridad competente.
7	$E = \frac{\text{Nro. solicitadas cotejadas con los talonarios de chequera y recibera}}{\text{Total de Nro. de solicitudes analizadas}}$	$E = \frac{15}{15} = 100\%$	El 100% de créditos coinciden con el monto entregado en efectivo y en cheque.
8	$E = \frac{\text{Con egresos legalizados por el socio}}{\text{Comprobantes de egresos analizados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los comprobantes de egresos analizados se encuentran con firma de legalización del socio.

Elaborado por. Ruth Fuertes

Cuadro N°11
INDICADORES DE EFICIENCIA PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

N°	INDICADOR	RESULTADO	OBSERVACIÓN
1	$E = \frac{\text{Total créditos en mora}}{\text{Total créditos analizados}}$	$E = \frac{24}{30} = 80\%$	El 20% restante de los socios se encuentran atrasados en sus cuotas.
2	$E = \frac{\text{Recuperación de Cartera analizada}}{\text{Total de Cartera analizada}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de las cuotas han sido descontados de las nóminas de los socios.
3	$E = \frac{\text{Notificaciones revisadas}}{\text{Total notificaciones emitidas}}$	$E = \frac{16}{16} = 100\%$	El 100% de los créditos en mora se encuentran con sus notificaciones respectivas.
4	$E = \frac{\text{Crédito superiores a los 60 días en mora}}{\text{Total crédito en mora analizados}}$	$E = \frac{10}{10} = 100\%$	El 100% de los créditos en mora por más de 60 días están con sus respectivas sanciones

Elaborado por: Ruth Fuertes

4.2.2.4. Papeles de Trabajo

Son cédulas y documentos que son elaborados por el auditor y obtenidos por él durante la realización de cada una de las fases del examen de auditoría. Además son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el auditor, para dar su opinión y un juicio sobre los procesos examinados.

Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el auditor al final de realizar el examen.

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio auditor, y se denominan cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) y al constituirse en pruebas o elementos de comprobación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen los papeles de trabajo.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenado en los papeles de trabajo del auditor.

4.2.2.4.1. Objetivos de los Papeles de trabajo

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se realizó bajo las NAGA'S.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.

- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones posteriores.
- Cumplir con las disposiciones legales.

4.2.2.4.2. Estructura General de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- ❖ Nombre de la organización sujeta a ser examinada.
- ❖ Área que va a ser revisada.
- ❖ Fecha de la auditoría.
- ❖ La firma o inicial de la persona que preparó la cédula.
- ❖ Fecha en que la cédula fue elaborada.
- ❖ Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- ❖ Fuente de obtención de la información.
- ❖ Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada una de las cédulas analíticas deben concordar con las sumarias y las mismas con el balance de comprobación.

4.2.2.4.3. Naturaleza, Confidencialidad y Propiedad de los Papeles de Trabajo

Naturaleza

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con los acontecimientos y necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de los papeles de trabajo estandarizados ayuda a mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo, los cuales facilitan la delegación del trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad.

Confidencialidad

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los estados financieros de la organización, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el auditor rinde con relación a esos mismos balances de estados financieros.

Propiedad

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor, ya que él los elabora y sirven como prueba material de trabajo realizado; pero, esta propiedad no es absoluta ya que por contener datos que pueden considerarse confidenciales, está obligado a mantener absoluta discreción respecto a la información que contienen.

4.2.2.4.4. Clases de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo se los clasifica en dos grupos:

Por su Uso

- ✓ Papeles de uso continuo
- ✓ Papeles de uso temporal

Por su Contenido

- ✓ Hoja de trabajo
- ✓ Cédulas Sumarias o de Resumen
- ✓ Cédulas de Detalle o Descriptivas
- ✓ Cédulas Analíticas o de Comprobación

a. Por su Uso:

Los papeles de trabajo pueden contener información útil para varios ejercicios. Las actas constitutivas, contratos, catálogos de cuentas, etc., dichos documentos se conservan en

expedientes especiales, para ser utilizados en otra auditoría, que sea realizado por el mismo auditor.

b. Por su Contenido:

Los papeles de trabajo son diversos y variados, por lo que se agrupan de acuerdo a su estructura.

✓ **Cédulas Sumarias**

Son resúmenes o cuadros sinópticos de los conceptos o cifras homogéneas de una cuenta o de una actividad.

✓ **Cédulas Analíticas**

Se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

4.2.2.4.5. Papeles de Trabajo Utilizados en la Auditoría de Gestión

Son los registros en los que se describen los procedimientos y técnicas aplicables, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Los papeles de trabajo son:

- ✓ Cédulas Narrativas
- ✓ Cuestionario de Control Interno
- ✓ Flujogramas
- ✓ Programa de Auditoría
- ✓ Indicadores de Gestión
- ✓ Observaciones acerca del desarrollo de examen realizado, etc.

4.2.2.5. Índices y Marcas de Auditoría

4.2.2.5.1. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría facilitan por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor en la ejecución, y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.³⁷

ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORÍA

Cuadro N°12

MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
‡	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
S	Totalizado
À	Conciliado
Æ	Circularizado
Y	Inspeccionado

³⁷ <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>

4.2.2.5.2. Índices de Referencia de Auditoría

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección en donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

A continuación se presenta un ejemplo de índices usando el **método alfabético-numérico** por ser el de uso más generalizado en la práctica de la auditoría financiera. En este sistema las letras simples indican cuentas de activos, las letras dobles indican cuentas de pasivo y capital y las decenas indican cuentas de resultados:

La letra o número: Para las cuentas de:
Cuadro N°13
REFERENCIA DE AUDITORÍA FINANCIERA ³⁸

A	Caja y bancos
B	Cuentas por cobrar
C	Inventarios
U	Activo fijo
W	Cargos diferidos y otros
AA	Documentos por pagar
BB	Cuentas por pagar
EE	Impuestos por pagar
HH	Pasivo a largo plazo
LL	Reservas de pasivo
RR	Créditos diferidos
SS	Capital y reservas
NFA	Informe de Auditoría
B/G	Balance General
P/G	Estado de Resultados
EFE	Estado de Flujo de Efectivo
ECP	Estado de Cambio en el Patrimonio
NEF	Notas de los Estados Financieros
IS	Información Complementaria
B/G1	Hoja de Trabajo de Balance de Comprobación
AJES	Asientos de Ajustes
RECL	Reclasificación
PP	Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica

³⁸ www.corponor.gov.co/formatos/CONTROL0INTERNO/DEFINICION0DE0PAPELES0DE0TRABAJO.pdf

10	Ventas
20	Costos de ventas
30	Gastos generales
40	Gastos y productos financieros
50	Otros gastos y productos.

4.2.2.6. Hallazgos de Auditoría

Se considera hallazgo en auditoría a las diferencias significativas encontradas en el transcurso de la realización del examen, con relación a lo normado o a lo presentado por parte de la gerencia.

4.2.2.6.1. Atributos de los Hallazgos de Auditoría

- ✓ **Condición:** la realidad encontrada.
Refleja el grado en que los estándares están siendo logrados o aplicados; establece la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.
- ✓ **Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser).
Es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la organización examinada está tratando de lograr. Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición.
- ✓ **Causa:** qué originó la diferencia encontrada.
Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió con el criterio. Las recomendaciones deben estar relacionadas directamente con las causas que se hayan identificado.

✓ **Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Es el resultado real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción o números de transacciones.

Al crear el hallazgo el auditor primero indicará el título, luego los atributos, a continuación la opinión de las personas auditadas, posteriormente indicará su conclusión y finalmente hará las recomendaciones pertinentes sobre el hallazgo encontrado; es conveniente que los mismos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la materialidad); dependiendo del criterio del auditor.

Gráfico N°32
HALLAZGOS DE AUDITORÍA

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
# CONDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ○ SITUACIONES ACTUALES ENCONTRADAS ○ Ej: Se está o no cumpliendo los criterios? ○ Qué está haciendo el programa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo que es
# CRITERIO	<ul style="list-style-type: none"> ○ UNIDADES DE MEDIDA O NORMAS APLICABLES ○ Ej: Las leyes y regulaciones políticas establecen que los fondos se gasten económica y eficientemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo que debe ser
# CAUSA	<ul style="list-style-type: none"> ○ RAZONES DE DESVIACIÓN, determinar por qué la condición no cumple con el criterio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por qué sucede
# EFECTO	<ul style="list-style-type: none"> ○ IMPORTANCIA RELATIVA DEL ASUNTO, determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debería ser

Gráfico N°33
FORMATO DE LA HOJA DE HALLAZGO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO DE CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>HOJA DE HALLAZGO</p> <p>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS</p> <p>PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</p>	
PROCESO N°1	
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°1	
Condición:	
Criterio:	
Causa:	
Efecto:	

- **Conclusión:**

- **Recomendación:**

4.2.2.7. Evidencia de Auditoría

“La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.”³⁹

Para que la información obtenida sea valiosa, es necesario que la evidencia sea competente, es decir de calidad en relación a su relevancia y confiabilidad, y suficiente en términos de cantidad, considerando factores como: información errónea, importancia y costo de la evidencia.

4.2.2.7.1. Características de la Evidencia

La evidencia obtenida por el auditor debe reunir las siguientes características:

■ **Competencia.-** Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

■ **Suficiencia.-** Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.”⁴⁰

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

■ **Relevancia.-** Cuando ayuda al auditor a obtener una conclusión con respecto a los objetivos específicos de auditoría.

³⁹ www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=772:la-evidencia-de-auditoria

⁴⁰ <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/normas.htm>

- **Autenticidad.-** Cuando es verdadera y efectiva en todas sus características.
- **Verificabilidad.-** Permite que dos o más auditores lleguen a la misma conclusión utilizando diferentes procedimientos y papeles de trabajo.
- **Neutralidad.-** La evidencia debe ser neutral, ya que no debe estar diseñada para intereses propios o de terceros, que no integran la organización.

4.2.2.7.2. Clasificación de Evidencia

a. Evidencia física

El auditor la puede obtener median observación directa a las actividades, procesos o bienes que esta auditando. Esta evidencia puede ser presentada por medio de gráficos, fotos, mapas, etc.

b. Evidencia Documental

Esta evidencia se obtiene mediante análisis de documentación y puede ser de dos tipos:

Evidencia externa:

- Cartas
- Facturas de proveedores
- Contratos
- Informes de auditores externos
- Confirmación de terceros

Evidencia interna

- Registros contables
- Correspondencia enviada
- Procesos
- Presupuestos
- Informes internos
- Actas

c. Evidencia testimonial

Esta evidencia se conforma con declaraciones o entrevista de terceras personas.

d. Evidencia analítica

Comprende el análisis de cálculos, índices, reportes financieros u otras fuentes que puedan ser útiles y sirvan como evidencia al momento de presentar en el informe final de auditoría.

e. Evidencia informática

Esta evidencia se obtiene de los sistemas informáticos o de soportes técnicos de la organización. Para que esta evidencia sea confiable el auditor debe determinar:

Revisar los controles generales de los sistemas informáticos.

El auditor podrá emplear procedimientos de acuerdo a su criterio para obtener la evidencia.

4.2.3. Comunicación de Resultados

El Informe constituye la etapa final del proceso de auditoría, en el mismo que recoge todos los hallazgos detectados y toda la documentación para

sustentar el dictamen emitido. Este Informe es escrito siempre para terceros que son los clientes, independientemente del tipo de auditoría que se realice.

4.2.3.1. Borrador del Informe

Dicho borrador deberá incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que estarán sustentados en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de lo encontrado por el auditor en el transcurso del examen.

En esta sesión de trabajo, las diferencias de criterio no rectificadas se presentarán en un documento, hasta dentro de los cinco días hábiles siguientes y se agregarán al informe final de auditoría, si el caso lo amerita.

Los casos en los que se presumen hechos delictivos, no serán objeto de discusión en la convocatoria final.

4.2.3.2. Lectura del Borrador Informe

Al encontrarse el borrador informe ya elaborado, con todas las indicaciones correspondientes, el mismo, será leído en una reunión final por los auditores a los representantes de la entidad auditada y las personas vinculadas con el examen; para dar conocimiento de lo que se expondrá en la entrega definitiva del informe de auditoría.

4.2.3.3. Informe de Auditoría de Gestión

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constan: el dictamen profesional, la carta de Control Interno y los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, en

relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los funcionarios vinculados con el examen y cualquier otro aspecto que permita una adecuada comprensión.

4.2.3.3.1. Importancia del Informe de Auditoría

- El producto que vende la auditoría son sus informes.
- Es el medio por el cual la auditoría da a conocer su opinión. Es su medio de comunicación.
- Ponen de manifiesto si los auditores tienen una visión gerencial de las áreas auditadas o carecen de ella. Si están realmente capacitados.
- Cada informe es una carta de presentación de la auditoría, los errores de concepto, la falta de oportunidad de las recomendaciones y la deficiente redacción pueden producirse en cualquier auditoría y es algo que debe evitarse.

4.2.3.3.2. Alcance del Informe de Auditoría

- 1) El informe deberá ser objetivo, claro, conciso, constructivo y oportuno.
- 2) Son constructivos, reales, imparciales y están libres de distorsión, debiendo conformar sin prejuicios las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- 3) Los informes son claros cuando son comprensivos y lógicos.
- 4) Los informes concisos van a los hechos y evitan detalles innecesarios, expresando las ideas con el menor número de palabras posibles.
- 5) Son oportunos ya que se emiten sin retrasos indebidos y permiten una rápida acción efectiva.

4.2.3.3.3. Trámite del Informe de Auditoría

Elaborado el informe y cumplida la comunicación de resultados, este documento será entregado formalmente por el Jefe del Equipo de auditoría, según sea la procedencia del informe, adjuntando, la síntesis de resultados, para el trámite de las responsabilidades a que hubiere lugar;

así como, el archivo corriente de papeles de trabajo, los documentos para actualizar el archivo permanente.

Los diferentes departamentos, asumirán la responsabilidad sobre las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría.

4.2.3.3.4. Informe de Control Interno o Carta a la Gerencia

“Es un documento necesario como prueba de evidencia válida y suficiente que documenta los papeles de trabajo del auditor, sobre los cuales sustentan sus dictámenes o informes de auditoría finales”⁴¹

Este informe se debe emitir si existen observaciones que resultan después de la evaluación del control interno de la organización. El auditor presenta el informe de control interno cuando existen sugerencias o recomendaciones que surgen durante la revisión del control interno.

Los términos que se utilizan en auditoría son los siguientes:

- **Inconsistencia.-** Son los errores matemáticos, registros contables mal registrados, inadecuada clasificación contable, etc.; que pueden afectar significativamente a los estados financieros.
- **Excepciones de Control Interno.-** Existen principios de control interno generales y específicos, así como procedimientos internos establecidos y disposiciones legales, enmarcadas dentro de pruebas de cumplimiento. Cuando existen desviaciones o violaciones de ellas, se pueden considerar como excepciones de control interno.
- **Deficiencias de Control Interno.-** Cualquier falla encontrada, situación, aspecto administrativo, inconveniente u otra situación que afecte la protección de activos, que no se enmarque dentro de las

⁴¹ www.cartaagerencia.com

definiciones de inconsistencia o excepción, se considera deficiencia de control interno.

- **Condiciones reportables.-** Durante el curso de una auditoría, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con la estructura del control interno, que puedan ser de interés para el comité de auditoría. Estas condiciones con asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión se deben comunicar al comité de auditoría, ya que representan importantes deficiencias en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente, la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la gerencia de los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos de los elementos de la estructura del control interno, como pueden ser; ambiente de control, sistema de contabilidad o procedimientos de control.
- **Identificación de Condiciones Reportables.-** la existencia de condiciones reportables, en relación con el diseño y operación de la estructura de control interno, es y de hecho representa, una decisión consciente de la gerencia, de la que el comité de auditoría está al tanto, para aceptar el grado de riesgo por costos incurridos u otras consideraciones.
- **Acuerdo Condicional.-** El auditor y su cliente deberán analizar el funcionamiento de la estructura del control interno en el cumplimiento de compromisos de auditoría. Los clientes deben pedir al auditor que esté pendiente de posibles asuntos y condiciones reportables, adicionales a las que señalan.
- **Forma y contenido del informe.-** Las condiciones que el auditor considera que son condiciones reportables las debe informar preferentemente por escrito. Si la información se comunica

oralmente, el auditor debe documentar la información en memorando o notas adecuadas en los papeles de trabajo.

En el informe se debe indicar que la comunicación es exclusivamente para informar y de uso del comité de auditoría, de la gerencia o de otras personas responsables de la organización. Cuando existen requerimientos de autoridades gubernamentales, para que se les proporcione tal información tendrá que hacer una referencia específica de tal autoridad reguladora.

Detalle del Informe de Auditoría de Gestión

a) Carta a la Gerencia

UNA ILUSTRACIÓN DE LA CARTA A LA GERENCIA

CRN. (SP).

Jaime Fernando Dueñas Pazmiño

Presidente Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

Presente.-



Por medio del presente doy a conocer, que en el mes de marzo del 2012 damos por concluida con el examen de Auditoría de Gestión realizada a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de Departamento Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.

Introducción:

Con motivo de:

El examen de Auditoría Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, permitirá definir y delimitar funciones y responsabilidades de estas unidades, se realizó de acuerdo a la petición expuesta por la Asamblea General; con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el departamento.

Los objetivos planteados fueron:

Realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.

- Evaluar el sistema de control interno de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, lo cual, nos permitirá determinar las falencias.
- Determinar los indicadores de gestión; los cuales proporcionan información suficiente para optimizar el uso adecuado los recursos de la Cooperativa.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN
- Elaborar el informe de auditoría en donde se determinará las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, el cual ayudará a los directivos de la Cooperativa a la toma de decisiones para mejorar los procesos.

Se determinó un alcance de:

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Crédito por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, con un trabajo de 160 horas en total, iniciando desde el 01 de enero al 10 de marzo del 2012.

La naturaleza de la Cooperativa:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de Diciembre de 1980 aprobó por Ministerio de Bienestar Social el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito.

MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN es una Institución dedicada a la prestación de la más variada gama de servicios

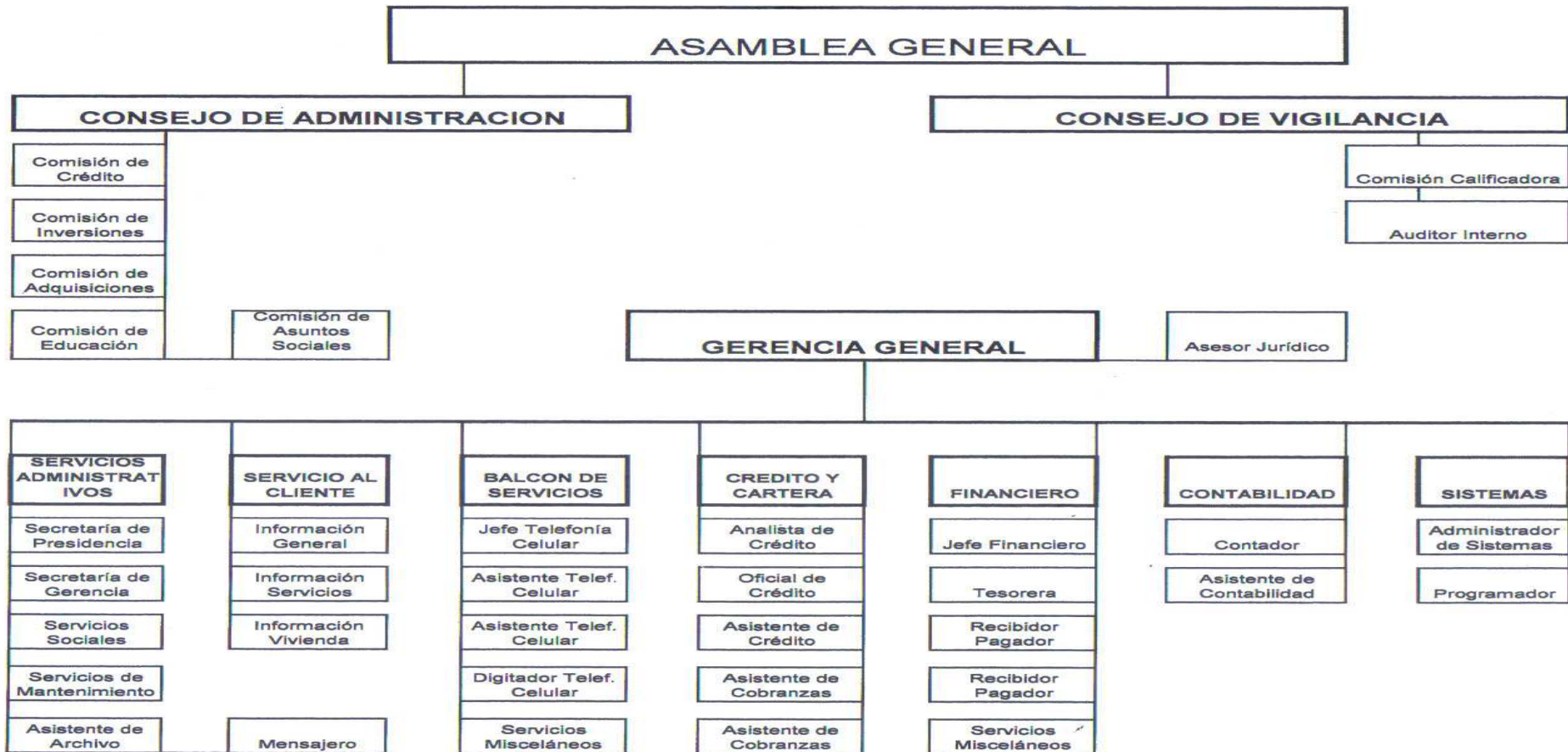
financieros personalizados, con un recurso humano comprometido con la Entidad y experimentado en el sector cooperativo.

VISIÓN

Ser una entidad líder en servicios cooperativos a nivel nacional, sustentada en la solidez, seguridad, calidad total, experiencia y tecnología, brindando la mejor opción de rentabilidad a sus socios.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
ESTRUCTURA ORGANIGRAMA VIGENTE



La Auditoría de Gestión comprendió diversas entrevistas, revisión de documentación, visitas frecuentes a las instalaciones de la Cooperativa. Se realizó evaluaciones de procedimientos, informes establecido. Toda la información recopilada de fue de ayuda para poder determinar las conclusiones y recomendaciones.

En el informe solo se describirán los hallazgos significativos, que son de importancia y relevancia para la empresa, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para ser mejorados por parte de la gerencia.

Sin más que explicar, me despido.

Atentamente,

Ruth Fuertes

Fuertes & Asociados

Auditor Jefe

b) Síntesis

Una explicación clara y concisa del examen realizado a la organización, dando a conocer el motivo por el cual entro a ser auditada, además explicar las desviaciones más significativas encontradas en el transcurso de la auditoría.

c) Introducción

Es una breve descripción de la organización examinada, se detalla, los antecedentes, motivo, naturaleza, alcance y objetivos de la empresa.

d) Hallazgos

Se describirá los hallazgos más significados encontrados en el transcurso del examen a la cooperativa.

e) Conclusiones

“Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.

f) Recomendaciones

Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.”⁴²

4.2.4. Evaluación Continua

4.2.4.1. Seguimiento de las Recomendaciones

Consiste en elaborar un plan de trabajo que permita plasmar los objetivos, el alcance y los resultados de las recomendaciones que se va implantar del informe final, con la participación de los funcionarios de la organización auditada, para que la implementación se realice con calidad, en el tiempo y costos establecidos.

⁴² <http://es.scribd.com/doc/54009416/29/Productos-de-la-comunicación-de-resultados>

Con la finalidad de realizar un seguimiento al proceso de implantación de las recomendaciones del informe de auditoría, tomando en cuenta el cronograma de implantación de las recomendaciones aprobado por todos los funcionarios de la organización, el cual, determina responsables y tiempos, por lo mismo a continuación se presenta un formato de la “MATRIZ DE VALOR AGREGADO”, la misma que contiene:

- Recomendación
- Valor Agregado
- Punto de Vista
- Funciones y Tiempos

Gráfico N°34

FORMATO DEL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN									
CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES									
PERIODO DEL AL.....									
N°	Recomendaciones	Tiempo en meses					Responsable de implementación	Plazo	Observaciones
		1	2	3	4	5			

Elaborado por: Ruth Fuertes

CAPÍTULO V

5. Aplicación práctica de la propuesta

5.1. “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

5.1.1. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

5.1.1. Contrato de Auditoría

CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

COMPARECEN:

En la ciudad de Quito, a los 7 días del mes de noviembre del año dos mil once, comparecen por una parte la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN** que en adelante se denominará “La Institución”, representada por CRN. (SP). Jaime Fernando Dueñas Pazmiño en calidad de Presidente; y por otra parte, FUERTES & ASOCIADOS, que en adelante se denominará “La Auditora”, representada por la Ing. Ruth Magaly Fuertes Sánchez, convienen en celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA con las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA: OBJETIVO DEL CONTRATO

“La Auditora”, empresa especializada en Servicios de Auditoría debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externo de la Superintendencia de Compañías, con el No. 062, se compromete a ejecutar la Auditoría de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN del año 2010, sujetándose a todas las disposiciones legales.

SEGUNDA: RELACIÓN PROFESIONAL

Las partes indican que el presente contrato es de orden civil y que no existe relación de dependencia personal entre “La Institución” y “La Auditora”.

TERCERA: MATERIA DE CONTRATO

“La Institución”, suscribe el contrato con la Auditora para que ésta presente los servicios de auditoría, y la Auditora acepta prestar tales servicios, con la siguiente especulación:

Efectuar la Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, domiciliada en la ciudad de Quito, por el periodo del 01 de enero al 31 diciembre del 2010. Dicho examen tendrá por objeto evaluar el grado de eficiencia, eficacia de los procesos antes mencionados

CUARTA: COMPROMISO DE LA INSTITUCIÓN

Por su parte "La Institución" se compromete a poner a disposición de "La Auditora" toda la información requerida, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, "La Auditora" podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias que las causaron, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado, en el plazo de tiempo.

QUINTA: HORARIO DE TRABAJO

"La Institución" dedicará el tiempo necesario para cumplir con los trabajos que son materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes. El examen de auditoría iniciará a partir del 02 de enero del 2012 y entregará "La Auditora" el informe final de auditoría incluido conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño del departamento de estudio el 10 de marzo del 2012.

SEXTA: RELACIÓN LABORAL

El personal de "La Auditora" no tendrá ninguna relación laboral con "La Institución" y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

SÉPTIMA: INFORMES DE AUDITORÍA

Después de terminado el trabajo de auditoría por parte de FUERTES & ASOCIADOS, la misma redactará un informe el cual describirá las debilidades encontradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN al efectuar el estudio y evaluación del control interno. El Informe de Auditoría constará con conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, las cuales

servirán para mejorar las operaciones y consecuentemente el logro de la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos.

OCTAVA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el año 2010 de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”** será de **US \$ 3.000 (tres mil dólares)**, más el impuesto al valor agregado.

La remuneración será pagada el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante en la entrega del Informe Final Auditado.

NOVENA: PLAZO DE DURACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato considerando la naturaleza de las labores a realizarse, durará desde la fecha de su celebración es decir desde el 02 de enero hasta el 0 de marzo del 2012, tiempo dentro del cual la Auditora realizará su trabajo y terminará con las labores contratadas.

DÉCIMA: TÉRMINOS Y CONDICIONES

Los términos y condiciones contenidas en este Contrato no podrán ser modificados unilateralmente, excepto cuando la modificación a ser introducida implique una ampliación del servicio, el cual dará lugar a modificaciones y/o plazo del contrato, manteniendo los precios unitarios del servicio.

DÉCIMA PRIMERA: SUSCRIPCIÓN

Las partes nos imponemos del contenido de la cláusula del presente contenido portadas en expresión de nuestra libre y espontánea voluntad sin que medio vicié que lo invalide y en el mismo lo suscribimos en la ciudad de Quito a los siete días del mes de noviembre del 2011.

CRN. (SP). Jaime Fernando Dueñas Pazmiño
Presidente CACEN Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ruth Magaly Fuertes Sánchez
Representante de FUERTES & ASOCIADOS

- **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**
- **PROCESO DE CRÉDITO**

P/T CC1
1/2

➤ **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 22 de diciembre del 2011

CRN. (S.P) Jaime Fernando Dueñas Pazmiño

Presidente

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo al contrato firmado entre las dos partes auditaremos el Proceso de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN del 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre de 2010. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría será realizada con el objetivo de expresar y determinar la calidad, eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la Cooperativa.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con Normas de Auditoría de General Aceptación vigentes en Ecuador y Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA'S).

Adicionalmente, la planificación de la auditoría cuenta con la participación del Supervisor y Auditor Jefe, para lo cual se ha considerado lo siguiente:

- Conocimiento de la entidad, organización y base legal de la Cooperativa.

- Examinar el grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno del Proceso de Crédito.
- Identificación de las políticas y normas que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Proceso de Crédito.

Una vez realizada la Auditoría de Gestión los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el Informe Final.

Se esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para la realización de la presente auditoría.

Atentamente,

Ruth Fuertes Sánchez

FUERTES & ASOCIADOS

Nota: Favor de firmar y devolver la copia.

5.1.2. PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Fuentes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Procedimientos de Auditoría							
1	Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.	2	2	0		R.F	
2	Elabore cuestionarios para la Evaluación del Control Interno de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN	2	2	0		R.F	
3	Elabore el Programa de Auditoría para el Proceso de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN	2	2	0		M.F	
4	Elabore el Programa de Auditoría para el Proceso de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN	2	2	0		R.F	
Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes		R.F		Fecha: 23 de diciembre del 2011			
Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri		L.T		Fecha: 26 de diciembre del 2011			
Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes		M.F		Fecha: 27 de diciembre del 2011			

➤ PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

P/T CC11
1/7

Toda la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN durante la planificación preliminar se complementará con los procedimientos que permitirán verificar la legitimidad de la misma, y nos ayudará a tener un conocimiento claro de la auditoría y del desarrollo que se pondrá en práctica para el efecto de esta.

Motivo del Examen:

El examen de Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, permitirá definir y delimitar funciones y responsabilidades de estas unidades, se realizará de acuerdo al Contrato firmado entre las dos partes; con el propósito de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados.

Objetivo del Examen

Realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los Procesos de Crédito; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.

Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de control interno de los Procesos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, lo cual, nos permitirá determinar las falencias y debilidades.

- Determinar los indicadores de gestión; los cuales proporcionan información suficiente para optimizar el uso adecuado los recursos de la Cooperativa.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los Procesos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.
- Elaborar el Informe Final de Auditoría, donde se determinará las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, el cual ayudará a los directivos de la Cooperativa a la toma de decisiones para mejorar los procesos.

Alcance de la Auditoría:

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Crédito por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, con un trabajo de 160 horas en total, iniciando desde el 2 al 31 de enero del 2012.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de diciembre de 1980 aprobó el Ministerio de Bienestar Social el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito, como lugar de funcionamiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra regida por las siguientes leyes:

Normativa Externa:

P/T CC11
3/7

- ④ Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable.
- ④ Ley de Bancos y Compañías.
- ④ Código de Trabajo.
- ④ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ④ Ley de Cooperativas.

Normas Internas:

- ④ Reglamento Interno de la Cooperativa.
- ④ Normas de Control Interno
- ④ Normas Técnicas, Principios y Políticas de Contabilidad para el sector privado

Organismo de Control:

- Ministerio de Bienestar Social
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Objetivos de la Empresa

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros y depósitos que los socios realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Otorgar préstamos a los socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.

- Financiar los programas individuales y colectivos de los socios, que requieran inversión de capital en beneficio de su desarrollo socio-económico.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar a sus socios una adecuada educación cooperativista.
- Obtener préstamos ya sea con instituciones del sector público o privado, o entidades prestamistas nacionales o extranjeras, para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.

Objetivos del Departamento de Crédito y Cartera

Proceso de Crédito

- Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- Crear un sistema estándar de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para realizar un seguimiento más minucioso.

- Analizar los créditos que se están concediendo y los otorgados a los socios de la Cooperativa.
- Realizar estudios de la competencia de la Cooperativa.

Determinación de Recursos

Requerimientos de Personal Técnico:

Los miembros del equipo de trabajo poseen los conocimientos adecuados en el área de procesos y auditoría; han estado involucrados en procesos operativos en diferentes empresas a nivel nacional, por lo cual, no será necesario la contratación de personal adicional para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Equipos y Materiales:

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se requiere los siguientes equipos y materiales:

EQUIPOS Y MATERIALES	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras	3u.
Impresora	1u.
Servicio de Fotocopiado	1u.
Papel Bond A4	3u.
Suministros de oficina	Los necesarios
Sillas	2u.
Escritorios	3u.

Recursos Financieros:

El honorario pactado por los servicios de Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN será de \$3000.00 (tres mil dólares), más el impuesto al valor agregado, menos los descuentos de ley respectivos.

La remuneración será pagada de la siguiente forma el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante cuando se realice entrega del Informe Final.

Distribución del trabajo y tiempos estimados:

Para la realización de la Auditoría de Gestión de los Procesos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, el equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRE	INICIALES RESPONSABLE
Auditor Jefe	Ing. Ruth Fuertes	R.F.
Auditor Senior	Ing. Lorena Tacuri	L.T.
Auditor Junior	Ing. Morelia Fuertes	M.F.

El tiempo estimado para cumplir con la Auditoría Gestión de los Proceso de Crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN es de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO		
FASES DE LA AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	R.F.
Evaluación del Control Interno	8	R.F.
Medición del Riesgo	16	L.T.
Programa	8	M.F.
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de los papeles de trabajo.	104	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	M.F.
TOTAL	160	

Documentos Necesarios

Los documentos necesarios para la Auditoría de Gestión se describen a continuación:

1. Estatuto de la cooperativa
2. Reglamentos de la cooperativa
3. Políticas y normas internas del departamento
4. Encargados de los procesos
5. Políticas de Crédito de la cooperativa
6. Flujogramas de los procesos

5.1.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO

Fuertes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC12 1/4 </div>							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		8	8	0			
1	Visite las instalaciones del Departamento y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	2	2	0	PCC1	R.F	
2	Realice una entrevista al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas sobre el Proceso de Crédito indicando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere importantes.	3	3	0	PCC1	M.F	
3	Evalué el Riesgo Inherente del Proceso de Crédito.	3	3	0	PCC13	R.F	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes	R.F				Fecha: 03 de enero del 2012	
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T				Fecha: 04 de enero del 2012	
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F				Fecha: 05 de enero del 2012	

Fuentes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC12 2/4 </div>							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE CRÉDITO		8	8	0			
1	Elabore el cuestionario de control interno	2	2	0	PCC13	R.F	
2	Aplique el cuestionario de control interno	3	3	0	PCC14	L.T	
3	Evalué el riesgo de control, detección y auditoría de los Procesos de Crédito.	3	3	0	PCC14	R.F	
PROGRAMA		8	8	0		M.F	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes		R.F	Fecha: 09 de enero del 2012			
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri		L.T	Fecha: 10 de enero del 2012			
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes		M.F	Fecha: 11 de enero del 2012			

Fuerres & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
P/T CC12 3/4							
N o	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS							
1	PROCESO DE CRÉDITO						
Procedimientos de Auditoría							
1	Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Créditos vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	13	13	0	P/T CC2	M.F	
2	Solicite una muestra aleatoria de los formularios de crédito emitidos por la Cooperativa y verifique que la información ahí descrita es suficiente y clara para ser comprendida por el socio.	11	11	0	P/T CC3	R.F	
3	Solicite aleatoriamente los formularios de créditos llenados por el socio, y verifique si se encuentran con la documentación completa y la firma de aprobación del Jefe de Crédito.	12	12	0	P/T CC4	LT	
4	Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito de los socios y verifique que los valores otorgados estén acorde a los montos reglamentarios.	11	11	0	P/T CC5	LT	
Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F		Fecha: 12 de enero del 2012 Fecha: 16 de enero del 2012 Fecha: 18 de enero del 2012					

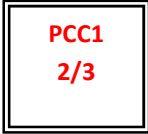
Fuertes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC12 4/4 </div>							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
Procedimientos de Auditoría							
5	Verifique si el Jefe de crédito consulta en el buró de crédito, que el socio está apto para acceder al crédito.	11	11	0	P/T CC6	MF	
6	Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito que requieren garante y verifique si el mismo cumple con los requisitos establecidos por la Cooperativa.	12	12	0	P/T CC7	R.F	
7	Seleccione una muestra aleatoria de los créditos concedidos a los socios y verifique si los procedimientos para la aprobación del mismo este con la firma de autorización de acuerdo al tipo y monto de crédito solicitado.	11	11	0	P/T CC8	L.T	
8	Seleccione los formularios de crédito concedidos a los socios y verifique si el monto otorgado se sujeta a lo dispuesto con el reglamento de la Cooperativa.	11	11	0	P/T CC9	R.F	
9	Verificar que los comprobantes de egreso de los créditos otorgados están legalizados por la firma del socio.	12	12	0	P/TCC10	M.F	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes	R.F	Fecha: 20 de enero del 2012				
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T	Fecha: 24 de enero del 2012				
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F	Fecha: 26 de enero del 2012				

5.1.2.2. ELABORACIÓN DE LAS NARRATIVAS

Fuertes & Asociados	
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN Departamento de Crédito y Cobranzas Proceso de Crédito Narrativa Visita Preliminar	PCC1 1/3
Nombre: Sr. Gustavo Olmedo Cargo: Gerente General Fecha: 03 de enero del 2012 Hora: 10:00 horas a 12:00 horas Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN	
<p>El 02 de enero del 2012, siendo las 10:00horas, se realizó el recorrido por las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN y se encontró que para el registro de asistencia de los empleados, deben timbrar a la entrada y a la salida, dicho artefacto ayuda para el registro de asistencia y se encuentra instalado en la recepción, la hora de entrada de los empleados es a las 8:00horas, de salida es a las 17:00horas, adicional el personal dispone de 1 hora para el almuerzo.</p> <p>La visita fue realizada con la compañía del Gerente General, Sr. Gustavo Olmedo, en donde se pudo observar en primer lugar, la amabilidad del personal, el orden, la disciplina y limpieza de la Cooperativa y en especial del Departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>El Departamento está integrado por 5 miembros: Jefe del Crédito y Cobranzas, 2 Asistentes, 1 Analista de Crédito y 1 Oficial de Crédito; los cuales son profesionales totalmente capacitados que permiten brindar una atención de calidad a los socios.</p> <p>Los suministros de oficina que existe en el Departamento son suficientes, para que el personal realice las actividades ordenadamente y a tiempo. El espacio es suficiente para dar una atención de calidad al socio y poder cubrir todas sus necesidades de una manera eficiente y eficaz.</p>	

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN
Departamento de Crédito y Cobranzas
Proceso de Crédito
Narrativa Visita Preliminar



Nombre: Sr. Gustavo Olmedo

Cargo: Gerente General

Fecha: 03 de enero del 2012

Hora: 10:00 horas a 12:00 horas

Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

La Cooperativa tiene el espacio bien distribuido, cada uno de los departamentos cuenta con el lugar exacto para desempeñar sus actividades sin interferir a las demás áreas, también tienen una sala para sesiones.

Cabe indicar que las instalaciones se encuentran muy bien implementadas entre mesas de escritorio, sillas, sillones, equipos de computación personalizados, los mismos que cuentan con programas especiales para cada departamento, impresoras. En el caso del Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con dos archiveros, tres computadoras, cuatro escritorios, dos impresoras normales.

El software que utiliza la Cooperativa es el **SFI** (Sistema Financiero Institucional), cuenta con módulos específicos para cada departamento; cada uno de los Jefes de áreas maneja claves determinadas para el ingreso al sistema y en especial para cada uno de los módulos. El Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas es el que asigna las claves a los asistentes para el ingreso de la información de los socios en cuanto a la entrega del crédito.

Toda la Cooperativa cuenta con cámaras de seguridad instaladas estratégicamente para el monitorio de las actividades que se realizan y el personal que ingresa y sale de la Institución. El Departamento no cuenta con la seguridad suficiente, las puertas siempre están abiertas para los socios que se acercan a pedir información de los créditos o para arreglar algún problema sobre los descuentos efectuados.

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Crédito

Narrativa Visita Preliminar

PCC1

3/3

Nombre: Sr. Gustavo Olmedo**Cargo:** Gerente General**Fecha:** 03 de enero del 2012**Hora:** 10:00 horas a 12:00 horas**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Se pudo observar que tienen un buen ambiente laboral, trabajan en equipo, cada uno de los miembros escucha la música que prefiere, pero sin interrumpir a sus compañeros; en este Departamento no existen objetos que interrumpan las actividades y que puedan distraer al personal, siempre brindando la información necesaria a los socios.

Todo el personal de la Cooperativa utiliza uniforme, que son renovados cada año; permitiendo que exista una elegancia y buena presencia ante los socios.

La Cooperativa cuenta con gran afluencia de socios, para la realización de diversos trámites, se encuentra ubicada en una zona estratégica cerca del Ministerio de Defensa, ayudando a que el personal militar y empleados civiles de las F.F.A.A puedan acercarse a realizar sus diligencias sin ningún problema y con rapidez.

La visita a las instalaciones de la Cooperativa concluyó a las 12:00horas, llevándonos una gran satisfacción por la colaboración y cordialidad prestada por parte de todos los empleados.

Elaborado: Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F **Fecha:** 03 de enero del 2012**Realizado:** Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F **Fecha:** 03 de enero del 2012**Verificado:** Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T **Fecha:** 03 de enero del 2012

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Crédito

Narrativa de la Entrevista

PCC1

1/3

Nombre: Ing. Ángela Armendáriz**Cargo:** Jefe del Departamento**Fecha:** 04 de enero del 2012**Hora:** 15:00 horas a 17:00 horas**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

El 04 de enero del 2012, siendo las 15:00horas, se procedió a realizar la entrevista al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, Ing. Ángela Armendáriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN.

El Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con su respectivo manual y políticas establecidas, que permiten que las actividades dentro del mismo se realicen efectiva y eficientemente a favor de los socios.

El Manual de Procesos de Crédito y Cobranzas fue creado en el años de 1990 a los 10 años de constituida la Cooperativa y su actualización se lo ha realizado de acuerdo a nuevas leyes o disposiciones en pro beneficio de la misma. Su última actualización fue realizada hace 2 años y la fecha de renovación será dentro de 3 años en el 2015.

El sistema que utiliza la Cooperativa SFI es monitoreado por el Departamento de Sistemas, que siempre se encuentra actualizando las bases de datos para que la información entregada a la Gerencia sea la indicada. Se encuentran satisfechos con el sistema contable que se maneja ya que cumple con las necesidades de la Institución y de los socios.

El Departamento de Contabilidad lleva el registro contable de las transacciones que se realiza en la Cooperativa, entre esos los ingresos que se tiene por el pago de los créditos concedidos, por telefonía celular, etc.

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Crédito

Narrativa de la Entrevista

PCC1

2/3

Nombre: Ing. Ángela Armendáriz

Cargo: Jefe del Departamento

Fecha: 04 de enero del 2012

Hora: 15:00 horas a 17:00 horas

Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN

La colaboración entre los departamentos ayuda a que la información sea precisa y verdadera, apoyando a que las operaciones sigan el proceso correcto; brindando cifras seguras y concretas al Departamento de Crédito y Cobranzas, al momento de otorgar un crédito a los socios potenciales.

Esta información es recopilada y procesada por cada uno de los departamentos ayudando a tomar decisiones al momento de otorgar un crédito y los plazos de recuperación, para que la Cooperativa no entre en iliquidez.

El Departamento en un día atiende un promedio de 5 socios, de los cuales no todos realizan los trámites para obtener un crédito. No obstante los créditos que superen los \$1000,00 dólares son aprobados y analizados por el Consejo de Administración.

El Gerente de la Cooperativa es el encargado de vigilar las actividades a realizarse en todos los departamentos. Autoriza los créditos emergentes o de menor cuantía a los socios, estos créditos no superan los \$500,00.

El personal que se encuentra en el Departamento son profesionales totalmente calificados para desempeñar sus actividades; no existe una rotación constante, su estructura es mínima y la cantidad de socios para obtener un crédito no es mayor.

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Crédito

Narrativa de la Entrevista

PCC1

3/3

Nombre: Ing. Ángela Armendáriz**Cargo:** Jefe del Departamento**Fecha:** 04 de enero del 2012**Hora:** 15:00 horas a 17:00 horas**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Los empelados que conforman el Departamento son suficientes para abastecer la demanda de los socios que se acercan a la Cooperativa para la obtención de un crédito de diversos montos.

Toda la Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para cada una de las áreas, es llevado a cabo por los Jefes de departamentos que buscan las mejores opciones para sus empleados y permita ser competitivos.

La Jefa del Departamento es una persona que tiene un gran liderazgo que le permite direccionar al personal que está a su cargo, las actividades que les competen y a cumplir con los objetivos y metas planteados.

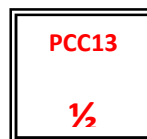
La Ing. Armendáriz supo expresar que esta auditoría enfocada al Proceso de Crédito le permitirá visualizar las debilidades y deficiencia que presente este proceso y que le permita tomar las acciones correctivas más convenientes.

Existe un gran trabajo en equipo en el Departamento, todos trabajan en conjunto y se apoyan mutuamente; y tiene un gran interés por aprender el uno del otro; el personal se capacita constantemente, en cuando a créditos y en especial a riesgos. Después de a ver visitado el Departamento y conversado con la Ing. Ángela Armendáriz la entrevista concluyó a las 17:00 horas.

Elaborado: Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F	Fecha: 04 de enero del 2012
Realizado: Auditor Jefe :	Ing. Ruth Fuertes	R.F	Fecha: 04 de enero del 2012
Verificado: Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T	Fecha: 04 de enero del 2012

5.1.2.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Fuertes & Asociados						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN						
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
PROCESO DE CRÉDITO						
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿El Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con un Manual de procesos?	X		7	7	El Manual existente contiene los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera.
2	¿Se cuenta con políticas de crédito establecidas?	x		7	7	
3	¿El Jefe del Departamento conoce todos los procesos y requisitos para el otorgamiento de créditos?	x		10	10	
4	¿Los empleados del Departamento cumplen con las actividades planteadas?		x	5	0	El personal no cumple con las tareas asignadas.
5	¿El Oficial de Crédito revisa que las solicitudes de los socios cumplan con todos los requisitos establecidos por la Cooperativa?	x		5	5	
6	¿La información que fluye por toda la Cooperativa es verídica?	x		7	7	
7	¿Las transacción de los créditos otorgados a los socios son ingresados al sistema contable el mismo día?	x		7	7	
8	¿Los documentos de los socios a los que se les otorga los créditos están archivados ordenadamente?	x		5	5	
9	¿La información del sistema del Departamento de Crédito está respaldada en un disco duro externo?	x		5	5	



Fuertes & Asociados						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN						
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
PROCESO DE CRÉDITO						
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
10	¿La solvencia de los socios es verificada antes de otorgar un crédito?	x		10	10	
11	¿El Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas revisa las solicitudes de crédito, que ya han sido examinadas por el Oficial de Crédito?		x	7	0	Oficial de Crédito da el visto bueno a los formularios de crédito después de ser revisados.
12	¿Se realiza un control mensual de todos los créditos otorgados?		x	5	0	El control se lo realiza cada 3 meses
13	¿El Consejo de Vigilancia aprueba los créditos que le corresponde?	x		5	5	
14	¿Se entrega un informe mensual al Consejo de Vigilancia sobre los créditos otorgados?	x		5	5	
15	¿Existen límites para la otorgación de créditos?	x		5	5	
16	¿El Departamento de Crédito lleva un control de los socios antiguos, para verificar los montos y cada cuánto acceden a un crédito?		x	5	0	Todos los formularios están archivados en la misma carpeta.
TOTAL				100	78	
Elaborado por: Auditor Jefe		Ruth Fuertes		Fecha: 09 enero del 2012		
Realizador por: Auditor Junior		Morelia Fuertes		Fecha: 10 enero del 2012		
Verificado por: Auditor Senior		Lorena Tacuri		Fecha: 11 enero del 2012		

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control = 100% – 78%

Riesgo de Control = 22%

Fuertes & Asociados			
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010			
			HH CC 1
HALLAZGO N° 1			
Título: El personal no cumple con las tareas asignadas.			
Condición Se determinó que los empleados no cumplen con las actividades designadas por el Jefe del Departamento.			
Criterio Los empleados deben cumplir con las actividades establecidas o las designadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas, permitiendo que todas las actividades del proceso se cumplan.			
Causa Las políticas no se encuentran plasmadas en un papel, lo que hace que los empleados se resistan a aceptar las actividades dispuestas por el Jefe del Departamento.			
Efecto Algunas actividades no se realicen en el tiempo establecido y afecten los pasos a seguir en el Proceso de Crédito ocasionando una deficiencia y afectando a los socios al momento de solicitar información.			
Conclusión Después del análisis realizado determinamos que los empleados del Departamento no cumplen con las actividades establecidas, lo que ocasiona que exista una deficiencia en el proceso para la otorgación de un crédito o el socio no es atendido de forma eficaz y eficiente.			
Recomendación Gerente General Determinar políticas claras que permitan a los empleados cumplir eficientemente con las actividades designadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas.			
Elaborado por:	Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 enero del 2012
Realizador por:	Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 10 enero del 2012
Verificado por:	Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 11 enero del 2012

Fuertes & Asociados		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		HH CC2
HALLAZGO N° 2		
Título: Oficial de Crédito da el visto bueno a los formularios de crédito que cumplen con lo establecido en el Reglamento.		
Condición El Jefe de Crédito no revisa las solicitudes de crédito que contengan el visto bueno o la firma de responsabilidad por parte del Oficial de Crédito.		
Criterio Los formularios de crédito deben contener el visto bueno de responsabilidad por parte del Oficial de Crédito y la firma de revisión y aprobación del Jefe de Crédito previo al otorgamiento del mismo.		
Causa El Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas establecido por la Cooperativa no es considerado por el Oficial de Crédito, antes emitir su visto bueno.		
Efecto La recuperación de cartera no se está efectuando en forma eficiente, lo que provoca una disminución en la recaudación y la disponibilidad sea afectada para la concesión de nuevos créditos.		
Conclusión El Oficial de Crédito no está verificando la documentación presentada por los socios con respecto a los requisitos establecidos en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas, lo que ocasiona el aumento de la cartera de créditos vencidos, que a largo plazo provoca una disminución y la falta de disponibilidad afecta a nuevos créditos.		
Recomendación Gerente General y Jefe de Crédito Difundir el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas a todo el personal del Departamento. Recordar el fiel cumplimiento de las disposiciones reglamentarias sobre la presentación de los formularios de créditos y las firmas de visto bueno y de responsabilidad del Oficial de Crédito.		
Elaborado por: Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 enero del 2012
Realizador por: Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 10 enero del 2012
Verificado por: Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 11 enero del 2012

Fuertes & Asociados		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		HH CC3
HALLAZGO N° 3		
Título: El control de los créditos otorgados no se lo realiza mensualmente.		
Condición		
No se realizan controles mensuales de los créditos otorgados a los socios; se lo efectúa cada 3 meses.		
Criterio		
Según el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas establece en su Art. 12 "Debe existir un control mensual de los crédito que han sido otorgados a los socios."		
Causa		
No existe una demanda elevada de créditos que se otorgan a los socios, por lo cual no se cumplan con el Art. 12 del Reglamento Interno.		
Efecto		
La falta de control en los créditos otorgados ocasiona que la información que fluye en la Cooperativa no sea la real.		
Conclusión		
El Oficial de Crédito realiza el control de los créditos otorgados a los socios cada 3 meses, debido a que considera que no existe una mayor demanda de créditos para realizar este tipo de controles, incumpliendo de esta manera con lo establecido en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas.		
Recomendación		
Gerente General		
Disponer al Jefe de Crédito y al personal que cumpla con lo establecido en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas para que el proceso se lo realice de manera eficiente.		
Elaborado por: Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 enero del 2012
Realizador por: Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 10 enero del 2012
Verificado por: Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 11 enero del 2012

Fuertes & Asociados		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE CRÉDITO Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		HH CC4
HALLAZGO N° 4		
Título: Los formularios se encuentran archivados en la misma carpeta.		
Condición Los formularios de créditos aprobados de los socios son archivados en una solo carpeta y son separados por meses.		
Criterio La documentación se clasifica, ordena, ubica de acuerdo a la procedencia del documento en forma cronológica, numérica y alfabética; y describiendo el archivo en donde están ubicados para su inmediata consulta.		
Causa No existe una política establecida dentro del Departamento en cuanto al archivo y tampoco se observar la aplicación de normas generales sobre el manejo de archivos.		
Efecto Al no disponer de normas y políticas generales de manejo de archivos, no permite manejar oportunamente y con fluidez la historia crediticia del socio.		
Conclusión Debido a la falta de conocimiento por parte del personal sobre el manejo de archivos, los formularios de créditos de los socios están siendo administrados de forma inadecuada, provocando dificultad al momento de localizar la documentación requerida.		
Recomendación Gerente General Planificar un curso de capacitación sobre el manejo de archivos para el personal que manipula la documentación de los socios del Departamento de Crédito y Cobranzas.		
Elaborado por: Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 enero del 2012
Realizador por: Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 10 enero del 2012
Verificado por: Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 11 enero del 2012

5.1.2.4. MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO

PCC14

1/3

5.1.2.4.1. Riesgo Inherente

Con la visita realizada, el análisis a la organización, la revisión del archivo permanente y la entrevista efectuada al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, se estima un riesgo inherente del 32% al Proceso de Crédito, que equivale a un nivel de riesgo **BAJO – ALTO**.

Los factores que ayudaron a determinar el riesgo inherente son los siguientes:

- El sistema informático con el cuenta la Cooperativa, se actualiza a cada momento, permitiendo que la información sea real y verídica; de cada uno se los Departamentos.
- El personal del Departamento de Créditos y Cobranzas es capacitado cada año según el plan de capacitación establecido por el Jefe del Departamento y aprobado por el Gerente General, para brindar una atención de calidad a los socios, y ayudando a que el Departamento pueda cumplir con sus objetivos internos.
- El Proceso de Crédito cuenta con un manual, que regula todas las actividades que debe seguir, al momento de conceder un crédito al socio sin mayor dificultad.
- La Cooperativa no cuenta con la seguridad máxima, cualquier persona puede ingresar a los Departamentos que se encuentran en el tercer piso; en el cual está ubicado el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- Las solicitudes de los socios no son archivados el mismo día, quedan encima del escritorio del Asistente de Crédito; y son archivadas después de una semana.
- La información del Departamento de Crédito y Cobranzas no son registradas en el sistema el mismo día, el personal lo realiza al siguiente día o el último día de la semana.

5.1.2.4.2. Riesgo de Control

La evaluación de Control Interno realizada al Proceso de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, dió como resultado que le Riesgo de Control es el 22% equivalente a un nivel de Riesgo **BAJO – MEDIO**, y un nivel de confianza del 78% un nivel **ALTO – MEDIO**.

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control = 100% – 78%

Riesgo de Control = 22%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN			PCC14 3/3
MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO			
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO			NC 78%
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS			
PROCESO DE CRÉDITO			
CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO	
ALTO			
ALTO	88,89%	99,99%	
MEDIO	77,78%	88,88%	
BAJO	66,67%	77,77%	
MEDIO			
ALTO	55,56%	66,66%	
MEDIO	44,45%	55,55%	
BAJO	33,34%	44,44%	
BAJO			
ALTO	22,23%	33,33%	RC 22%
MEDIO	11,12%	22,22%	
BAJO	0,01%	11,11%	

5.1.2.4.3. Riesgo de Detección

Después de analizar los dos anteriores riesgos, podemos establecer que el riesgo de detección es del 12%, el mismo que se encuentra en un nivel de riesgo **BAJO – MEDIO**. Los factores que permitieron determinar este riesgo son los siguientes:

- El riesgo inherente y riesgo de control están en un nivel bajo.
- Los procedimientos de auditoría aplicados por el equipo de trabajo, han sido los correctos y han permitido determinar las deficiencias del Proceso de Crédito.

5.1.2.4.4. Riesgo de Auditoría

PCC13

3/3

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de Detección

Riesgo de Auditoría = 32% * 22% * 12%

Riesgo de Auditoría = 0,84%

El resultado obtenido nos indica que el riesgo de auditoría es de 0,84% y se encuentra en un nivel de Riesgo **BAJO – BAJO**, así el quipo auditor puede emitir sus conclusiones y recomendaciones sin que perjudique la naturaleza del negocio.

5.1.2.5. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN OCULAR	 Comparación  Observación  Revisión Selectiva  Rastreo
VERIFICACIÓN VERBAL	 Indignación
VERIFICACIÓN ESCRITURA	 Análisis  Conciliación  Confirmación
VERIFICACIÓN DOCUMENTAL	 Comprobación  Computación
VERIFICACIÓN FÍSICA	 Inspección

5.1.2.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Créditos vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	Comprobación Observación
2	Solicite una muestra aleatoria de los formularios de crédito emitidos por la Cooperativa y verifique que la información ahí descrita es suficiente y clara para ser comprendida por el socio.	Revisión Selectiva Comprobación
3	Solicite aleatoriamente los formularios de créditos llenados por el socio, y verifique si se encuentran con la documentación completa y la firma de aprobación del Jefe de Crédito.	Comprobación
4	Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito de los socios y verifique que los valores otorgados estén acorde a los montos reglamentarios.	Revisión Selectiva Comprobación
5	Verifique si el Jefe de Crédito consulta en el buró de crédito, que el socio está apto para acceder al crédito.	Observación
6	Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito que requieren garante y verifique si el mismo cumple con los requisitos establecidos por la Cooperativa.	Revisión Selectiva Análisis

7	<p>Seleccione una muestra aleatoria de los créditos concedidos a los socios y verifique si los procedimientos para la aprobación del mismo este con la firma de autorización de acuerdo al tipo y monto de crédito solicitado.</p>	<p>Revisión Selectiva Análisis</p>
8	<p>Seleccione los formularios de crédito concedidos a los socios y verifique si el monto otorgado se sujeta a lo dispuesto con el reglamento de la Cooperativa.</p>	<p>Revisión Selectiva Comprobación</p>
9	<p>Verificar que los comprobantes de egreso de los créditos otorgados están legalizados por la firma del socio.</p>	<p>Confirmación</p>

5.1.2.7. PAPELES DE TRABAJO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA PROCESO DE CRÉDITO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
Procedimiento N° 1	Hallazgo
Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Créditos vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	
Aplicación Se revisó el Reglamento Interno del Departamento y las Políticas de Crédito vigentes, y se verificó que las mismas eran aplicadas al momento de otorgar un crédito al socio. Toda la documentación fue facilitada por el Asistente de Créditos.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

P/T CC2

Fuertes & Asociados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO DE CRÉDITO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC2
1/2

Procedimiento N° 1

Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Créditos vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.

Descripción de la Narrativa

Luego de un análisis realizado al Estatuto de la Cooperativa y al Reglamento del Departamento de Crédito y Cobranzas, se determinó que esta normativa interna se encuentra vigente, a continuación se da un breve resumen de las políticas establecidas en cuanto a la otorgación de créditos a los socios.

Los socios para acceder a un crédito deben presentar el formulario establecido por la Cooperativa con toda la documentación solicitada como; copia de cédula del socio, copia de cédula del cónyuge, copia de tarjeta militar, confidencial, planilla de servicio básico y documentación de garante. Además todo socio debe tener un encaje del 10% del monto de crédito a ser obtenido.

Las solicitudes de crédito, serán aprobados por mayoría simple. Solo si existieran criterios divergentes entre las autoridades competentes, la solicitud entra a ser evaluada para la decisión final en el término de 24 horas contadas a partir de la fecha de la reunión.

La forma de pago es establecido en beneficio del socio y de la Cooperativa, realizando un acuerdo mutuo para las dos partes.

Elaborado: Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F **Fecha:** 12 de enero del 2012
Realizado: Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F **Fecha:** 12 de enero del 2012
Verificado: Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T **Fecha:** 13 de enero del 2012

Fuertes & Asociados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO DE CRÉDITO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC2
2/2

Procedimiento N° 1

Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Créditos vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.

Descripción de la Narrativa

Toda solicitud de crédito será supervisado para que siga todos los pasos del proceso y pueda ser otorgado sin mayor dificultad al socio, permitiendo que pueda hacer uso de éste en el menor tiempo posible. Los organismos resolutivos y administrativos son la Comisión de Crédito, Consejo Administrativo y Gerente General, son los encargados de la aprobación del crédito.

Necesariamente todas las solicitudes de crédito, previo a su aprobación, en cualquier etapa, deben contar con la evaluación, calificación y opinión técnica de la Comisión de Crédito.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el socio que haya garantizado a otro, no podrá retirarse de la Cooperativa, mientras el garantizado mantenga obligaciones con la Cooperativa. Todos los gastos incurridos en la formalización del crédito corren por parte del socio.

Elaborado: Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes	M.F	Fecha: 12 de enero del 2012
Realizado: Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes	R.F	Fecha: 12 de enero del 2012
Verificado: Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri	L.T	Fecha: 13 de enero del 2012

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC 3

Procedimiento N° 2	Hallazgo
<p>Solicite una muestra aleatoria de los formularios de crédito emitidos por la Cooperativa y verifique que la información ahí descrita es suficiente y clara para ser comprendida por el cliente.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 15 solicitudes de créditos emitidas por la Cooperativa, y se verificó que cumplieran con todos los requisitos y normas establecidas como: copia de cédula del socio y cónyuge, copia tarjeta militar, confidencial, planillas servicios básicos y croquis del domicilio.</p> <p>El 100% de los formularios emitidos por la Cooperativa, detallan todos los requisitos que debe cumplir el socio para la obtención de un crédito.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Formularios revisados}}{\text{Formularios emitidos}}$ $E = \frac{15}{15} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los formularios revisados cumplen con los requisitos establecidos por la Cooperativa.</p>	

Fuertes & Asociados								
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN							P/T CC	
Formulario de Crédito								
Proceso de Crédito								
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010								
Requisitos del formulario de crédito								
N°	SOCIO	CÉDULA	COPIAS AS CÉDULA S	COPIAS TARJETA MILITAR	CONFIDENCIAL	CÉDULA CÓNYUG E	PLANILLA DE SERVICIOS BÁSICOS	CROQUIS DEL DOMICILIO
1	Zapata Guerrero Juan	180532086-6	✓	✓	✓	Soltero	Residencia Cuartel	
2	Castillo Guevara Gabriel	050358582-0	✓	✓	✓	✓	Agua	✓
3	Hidalgo Cartagena Byron	050375737-9	✓	✓	✓	✓	Residencia Cuartel	
4	Vega Jara Stefano	172070750-2	✓	✓	✓	✓	Residencia Cuartel	
5	Quezada Luna Juan	180458008-0	*	✓	✓	✓	Luz	✓
6	Romero Santillán Juan	060301450-7	✓	✓	✓	✓	Agua	✓
7	Ayala Salcedo Freddy	100228901-3	✓	✓	✓	Soltero	Residencia Cuartel	
8	Corella Verdugo Jorge	171184834-9	✓	✓	✓	Soltero	Teléfono	✓
9	Larrea Mantilla Juan	060276392-2	✓	✓	✓	✓	Teléfono	✓
10	Torres Jumbo Alex	1714403126	✓	✓	✓	Soltero	Luz	✓
11	Arcos Vallejo Johnny	160035854-1	✓	✓	✓	✓	Luz	✓
12	Domínguez Cabrera Manuel	010285822-2	✓	✓	✓	✓	Agua	✓
13	Ruiz Coral Rommel	040095050-7	✓	✓	✓	Soltero	Agua	✓
14	Cisneros Castro Pablo	091425555.9	✓	✓	✓	✓	Residencia Cuartel	
15	Hidalgo Maldonado Martha	170902156-0	✓	✓	✓	✓	Teléfono	✓
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes		RF			
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes		MF			
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri		LT			

Marcas

- ✓ Cumple con los requisitos
- § Revisados con la muestra

Fuertes & Asociados						
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010						
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC 3.2 </div>						
Requisitos del Formulario de Crédito de Garantes						
N°	SOCIO	COPIA A CÉDU LA	TARJ ETA MILIT AR	SERVICIO ACTIVO 20AÑOS	> SOCIO DE LA COOPER ATIVA	TIPO DE CRÉDITO
1	Zapata Guerrero Juan			10años	✓	Vacacional
2	Castillo Guevara Gabriel			2 años	✓	Telefónica
3	Hidalgo Cartagena Byron	✓	✓	4 años	✓	Quirografario
4	Vega Jara Stefano	✓	✓	25 años	✓	Emergente
5	Quezada Luna Juan	✓	✓	Servicio Pasivo	✓	Emergente
6	Romero Santillán Juan	✓	✓	1 años	✓	Quirografario
7	Ayala Salcedo Freddy			6 años	✓	Electrodomésticos
8	Corella Verdugo Jorge	✓	✓	Servicio Pasivo	✓	Complementarios
9	Larrea Mantilla Juan	✓	✓	15 años	✓	Complementarios
10	Torres Jumbo Alex	✓	✓	21 años	✓	Quirografario
11	Arcos Vallejo Johnny	✓	✓	23 años	✓	Emergente
12	Domínguez Cabrera Manuel	✓	✓	8 años	✓	Emergente
13	Ruiz Coral Rommel			2 años	✓	Vacacional
14	Cisneros Castro Pablo			1 años	✓	Vacacional
15	Hidalgo Maldonado Martha	✓	✓	12 años	✓	Quirografario
Elaborado por:		Auditor Jefe		Ruth Fuertes		RF
Realizador por:		Auditor Junior		Morelia Fuertes		MF
Verificado por:		Auditor Senior		Lorena Tacuri		LT

MARCAS

- £ Verificado con el Reglamento de la Cooperativa
- ✓ Cumple con los requisitos para obtener un crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC 4

Procedimiento N° 3	Hallazgo
<p>Solicite aleatoriamente los formularios de créditos llenados por el socio, y verifique si se encuentran con la documentación completa y la firma de aprobación del Jefe de Crédito.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 20 solicitudes de créditos llenados por el socio, y si estos tenían las firmas correspondientes y de autorización para la emisión del crédito.</p> <p>Del 100% de solicitudes, se determinó que el 75% se encuentra con la documentación correcta y la firma del Jefe de Crédito, esto permite el otorgamiento del crédito. Mientras que el 25% restante faltan documentación como: firmas, copias de cédulas, confidentiales, planillas de servicios básicos y firmas de legalización.</p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">H CC. 1</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Solicitudes de crédito que cumplen con el reglamento}}{\text{Total de solicitudes de crédito analizadas}}$ $E = \frac{15}{20} = 75\%$ <p>Comentario.-</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El 75% de las solicitudes de créditos se encuentran con la documentación correcta y la firma de aprobación del Jefe de Crédito; las cuales siguieron el trámite para la obtención de crédito. ■ El 25% de las solicitudes les faltan documentación como: firmas, copias de cédulas, confidentiales, planillas de servicios básicos, garante y firma de aprobación del Jefe de Crédito. 	

Fuertes & Asociados							
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
<table border="1" style="float: right;"> <tr> <td style="text-align: center; color: red;">P/T CC</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; color: red;">4.1</td> </tr> </table>						P/T CC	4.1
P/T CC							
4.1							
Cumplimiento de los requisitos para la obtención del crédito							
N°	FECHA	SOCIO	SOLICITUD COMPLETADA	REQUISITOS ESTABLECIDOS	OBSERVACIONES		
1	19-ene-2010	Gallegos Pico Alex Xavier	✓	✓			
2	11-feb-2010	Ricaurte Arce Nicolás Alberto	✓	✓			
3	20-feb-2010	Jiménez Corrales William Eduardo	✓	μ	Falta cédula cónyuge		
4	11-mar-2010	Maldonado Vargas Marco Antonio	✓	μ	Falta cédula cónyuge		
5	17-mar-2010	Rocha Simón Víctor Antonio	✓	✓			
6	12-abr-2010	Ordóñez Cabrera Wilfrido Patricio	✓	✓			
7	24-abr-2010	Delgado Arteaga Oscar Arturo	✓	✓			
8	10-may-2010	Espín Basante Richad Gustavo	✓	✓			
9	24-may-2010	Saltos Zanabria Luis Aníbal	✓	✓			
10	06-jun-2010	Vargas Borbúa Robert Bolívar	✓	⊙	Falta confidencial		
11	13-jun-2010	Ayala Cabascango Marco Ulises	✓	✓			
12	10-jul-2010	Falconí Bolaños Jorge Patricio	✓	✓			
13	28-jul-2010	Guerrón Gutiérrez Marco Antonio	✓	✓			
14	15-ago-2010	Flores Soto Fausto Enrique	✓	○	Faltan firmas		
15	23-ago-2010	Cajas Robalino Mario Augusto	✓	⊙	Falta confidencial		
16	12-sep-2010	Paredes Muñoz Juan Carlos	✓	○	Faltan firmas		
17	27-sep-2010	Tapia Córdova Luis Aníbal	✓	✓			
18	29-sep-2010	Villafuerte González Iván Patricio	✓	○	Faltan firmas		
19	08-nov-2010	León Dávila Mauricio Fernando	✓	⊙	Falta confidencial		
20	17-no-2010	Puma Valarezo Jhovany Fabricio	✓	✓			
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF			
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF			
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT			

Marcas

- ✓ Solicitudes de crédito llenados correctamente
- Solicitudes sin firma
- μ Falta la copia de la esposa del socio
- ⊙ Falta confidencial o el mismo no corresponde al periodo del crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC5

Procedimiento N° 4	Hallazgo														
<p>Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito de los socios y verifique que los valores otorgados estén acorde a los montos reglamentarios.</p>															
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 16 solicitudes de créditos verificando los montos concedidos con el monto reglamentario.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">TIPO DE CRÉDITO</th> <th style="text-align: center;">MONTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Vacacional</td> <td style="text-align: center;">\$500,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Telefonía</td> <td style="text-align: center;">\$252,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Electrodomésticos</td> <td style="text-align: center;">\$1000,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Complementario</td> <td style="text-align: center;">\$1500,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Quirografario</td> <td style="text-align: center;">\$2500,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Emergente</td> <td style="text-align: center;">\$1000,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Del 100% de solicitudes, se determinó que el 75% se encuentran cumpliendo con los montos reglamentarios. Mientras que el 25% son otorgados por un monto mayor al establecido en el reglamento de concesión de créditos.</p>	TIPO DE CRÉDITO	MONTO	Vacacional	\$500,00	Telefonía	\$252,00	Electrodomésticos	\$1000,00	Complementario	\$1500,00	Quirografario	\$2500,00	Emergente	\$1000,00	<p>H CC. 2</p>
TIPO DE CRÉDITO	MONTO														
Vacacional	\$500,00														
Telefonía	\$252,00														
Electrodomésticos	\$1000,00														
Complementario	\$1500,00														
Quirografario	\$2500,00														
Emergente	\$1000,00														
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Créditos que cumplen con los montos establecidos}}{\text{Total de créditos concedidos}}$ $E = \frac{12}{16} = 75\%$ <p>Comentario.-</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Del 75% de las solicitudes de créditos se encuentran con el monto reglamentario establecido por la Cooperativa. ▣ El 25% de las solicitudes tenía un monto mayor al establecido por el reglamento interno de la Cooperativa. 															

Fuertes & Asociados					
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010					
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC 5.1 </div>					
MONTOS OTORGADOS					
N°	SOCIO	MONTO REGLAMEN TARIO	MONTO OTORGADO	DIFERENCI A	TIPO DE CRÉDITO
1	Villa Muñoz Edwin Paúl	2500,00	2100,00		Quirografario
2	Mancero Cárdenas Hólger	500,00	500,00		Vacacional
3	Mejía Almeida Rodrigo Jesús	252,00	158,00		Telefonía
4	Avendaño Carpió Iván Marcelo	1000,00	1000,00		Electrodomésticos
5	Trujillo Álvarez Daniel Alejandro	1500,00	1500,00		Complementario
6	Bonifaz Nieto Juan Carlos	1000,00	1200,00	o -200,00	Emergente
7	Pantoja Torres Nilo Fabricio	2500,00	2890,00	o -390,00	Quirografario
8	Rodríguez López Ernesto Alexis	1000,00	900,00		Emergente
9	Reyes Chacón Susana Maricela	1000,00	1300,00	o -300,00	Electrodomésticos
10	Benalcazar Almeida Soledad	500,00	300,00		Vacacional
11	Arias Guerra Juan Carlos	252,00	252,00		Telefonía
12	León Zambrano Pedro Raúl	1000,00	1200,00	o -200,00	Emergente
13	Briones Moran Fernando Remigio	2500,00	2500,00		Quirografario
14	Espinoza Fierro Soledad Maribel	1500,00	1500,00		Complementario
15	Altuna Muñoz Tatiana Alexandra	1000,00	836,00		Emergente
16	Pico Ángulo José Rober	1000,00	950,00		Emergente
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes		RF
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes		MF
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri		LT

Marcas

- o Montos mayores concedidos a los créditos señalados en el reglamento
- σ Revisado con la muestra

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC6

Procedimiento N° 5	Hallazgo
<p>Verifique si el Jefe de Crédito consulta en el buró de crédito, que el socio está apto para acceder al crédito.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra aleatoria de 10 solicitudes de crédito completas, y se verificó que han sido consultados con los Buros de Crédito, permitiendo que el socio pueda obtener su crédito.</p> <p>La verificación del 100% de la muestra en el Buró de Crédito, tenían calificación A y B, lo que indica que tienen la capacidad suficiente para conceder el crédito.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Créditos con calificación A y B}}{\text{Total de créditos otorgados}}$ $E = \frac{10}{10} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los créditos verificados en el Buró de Crédito tiene la capacidad para obtener un crédito.</p>	

Fuertes & Asociados					
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010					
					P/T CC 6.1
Socios con buena calificación					
N°	FECHA	SOCIOS	CÉDULA	BURO DE CRÉDITO	
				CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	09-ene-2010	Almeida Sarzosa Gabriel Santiago	171202699-4	A	Excelente
2	03-mar-2010	Zapata Villalba Paúl Bolívar	091692943-2	A	Excelente
3	12-abr-2010	Jácome Freiré Andrés Fernando	171375259-8	A	Excelente
4	14-abr-2010	Cabezas Orquera Roberto Carlos	100219160-7	A	Excelente
5	29-jun-2010	Once Balseca Edwin Patricio	060301029-9	A	Excelente
6	18-jul-2010	Salazar Cisneros Andrés David	171296124-0	B	Bueno
7	23-ago-2010	Correa Espinosa Freddy Bayardo	171096662-1	B	Bueno
8	11-sep-2010	Querembas Altamirano Daniel	171350465-0	A	Excelente
9	26-oct-2010	Suárez Cabezas Álvaro Andrés	100243275-3	B	Bueno
10	15-nov-2010	Padilla Guerrón Gustavo	010365823-3	A	Excelente
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF	
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF	
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT	

Marcas

- ✓ Verificado con la calificación otorgada por el Buro de Crédito.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA PROCESO DE CRÉDITO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">P/T CC7</div>	
Procedimiento N° 6	Hallazgo
Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito que requieren garante y verifique si el mismo cumple con los requisitos establecidos por la Cooperativa.	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra aleatoria de 25 solicitudes de crédito que requieren garante y se verificó por medio de llamada telefónica y por el listo emitido por la Comandancia de las Fuerzas Armadas los grados militares y empleados civiles con nombramiento capacitados para otorgar garantías.</p> <p>De una muestra de 100% de solicitudes el 80% de ellas los garantes cumplían con los requisitos establecidos por la Cooperativa, mientras que el 20% restante son rechazadas por no cumplir con los requisitos para ser garantes.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Total de solicitudes de crédito cumplen con los requisitos}}{\text{Total de solicitudes de crédito sujetos a presentacion de garante}}$ $E = \frac{25}{25} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>El 100% de las solicitudes cumplen con los requisitos establecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ De solicitudes el 80% de ellas los garantes cumplían con los requisitos establecidos por la Cooperativa y se pudo seguir el trámite para la obtención del crédito. ☛ El 20% restante de las solicitudes fueron rechazadas por no cumplir con el requisito del garante. 	

Fuerteras & Asociados							
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN							
Formulario de Crédito							
Proceso de Crédito							
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
Solicitudes de crédito con garante							
N°	FECHA	SOCIO	TIPO DE CRÉDITO	GRAD O < A SARG ENTO SEGU NDO	GRAD O > A SARG ENTO SEGU NDO	EMPLE ADO CIVIL CON NOMB RAMIE NTO	EMPLE ADO CIVIL SIN NOMB RAMIE NTO
1	16-ene-2010	Salazar Quichimbo Jorge Edwin	Quirografario		✓		
2	19-ene-2010	Narváez Rodas Cristhian Israel	Complementario		✓		
3	15-feb-2010	Reinoso Salinas Daniel Esteban	Emergente			✓	
4	07-mar-2010	Enríquez Pozo Diego Fernando	Quirografario		✓		
5	02-abr-2010	Núñez Pintado Diego Rubén	Quirografario		✓		
6	15-abr-2010	Cadena Salgado Christian	Complementario				o
7	05-may-2010	Soto Pruna Rafael Francisco	Emergente	o			
8	27-may-2010	Jaramillo Rodríguez Xavier	Emergente		✓		
9	09-jun-2010	Torres Loján Eddy Fernando	Emergente		✓		
10	23-jun-2010	Castro Portilla Kléber Iván	Complementario			✓	
11	26-jun-2010	Correa Real Susana Carolina	Emergente		✓		
12	15-jul-2010	Ruano Lima Andrés Stalin	Emergente		✓		
13	17-jul-2010	Sánchez Valverde Byron	Quirografario		✓		
14	21-jul-2010	Aguilar Illescas Héctor Fabián	Quirografario			✓	
15	14-ago-2010	Argudo Tello Cristian Javier	Complementario			✓	
16	25-ago-2010	Arias Carrillo Diego Josué	Complementario		✓		
17	10-sep-2010	Angos Cosíos María José	Emergente	o			
18	24-sep-2010	Cueva Chuquirima Carlos	Quirografario		✓		
19	03-oct-2010	Farinango Quiñónez José	Quirografario		✓		
20	04-oct-2010	Silva Orozco Flavio Ruperto	Emergente			✓	
21	09-oct-2010	Yáñez Salgado Carlos Alberto	Complementario			✓	
22	13-oct-2010	Ramos Crow Gerardo Alfredo	Emergente			✓	
23	17-nov-2010	Tapia Torres Diego David	Quirografario				o
24	24-nov-2010	Itas Mazón Rolando Humberto	Complementario			✓	
25	15-dic-2010	Merizalde Pérez Pablo Roberto	Complementario	o			
Elaborado por:		Auditor Jefe		Ruth Fuertes		RF	
Realizador por:		Auditor Junior		Morelia Fuertes		MF	
Verificado por:		Auditor Senior		Lorena Tacuri		LT	

Marcas

- ✓ Garantés Calificados
- o Garantés no calificados
- σ Revisado con documentación de cada socio

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC8

Procedimiento N° 7	Hallazgo																					
Seleccione una muestra aleatoria de los créditos concedidos a los socios y verifique si los procedimientos para la aprobación del mismo este con la firma de autorización de acuerdo al tipo y monto de crédito solicitado.																						
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 16 procedimientos de créditos y se verificó si han sido aprobados por la autoridad correspondiente, ya sea el Gerente General, Comisión de Crédito y Consejo Administrativo.</p> <p>El 100% de los procedimientos se ajustan a los requerimientos establecidos por el Reglamento Interno de la Cooperativa.</p> <p>Las firmas de autorización para la aprobación de los créditos depende del monto:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">TIPO CRÉDITO</th> <th style="text-align: center;">MONTO</th> <th style="text-align: center;">AUTORIZADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vacacional</td> <td style="text-align: center;">\$500,00</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Telefonía</td> <td style="text-align: center;">\$252,00</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Electrodomésticos</td> <td style="text-align: center;">\$1000,00</td> <td>Consejo Administrativo/Comisión de Crédito</td> </tr> <tr> <td>Complementario</td> <td style="text-align: center;">\$1500,00</td> <td>Consejo Administrativo/Comisión de Crédito</td> </tr> <tr> <td>Quirografario</td> <td style="text-align: center;">\$2500,00</td> <td>Consejo Administrativo/Comisión de Crédito</td> </tr> <tr> <td>Emergente</td> <td style="text-align: center;">\$1000,00</td> <td>Gerente General</td> </tr> </tbody> </table>	TIPO CRÉDITO	MONTO	AUTORIZADO	Vacacional	\$500,00	Gerente General	Telefonía	\$252,00	Gerente General	Electrodomésticos	\$1000,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito	Complementario	\$1500,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito	Quirografario	\$2500,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito	Emergente	\$1000,00	Gerente General	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
TIPO CRÉDITO	MONTO	AUTORIZADO																				
Vacacional	\$500,00	Gerente General																				
Telefonía	\$252,00	Gerente General																				
Electrodomésticos	\$1000,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito																				
Complementario	\$1500,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito																				
Quirografario	\$2500,00	Consejo Administrativo/Comisión de Crédito																				
Emergente	\$1000,00	Gerente General																				
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Procedimientos revisados}}{\text{Total procedimientos}}$ $E = \frac{16}{16} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los procedimientos revisados tiene la firma de la autoridad competente.</p>																						

Fuertes & Asociados						
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010						
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC 8.1 </div>						
N°	Socio	Tipo de crédito	Monto otorgado	Firma de Autorización		
				Gerente General	Comisión de Crédito	Consejo Administrativo
1	Acuña López Ricardo Javier	Vacacional	500,00	✓		
2	Garzón Vaca Marco Alfonso	Telefonía	252,00	✓		
3	Madrid Villacrés John Fausto	Emergente	1200,00	✓		
4	Aguirre Mosquera Julio Alejandro	Ordinario	900,00	✓	✓	✓
5	Baldeón Velarde Miguel Eduardo	Quirografario	1500,00	✓	✓	✓
6	Calderón Mena Diego Patricio	Quirografario	1200,00	✓	✓	✓
7	Cazar Cevallos Edgar Ramiro	Complementario	1380,00	✓	✓	✓
8	Cortez Flores Andrés Efraín	Telefonía	150,00	✓		
9	Granda Granda Luis Daniel	Vacacional	470,00	✓		
10	Lazo Andrade Julio Cesar	Quirografario	2100,00	✓	✓	✓
11	Merchán Erazo Flavio Raúl	Quirografario	2500,00	✓	✓	✓
12	Paredes Gordillo Víctor Hugo	Emergente	1200,00	✓	✓	✓
13	Yáñez Mejía José Andrés	Complementario	850,00	✓	✓	✓
14	Terán Torres Víctor Guillermo	Complementario	1000,00	✓	✓	✓
15	Sevilla Sánchez Pedro Rafael	Vacacional	360,00	✓		
16	Guzmán Tello Jaime Iván	Emergente	1465,00	✓	✓	✓
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes			RF
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes			MF
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri			LT

Marcas

- ✓ Firmas de autorización para la obtención de Crédito
- σ Revisado con las solicitudes de crédito de cada uno de los socios con el reglamento de la Cooperativa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
PAPEL DE TRABAJO

APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCESO DE CRÉDITO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC 9

Procedimiento N° 8	Hallazgo
<p>Seleccione los formularios de crédito concedidos a los socios y verifique si el monto otorgado se sujeta a lo dispuesto con el reglamento de la Cooperativa.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra aleatoria 15 créditos concedidos los cuales se cotejaron con los talonarios de las chequeras y los recibos de caja entregados para verificar si los valores son los correctos.</p> <p>Según el Art. 8 del Reglamento de Crédito y Cobranzas establece que el monto entregado en efectivo será hasta \$799,99 dólares y a partir de \$800,00 en adelante será otorgado un cheque del Banco General Rumiñahui.</p> <p>El 100% de los créditos examinados coincidieron con el valor correcto de la solicitud y los talonarios de las chequeras y recibos de caja.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Nro. solicitadas cotejadas con los talonarios de chequera y recibera}}{\text{Total de Nro. de solicitudes analizadas}}$ $E = \frac{15}{15} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de créditos coinciden con el monto entregado en efectivo y en cheque.</p>	

Fuertes & Asociados					
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010					
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> P/T CC 9.1 </div>					
N°	SOCIO	CÉDULA	MONTO	RECIBO DE CAJA	CHEQUES EMITIDOS
1	Fabara Armendáriz Carlos Fabián	17145762-8	\$ 500,00	✓	-
2	Olmedo Nieto Marcos Fabricio	170949712-5	\$1000,00	-	©
3	Larrea Mantilla Juan Miguel	060276392-2	\$2500,00	-	©
4	Santillán Silva Fabián Paúl	060276263-5	\$ 200,00	✓	-
5	Torres Jumbo Alex Martín	171440312-6	\$ 214,00	✓	-
6	Encalada Montalvo Jaime Alberto	170676734-8	\$2000,00	-	©
7	Padilla Álvarez Freddy Patricio	171277687-9	\$ 320,00	✓	-
8	Espinosa Torres Christian Orlando	171441812-4	\$1200,00	-	©
9	Mazón Endara María Paulina	060309164-6	\$2300,00	-	©
10	Jiménez Loaiza Julio César	110252630-6	\$ 120,00	✓	-
11	Espín Basante Richard Gustavo	170798251-6	\$ 268,00	✓	-
12	Lara Mejía Carlos Fernando	170646886-3	\$ 500,00	✓	-
13	Cajas Robalino Mario Augusto	160021454-6	\$ 800,00	-	©
14	Yandún Ríos Segundo Eduardo	170860416-8	\$1690,00	-	©
15	Arellano Viteri Frank Edison	170738613-0	\$ 460,00	✓	-
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF	
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF	
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT	

Marcas

- ✓ Montos entregados en efectivo
- © Montos entregados en cheque del Banco General Rumiñahui
- & Cotejado con los recibos de caja y los talonarios de las chequeras.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE CRÉDITO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T CC 10

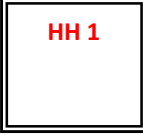
Procedimiento N° 9	Hallazgo
Verificar que los comprobantes de egreso de los créditos otorgados estén con la firma del socio.	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 10 socios, la documentación que respalda el crédito concedido y en especial el comprobante con la firma del cliente del depósito de la cuenta, el 100% cumplió con lo examinado.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Con egresos legalizados por el socio}}{\text{Comprobantes de egresos analizados}}$ $E = \frac{10}{10} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los comprobantes de egresos analizados se encuentran con firma de legalización del socio.</p>	

Fuertes & Asociados			
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Formulario de Crédito Proceso de Crédito Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010			
			P/T CC 10.1
Nro.	Socio	Comprobante de Egreso	
1	Aguayo Moya Jonathan Ramiro	✓	} §
2	Morejón Quito Edison Cristian	✓	
3	Santacruz Viera Rubén Ernesto	✓	
4	Loja Sarzoza Luis Felipe	✓	
5	Ochoa Jaramillo Henry Vicente	✓	
6	Játiva Noguera Wilson Rolando	✓	
7	Sierra Martínez Andrés David	✓	
8	Alamo Acuña Hugo Paul	✓	
9	Ponce Armijos Ángel Alcides	✓	
10	Once Balseca Edwin Patricio	✓	
Elaborado por:	Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF
Realizador por:	Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF
Verificado por:	Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT

Marcas

- § Revisado con los documentos para la concesión de créditos y el comprobante de egreso debidamente legalizado por el socio.
- ✓ Comprobante de egreso con firmas de los socios.

5.1.2.8. Hoja de Hallazgos

Fuertes & Asociados	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL" C-ACEN PAPEL DE TRABAJO HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE CRÉDITO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
	
Proceso de Crédito	Referencia papel de Trabajo
Procedimiento N° 3	
<p>Solicite aleatoriamente los formularios de créditos llenados por el socio, y verifique si se encuentran con la documentación completa y la firma de aprobación del Jefe de Crédito.</p>	
<p>Condición</p> <p>Del análisis realizado al proceso de crédito, se revisó los formularios llenados por los socios, que la documentación este completa y las firmas correspondientes, cumpliendo con los requisitos establecidos en el reglamento interno de la Cooperativa. Constatando que el 25% de los formularios de los socios no cuentan con la documentación completa como: firmas correctas del socio, falta copias de la cédula del cónyuge, confidencial original o falta de encaje.</p> <p>Criterio</p> <p>Para la obtención del crédito, el socio debe cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento Interno</p>	

de Crédito y Cobranzas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” según Art. 21:

- “Entrega de la documentación completa y real del socio.
- Confirmación de la información por parte del Asistente de Crédito.
- La firma correspondiente de aprobación por parte del Jefe de Crédito; y la revisión nuevamente de la documentación por parte de él.
- Después de la aprobación por parte del Jefe de Crédito permite ingresar al trámite final para la otorgación del crédito”.

Causa

La información que entrega el Asistente de Crédito al socio para la obtención de un crédito, no es la misma que se encuentra publicada en la página WEB de la Cooperativa.

Efecto

La disminución de otorgamiento de créditos y la inconformidad que se crea en el socio por el servicio que presta la Cooperativa.

Conclusión

HH 1.2

EL 25% de las solicitudes de crédito no fueron aprobadas por no encontrarse completa la documentación como: copias de la cédula de identidad del socio o cónyuge si en caso de que este fuera casado, falta de confidencial original, falta de firma en la solicitud o falta de encaje en la cuenta del socio. Y la información entregada por parte del sitio WEB de la Cooperativa no está acorde con la que entrega el Asistente de Crédito al socio.

Recomendación

Al Gerente General

Realizar una reunión con todos los miembros del Departamento para recordar la obligación de observar cuidadosamente lo que determina el Reglamento Interno de Crédito y Recuperación de Cartera en su Art. 21.

Actualizar la información que se encuentra en la página WEB de la Cooperativa en cuanto a la concesión de créditos, con lo que estipula en el Reglamento Interno de Crédito Recuperación de Cartera en su Art. 21.

Fuertes & Asociados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 HOJA DE HALLAZGOS
 PROCESO DE CRÉDITO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



Proceso de Crédito	Referencia papel de Trabajo
---------------------------	------------------------------------

Procedimiento N° 4	
---------------------------	--

Solicite aleatoriamente una muestra de los formularios de crédito de los socios y verifique que los valores otorgados estén acorde a los montos reglamentarios.	
---	--

<p>Condición</p> <p>Al realizar el análisis correspondiente se observó que de una muestra obtenida, el 25% de los créditos otorgados a los socios tienen un monto mayor al establecido en el Reglamento de Concesión de Créditos.</p> <p>Criterio</p> <p>El Reglamento Interno para concesión de Créditos establece los siguientes montos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE CRÉDITO</th> <th>MONTO MÁXIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vacacional</td> <td>\$500,00</td> </tr> <tr> <td>Telefonía</td> <td>\$252,00</td> </tr> <tr> <td>Electrodomésticos</td> <td>\$1000,00</td> </tr> <tr> <td>Complementario</td> <td>\$1500,00</td> </tr> <tr> <td>Quirografario</td> <td>\$2500,00</td> </tr> <tr> <td>Emergente</td> <td>\$1000,00</td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO	Vacacional	\$500,00	Telefonía	\$252,00	Electrodomésticos	\$1000,00	Complementario	\$1500,00	Quirografario	\$2500,00	Emergente	\$1000,00	
TIPO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO														
Vacacional	\$500,00														
Telefonía	\$252,00														
Electrodomésticos	\$1000,00														
Complementario	\$1500,00														
Quirografario	\$2500,00														
Emergente	\$1000,00														

<p>Causa</p> <p>El Gerente General, Comisión de Crédito y Consejo de Administración no revisaron correctamente el Reglamento de Concesión de Créditos, lo que ocasiona que la aprobación del crédito tenga un monto mayor al establecido.</p> <p>Efecto</p> <p>El socio pierda la confianza en el servicio que presta la Cooperativa, ocasionando que busquen otra entidad financiera para obtener los créditos.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>HH</p> <p>2.1</p> </div>
--	--

Conclusión

Se puede observar que de una muestra escogida aleatoriamente, el 25% de las solicitudes de crédito fueron aprobadas, las mismas que no cumplen con lo establecido en el Reglamento Interno.

Recomendación

Al Gerente General, Comisión de Crédito y Consejo de Administración

Revisar los formularios de crédito de los socios y verificar cuidadosamente que se cumplan con todos los requisitos que establece el Reglamento de Concesión de Créditos.

5.1.3. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

- PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

P/T RC 1

1/2

Quito, 02 de febrero del 2012

CRN. (S.P) Jaime Fernando Dueñas Pazmiño

Presidente

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo al contrato firmado entre las dos partes auditaremos el Proceso de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN del 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre de 2010. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría será realizada con el objetivo de expresar y determinar la calidad, eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la Cooperativa.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con Normas de Auditoría de General Aceptación vigentes en Ecuador y Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA’S).

Adicionalmente, la planificación de la auditoría cuenta con la participación del Supervisor y Auditor Jefe, para lo cual se ha considerado lo siguiente:

- Conocimiento de la entidad, organización y base legal de la Cooperativa.

- Examinar el grado de eficiencia y eficacia del sistema de control interno del Proceso de Recuperación de Cartera.
- Identificación de las políticas y normas que se manejan dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Proceso de Recuperación de Cartera.
- La morosidad de la cartera del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Una vez realizada la Auditoría de Gestión los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el Informe Final.

Se esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para la realización de la presente auditoría.

Atentamente,

Ruth Fuertes Sánchez
FUERTES & ASOCIADOS

Nota: Favor de firmar y devolver la copia.

➤ PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

P/T RC 4
1/8

Toda la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN durante la planificación preliminar se complementará con los procedimientos que permitirán verificar la legitimidad de la misma, y nos ayudará a tener un conocimiento claro de la auditoría y del desarrollo que se pondrá en práctica para el efecto de esta.

Motivo del Examen:

El examen de Auditoría de Gestión a los Procesos de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, permitirá definir y delimitar funciones y responsabilidades de estas unidades, se realizó de acuerdo a la petición expuesta por la Asamblea General; con el propósito de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

Objetivo del Examen

Realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los Procesos de Recuperación de Cartera; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.

Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de control interno de los Procesos de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, lo cual, nos permitirá determinar las falencias y debilidades.

- Determinar los indicadores de gestión; los cuales proporcionan información suficiente para optimizar el uso adecuado los recursos de la Cooperativa.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los Procesos de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.
- Elaborar el Informe Final de Auditoría, donde se determinará las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, el cual ayudará a los directivos de la Cooperativa a la toma de decisiones para mejorar los procesos.

Alcance de la Auditoría:

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Recuperación de Cartera por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, con un trabajo de 160 horas en total, iniciando desde el 01 al 29 de febrero del 2012.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de diciembre de 1980 aprobó el Ministerio de Bienestar Social el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito, como lugar de funcionamiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra regida por las siguientes leyes:

Normativa Externa:

P/T RC 4
3/8

- ④ Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable.
- ④ Ley de Banco y Compañías.
- ④ Código de Trabajo.
- ④ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ④ Ley de Cooperativas.

Normas Internas:

- ④ Reglamento Interno de la Cooperativa.
- ④ Normas de Control Interno
- ④ Normas Técnicas, Principios y Políticas de Contabilidad para el sector privado

Organismo de Control:

- Ministerio de Bienestar Social
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Objetivos de la Empresa

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros y depósitos que los socios realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Otorgar préstamos a los socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.

- Financiar los programas individuales y colectivos de los socios, que requieran inversión de capital en beneficio de su desarrollo socio-económico.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar a sus socios una adecuada educación cooperativista.
- Obtener préstamos ya sea con instituciones del sector público o privado, o entidades prestamistas nacionales o extranjeras, para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.

Objetivos del Departamento de Crédito y Cartera

Proceso de Recuperación de Cartera

❖ Cartera

- Coordinar y supervisar el Proceso de Recuperación de la Cartera que adeudan los socios a la Cooperativa y verificar que se realice correctamente su registro.
- Diseñar estrategias y controles que permitan la recuperación de la cartera de la Cooperativa.
- Diseñar, proponer e implementar controles que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los socios, verificando su capacidad de pago.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.

- Informar a la Asamblea General y Gerencia sobre los socios morosos.
- Llevar un control documental y electrónico de los socios que tienen créditos y el monto que adeudan.

Determinación de Recursos

Requerimientos de Personal Técnico:

Los miembros del equipo de trabajo poseen los conocimientos adecuados en el área de procesos y auditoría; han estado involucrados en procesos operativos en diferentes empresas a nivel nacional, por lo cual, no será necesario la contratación de personal adicional para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Equipos y Materiales:

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se requiere los siguientes equipos y materiales:

EQUIPOS Y MATERIALES	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras	3u.
Impresora	1u.
Servicio de Fotocopiado	1u.
Papel Bond A4	3u.
Suministros de oficina	Los necesarios
Sillas	2u.
Escritorios	3u.

P/T RC 4

Recursos Financieros:

El honorario pactado por los servicios de Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN será de \$3000.00 (tres mil dólares), más el impuesto al valor agregado, menos los descuentos de ley respectivos.

La remuneración será pagada de la siguiente forma el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante cuando se realice entrega del Informe Final.

Distribución del trabajo y tiempos estimados:

Para la realización de la Auditoría de Gestión de los Procesos de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, el equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRE	INICIALES RESPONSABLE
Auditor Jefe	Ing. Ruth Fuertes	R.F.
Auditor Senior	Ing. Lorena Tacuri	L.T.
Auditor Junior	Ing. Morelia Fuertes	M.F.

El tiempo estimado para cumplir con la Auditoría Gestión de los Procesos de Recuperación de Cartera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN es de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO		
FASES DE LA AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	R.F.
Evaluación del Control Interno	8	R.F.
Medición del Riesgo	16	L.T.
Programa	8	M.F.
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de los papeles de trabajo.	104	EQUIPO DE TRABAJO
Comunicación de Resultados	16	
Seguimiento y Monitoreo	0	M.F.
TOTAL	160	

Documentos Necesarios

Los documentos necesarios para la Auditoría de Gestión se describen a continuación:

1. Políticas y normas internas del Departamento

2. Encargados de los Procesos
3. Cartera Vencida del año 2010
4. Morosidad por producto
5. Flujogramas del Proceso de Recuperación de Cartera.

5.1.3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA LA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Fuertes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		8	8	0			
1	Visite las instalaciones del departamento y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	2	2	0	PRC 1	R.F	
2	Realice una entrevista al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas sobre el Proceso de Recuperación de Cartera indicando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere importantes.	3	3	0	PRC 1	M.F	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del Proceso de Recuperación de Cartera.	3	3	0	PCR 7	R.F	
Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F					Fecha: 06 de febrero del 2012		
Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T					Fecha: 07 de febrero del 2012		
Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F					Fecha: 08 de febrero del 2012		

Fuertes & Asociados

COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010



Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA		8	8	0			
4	Elabore el cuestionario de control interno	2	2	0	PRC 7 1/2	R.F	
5	Aplique el cuestionario de control interno	3	3	0	PRC8 1/2	L.T	
6	Evalué el riesgo de control, detección y auditoría del Proceso de Recuperación de Cartera.	3	3	0	PRC 8 2/2	R.F	
PROGRAMA		8	8	0		M.F	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes	R.F			Fecha:	09 de febrero del 2012	
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T			Fecha:	10 de febrero del 2012	
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F			Fecha:	13 de febrero del 2012	

Fuerres & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
Objetivos:							
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar si el Departamento cumple con todas las actividades del proceso para la recuperación del crédito. ✓ Determinar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera. 							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS							
1	<i>Proceso de recuperación de cartera</i>						
Procedimientos de Auditoría							
1	Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Recuperación de Cartera vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	20	20	0	P/T RC 2	M.F	
2	Solicite aleatoriamente una lista de los créditos concedidos y determine los créditos en mora.	21	21	0	P/T RC 3	R.F	
3	Seleccione aleatoriamente los créditos concedidos y verifique si estos se descontaron de la nómina y si los valores corresponden a lo establecido.	21	21	0	P/T RC 4	L.T	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuerres	R.F				Fecha: 14 de febrero del 2012	
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T				Fecha: 16 de febrero del 2012	
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuerres	M.F				Fecha: 20 de febrero del 2012	

Fuentes & Asociados							
COOPERATIVA DEL AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO RECUPERACIÓN DE CARTERA Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							
Nº	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/R EALES	DIF.	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS							
1	<i>Proceso de recuperación de cartera</i>						
Procedimientos de Auditoría							
4	Seleccione una muestra aleatoria de los créditos que se encuentren en mora, y verifique si se realizaron las notificaciones correspondientes del aviso de cobro.	21	21	0	P/T RC 5	MF	
5	Determine los crédito en mora por más de 60 días y verificar si la Junta de Vigilancia inició las sanciones que estipula el Reglamento en cuanto a los socios deudores.	21	21	0	P/T RC 6	R.F	
Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes	R.F				Fecha:	22 de febrero del 2012
Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T				Fecha:	24 de febrero del 2012
Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F				Fecha:	26 de febrero del 2012

5.1.3.2. ELABORACIÓN DE LAS NARRATIVAS

Fuertes & Asociados	
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN Departamento de Crédito y Cobranzas Proceso de Recuperación de Cartera Narrativa Visita Preliminar	PRC 1 1/3
Nombre: Sr. Gustavo Olmedo Cargo: Gerente General Fecha: 02 de febrero del 2012 Hora: 10:00 horas a 12:00 horas Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN	
<p>El día 02 de febrero del año 2012, siendo las 10:00 horas se visitó las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN , ubicada al Sur de la ciudad de Quito en las calles Maldonado S5-182 y Angel Polivio Sánchez en compañía del Sr. Gustavo Olmedo Gerente General en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:</p> <p>La Cooperativa cuenta con una infraestructura de cuatro plantas las mismas que están debidamente distribuidas para el correcto funcionamiento de los equipos, así como para el bienestar de las personas.</p> <p>En el primer piso al ingreso de la Cooperativa se encuentra:</p> <p>El área de cajas, están debidamente equipadas con recursos como: computadores de escritorio, una impresoras matricial, teléfonos convencionales para cada una de las ventanillas de cajas.</p> <p>Los dos puestos de trabajo de Atención al Cliente tienen un espacio amplio y adecuado para las visitas de los socios, equipados cada uno con sus computadoras, teléfonos e impresoras que comparten entre las 2 personas.</p> <p>En la segunda planta se encuentran:</p>	

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Recuperación de Cartera

Narrativa

Visita Preliminar

PRC 1

2/3

Nombre: Sr. Gustavo Olmedo

Cargo: Gerente General

Fecha: 02 de febrero del 2012

Hora: 10:00 horas a 12:00 horas

Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Las oficinas del área administrativa: Gerencia General, Gerencia Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Jurídico, Servicios de Miselanía, Secretaria de Gerencia y la Cafetería.

Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con los implementos necesarios.

En la tercera planta se encuentran:

El Departamento de Crédito y Cobranzas y el Departamento de Sistemas, cada uno cuenta con sus equipos respectivos para la realización de sus actividades.

La cuarta planta es totalmente restringida para personal que no labora en la Cooperativa y para los propios empleados; en este sitio se encuentra los Órganos Regulatorios de la Institución como son: Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

En cada una de las plantas se cuentan con baños tanto para el personal masculino como para el femenino.

Fuertes & Asociados			
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Departamento de Crédito y Cobranzas Proceso de Recuperación de Cartera Narrativa Visita Preliminar			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PRC 1 3/3 </div>			
<p>Nombre: Sr. Gustavo Olmedo</p> <p>Cargo: Gerente General</p> <p>Fecha: 03 de febrero del 2012</p> <p>Hora: 10:00 horas a 12:00 horas</p> <p>Lugar: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN</p>			
<p>La Cooperativa no cuenta con parqueaderos lo que se convierte en una dificultad para los socios que acuden con sus autos a realizar diversos trámites, además se observa el manejo de la imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.</p> <p>Los horarios de trabajo son: de 8:30 – 12:00 y de 13:00 – 17:00. En la hora designada para el almuerzo, no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los empleados la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.</p> <p>Siendo las 12:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.</p>			
Elaborado:	Auditor Junior:	Ing. Morelia Fuertes	M.F
Realizado:	Auditor Jefe:	Ing. Ruth Fuertes	R.F
Verificado:	Auditor Senior:	Ing. Lorena Tacuri	L.T
			Fecha: 03 de febrero del 2012
			Fecha: 03 de febrero del 2012
			Fecha: 04 de febrero del 2012

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Recuperación de Cartera

Narrativa de la Entrevista

PRC 1

1/2

Nombre: Ing. Ángela Armendáriz**Cargo:** Jefe del Departamento**Fecha:** 06 de febrero del 2012**Hora:** 14:30 horas a 15:30 horas**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

El 06 de febrero del 2012 se procedió a realizar la entrevista a la Ing. Ángela Armendáriz Jefa del Departamento de Crédito y Cobranzas a las 14:30 horas.

El Departamento cuenta con un solo reglamento para los dos procesos, el Proceso de Recuperación de Cartera se inicia desde el primer día en que el socio se encuentra en mora, cuando un socio cae en mora se comunica por medio de vía telefónica tanto al socio así como al garante, confirmando los valores adeudados, y el plazo máximo de pago.

Al no tener respuesta por parte del socio se envían notificaciones, si en caso de que tenga 3 cuotas en mora, se procede a realizar el cobro por la vía judicial, para lo cual se pone los papeles de respaldo en manos del Departamento Jurídico de la Cooperativa.

La persona encargada de mantener actualizada la lista de los socios en mora y la presentación de los informes respectivos es el Oficial de Cobranzas, con la ayuda del Departamento Jurídico, el mismo que entrega los resultados de estos análisis al Jefe de Crédito y Cobranzas.

La información de los socios que se encuentran en mora es obtenida por medio de los informes que arroja el Sistema Informático **SFI** que maneja internamente la Cooperativa.

Fuertes & Asociados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Departamento de Crédito y Cobranzas

Proceso de Recuperación de Cartera

Narrativa de la Entrevista

PRC 1

2/2

Nombre: Ing. Ángela Armendáriz**Cargo:** Jefe del Departamento**Fecha:** 06 de febrero del 2012**Hora:** 14:30 horas a 15:30 horas**Lugar:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

El sistema informático se actualiza cada semana para que la información que circula por la Cooperativa sea la correcta y permita realizar los ajustes respectivos y en especial las notificaciones correspondientes a cada uno de los socios que se encuentran en mora y su monto exacto de deuda.

Los pagos correspondientes a las cuotas, es descontado directamente de la nómina de los socios, con la ayuda de la Dirección Financiera del Ministerio de Defensa y cada uno de las Instituciones Militares en donde se encuentran laborando los socios; permitiendo un mayor control de la cartera vencida.

Después de conversar con la ingeniera Jefa del Departamento y ser atendidos por ella y su personal con la amabilidad del caso y respondiendo a todas nuestras inquietudes la entrevista concluyó a las 15:30 horas satisfactoriamente.

Elaborado: Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F **Fecha:** 06 de febrero del 2012**Realizado:** Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F **Fecha:** 07 de febrero del 2012**Verificado:** Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T **Fecha:** 07 de febrero del 2012

5.1.3.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Fuertes & Asociados						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS						
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA						
					PRC 7 1/2	
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje		Observaciones
				Óptimo	Obtenido	
1	¿Se lleva un registro debidamente detallado de los cuentas por cobrar?	X		10	10	
2	¿Se revisan los saldos pendientes de las cuentas por cobrar para determinar cuáles son los créditos en mora?	x		7	7	
3	¿Se determinan los saldos de las cuentas de los socios por lo menos una vez al mes, y se comparan con los registros contables?	x		10	10	
4	¿Se preparan informes por antigüedad de saldos y éstas son revisadas periódicamente por el Jefe de Crédito y Cobranzas?	X		7	7	
5	¿Se realizan reportes semanales de los créditos recuperados?		X	7	0	La cartera se recupera cada mes
6	¿Se celebran periódicamente reuniones con el Consejo de Administración?	X		7	7	
7	¿Se notifica oportunamente a los socios que se encuentran en mora con la Cooperativa?	X		7	7	
8	¿Se mantiene un archivo o un registro centralizado con todos los datos relacionados a cuentas por cobrar a los socios?	X		7	7	
9	¿Se ha fijado en los registros contables las reservas a cuentas incobrables?	X		7	7	


Fuertes & Asociados								
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA								
<table border="1" style="float: right;"> <tr> <td style="text-align: center; color: red;">PRC 7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; color: red;">2/2</td> </tr> </table>							PRC 7	2/2
PRC 7								
2/2								
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje		Observaciones		
				Óptimo	Obtenido			
10	¿Los créditos concedidos a los socios son descontados de su nómina sin excepción?	x		7	7			
11	¿Se entrega un reporte mensual al Gerente General sobres los créditos en mora?	X		10	10			
12	¿Se mantiene un historial de los socios que pagan puntualmente sus cuotas?		X	7	0	En un solo archivos se encuentran todos los socios que han obtenido un crédito.		
13	¿Se tiene un archivo de los socios que fueron sancionados por el Consejo de Vigilancia o por el incumplimiento de pagos?	x		7	7			
TOTAL				100	86			
Elaborado por: Auditor Jefe		Ruth Fuertes		Fecha: 09 de febrero del 2012				
Realizador por: Auditor Junior		Morelia Fuertes		Fecha: 11 de febrero del 2012				
Verificado por: Auditor Senior		Lorena Tacuri		Fecha: 13 de febrero del 2012				

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

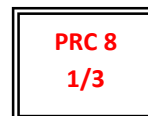
Riesgo de Control = 100% – 86%

Riesgo de Control = 14%

Fuertes & Asociados		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		HRC 1
HALLAZGO N° 1		
Título: Reportes semanales de los créditos recuperados		
Condición Los informes de recuperación de cartera se los realiza cada mes.		
Criterio Política expresada en forma verbal por parte de la Jefa del Departamento que establece que los reportes de cartera deben realizarse cada semana.		
Causa No existe una política establecida, la misma solo ha sido expresada en forma verbal al Asistente de Cobranzas, que tampoco la cumple.		
Efecto El Asistente de Cobranzas realice el reporte de la cartera vencida cada mes y que no se pueda determinar si la misma está siendo recuperada en forma eficiente y eficaz.		
Conclusión No existe una política establecida solo se encuentra expresada en forma verbal a todo los empleados del Departamento, ocasionando que el control semanal de la cartera no se efectúe.		
Recomendación Al Gerente General Establecer políticas sobre la preparación y presentación de los reportes de recuperación de cartera, que les permita tomar medidas correctivas oportunas.		
Elaborado por: Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 de febrero del 2012
Realizador por: Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 11 de febrero del 2012
Verificado por: Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 13 de febrero del 2012

Fuertes & Asociados		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Hoja de Hallazgo de Control Interno Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		
Hallazgo N° 2		
Título: Historial de socios.		
Condición		
En el Departamento existe un solo archivo en donde se almacena toda la documentación de los socios que han obtenido créditos en la Cooperativa.		
Criterio		
Los documentos deben clasificarse, ordenarse, ubicarse de acuerdo a la procedencia en forma cronológica, numérica y alfabética; y describiendo en donde están ubicados para su inmediata consulta.		
Causa		
Desconocimiento de políticas o normas sobre el manejo de archivos.		
Efecto		
No se dispone de un record de historial de pagos de los socios, que permita disponer de una información real previa a la concesión de créditos.		
Conclusión		
El personal del Departamento desconoce la administración de archivos, por lo cual no existe un historial de pagos, ocasionando el desconocimiento de aquellos socios que cumplan puntualmente con sus cuotas y los que no.		
Recomendación		
Gerente General		
Planificar un curso de capacitación sobre manejo de archivos a todo el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas que manipula la documentación de los socios.		
Elaborado por: Auditor Jefe	Ruth Fuertes	Fecha: 09 de febrero del 2012
Realizador por: Auditor Junior	Morelia Fuertes	Fecha: 11 de febrero del 2012
Verificado por: Auditor Senior	Lorena Tacuri	Fecha: 13 de febrero del 2012

5.1.3.4. MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO



5.1.3.4.1. Riesgo Inherente

Con la visita realizada, el análisis a la organización, la revisión del archivo permanente y la entrevista efectuada al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, se estima un riesgo inherente del 24% en el Proceso de Recuperación de Cartera, que equivale a un nivel de riesgo **BAJO – ALTO**.

Los factores que ayudaron a determinar el riesgo inherente son los siguientes:

- El Proceso de Recuperación de Cartera no cuenta con su propio reglamento, ocasionando que no se pueda regular las actividades a seguir para la recuperación de la cartera en mora.
- Para los Departamentos que se encuentran en el tercer piso no tienen restricción alguna, lo que ocasiona que cualquier persona pueda ingresar y manipular la información.
- La Cooperativa no envía oportunamente la información correspondiente a los descuentos que deben realizarse a los socios a cada unas de las Instituciones Militares.
- Las notificaciones entregadas a los socios no son archivadas de forma inmediata.

5.1.3.4.2. Riesgo de Control

PRC 8
2/3

La evaluación de Control Interno realizada al Proceso de Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, dió como resultado que el Riesgo de Control es el 14% equivalente a un nivel de Riesgo **BAJO – MEDIO**, y un nivel de confianza del 86% un nivel **ALTO – MEDIO**.

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control = 100% – 86%

Riesgo de Control = 14%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN		
MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO		
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO		
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA		
CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

NC
86%

RC
14%

5.1.3.4.3. Riesgo de Detección

PRC 8
3/3

Después de analizar los dos anteriores riesgos, podemos establecer que el riesgo de detección es del 4%, el mismo que se encuentra en un nivel de riesgo **BAJO – BAJO**. Los factores que permitieron determinar este riesgo son los siguientes:

- El riesgo inherente y riesgo de control están en un nivel bajo.
- Los procedimientos de auditoría aplicados por el equipo de trabajo, han sido los correctos y han permitido determinar las deficiencias del Proceso de Recuperación de Cartera.

5.1.3.4.4. Riesgo de Auditoría

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de Detección

Riesgo de Auditoría = 24% * 14% * 4%

Riesgo de Auditoría = **0,13%**

El resultado obtenido nos indica que el riesgo de auditoría es de 0,13% y se encuentra en un nivel de Riesgo **BAJO – BAJO**, así el quipo auditor puede emitir sus conclusiones y recomendaciones sin que perjudique la naturaleza del negocio.

5.1.3.5. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN OCULAR	 Comparación  Observación  Revisión Selectiva  Rastreo
VERIFICACIÓN VERBAL	 Indignación
VERIFICACIÓN ESCRITURA	 Análisis  Conciliación  Confirmación
VERIFICACIÓN DOCUMENTAL	 Comprobación  Computación
VERIFICACIÓN FÍSICA	 Inspección

5.1.3.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Recuperación de Cartera vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	Comprobación
2	Solicite aleatoriamente una lista de los créditos concedidos y determine los créditos en mora.	Revisión Selectiva Comprobación
3	Seleccione aleatoriamente los créditos concedidos y verifique si estos se descontaron de la nómina y si los valores corresponden a lo establecido.	Revisión Selectiva Comprobación
4	Seleccione una muestra aleatoria de los créditos que se encuentren en mora, y verifique si se realizaron las notificaciones correspondientes del aviso de cobro.	Revisión Selectiva Comprobación
5	Determine los crédito en mora por más de 60 días y verificar si la Junta de Vigilancia inicio las sanciones en contra de los socios adeudares.	Revisión Selectiva Observación

5.1.3.7. PAPELES DE TRABAJO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
Procedimiento N° 1	Hallazgo
Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Recuperación de Cartera vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.	
Aplicación Se revisó el Reglamento Interno del Departamento y las Políticas de Cobro vigentes, y se verificó que las mismas eran aplicadas al momento de recuperara la cartera en mora. La documentación fue facilitada por el Asistente de Cobranzas.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

P/T RC2

Fuertes & Asociados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN

PAPEL DE TRABAJO

APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T RC 2

Procedimiento N° 1

Solicite el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranzas y las Políticas de Recuperación de Cartera vigentes y analice los mismos. Realice una narrativa.

Descripción de la Narrativa

Luego de un análisis realizado sobre las diferentes normativas vigentes en la Cooperativa, se determinó que no se tiene ninguna normativa específica para el Proceso de Recuperación de Cartera, ya que existen unos artículos que lo regulan en el reglamento interno, en los cuales se especifican las formas de cobro y algunas otras condiciones para el desenvolvimiento de este proceso. A continuación se describe los artículos:

De la Forma de Pago

Art. 15.- Los créditos que otorga la Cooperativa son a plazo determinado de acuerdo al tipo de préstamo y a la tabla de amortización correspondiente, saldos de capital y con dividendos fijos.

De la Morosidad y Sanciones

Art. 16.- Todo socio que obtenga el crédito de la Cooperativa, está obligado a cumplir estrictamente con las condiciones del préstamo previamente convenidas.

Art. 17.- El socio que este en mora y no plantea voluntariamente su situación para que esta sea considerada, le será requerido el pago. De no tener resultado favorable pasado tres cuotas podrá declararse el préstamo de plazo vencido, liquidando sus encajes y depósitos en ahorros que tuviere, iniciando el trámite judicial correspondiente, hasta recuperar totalmente el préstamo, con sus respectivos intereses y gastos.

Elaborado: Auditor Junior: Ing. Morelia Fuertes M.F**Fecha:** 14 de febrero del 2012**Realizado:** Auditor Jefe: Ing. Ruth Fuertes R.F**Fecha:** 14 de febrero del 2012**Verificado:** Auditor Senior: Ing. Lorena Tacuri L.T**Fecha:** 15 de febrero del 2012

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T RC3

Procedimiento N° 2	Hallazgo
Solicite aleatoriamente una lista de los créditos concedidos y determine los créditos en mora.	
<p>Aplicación</p> <p>Se seleccionó una muestra aleatoria de 30 de créditos concedidos a los socios y se verificó que algunos se encontraban en mora.</p> <p>De una muestra del 100% de créditos otorgados a los socios, el 80% de los mismos se encuentran al día con sus cuotas, mientras que el 20% restante ya tiene una notificación emitida.</p>	H.R.C. 3
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Total créditos en mora}}{\text{Total créditos analizados}}$ $E = \frac{24}{30} = 80\%$ <p>Comentario.-</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El 80% de los socios al día en sus cuotas. ■ El 20% restante de los socios se encuentran atrasados en sus cuotas. 	

Fuertes & Asociados						
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN						P/TRC 3.1
Proceso de Recuperación de Cartera						
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010						
N°	Socio	Nro. De Cuenta	Monto entregado	Saldo vencido	Socios al Día	Socios en Mora
1	Gaona Cárdenas Andrés Vicente	259871	\$2530,21	\$110,82	o	
2	Gómez Villavicencio Nelson Geovanny	226972	\$1506,00	\$ 53,07	o	
3	Altamirano Paredes Milton Patricio	187499	\$ 909,17	\$ 89,50	o	
4	Betancourt Sisa Daniel Germán	214789	\$ 200,00	\$ 26,00	o	
5	Cañar Guamán Ronmel Jacinto	265641	\$ 127,63	-		✓
6	Espinoza Bucheli Jonathan Stalin	227638	\$ 590,00	\$ 35,00	o	
7	Nuñez Camacho Carlos Manuel	223694	\$ 600,00	-		✓
8	Pacheco Torres Cristian Marcos	239849	\$ 300,00	-		✓
9	Yahuri Carahuay Polo Voltaire	225970	\$1200,00	\$ 118,25	o	
10	Rosales Hidalgo Octavio Roberto	269771	\$ 264,00	\$ 63,25	o	
11	Bolaños Ramírez Luis Felipe	229830	\$2500,00	\$101,04	o	
12	Cifuentes Chibuseta Iván Mauricio	245990	\$1000,00	\$150,00	o	
13	Guzmán Barrionuevo Xavier Isaúl	269474	\$1500,00	\$ 96,26	o	
14	Mayorga Unda Santiago Javier	236142	\$1000,00	\$ 78,00	o	
15	Moreno Mendieta Jimmy Fernando	187145	\$ 800,00	\$ 88,00	o	
16	Sevilla Sánchez Pedro Rafael	198743	\$ 560,00	\$ 79,16	o	
17	Bolagay Larrea Julio Maximiliano	207860	\$ 241,00	\$ 48,35	o	
18	Carrera Ledesma Alberto Alonso	203451	\$ 759,00	\$ 104,10	o	
19	Suri Gonzales Manuel Arturo	215467	\$2300,00	-		✓
20	Samaniego Layana Carlos Ramiro	209974	\$2700,00	\$ 250,89	o	
21	Calero Villaruel Juan Pablo	207459	\$1836,25	\$ 126,96	o	
22	Miranda Orellana Cristina Daniel	212540	\$1258,00	\$ 187,58	o	
23	Pérez Guerreño Hugo Vinicio	223697	\$ 700,00	\$ 101,47	o	
24	Angos Villegas Edison Daniel	245718	\$2780,12	\$ 203,45	o	
25	Cruz Cruz Ricardo Manuel	235810	\$ 689,45	\$ 141,74	o	
26	Sislema Reino Carlos Alejandro	220010	\$ 785,97	\$ 120,78	o	
27	García Quisnacela Wilson Franklin	229736	\$1473,20	\$ 98,41	o	
28	Merchan Erazo Flavio Raúl	219124	\$ 200,00	-		✓
29	Urguiles Cadme Franklin Ernesto	197812	\$ 214,00	-		✓
30	Ramos Robalino Anita del Carmen	195246	\$2547,23	\$ 196,74	o	
TOTAL			\$34.071,23	\$2.668,82		
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes		RF	
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes		MF	
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri		LT	

Marcas

- o Revisión de los créditos concedidos a los socios.
- ✓ Socios que se encuentran al día en su cuotas
- o Socios en mora

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T RC4

Procedimiento N° 3	Hallazgo
<p>Seleccione aleatoriamente los créditos concedidos y verifique si estos se descontaron de la nómina y si los valores corresponden a lo establecido.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 10 créditos concedidos escogidos aleatoriamente y se verificó que los descuentos hayan sido realizados correctamente de las nóminas de cada uno de los socios, de los cual el 100% de los créditos han sido pagados correctamente, los descuentos son hechos por medio de los confidentiales o roles de pagos, ya que la Cooperativa brinda el servicio a militares y empleados civiles.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Recuperación de Cartera analizada}}{\text{Total de Cartera analizada}}$ $E = \frac{10}{10} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de las cuotas han sido descontados de las nóminas de los socios.</p>	

Fuertes & Asociados				
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN Proceso de Recuperación de Cartera Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010				
				P/T RC 4.1
N°	Socio	Listado de Socios para descuento	Descuento fin de mes	
			Nómina	Valor
1	Trujillo Nesias Alejandro Bladimir	BE-68 - COTOPAXI	✓	⊙
2	Recalde Drued Mario Alejandro	25-BAL- REINO DE QUITO	✓	⊙
3	Icasa Mejia Diego José	13-BI - PICHINCHA	✓	⊙
4	Ribas Yangue Ricardo José	BI-38 - AMBATO	✓	⊙
5	Garate Morales Diego Patricio	BE-68 - COTOPAXI	✓	⊙
6	Capelo Badillo María Isabel	GEA-40 - MARISCAL SUCRE	✓	⊙
7	Velásquez Pichucho Danny Gabriel	GCM-36 - YAGUACHI	✓	⊙
8	Alomoto Acuña Hugo Paúl	9-BFE - PATRIA	✓	⊙
9	Luna Delgado Edison Raúl	11-BCB - GALÁPAGOS	✓	⊙
10	Yaucen Rodríguez Cristian Mauricio	GEA-40 - MARISCAL SUCRE	✓	⊙
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT

Marcas

- ✓ Descontados de Nómina
- ⊙ Valores correctos
- § Verificación de la fecha de descuento del confidencial o rol de pagos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T RCS

Procedimiento N° 4	Hallazgo
<p>Seleccione una muestra aleatoria de los créditos que se encuentren en mora, y verifique si se realizaron las notificaciones correspondientes del aviso de cobro.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se revisó una muestra de 16 de créditos en mora de los socios, y se verificó si las notificaciones fueron emitidas a los socios, de acuerdo al tiempo de mora incurrido.</p> <p>Del 100% de los créditos en mora, se pudo constatar que todos contaban con los avisos de notificaciones de cobro.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Notificaciones revisadas}}{\text{Total notificaciones emitidas}}$ $E = \frac{16}{16} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los créditos en mora se encuentran con sus notificaciones respectivas.</p>	

Fuertes & Asociados			
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN			
Proceso de Recuperación de Cartera			P/T RC
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010			5.1
N°	Socio en Mora	Notificaciones de Cobro	
		SI	NO
1	Villota García José Israel	✓	
2	Soto Pruna Sebastián Santiago	✓	
3	Fiallos Vásquez Sixto Patricio	✓	
4	Paredes Tixilema Paulo César	✓	
5	Paredes Aldaz José Luis	✓	
6	Vargas Borbúa Simón Andrés	✓	
7	Pita Barrezueta Andrés Santiago	✓	
8	Galarza Moreta Juan Gabriel	✓	
9	Paredes Valle Iván Santiago	✓	
10	Sosa Torres Francisco Xavier	✓	
11	Perrazo Constante Daniel Mauricio	✓	
12	Román Morillo José Alfonso	✓	
13	Alarcón Montalvo Marco Santiago	✓	
14	Yépez Pulles Jorge Andrés	✓	
15	Cano Morales Víctor Hugo	✓	
16	Cadena Bedoya Jorge Daniel	✓	
Elaborado por:	Auditor Jefe	Ruth Fuertes	RF
Realizador por:	Auditor Junior	Morelia Fuertes	MF
Verificado por:	Auditor Senior	Lorena Tacuri	LT

§

Marcas

- ✓ Revisión en el expediente de los avisos de cobro a los socios.
- § Cotejado con el archivo de notificaciones

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

P/T RC6

Procedimiento N° 5	Hallazgo
<p>Determine los crédito en mora por más de 60 días y verificar si la Junta de Vigilancia inicio las sanciones en contra de los socios adeudares.</p>	
<p>Aplicación</p> <p>Se reviso una muestra de 10 socios en mora de los listados mensuales que entrega el Consejo de Administración sobre los créditos que se encuentran en mora a la Junta de Vigilancia, la cual después de revisar empieza a realizar las investigaciones de rigor por medio del Departamento Legal de la Cooperativa y las notificaciones correspondientes, y determinando las sanciones correspondientes a los socios en mora.</p> <p>El 100% de créditos en mora con cobro jurídico, tienen sus respectivas notificaciones, las mismas que han sido enviadas por los abogados internos de la Cooperativa; y cada una de las notificaciones se encuentran archivadas en el Departamento Jurídico en cada una de las carpetas de los socios.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>Cálculo del indicador</p> $E = \frac{\text{Crédito superiores a los 60 días en mora}}{\text{Total crédito en mora analizados}}$ $E = \frac{10}{10} = 100\%$ <p>Comentario.-</p> <p>■ El 100% de los créditos en mora por más de 60 días están con sus respectivas sanciones.</p>	

Fuertes & Asociados			
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN			
Proceso de Recuperación de Cartera			P/T RC 6.1
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010			
N°	Socio en Mora	Sanciones Socios en Mora	
		Junta de Vigilancia	Departamento Legal
1	Coba Congacha Luis Francisco	✓	✓
2	Jitala Jitala Segundo Salvador	✓	✓
3	López Londoño José Enrique	✓	✓
4	Torres Terán Luis Humberto	✓	✓
5	Cevallos Cesar Guillermo	✓	✓
6	Proaño Corrales Víctor Salomón	✓	✓
7	Marín Morejón Maximiliano	✓	✓
8	Prado Arellano Jorge Arturo	✓	✓
9	Mendoza Mieles Elías Moisés	✓	✓
10	Benavides Paspuel Galo Germán	✓	✓
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri

§

Marcas

- ✓ Junta de Vigilancia y Departamento Legal sanciones contra socios en mora
- § Revisado con el expediente del socio

5.1.3.5. Hojas de Hallazgo

Fuertes & Asociados	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN PAPEL DE TRABAJO HOJA DE HALLAZGO PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> HH 3 </div>	
Proceso de Recuperación de Cartera	Referencia papel de Trabajo
Procedimiento N° 2	
Solicite aleatoriamente una lista de los créditos concedidos y determine los créditos en mora.	
<p>Condición</p> <p>Del análisis realizado al Proceso de Recuperación de Cartera, se revisó una muestra de 30 créditos en mora, el 80% de los socios se encontraban al día en sus cuotas.</p> <p>Constatando que el 20% de los créditos se encontraban en mora porque la Cooperativa no envió la información oportuna a cada una de de las instituciones militares, para que efectúen el descuento respectivo en los roles de pagos.</p> <p>Criterio</p> <p>Según Numeral XIV Disposiciones Generales del Reglamento de Crédito y Cobranzas, establece: “El Asistente de Cobranzas debe preparar la información de los créditos concedidos</p>	

<p>y entregar con anticipación para su respectiva revisión al Jefe de Crédito y Cobranzas”</p> <p>Causa</p> <p>La información no es preparada oportunamente por el Asistente de Crédito, produciendo que el Jefe de Crédito y Cobranzas no tenga el tiempo suficiente para revisar la información que es enviada a las Instituciones Militares.</p> <p>Efecto</p> <p>El socio se atrasa en sus cuotas y dando una mala imagen a la Cooperativa, además el valor de la cartera vencida no sea el real, originando que se tomen decisiones erróneas.</p>	<div data-bbox="1241 210 1388 331" style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">HH 3.1</div>
--	---

Conclusión

Al realizar el análisis al proceso de recuperación de cartera se observó que existe una deficiencia al momento de enviar la información de las cuotas que adeudan los socios a cada una de las instituciones militares, para el respectivo descuento en el rol de pagos.

También existe un factor externo que es el Departamento Contable de cada una de las instituciones que no realizan el registro y no ejecutan los descuentos respectivos.

Recomendación

HH 3.2

Al Gerente General

Establecer una fecha tope para la preparación y revisión de la información de los valores a ser descontados a los socios antes de ser remitida a las instituciones militares.

5.2. INFORME DE CONTROL INTERNO

INFORME DE CONTROL INTERNO

Quito, 03 de marzo del 2012

Sr. CRN. (S.P) Jaime Dueñas Pazmiño

Presidente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”- CACEN

Presente.-

En la planeación y ejecución de nuestra auditoría a los Proceso de Crédito y Reparación de Cartera por el año 2010, consideramos su estructura de control interno, para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los procesos, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura de control interno. Sin embargo se notó cierta debilidades importantes en relación a su funcionamiento, que consideramos deben ser incluidas en este informe para estar de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Los asuntos que nos llaman la atención y que están relacionados con las debilidades importantes en el diseño y la estructura del control interno, que en nuestra opinión, podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información de los procesos uniforme con las afirmaciones de la gerencia en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Una debilidad importante representa una situación que debe ser informada pero que no afecta de forma importante a los procesos que están siendo auditados.

Nuestra consideración de la estructura de control interno, no necesariamente revelaría todos los asuntos que podrían ser condiciones reportables que se consideren como debilidades importantes.

Este informe es únicamente para conocimiento y uso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN.

A continuación se presentan las debilidades importantes encontradas en la estructura de control interno de la Cooperativa de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera:

PROCESO DE CRÉDITO

- **El personal no cumple con las tareas asignadas.**

Al realizar el cuestionario de control interno al proceso de crédito nos arrojó una debilidad en cuanto a las actividades que realizan los empleados, ya que los mismos no cumplen con las actividades establecidas por la Jefa de Crédito y Cobranzas

CONCLUSIÓN

Después del análisis realizado determinamos que los empleados del Departamento no cumplen con las actividades establecidas, lo que ocasiona que exista una deficiencia en el proceso para la otorgación de un crédito o el socio no es atendido de forma eficaz y eficiente.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

Determinar políticas claras que permitan a los empleados cumplir eficientemente con las actividades designadas por el Jefe de Crédito y Cobranzas.

- **Oficial de Crédito da su visto bueno a los formularios de crédito**

Al realizar ciertas preguntas y constatar el trabajo de cada uno de los empleados del departamento se determinó que el Jefe de Crédito no revisa las solicitudes de los socios; que tiene el visto bueno de aprobación por parte del Oficial de Crédito.

CONCLUSIÓN

El Oficial de Crédito no está verificando la documentación presentada por los socios con respecto a los requisitos establecidos en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas, lo que ocasiona el aumento de la cartera de créditos vencidos, que a largo plazo provoca una disminución y la falta de disponibilidad afecta a nuevos créditos.

RECOMENDACIÓN

Gerente General y Jefe de Crédito

Difundir el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas a todo el personal del Departamento.

Recordar el fiel cumplimiento de las disposiciones reglamentarias sobre la presentación de los formularios de créditos y las firmas de visto bueno y de responsabilidad del Oficial de Crédito.

- **Control de los créditos es realizado cada 3 meses.**

No se realiza un control mensual de los créditos que son otorgados a los socios, puesto que existe un promedio mensual 15 a 20 créditos que entregan.

CONCLUSIÓN

El Oficial de Crédito realiza el control de los créditos otorgados a los socios cada 3 meses, debido a que considera que no existe una mayor demanda de créditos para realizar este tipo de controles, incumpliendo de esta manera con lo establecido en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

Disponer al Jefe de Crédito y al personal que cumpla con lo establecido en el Reglamento Interno de Crédito y Cobranzas para que el proceso se lo realice de manera eficiente.

- **Los formularios son archivados en una sola carpeta.**

Todas las solicitudes de los créditos de cada uno de los socios son archivados en una sola carpeta y son separados por fechas en las que son presentados para la obtención del crédito.

CONCLUSIÓN

Debido a la falta de conocimiento por parte del personal sobre el manejo de archivo los formularios de créditos de los socios no están siendo administrados de forma adecuada, provocando dificultad al momento de localizar la documentación requerida.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

Planificar un curso de capacitación sobre el manejo de archivos para el personal que manipula la documentación de los socios del Departamento de Crédito y Cobranzas.

PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

- **Cartera en mora**

La cartera en mora de los créditos otorgados a los socios es recuperada cada mes, ya que los descuentos a los socios son efectuados por medio de nómina y esta se realiza cada mes; lo que hace que la Cooperativa no realice informes semanales.

CONCLUSIÓN

No existe una política establecida solo se encuentra expresada en forma verbal a todo los empleados del Departamento, ocasionando que el control semanal de la cartera no se efectúe.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General

Establecer políticas sobre la preparación y presentación de los reportes de recuperación de cartera, que les permita tomar medidas correctivas oportunas.

- **Historial de los socios**

La Cooperativa no cuenta con un historial de los socios que pagan sus cuotas al día, puesto que los descuentos de los préstamos son realizados a través de nómina.

CONCLUSIÓN

El personal del Departamento desconoce la administración de archivos, por lo cual no existe un historial de pagos, ocasionando el desconocimiento de aquellos socios que cumplan puntualmente con sus cuotas y los que no.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

Planificar un curso de capacitación sobre manejo de archivos a todo el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas que manipula la documentación de los socios.

Esta consideración sobre el control interno ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la Cooperativa y no involucra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales tal como se definió antes. Sin embargo, consideramos que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades administrativas.

Atentamente,

Ruth Fuertes

FUERTES & ASOCIADOS

5.3. INFORME DE AUDITORÍA

INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 05 de marzo del 2012

Sr. CRN. (SP).

Jaime Fernando Dueñas Pazmiño

Presidente Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN

Presente.-

De mis consideraciones.-

Por medio del presente doy a conocer, que en febrero del 2012 se concluyó con el examen de Auditoría de Gestión realizada a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

▪ MOTIVO DEL EXAMEN:

El examen de Auditoría Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN, permitirá definir y delimitar funciones y responsabilidades de estas unidades, se realizó de acuerdo a la petición expuesta por la Asamblea General; con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

▪ OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, que permita evaluar el sistema de control interno y determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de crédito y recuperación de cartera; para administrar satisfactoriamente los recursos y ayudar a los directivos a tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la gestión de la Cooperativa.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Evaluar el sistema de control interno de los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, lo cual, nos permitirá determinar las falencias.
- Determinar los indicadores de gestión; los cuales proporcionan información suficiente para optimizar el uso adecuado los recursos de la Cooperativa.
- Medir los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos de crédito y recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.
- Elaborar el Informe de Auditoría en donde se determinará las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, el cual ayudará a los directivos de la Cooperativa a la toma de decisiones para mejorar los procesos.

- **ALCANCE**

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a los Procesos de Recuperación de Cartera por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN, con un trabajo de 160 horas en total, iniciando desde el 01 de enero al 29 de febrero del 2012.

- **RECURSOS**

Recursos Humanos

La auditoría fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES RESPONSABLE
Auditor Jefe	Ing. Ruth Fuertes	R.F.
Auditor Senior	Ing. Lorena Tacuri	L.T.
Auditor Junior	Srta. Morelia Fuertes	M.F.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

En los primeros días del mes de diciembre de 1980 la Cooperativa envía la documentación correspondiente para la aprobación del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN.

El Ministerio de Bienestar Social con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de diciembre de 1980 aprobó el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, como domicilio de la misma y dispuso la inscripción de este acuerdo en el Registro General de Cooperativas y su publicación en el Registro Oficial correspondiente.

A partir de esa fecha con el fin de incentivar el ahorro se desarrollaron diversas actividades como: publicidad, motivación y visitas a las unidades militares establecidas en todo el territorio nacional.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 12.500 socios, en el 73,99% de su conformación constituyen militares en Servicio Activo de la Fuerza Terrestre, y el 26.01% empleados civiles de la Fuerza Terrestre miembros del ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas).

El Patrimonio está conformado por el aporte de socios en Certificados de Aportaciones y cuotas de Ingreso Reservas del Patrimonio en un equivalente al 81,25% esto es \$831.959,83 del total de \$1'023.852,50 que constituye el valor del patrimonio.

Además el capital de la Cooperativa se constituye por los siguientes valores:

- a. Aportaciones individuales de los socios
- b. Multas y cuotas de ingreso
- c. Todos los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquirido por la Cooperativa.

d. Préstamos que otorga la Cooperativa a sus socios.

La Cooperativa se creó con los siguientes fines:

- Otorgar préstamos a los socios de conformidad con el reglamento establecido en la cooperativa.
- Financiar programas de impulso económico de sus socios, con el beneficio del desarrollo socio-económico de los mismos.
- Creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus socios.
- Contratación de préstamos con entidades públicas o privadas, que permitan satisfacer las necesidades de sus socios.

MISIÓN

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"-CACEN es una Institución dedicada a la prestación de la más variada gama de servicios financieros personalizados, con un recurso humano comprometido con la Entidad y experimentado en el sector cooperativo.”

VISIÓN

“Ser una entidad líder en servicios cooperativos a nivel nacional, sustentada en la solidez, seguridad, calidad total, experiencia y tecnología, brindando la mejor opción de rentabilidad a sus socios.”

BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN con Acuerdo Ministerial Nro. 01704 de fecha 19 de Diciembre de 1980 aprobó por Ministerio de Bienestar Social el Estatuto de la Cooperativa, consideró a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN se encuentra regida por las siguientes leyes de control:

- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable.
- Ley de Banco y Compañías.
- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Cooperativas.
- Reglamento Interno de la Cooperativa.
- Normas de Control Interno
- Normas Técnicas, Principios y Políticas de Contabilidad para el sector privado

Organismo de Control:

- Ministerio de Bienestar Social
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros y depósitos que los socios realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

- Otorgar préstamos a los socios, de conformidad con el reglamento que para efecto se establezca.
- Financiar los programas individuales y colectivos de los socios, que requieran inversión de capital en beneficio de su desarrollo socio-económico.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Proporcionar a sus socios una adecuada educación cooperativista.
- Obtener préstamos ya sea con Instituciones del sector público o privado, o entidades prestamistas nacionales o extranjeras, para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Proceso de Crédito

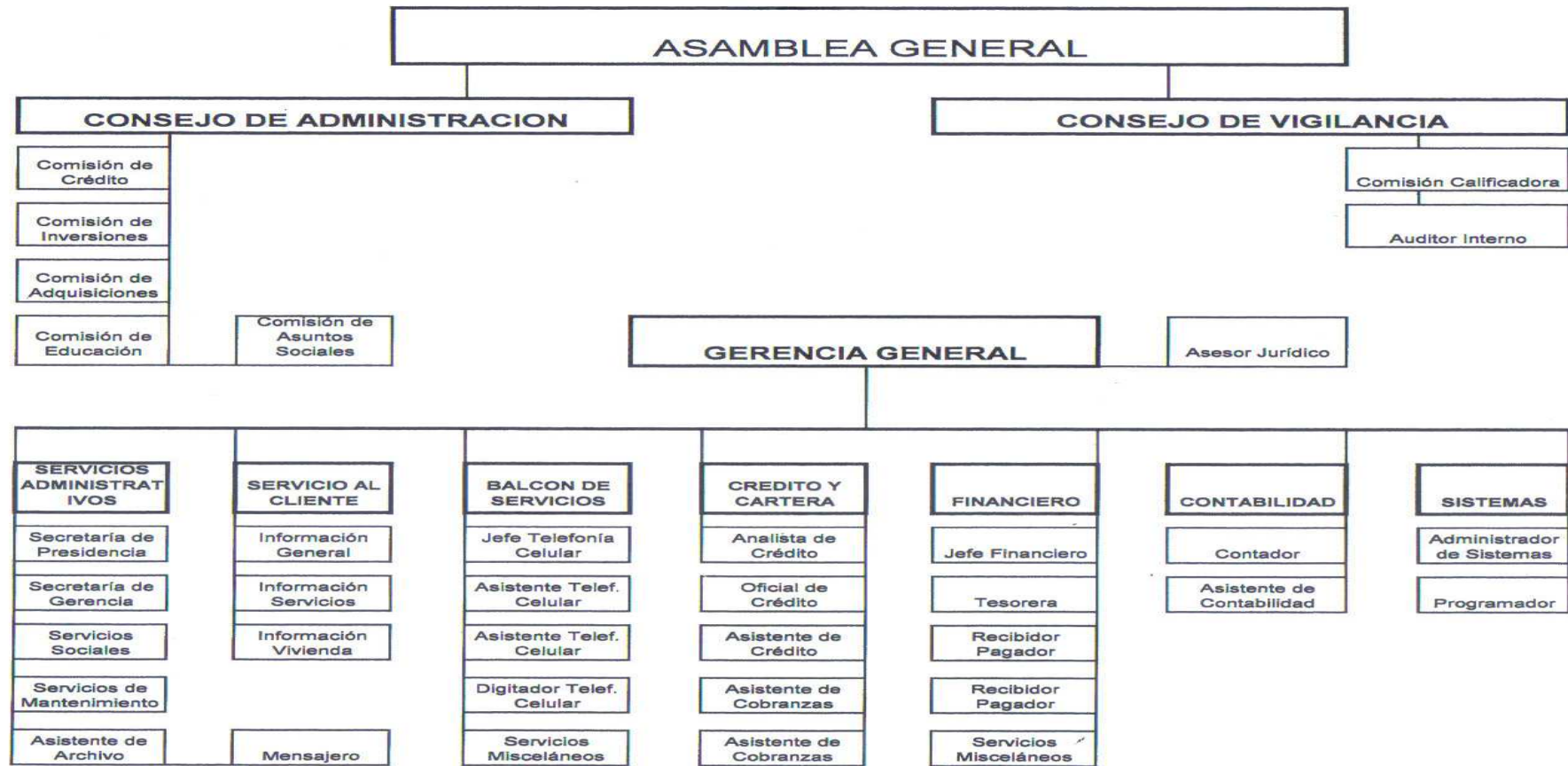
- Minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta.
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- Mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías en el país y tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.
- Crear un sistema estándar de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para realizar un seguimiento más minucioso.
- Analizar los créditos que se están concediendo y los otorgados a los socios de la Cooperativa.
- Realizar estudios de la competencia de la Entidad.

Proceso de Recuperación de Cartera

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de la cartera que adeudan los socios a la Cooperativa y verificar que se realice correctamente su registro.
- Diseñar estrategias y controles que permitan la recuperación de la cartera de la Entidad.
- Diseñar, proponer e implementar controles que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de los socios, verificando su capacidad de pago.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Informar a la Asamblea General y Gerencia sobre los socios moroso.
- Llevar un control documental y electrónico de los socios que tienen créditos y el monto que adeudan.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”-CACEN
ESTRUCTURA ORGANIGRAMA VIGENTE



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR PROCESOS EXAMINADOS

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

1. PROCESO DE CRÉDITO

1.1. Formularios de créditos llenados por el socio estén con su documentación completa.

Del análisis realizado al Proceso de Crédito, se revisó los formularios llenados por los socios, que la documentación este completa y las firmas correspondientes, cumpliendo con los requisitos establecidos en el Reglamento Interno de la Cooperativa. Constatando que el 25% de los formularios de los socios no contaba con la documentación completa como: firmas correctas del socio, no se entregó copias de cédula del conyugue, confidencial original o falta de encaje en la cuenta de Ahorro de la Cooperativa.

Interpretación del Indicador:

$$E = \frac{\text{Solicitudes de crédito que cumplen con el reglamento}}{\text{Total de solicitudes de crédito analizadas}}$$

$$E = \frac{15}{20} = 75\%$$

Se revisó una muestra de 20 solicitudes de créditos llenados por el socio, y si estos tenían las firmas correspondientes y de autorización para la emisión del crédito.

Sus resultados fueron:

- El 75% de las solicitudes de créditos se encontraban con la documentación correcta y la firma del Oficial de Crédito; las cuales siguieron el trámite para la obtención de crédito.
- Mientras que el 25% restante faltan documentación como: firmas, copias de cédulas, confidenciales, planillas de servicios básicos.

Conclusión:

EL 25% de las solicitudes de crédito no fueron aprobadas por no encontrarse completa la documentación como: copias de la cédula de identidad del socio o cónyuge si en caso de que este fuera casado, falta de confidencial original, falta de firma en la solicitud o falta de encaje en la cuenta del socio. Y la información entregada por parte del sitio WEB de la Cooperativa no está acorde con la que entrega el Asistente de Crédito al socio.

Recomendación

Al Gerente General

Realizar una reunión con todos los miembros del Departamento para recordar la obligación de observar cuidadosamente lo que determina el Reglamento Interno de Crédito y Recuperación de Cartera en su Art. 21.

Actualizar la información que se encuentra en la página WEB de la Cooperativa en cuanto a la concesión de créditos, con lo que estipula en el Reglamento Interno de Crédito y Recuperación de Cartera en su Art. 21.

1.2. El monto de los créditos otorgados al socio

Después de realizar el análisis correspondiente se pudo observar que de una muestra obtenida el 20% de los créditos concedidos a los socios exceden con el monto establecido por los reglamentos internos de la Cooperativa.

Interpretación del Indicador

$$E = \frac{\text{Créditos que exceden los montos reglamentarios}}{\text{Total de créditos concedidos}}$$

$$E = \frac{12}{16} = 75\%$$

Se revisó una muestra de 16 solicitudes de créditos verificando los montos concedidos y comparando con los reglamentarios.

Sus resultados fueron:

- Del 75% de los formularios de créditos revisados se determinó que se encontraban con el monto establecido por la Cooperativa.
- Mientras que el 25% restante tenía un monto mucho más alto del establecido en el Reglamento Interno de Crédito.

Conclusión:

Se puede observar que de una muestra escogida aleatoriamente, el 25% de las solicitudes de crédito fueron aprobadas, las mismas que no cumplen con lo establecido en el Reglamento Interno.

Recomendación:

Al Gerente General

Revisar los formularios de crédito de los socios y verificar cuidadosamente que se cumplan con todos los requisitos que establece el Reglamento de Concesión de Créditos.

2. PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

2.1. Listado de créditos en mora

Al realizar el análisis de una muestra de 30 créditos de los cuales se encuentran en mora por diversos factores, como puede ser, la Cooperativa no envió la información oportunamente a cada una de las instituciones en donde se encuentran los socios o la propia institución no realiza el descuento pertinente por medio del rol de pagos.

Interpretación del Indicador

$$E = \frac{\text{Total créditos en mora}}{\text{Total créditos analizados}}$$

$$E = \frac{24}{30} = 80\%$$

Se seleccionó una muestra aleatoria de 30 de créditos concedidos a los socios y se verifico que algunos se encontraban en mora.

Sus resultados fueron:

➤ El 80% de los créditos concedidos a los socios se encuentran al día en sus cuotas y no tienen ningún problema con la Cooperativa.

↗ Mientras que el 20% restante de los créditos ya tienen una notificación por no pagar la cuota establecida.

Conclusión:

Al realizar el análisis al Proceso de Recuperación de Cartera se observó que existe una deficiencia al momento de enviar la información de las cuotas que adeudan los socios a cada una de las instituciones militares, para el respectivo descuento en el rol de pagos.

También existe un factor externo que es el Departamento Contable de cada una de las Instituciones que no realizan el registro y no ejecutan los descuentos respectivos.

Recomendación:

Al Gerente General

Establecer una fecha tope para la preparación y revisión de la información de los valores a ser descontados a los socios antes de ser remitida a las instituciones militares.

Sin ningún otro particular me despido, agradeciendo por la atención prestada.

Atentamente,

Ruth Fuertes
Auditor Jefe
Fueres & Asociados

5.3. CRONOGRAMA DEL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"-CACEN									
CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES									
PERIODO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010									
N°	Recomendaciones	Tiempo en semanas					Responsable de implementación	Observación	Seguimiento
		1	2	3	4	5			
1	Realizar una reunión con todos los miembros del Departamento para recordar la obligación de observar cuidadosamente lo que determina el Reglamento Interno de Crédito y Recuperación de Cartera en su Art. 21.	X					Jefe de Crédito		RF
3	Actualizar la información que se encuentra en la página WEB de la Cooperativa en cuanto a la concesión de créditos, con lo que estipula en el Reglamento Interno de Crédito Recuperación de Cartera en su Art. 21.		X				Jefe de Sistemas y Jefe de Crédito		LT
2	Revisar los formularios de crédito de los socios y verificar cuidadosamente que se cumplan con						Gerente General		LT

	todos los requisitos que establece el Reglamento de Concesión de Créditos.			X				
3	Establecer una fecha tope para la preparación y revisión de la información de los valores a ser descontados a los socios antes de ser remitida a las instituciones militares.					X	Jefe de Crédito y Cobranzas	RF
Elaborado por:		Auditor Jefe	Ruth Fuertes					RF
Realizador por:		Auditor Junior	Morelia Fuertes					MF
Verificado por:		Auditor Senior	Lorena Tacuri					LT

Observación

Los responsables asignados en el cronograma de recomendaciones están comprometidos a implementarlas para que la Cooperativa trabaje de forma eficiente. La (x) en la tabla marca el tiempo que va a tomar la implementación de las recomendaciones en la Institución.

Cliente

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" -CACEN

Auditor

Fuertes & Asociados

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Se logró cumplir con los objetivos planteados en el plan de tesis para la realización de la Auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito y Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”-CACEN y determinar las áreas críticas de procesos antes mencionados, evaluando la eficiencia, eficacia y economía de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas.
2. No existe un responsable que realice un control riguroso de los créditos que son otorgados a los socios. Originando el retraso en el tiempo de concesión de los créditos, y a su vez provocando malestar entre los socios por la demora.
3. La información que entrega el Asistente de Crédito a los socios por medio de los formularios de créditos, no es la misma que se encuentra en la página WEB de la Cooperativa, ocasionando que no puedan cumplir con todos los requisitos establecidos y no obtengan el crédito.
4. La información de la cartera vencida no está siendo revisada por la autoridad competente, antes de ser envía a cada una de las instituciones militares para realizar el respectivo descuento.
5. Las notificaciones de cobro emitidas por el Departamento Jurídico de los créditos que se encuentran en mora; no son archivadas en el orden correspondiente.

6.2. Recomendaciones

- 1.** La información plasmada en este examen, servirá como guía a los estudiantes de las carreras de Finanzas y Auditoría, de varias universidades, siendo un medio de consulta para cualquier duda que se les presente.
- 2.** Revisar sus controles internos y modificarlos, con el propósito de que las actividades se ejecuten de manera eficiente y eficaz; y reducir el riesgo a lo mínimo posible.
- 3.** El Asistente de Crédito debe estar al tanto de los cambios que se realizan en el Proceso de Crédito en cuanto a la concesión, para brindar una información clara, precisa y verídica al socio y así optimizar recursos y tiempo.
- 4.** Antes de ser enviada la información a cada una de las instituciones para la realización de los descuentos respectivos en los roles de pagos, debe ser preparada con anticipación y revisada por el Jefe de Crédito y el Gerente.
- 5.** Las notificaciones de cobro deberán ser archivadas cronológicamente y en un sitio específico para facilitar la búsqueda en días posteriores y llevar un control de los socios que mantienen deudas con la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.65.
- JOHNSON, Gerry; Dirección Estratégica, 2006; Editorial: Pearson; Ciudad: Madrid; Edición: Séptima Edición; pág.98.
- MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.
- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.
- SANDHUSEN, Richard. Mercadotecnia Internacional, Primera Edición, México, 2003.p.39.
- <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolución-inflación/inflación>
- <http://www.eluniverso.com/>
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadísticas/>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.inec.gob.ec/>
- <http://www.slideshare.net/cetis75patycastillon/crédito-y-cobranzas-presentation>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/adapocre.htm>
- <http://www.cubaindustria.cu/>
- <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoría/clasificación-auditoría>
- <http://codigodeeticadeunauditorinterno.blogspot.com/2008/11/reglas-internas.html>
- <http://www.slideshare.net/JOVIMECARCH/técnicas-de-prácticas-auditoría-presentation>
- <http://es.scribd.com/doc/Definición-de-Papeles-de-Trabajo>
- http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M3_3.3.2_Diapo.pdf
- <http://www.contabilidad.com>.
- <http://repositorio.utn.edu.ec/>
- <http://fccea.unicauca.edu.co/old/instrumentos.htm>