

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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



**PLAN DE TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

Auditoría Gestión a los procesos Departamentos de Crédito,  
Cobranzas y Recaudación de la Cooperativa de Ahorro Crédito  
CASAG

Jenny Gabriela González Sacoto

**DIRECTOR:**

Dr. Aníbal Altamirano

**CODIRECTOR:**

Dr. Rodrigo Aguilera

Sangolquí, 2006

### **CERTIFICACIÓN**

A través de la presente certificamos que la Srta. GONZÁLEZ SACOTO JENNY GABRIELA, ha realizado y concluido su Tesis de Grado Auditoría Gestión a los procesos Departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudación de la Cooperativa de Ahorro Crédito CASAG para obtener el título de Ingeniera en Finanzas, Contador Publico Auditor, de acuerdo al plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejercito y en cumplimiento de las disposiciones, normativas y reglamento vigentes.

Dr. Aníbal Altamirano  
DIRECTOR

Dr. Rodrigo Aguilera  
CODIRECTOR

## Agradecimiento

*A Dios por la fortuna de la vida y la fortaleza interna que me ha proporcionado para la culminación de cada meta planteada.*

*A la Escuela Politécnica del Ejército por los conocimientos impartidos y la constante lucha por llegar a formar profesionales con excelencia académica.*

*A mis adorados padres y hermanos su infinito amor y entrega.*

*A l Dr. Aníbal Altamirano y Dr. Rodrigo Aguilera por el tiempo invertido, la paciencia y los conocimientos impartidos para el desarrollo y culminación de este trabajo.*

## Dedicatoria

*El presente trabajo lo quiero dedicar con amor a tres personas que han sido los cimientos de mi vida, seres en los que he encontrado la incondicionalidad que solo DIOS con su infinito amor puede otorgar.*

*A mi hijo, ese pequeño ser que en su tierna inocencia ha sabido comprender mi ausencia y se ha convertido en la fortaleza de cada día y la razón de mi existencia.*

*A mi madre, que con sus sabias palabras ha sabido guiar el camino de mi vida, por las noches que ha velado mis sueños y ha acompañado mis desvelos , por todas las lágrimas que ha derramado por los errores que he cometido y las fuerzas que me ha dado para levantarme y seguir.*

*A mi padre, por su apoyo incondicional en el cumplimiento de mis objetivos, por ser un ejemplo de trabajo, amor y entrega.*

# ÍNDICE CONTENIDO

Contenido	Páginas
<b>CAPITULO I</b>	
ASPECTOS GENERALES .....	1
Antecedentes	
Base Legal .....	1
Normativa Interna	
Normativa Externa .....	8
Objetivos de la Empresa .....	8
Reseña Histórica .....	9
Organigrama .....	13
Organigrama Estructural .....	14
Organigrama Funcional .....	15
Organigrama Personal .....	17
Organigrama Por Procesos .....	18
<b>CAPITULO II</b>	
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	19
Área de Recaudación .....	19
Objetivos .....	19
Políticas .....	19
Recursos .....	20
Proceso que realiza .....	22
Resultados del Área .....	23
Área de Crédito y Cobranzas	
Objetivos .....	24
Políticas .....	24
Recursos .....	25

---

Procesos que realiza .....	28
Resultados del Área .....	30
Análisis Externo	
Influencias Macroeconómicas	
Factor Político .....	36
Factor Económico .....	37
Factor Tecnológico .....	43
Factor Legal .....	44
Influencias Microambientales	
Clientes .....	45
Proveedores .....	48
Competencia .....	48
Precios .....	50

**CAPITULO III**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	52
Misión .....	52
Visión .....	52
Objetivos .....	52
Políticas .....	53
Estrategias .....	54
Principios y Valores .....	55

**CAPITULO IV****FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Auditoría de Gestión .....	57
Eficiencia .....	59
Eficacia .....	59
Economía .....	60
Objetivos .....	61

---

Campos de Aplicación .....	62
Control Interno	
Antecedentes del Control Interno .....	62
Concepto .....	70
Objetivos .....	71
Componentes de la Estructura de Control Interno .....	72
Herramientas .....	78
Marco Legal .....	88
<b>CAPITULO V</b>	
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	91
Planificación .....	91
Estudio Preliminar o Revisión General .....	91
Evaluación Sistema de Control Interno .....	95
Elaboración del Programa de Auditoria .....	97
Ejecución .....	106
Ejecución de los Programas .....	106
Desarrollo y Comunicación de Hallazgos de Auditoria.....	109
Análisis de puntos Críticos .....	109
Desarrollo de observaciones Condición, criterio, causa y efecto.....	110
Comunicación de Resultados .....	111
Informe de auditoria.....	111
Seguimiento Recomendaciones .....	115
Responsables Asignados .....	116

---

Medición de Resultados .....	117
Informes Emitidos .....	117
Comunicación de Ajustes Finales .....	118

## **CAPITULO VI**

INDICADORES DE GESTIÓN .....	119
Definición .....	119
Importancia .....	121
Clasificación .....	124
Indicadores de Rendimiento .....	124
Indicadores Cuantitativos .....	124
Indicadores de Volumen de Trabajo .....	124
Indicadores de Eficiencia .....	124
Indicadores de Economía .....	125
Indicadores de Eficacia .....	126
Indicadores Cualitativos .....	127

## **Capitulo VII**

CASO PRÁCTICO .....	128
---------------------	-----

## **CAPITULO VIII**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	224
--------------------------------------	-----

## **ANEXOS.....227**

Anexo 1. Reglamento Interno de Trabajo.....	228
Anexo 2. Reglamento para la Administración y Manejo fondo C.CH..	229
Anexo 3. Reglamento de Beneficios Sociales.....	230



Anexo 4. Reglamento General de Crédito y Cobranzas.....231

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto recibir ahorros y depósitos, hacer descuentos y préstamos a sus socios y verificar pagos y cobros por cuenta de ellas. Su trabajo se basa en el beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros

En el análisis de la operatividad de las cooperativas a nivel nacional, podemos determinar la existencia de problemas de ineficiencia dada por incumplimiento a procesos implantados o la aplicación empírica de procesos, que han dado por resultado pérdidas económicas, ineficaz utilización de los recursos humanos y materiales , entre otros problemas.

Si bien es cierto pueden existir muchos métodos, técnicas y procedimientos para la realización del diagnóstico estos problemas y sus causas, pero, derivado de una necesidad de detección, análisis y reestructuración, se hace necesaria la aplicación de *Auditoría de Gestión*, que según El Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado es “ *el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso*”, Dicha auditoría, realizada a los procesos Departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG permitirá determinar la eficiencia administrativa en estos departamentos en los cuales desarrolla el giro del negocio, además de generar una guía para los directivos, a través de la cual podrán monitorear y controlar las actividades desarrolladas e implementar correctivos.

# CAPITULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Base Legal

### **NORMATIVIDAD INTERNA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, domiciliada en la ciudad de Quito, Legalmente constituida mediante Acuerdo Ministerial Nro. No 0308, de fecha 8 de Marzo de 1993, se registró internamente a través de su Estatuto y Reglamentos Internos.

### **ESTATUTOS**

Los estatutos son el conjunto de reglas que norman el funcionamiento interno de la Cooperativa de ahorro y Crédito CASAG, los estatutos vigentes fueron aprobados mediante acuerdo ministerial 308 del 08 de agosto de 1993, que contemplan en forma resumida lo siguiente:

#### ***CONSTITUCIÓN Y DOMICILIO***

La cooperativa de es de responsabilidad limitada al capital social.

La duración de la Cooperativa es indefinida, si embargo podrá disolverse en los casos previstos en la Ley, En el Reglamento General de Cooperativas y los mencionados en el Estatuto.

La Cooperativa observara los principios y prácticas del sistema cooperativo.

Actualmente la cooperativa se encuentra domiciliada en un edificio de su propiedad ubicado en la Av. Maldonado Nro. 2551 y la Recoleta, Frente al Ministerio de Defensa.

#### ***DE LOS SOCIOS***

Pueden ser socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, todas las personas naturales o jurídicas que hubieren suscrito el Acta Constitutiva de la Entidad y los que posteriormente fueren admitidos como tales por el Consejo de Administración de Conformidad con la Ley, el Reglamento General de Cooperativas y el presente Estatuto

Requisitos para ser socio:

- a. Presentar al Consejo de Administración una Solicitud de Ingreso
- b. Ser legalmente capaz de conformidad con la Ley de Cooperativas y demás disposiciones legales vigentes.
- c. Tener el siguiente vínculo común: Ser Voluntario del Ejército Ecuatoriano en servicio Activo o Pasivo o empleado civil de cualquiera de sus unidades o personas jurídicas conformadas por el personal antes indicado, que no persigan fines de lucro.
- d. Haber suscrito el acta constitutiva o haber sido admitido como socio de conformidad con la Ley, el reglamento general y este estatuto.
- e. Pagar de contado la cuota ireembolsable de ingreso
- f. Suscribir el número de certificados de aportación pagados por los socios fundadores, cancelar el 50% de su valor al contado y el saldo en el plazo que determine el Consejo de Administración.

No podrán ser socios de la cooperativa quienes pertenezcan a otra cooperativa de la misma clase o hayan sido expulsados de otra cooperativa o hayan incurrido en delitos que impliquen malversación o disposición arbitraria de fondos o bienes de otra institución.

Derechos y Obligaciones de los Socios

- a. Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas, de su reglamento General, del presente estatuto, de los reglamentos internos y las resoluciones emitidas por los organismos directivos de la entidad.
- b. Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determine el Consejo de Administración o la Asamblea General.
- c. Asistir personalmente o por medio de sus delegados a las sesiones de la Asamblea general y Ejercer voz y voto.
- d. Elegir y ser elegidos para las dignidades y funciones administrativas
- e. Solicitar informes sobre la marcha económica y administrativa de la entidad a los organismos pertinentes.
- f. Realizar en la entidad todas las operaciones propias de las finalidades y propósitos de la cooperativa.
- g. Participar en igualdad de condiciones en los beneficios que presta la cooperativa
- h. Participar en la distribución de los Excedentes sociales
- i. Presentar a los Organismos Directivos de la Cooperativa cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto el mejoramiento de la cooperativa.
- j. Asistir a los cursos de capacitación técnica de cooperativismo y promoción humana que organice la cooperativa.

Se pierde la Calidad de Socio por:

- a. Por retiro voluntario
- b. Por pérdida de alguno o varios de los requisitos de los requisitos indispensables para tener la calidad socio.
- c. Por Exclusión
- d. Por Expulsión
- e. Por Fallecimiento

## **ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN**

Son órganos de la cooperativa:

- a. Asamblea General
- b. Consejo de Administración
- c. Consejo de Vigilancia
- d. Gerencia
- e. Comisiones Especiales

### **Asamblea General**

La Asamblea General de Socios es la autoridad Máxima de la Cooperativa, esta compuesta por todos los socios activos reunidos en la sesión plenaria y en goce de sus derechos.

Las Asambleas Generales puede ser ordinarias y extraordinarias, la Asamblea General Ordinaria se Reunirá e los meses de Enero y Julio de cada año, en tanto que la Asamblea General Extraordinaria se llevara a cabo en cualquier época del año previo convocatoria legal.

### **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General. Se constituirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección y de su seno se elegirá al Presidente, que a su vez es el presidente de la Cooperativa. Los miembros duraran un año es sus funciones y podrán se reelegidos indefinidamente.

### **Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

El número de miembros que deban tener los consejos de Administración y Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General

### **El Gerente**

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del Estatuto, este será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.

El Gerente sólo podrá garantizar las obligaciones autorizadas por el estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la cooperativa, y, por ningún concepto, podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dada en favor personal de un miembro de la institución, de extraños o de sí mismo.

### **Comisiones Especiales**

La Asamblea General o el Consejo de Administración designaran las siguientes comisiones especiales:

- Comisión de Educación
- Comisión de Créditos
- Comisión de Asuntos Sociales

### **Comité de Educación**

A este comité lo elige el Consejo de Administración de entre los socios más aptos y capaces, conocedores a fondo del cooperativismo. Duran en sus

funciones un año, el número de integrantes es de acuerdo al tamaño de la cooperativa, pueden ser tres, cuatro, siete o más.

Para que exista coordinación en sus actividades, el vicepresidente de la cooperativa, será el presidente nato del comité y entre sus miembros se elegirá vocales y un secretario.

Para llevar a cabo su labor educativa, utilizará programas de todo tipo: publicaciones, boletines, periódico mural, etc.

### **Comité de Crédito**

Este comité funciona indispensablemente en este tipo de cooperativas, está compuesto por tres personas elegidos por la Asamblea General de Socios y su función específica es estudiar, tramitar las solicitudes de crédito de los socios.

### **Comité de Asuntos Sociales**

Este comité tendrá a su cargo los compromisos sociales y asuntos en los que la cooperativa, tenga que agasajar tanto a socios, autoridades como al personal.

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

No obstante de crearse la cooperativa por tiempo indefinido podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento sin embargo para que pueda liquidarse la cooperativa por resolución de la asamblea general deberá tomarse dicha resolución por voto favorable de las dos terceras partes de los socios activos y de sus representantes por lo menos y en dos sesiones; y en dos sesiones diferentes convocadas con este objeto



## **REGLAMENTOS**

### **Reglamento Interno de Trabajo**

El Reglamento Interno de Trabajo fue aprobado por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos mediante Acuerdo Ministerial Nro. 054 del 23 de mayo del 2003, este reglamento fue elaborado y aprobado el por Consejo de Administración, éste rige las relaciones laborales entre la Cooperativa y sus trabajadores, y, tiene por objeto el mejor ordenamiento de aquellas en cuanto al modo, tiempo y forma en que dichos trabajadores deben cumplir sus obligaciones derivadas de la relación de trabajo y sus efectos.

### **Reglamento General de Crédito y Cobranzas**

El Reglamento General de Crédito y Cobranzas fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones del 08, 15, 22 de noviembre y 23 de diciembre del 2005, este reglamento tiene por finalidad normar el servicio crediticio que la cooperativa presta a sus asociados, en el marco de las políticas establecidas en el Estatuto, la Ley y sus Reglamento, así como en un aspecto referencial a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Nacional y disposiciones complementarias con las norma de prudencia y solvencia financiera.

### **Reglamento de Beneficios Sociales**

El Reglamento de Beneficios Sociales fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones del 23 de mayo y 29 de julio del 2000, este reglamento tiene por objeto establecer normas y procedimientos para otorgar ayudas sociales a los señores socios de la Cooperativa y a los dependientes directos de los mismos, estableciendo la clase de beneficios sociales, los requisitos que deben cumplir, la forma de financiar, el tiempo y los tramites que deben seguir los beneficiarios.

**Reglamento de Caja Chica**

El Reglamento de Caja Chica fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones del 14 y 21 de febrero del 2006, este reglamento tiene como finalidad establecer normas y procedimientos generales para regular el manejo y la utilización de fondos de Caja Chica y gastos específicos, así como orientar la adecuada aplicación del mismo, con el fin de evitar el riesgo de faltante o sobrepagos y de que cumplan con el propósito para el cual son autorizados.

**NORMATIVIDAD EXTERNA**

Adicionalmente la Cooperativa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- a. Ley Nacional de Cooperativas
- b. Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- c. Código de Trabajo
- d. Ley de Instituciones Financieras.
- e. Estatutos de la Federación Nacional de Cooperativas (FECOAC)
- f. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

**1.1.2 Objetivos de la Cooperativa**

- a. Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- b. Otorgar créditos a sus miembros de conformidad con el Reglamento de Crédito.
- c. Financiar programas individuales y colectivos de sus socios, que requieran inversión de capital en beneficio de su desarrollo socioeconómico.
- d. Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.

- e. Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios
- f. Contratar préstamos ya sea con instituciones de Derecho Público o privado o entidades prestamistas nacionales o extranjeras para cubrir las necesidades crediticias de sus socios.
- g. Trabajar en beneficio social, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.
- h. Asegurar el mínimo de riesgo en beneficios de sus socios.
- i. Adelantarse a los cambios del entorno y convertir a la entidad en una Cooperativa que asegure la supervivencia, liquidez y crecimiento y rentabilidad.
- j. Constituirnos en una fuente de crédito formal e importante para el desarrollo de la microempresa.
- k. Llegar a aquellos lugares donde otros sectores financieros no tienen acceso.

## 1.2 Empresa

### 1.2.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG" tiene su origen el 13 de enero del 1987, cuando al ser 16:30 horas se reúne un pequeño grupo de 21 amigos militares con el rango de Voluntarios y Empleados Civiles de la Fuerza Terrestre, que en ese entonces laboraban en el Departamento de Personal del Ejército, en las Oficinas de la Sección Tropa, con el fin de conformar un Club Social, para planificar y ejecutar actividades netamente sociales como el agasajar en ocasiones especiales como onomásticos, cumpleaños y sobre todo ahorrar para en Navidad realizar un homenaje, tanto a sus asociados como a sus familiares, como también asistir a los asociados en calamidades domésticas comprobadas; en esta reunión se designo al señor Ángel Córdova como Presidente y el señor José Almeida en calidad de Secretario.

Este Club se inicia con el ahorro mensual de \$ 5.000,00 sucres que se los utilizaba para las reuniones sociales de fin de mes y los remanentes de estas reuniones seguían siendo capitalizados mensualmente, logrando que de esta forma el Club siga capitalizando poco a poco sus recursos económicos, los mismos que posteriormente y de acuerdo a las necesidades de sus socios se entregaban pequeñas cantidades en calidad de préstamo.

Este mismo grupo de hombres idealistas y futuristas se reúnen el día 11 de marzo de 1988, con la finalidad de madurar la idea de organización, revisar y aprobar lo que sería el primer borrador de Estatuto de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", con la coordinación del señor Vicente Ojeda como Presidente y del señor Bayardo López como Secretario.

Largos años de sacrificio, trabajo, dedicación y superación tuvieron que transcurrir para hacer realidad el gran ideal de los señores socios fundadores, quienes siempre añoraron y pretendieron días mejores para la organización. Es así que el 1ro. de septiembre de 1992, los socios fundadores, señores: JOSE ALMEIDA, JOSÉ ARMIJOS, PEDRO CAMPOVERDE, ÁNGEL CÓRDOVA, MARCELO CORTEZ, VÍCTOR CUENCA, JORGE GONZÁLEZ, BAYARDO LÓPEZ, MARCO NARANJO, JORGE ORTEGA, DAVID SÁNCHEZ, COSME SÁNCHEZ, GALO TAPIA, LUIS VEINTIMILLA Y KLEVER VILLALBA, bajo la Presidencia del señor MARCO NARANJO y con la colaboración del señor David Sánchez como Secretario, resuelven que se proceda a la legalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG", (CLASES ASOCIADOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL) la misma que es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo Nro. 003 del 8 de marzo de 1993, habiendo transcurrido desde su inicio hasta su constitución, 6 años de fructífera labor socio-económica, esto gracias a la colaboración de Directivos, Vocales de los Consejos y Comisiones y a la participación activa de los empleados. Para dicha constitución se denominó Capital Social de la Entidad a los ahorros e intereses acumulados a esta fecha.

El Club Social, la Pre - Cooperativa y la ahora constituida cooperativa mantiene como segmento de mercado a las Fuerzas Armadas (Fuerza Terrestre, Marina y Aviación) en lo referente al personal de Voluntarios (Tropa) y a los empleados Civiles con nombramiento pertenecientes a dichas instituciones militares.

La Cooperativa a partir del año 1993 que adquiere personería jurídica ha estado administrada por los siguientes señores:

<b>Período</b>	<b>Presidente</b>	<b>Presidente C.V</b>	<b>Gerente</b>
1993	Vicente Ojeda	Víctor Cuenca	Jorge González
1994-1996	Ángel Córdoba	Víctor Cuenca	Jorge González
1997	Ángel Córdoba	Cosme Sánchez	Jorge González
1998-1999	Ángel Córdoba	Jorge González	Ing. Víctor Cuenca
2000-2002	Lic. Bayardo López	Jorge González	Ing. Víctor Cuenca
2003-2004	Armando Collantes	Cosme Sánchez	Ing. Fernando Guzmán
2005-2006	Marco Naranjo	Cosme Sánchez	Lcdo. Estuardo Cano

Cuadro 1.1

Los Consejos de Administración y Vigilancia y los señores Gerentes de turno ha emitido políticas y adoptado estrategias que le han permitido que la Cooperativa poco a poco vaya creciendo y continúe fortaleciendo e incrementando sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos encaminados a ponerse a la altura de la competencia.

En los primeros años de la cooperativa se otorgaban créditos urgentes (baja denominación, para cubrir necesidades urgentes de los socios) y ordinarios (plazo máximo 24 meses, varias aplicaciones), posteriormente de acuerdo a liquidez obtenida por la cooperativa y en atención a los requerimiento de los socios, se implementaron los tipos de crédito preferente (plazo 18 meses, menor tiempo de estudio) y microempresa (30 meses, empresas constituidas), para el año 2005 se implemento el crédito hipotecario por demanda y en beneficio de los socios.

Los Certificados de Aportación Especial, los denominados en el Sistema Financiero Nacional como Pólizas de Acumulación, se implementaron en la Cooperativa en el año de 1999 en la Gerencia General del Ing. Víctor Cuenca, para incentivar la inversión de los socios pagando tasas de interés atractivas en 2 o 3 puntos mas que la competencia, y obteniendo de esta manera, capital de trabajo para la cooperativa.

En el año de 1998, por disposición de la Inspectoría General del Ejército se dispuso el cambio del significado de las siglas CASAG Clases Asociados de Servicios de Administración General a Confianza, Administración, Servicio y Ahorro Garantizado, con el argumento que la institución no lleve el nombre de denominaciones militares.

En el año de 1999 se implementa en la Cooperativa un Sistema Integrado Computacional para manejo de Crédito, Cobranzas, Tesorería y Contabilidad, dotando de esta manera la parte administrativa y operativa de la cooperativa equipos y tecnología que permita entregar al socio mejores y más ágiles servicios. En el año 2006 se decidió la implementación de un nuevo sistema informático, con mayores beneficios, ya que se deja atrás la Plataforma Fox Pro y se implemente la plataforma Oracle que brinda mayor capacidad, con un sistema

mas sofisticado y eficiente, a través del manejo de un mayor numero de módulos para cada área y la emisión de informes para el control de resultados.

La cooperativa en la actualidad cuenta con una estructura orgánica sólida, personal, directiva y administrativo consciente, capacitado y con experiencia, lo que le permite ser parte activa del mercado al que pertenece brindando a sus asociados servicios de calidad.

## 1.2.2 Organigrama

### 1.2.2.1 Organigrama Estructural

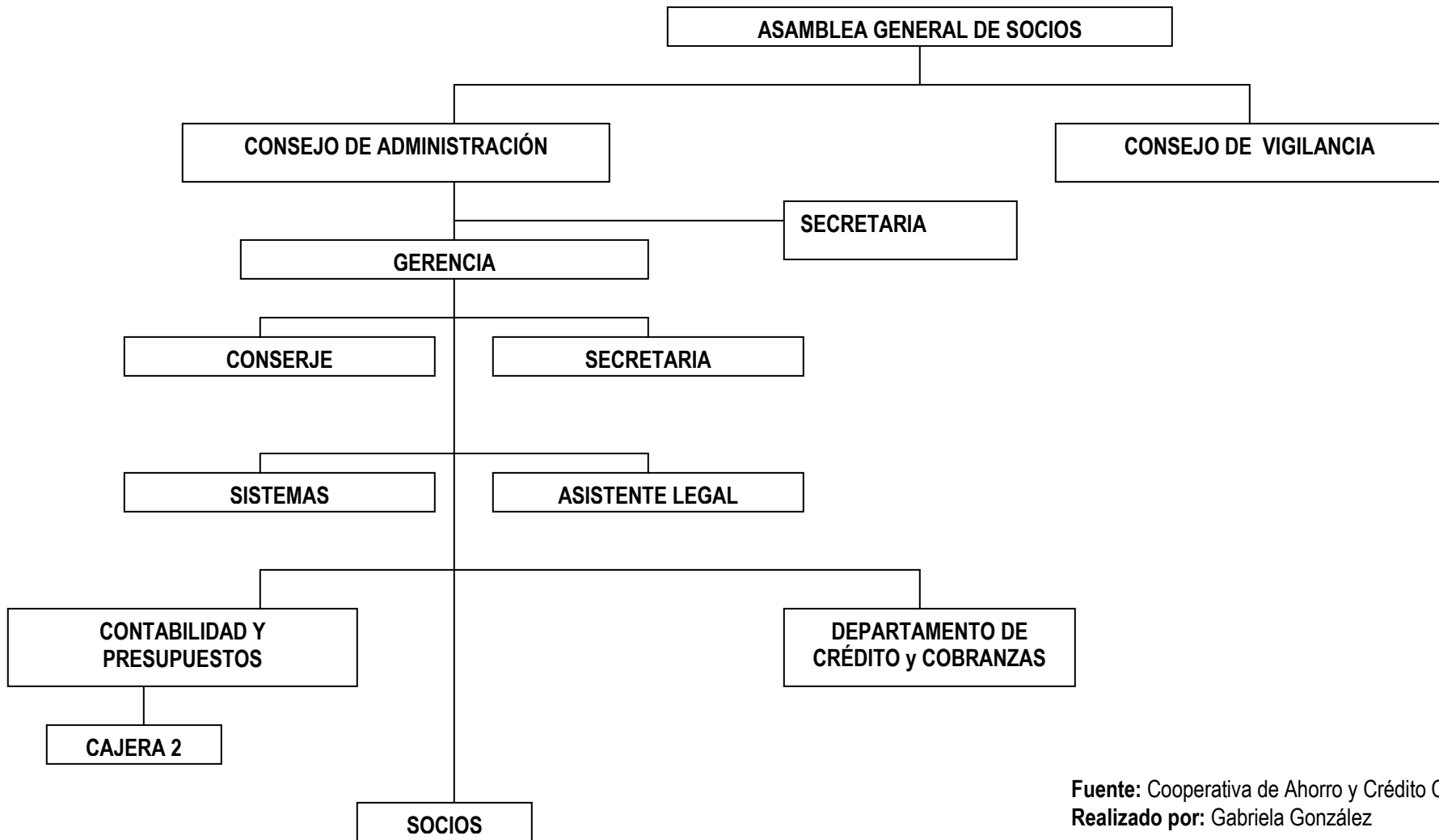
### 1.2.2.2 Organigrama Funcional

### 1.2.2.3 Organigrama Personal

### 1.2.2.4 Organigrama por Procesos

1.2.2.1 Organigrama Estructural

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"

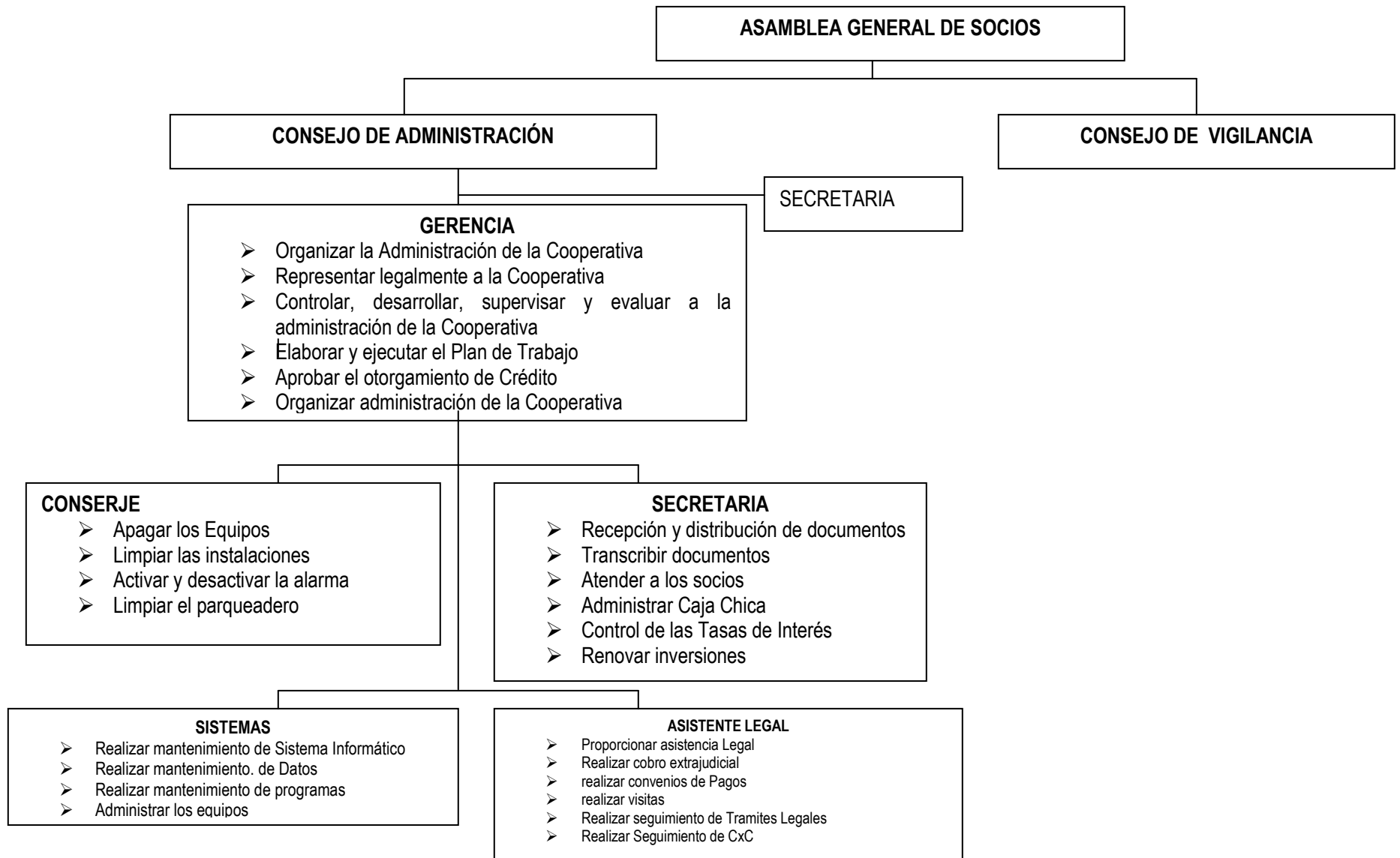


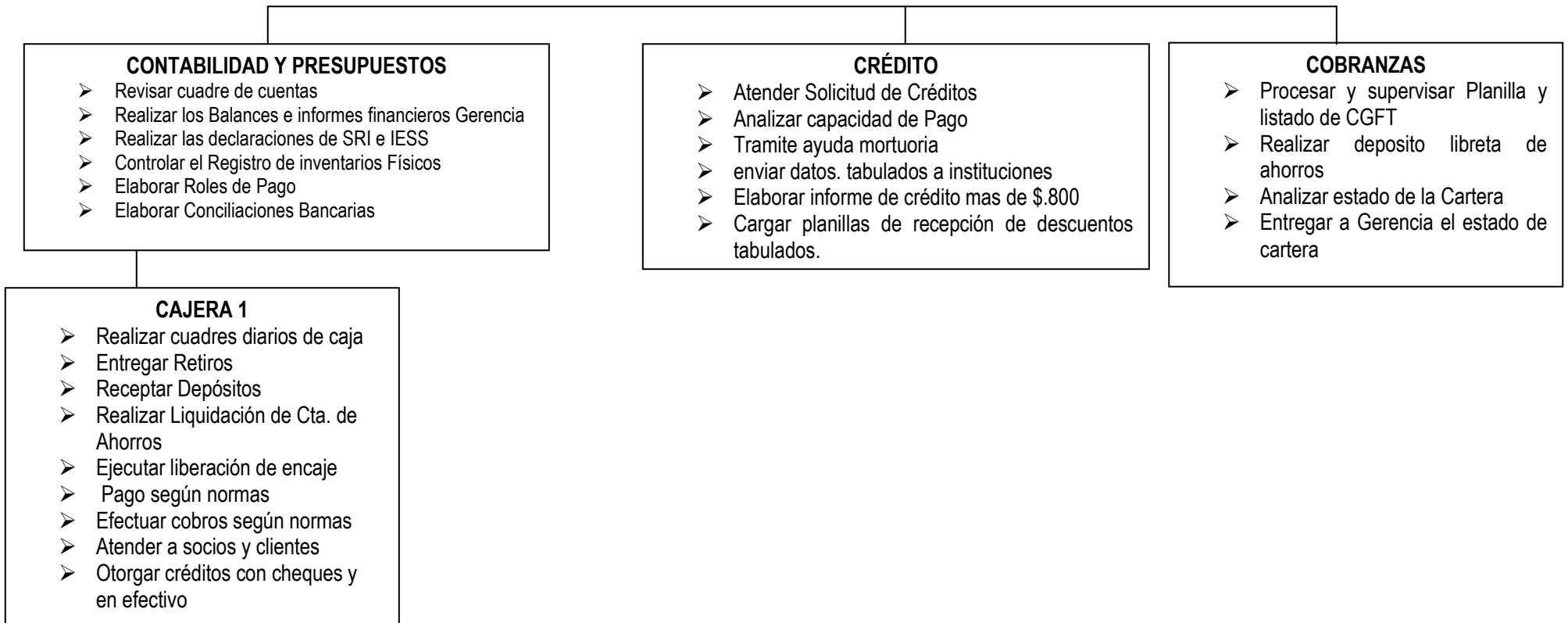
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG  
Realizado por: Gabriela González



1.2.2.2 Organigrama Funcional

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"



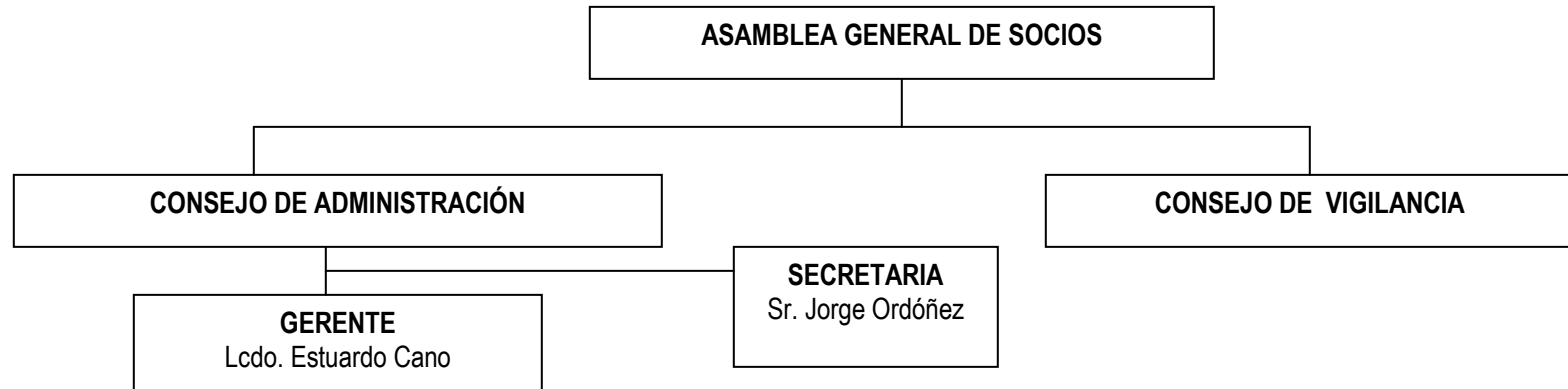


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

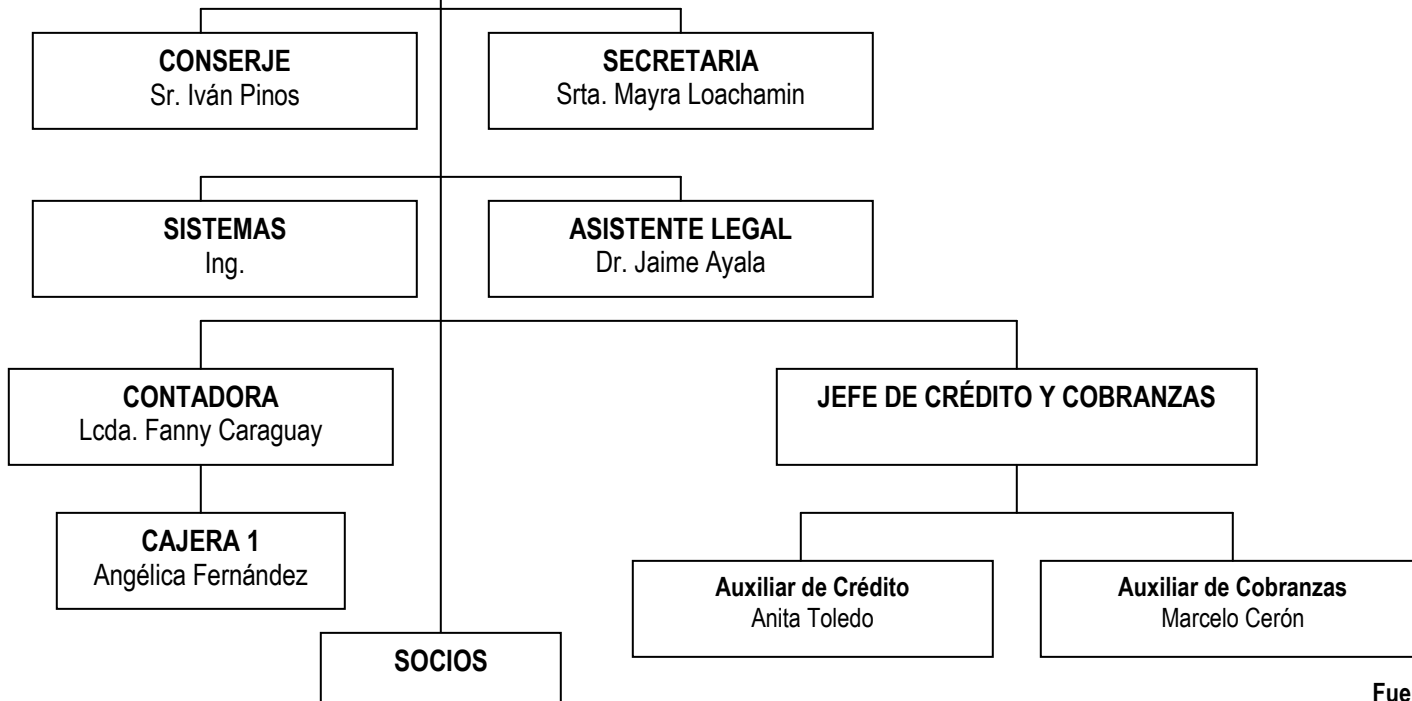
Realizado por: Gabriela González

1.2.2.3 Organigrama de Personal

### ORGANIGRAMA DE PERSONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"



1.2.2.4 Organigrama por Procesos



## ORGANIGRAMA POR PROCESOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG  
**Realizado por:** Gabriela González

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis Interno

##### 2.1.1 Áreas Financieras

##### 2.1.1.1 Área de Recaudación

#### **Objetivos**

1. Prestar un servicio eficiente y ágil a los socios en cuanto al depósito y retiro de ahorros, emisión de cheques de préstamos y captación de valores para pólizas acumulación.
2. Realizar de manera adecuada las acreditaciones de cuotas de préstamos pagados por ventanilla, para procurar el mantenimiento real de saldos de los socios prestamistas.
3. Realizar desembolsos autorizados por autoridades competentes de la cooperativa.
4. Mantener diariamente saldos que permitan una operación adecuada, según el movimiento de efectivo que ha existido.

#### **Políticas**

1. Las Cajas se abrirán a los 08:30 a.m. y se cerraran a las 18:00 p.m., con un receso para almuerzo de 13:30 a 15:00.
2. Para el movimiento diario existirá una dotación de \$ 3.000,00 distribuido en monedas de 1 centavo hasta 1 dólar y billetes de \$1,00 dólar hasta \$20,00 dólares.
3. Los cierres de caja se realizaran diariamente bajo supervisión del Contador
4. Los cierres de caja se pueden se supervisados por el Consejo de Vigilancia en el momento que este amerite revisión.

5. Para el desembolso de valores por préstamos se recibirá autorización por parte del Departamento de Crédito.

### **Recursos**

#### Recurso Humano

El Área de Recaudación es parte del Departamento Contable, estando conformado dicho departamento por tres personas que cumple con los siguientes cargos y funciones:

*Cargo: Contador*

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.
- Presentar los estados financieros mensual, trimestral y anual para su análisis correspondiente por parte de la Gerencia General.
- Planifica, elabora y controla el Presupuesto anual

*Cargo: Auxiliar Contable*

Funciones:

- Asistir en todas las funciones que debe cumplir el contador/a de acuerdo a la distribución y planificación realizada.

*Cargo: Cajera*

Funciones:

- Prestar servicio al cliente a través de ventanilla en lo que se refiere a ahorros, tanto depósitos como retiros, créditos, cobros de los mismos y pagos a proveedores en general.

#### Recursos Materiales

Esta Área se encuentra ubicada en el primer piso del edificio, en el patio Central de la cooperativa, ocupa una área de dos oficinas, los recursos materiales de esta área son básicamente suministros de oficina, los cuales por política interna son

dotados cada tres meses, según requerimiento enviado por Memorando a la Secretaría General de la Cooperativa.

#### Recurso Tecnológico

Esta área esta dotada por tres computadores totalmente equipadas, Pentium III, dos impresoras matriciales Epson, tres maquinas sumadoras y tres calculadoras, adicionalmente la computadora perteneciente a la Sra. Contadora cuenta con conexión a la Internet a través de la red de Andinanet.

Actualmente, en este departamento se está implementando los módulos de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto del Sistema Financiero diseñado a las necesidades del departamento, esta es una innovación tecnológica importante que se encuentra en proceso de implementación en todos los departamentos de la Cooperativa.

#### Recurso Financiero

La asignación de recursos financieros para esta área se ha realizado a través presupuesto 2006, en el siguiente orden:

Área de Contabilidad	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Equipos de Oficina		500.00
Equipos de Computación		2.000,00
Suministros de Oficina	50,00 (trimestre)	200,00
Suministros de Limpieza	20,00(trimestre)	80,00
Sueldos Netos	864,00	10.368,00
Aportaciones IESS	96,34	1156.03
Beneficios Sociales	152,33	1828,00
<b>Total</b>		<b>16132,03</b>

Cuadro 2.1

<b>CARGO</b>	<b>VALOR SUELDO</b>
Contadora	400,00
Auxiliar de Contabilidad	200,00
Cajera	224,00
<b>Total</b>	<b>864,00</b>

Cuadro 2.2

### **Procesos que realiza**

La cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG ha optado por dos modalidades de recaudación:

- Descuento Directo Rol de Pagos
- Pagos a Ventanilla

#### *Descuento Directo Rol de Pagos*

Una vez analizada la capacidad de pago del socio, y aprobada la solicitud de crédito, la Cooperativa mensualmente elabora planillas de las alícuotas que deben ser canceladas por cada socio y son enviadas en caso de ser un socio en servicio activo a las Comandancias respectiva Ejército, FAE, Marina y en caso de ser un socio en servicio pasivo dicha planilla se enviara a la Dirección Financiera de Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas.

#### *Pago a Ventanilla*

Esta opción es una alternativa para aquellos socios que por preferencia personal requieren realizar el pago sin ser descontados mensualmente de su Rol de Pagos, o para aquellos que no tienen alcance en su rol de pagos, pero tienen otros ingresos que justifican la aprobación del crédito.



Adicionalmente el Área de Recaudaciones es la encargada de emitir los cheques de los prestamos otorgados, previo el cumplimiento del proceso para otorgar créditos.

### **Resultados del Área**

De acuerdo a Cierres de Caja emitidos en los tres últimos meses del 2006, se deduce que el promedio diario de recaudación a través de Ventanilla es de \$9.000,00 dólares y según reporte de datos mensual de enero a octubre del 2006 la recaudación bordea los 100.000,00 dólares.

Es importante mencionar que el promedio de recaudación diario puede variar significativamente por la recaudación de depósitos a plazo fijo que superan los \$ 5000,00 y por el desembolso de préstamos.

La recaudación dada a través de Ventanilla corresponde a una 20% del recaudación total rubros pendientes de la Cooperativa, ya que el 80% restante corresponde a los depósitos que realizan las Fuerzas Armadas directamente a Cuenta Corriente de valores descontados a los roles de los socios.

### **Política de Seguridad**

Como política de seguridad la Cooperativa ha contratado pólizas de Fidelidad para todo el personal que labora en la cooperativa en relación de dependencia, dicha póliza se encuentra contratada con la empresa COOPSEGUROS a través del Broker de Seguros Primavera, cubre contingencias como falsificaciones, abuso de autoridad, robos, hurtos, malversación de fondos, mal uso y perjuicio premeditado a los bienes o valores de la institución.

Esta póliza es tipo Blacker, por lo que debe ser actualizada por cada ingreso o salida del personal perteneciente a la cooperativa, tiene una cobertura por un monto de \$. 10.000,00 con el pago de una prima anual de 311,00 dólares más impuestos y contribuciones.

### 2.1.1.2 Área de Crédito y Cobranzas

#### **Objetivos**

- a. Otorgar créditos sobre bases de solidez y confianza de recuperación
- b. Agilidad en la concesión de créditos, previo a una análisis y calificación del sujeto de crédito.
- c. Control en la concesión y seguimiento de recuperación de los créditos otorgados, a fin de revertir en beneficio de los socios.
- d. Satisfacer las necesidades legítimas de los asociados a la cooperativa
- e. Mantener la flexibilidad para adaptarse a los cambios sociales, financieros, tecnológicos de acuerdo a la realidad nacional y su respectiva competencia.
- f. Satisfacer al mercado cautivo de la Cooperativa
- g. Ampliar el mercado de la Cooperativa basados en un Marco Legal

#### **Políticas**

- a. Los créditos se otorgaran de acuerdo al flujo de caja
- b. Los créditos otorgados se entregaran en efectivo o en cheque a la fecha, girado a favor del prestatario, en forma directa o acreditando a su cuenta bancaria o cuenta de ahorros en al cooperativa.
- c. El encaje es el depósito en dinero que debe efectuar el socio, previo a la obtención de un crédito cuyo monto estará de acuerdo al tipo de crédito.
- d. Los montos, plazos, tasas de interés, comisiones, encajes y garantías, serán aprobadas por el Consejo de Administración, previo informe de Gerencia de acuerdo a la capacidad económica de la Cooperativa y al Mercado Financiero Nacional.
- e. El pago de las cuotas de los créditos que otorgue la cooperativa se amortizara en forma mensual, si son cancelados los créditos a antes de la fecha de vencimiento, en este caso los intereses serán recalculados.
- f. La Sección Legal será responsable de asesorar la legitimidad de las Garantías.

- g. Los créditos serán cancelados por ventanilla, cuando el prestatario no tenga alcance de sueldo, siempre y cuando este cuente con ingresos adicionales.
- h. El interés por mora será calculado a partir del primer día de vencimiento de la cuota de pago del crédito.
- i. Una persona podrá ser garante hasta de dos créditos.

### **Recursos**

#### Recurso Humano

El Área de Crédito y Cobranzas es el departamento encargado de la colocación de la Cartera y su respectiva recuperación, este departamento se encuentra conformado por tres personas que cumplen con los siguientes cargos y funciones:

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas

Funciones:

- Calificar el riesgo del crédito.
- Aprobar los créditos hasta un monto de \$. 1000,00
- Presentar un informe de económico sobre la capacidad de pago al Comité de Crédito.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.
- Revisar previo a la aprobación del crédito la situación del socio en la Central de Riesgos.
- Determinar los vencimientos de los créditos y bajo el concepto de morosidad enviar reportes para constancia en la Central de Riesgos.

Cargo: Auxiliar de Cobranzas

Funciones:

- Mantener actualizado los datos personales del deudor y garante.
- Actualizar mensualmente el módulo de crédito en los cuadros tabulados de las diferentes instituciones, informando novedades de créditos morosos y cancelados.
- Elaborar nómina de morosos y envía al jurídico.
- Elaborar informes respecto a los créditos morosos
- Llevar un registro de la cartera clasificándola en: administrativa, extra-judicial y judicial para informar a Gerencia.

Cargo: Auxiliar de Crédito

Funciones:

- Mantener un registro de los créditos otorgados.
- Revisión previa de las Solicitudes de Crédito
- Revisión de la documentación exigida para otorgar un crédito
- Archivo de las solicitudes de crédito aprobadas y negadas.

Recursos Materiales

Este departamento se encuentra ubicado en el primer piso del edificio, primera oficina lado izquierdo del Hall principal, cuenta con un área muy amplia de cuatro oficinas. Los recursos materiales de esta área son básicamente suministros de oficina y un stock adecuado de preimpresos de Solicitudes de Crédito, los cuales por política interna son dotados cada tres meses, según requerimiento enviado por Memorando a la Secretaría General de la Cooperativa.

Recurso Tecnológico

Esta área esta dotada por cuatro computadores totalmente equipados, Pentium III, cuatro impresoras matriciales Epson, tres maquinas sumadoras, adicionalmente en la computadora perteneciente a Sr. Jefe de Crédito y Cobranzas cuenta con conexión a la Internet a través de la red de Andinet.

Actualmente, en este departamento se esta implementando los módulos de Crédito y Cobranzas del Sistema Financiero.

Recurso Financiero

La asignación de recursos financieros para esta área se realiza a través del presupuesto 2006, en el siguiente orden:

Área de Crédito y Cobranzas	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Equipos de Oficina		800.00
Equipos de Computación		3.5000,00
Muebles y Enseres		
Suministros de Oficina	100,00 (trimestre)	400,00
Suministros de Limpieza	20,00(trimestre)	80,00
Sueldos y Salarios	1212.28	14.547,36
Aportaciones IESS	147,29	1767,50
Beneficios Sociales	201,53	2418,42
<b>Total</b>		<b>19.327,36</b>

Cuadro 2.3

CARGO	VALOR SUELDO
Jefe de Crédito y Cobranzas	380,00
Auxiliar de Crédito	300,00
Auxiliar de Cobranzas (1)	325,28
Auxiliar de Cobranzas (2)	207,00
<b>Total</b>	<b>1212,28</b>

Cuadro 2.4

**Proceso para otorgar Créditos**

La cooperativa ha determinado el siguiente proceso para el otorgamiento de créditos:

1. Recibir la Solicitud de Crédito y verificar que este bien llenada con datos claros de deudor y garantes legalizadas con las firmas de responsabilidad.
2. Comprobar que el deudor tenga alcance de sueldo, cuando el descuento sea tabulado a través del confidencial y cuando el pago sea por ventanilla se deberá presentar un certificado que permita justificar otros ingresos económicos.
3. Verificar los requisitos conforme el Reglamento de Crédito, en especial encajes, tiempo de los mismos, pudiendo el socio realizar un crédito de diferente tipo, siempre y cuando demuestre capacidad de pago y cumpla con los requisitos necesarios. Se realizara verificación física de direcciones domiciliarias y trabajo del deudor y garantes.
4. Verificar que no sea garante de un deudor moroso.
5. Hacer legalizar las solicitudes en la Gerencia para otorgamiento.
6. Procesamiento del crédito y desembolso a través de Recaudaciones.
7. La solicitud de crédito con los documentos respectivos se entregaran a cobranzas para su custodia seguimiento y recuperación.

**Proceso de Cobranzas**

1. Enviar descuentos por tabulación a deudores a las diferentes instituciones que la Cooperativa mantiene convenio institucional.
2. Analizar y Cotejar la información remitida por Las Comandancias de la Fuerzas Armadas.
3. Clasificar la Cartera en A, B, C, D, E de acuerdo a criterio internos establecidos.
4. Elaboración y presentación de la Cartera Vencida a la Gerencia y a las diferentes secciones para su debido a análisis.

5. Elaborar un informe de la cartera vencida D y E y presentar a la Sección Legal para las acciones pertinentes.
6. Realizar llamadas telefónicas a los deudores y garantes de cartera vencida que se encuentren en la clasificación B y C.
7. Previa autorización de gerencia realizar transferencias de debitos (ahorros, encajes, ahorros especiales) en coordinación con la sección de Recaudación para el pago de los créditos, tanto de deudores como de garantes.
8. Enviar descuentos por tabulación a los garantes, a las diferentes instituciones que la Cooperativa mantiene convenio institucional.
9. Una vez cancelado el crédito entregar a los socios los pagares de los créditos y demás documentos, en caso de no ser solicitados por el socio serán archivados y se realizara el tratamiento legal según la Ley de Archivos.

### **Clasificación de la Cartera**

La cooperativa de acuerdo a su política interna ha clasificado la cartera de la siguiente forma para su control y recuperación:

<b>Cartera</b>	<b>Tiempo Mora</b>
Tipo Cartera A	0 a 2 meses
Tipo Cartera B	3 a 4 meses
Tipo Cartera C	5 a 7 meses
Tipo Cartera D	8 a 12 meses
Tipo Cartera E	13 0 mas meses

Cuadro 2.5

**Resultados del Área**

Los tipos de crédito que ofrece la cooperativa de acuerdo a la planificación anual son:

- **URGENTITO**  
Monto: 400,00 dólares  
Encaje: 16,7%  
Plazo: 12 meses  
Gastos Administrativos: 2,75%  
Garantías: Sin Garantes  
Tiempo de entrega: Inmediato
  
- **PREFERENTE.- Hasta 18 meses**  
Monto: 1000,00 dólares  
Encaje: 16,7%  
Plazo: 18 meses  
Gastos Administrativos: 2,75%  
Garantías: 2 Garantes  
Tiempo de entrega: 8 días
  
- **ORDINARIO**  
Monto: 2000,00 dólares  
Encaje: 16,7%  
Plazo: 24 meses  
Gastos Administrativos: 2,75%  
Garantías: 2 Garantes  
Tiempo de entrega: 45 días
  
- **MICROEMPRESA**  
Monto: 3000,00 dólares  
Encaje: 16,7%



Plazo: 30 meses

Gastos Administrativos: 2,75%

Garantías: 2 Garantes

Tiempo de entrega: 45 días

- **HIPOTECARIO**

Monto: 10.000,00 dólares

Encaje: 12,5%

Plazo: 60 meses

Gastos Administrativos: 2,75%

Garantías: Bien Inmueble

Tiempo de entrega: 60 días

**Cartera Vigente por tipo de Crédito**

<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	<b>CARTERA COLOCADA I SEMESTRE 2006</b>
URGENTITO	126286.35
PREFERENTE	204347.45
ORDINARIO	1001603.19
MICROEMPRESA	
HIPOTECARIO	
TOTAL CARTERA	1332236.99

Cuadro 2.6

La cartera vigente al 30 de junio del 2006, es de 1332236.99 la cual representa el 97,84% de los Activos totales de la cooperativa.

Histórico de la Cartera por tipo de Crédito

TIPO DE CRÉDITO	CARTERA COLOCADA 2003	CARTERA COLOCADA 2004	CARTERA COLOCADA 2005	CARTERA COLOCADA I SEMESTRE 2006
URGENTITO	19857.08	6793.86	87245.61	126286.35
PREFERENTE	177680.91	177119.01	175165.48	204347.45
ORDINARIO	579840.56	662428.24	918430.66	1001603.19
MICROEMPRESA				
HIPOTECARIO				
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>777378.55</b>	<b>846341.11</b>	<b>1180841.75</b>	<b>1332236.99</b>

Cuadro 2.7

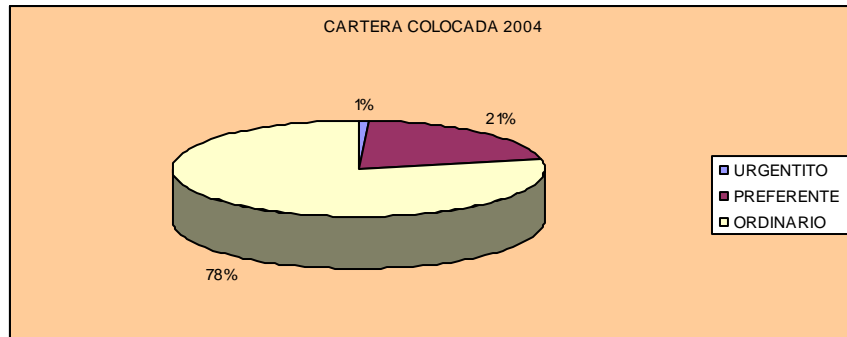


Grafico 2.1

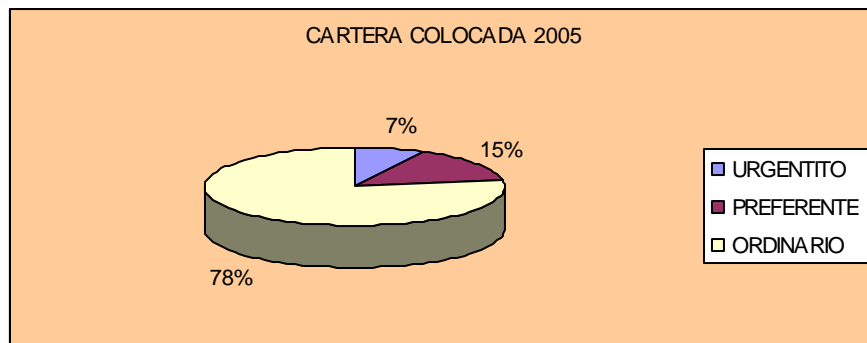


Grafico 2.2

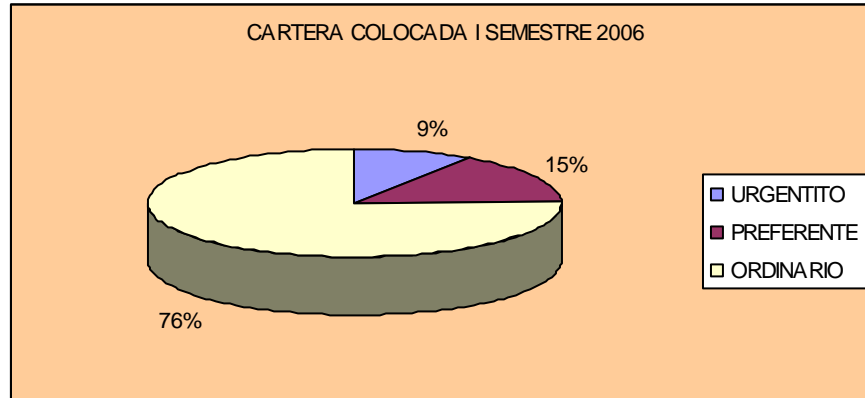


Gráfico 2.3

Como lo demuestra el Cuadro 2.7 Gráficos estadísticos 2.1, 2.2, 2.3 la cartera colocada a partir del año 2003 es superior a los \$700.000, anualmente ha ido incrementándose aproximadamente en un 20% con respecto al año anterior, en el primer semestre del 2006 la colocación de cartera ha superado la totalidad de la cartera colocada en el año 2005, lo que demuestra que la cooperativa en este año ha tenido mayor demanda crediticia y por lo tanto se obtendrá mejores resultados financieros.

El crédito con mayor demanda en el histórico analizado es el crédito ordinario, seguido del preferente y el urgentito, lo que demuestra que los socios prefieren mayores montos con periodos mayores para el pago.

#### Cartera Colocada Vs. Cartera Vencida

AÑO	CARTERA COLOCADA	CARTERA VENCIDA	%
2003	777378.55	78934.76	10.15%
2004	846341.11	56732.05	6.70%
2005	1180841.75	80567.32	6.82%
I SEMESTRE 2006	1332236.99	102000.00	7.66%

Cuadro 2.8

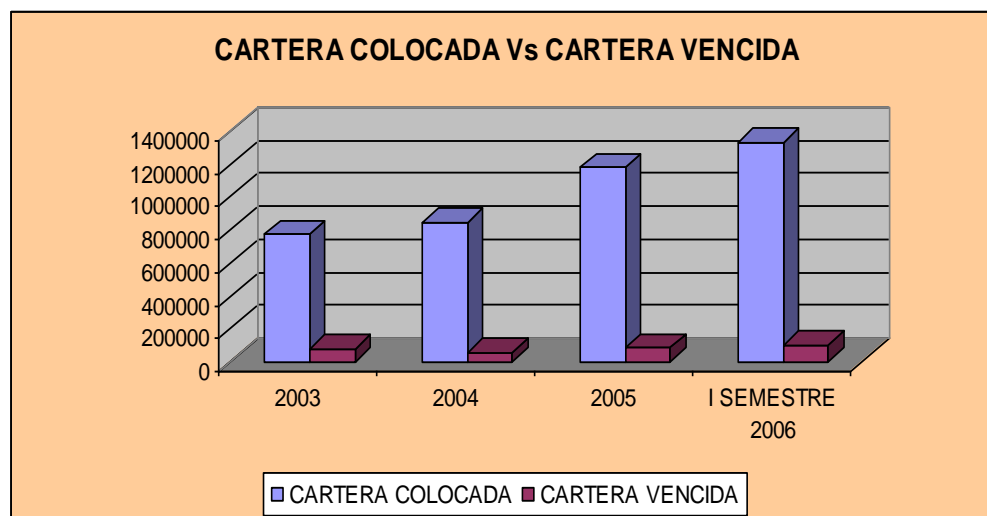


Grafico 2.4

La cartera Vencida con respecto a la Cartera colocada en el año 2003 representa el 10,15%, en año el 2004 el 6,70%, en año el 2005 el 6,82% y en el I Semestre del 2006 el 7,66%, lo que determina que la recuperación de cartera periódicamente ha sido positiva, el mayor índice de cartera morosa se registra en el año 2003, año en que la cooperativa incursionó en la colocación de créditos en el sector privado.

### Cartera Vencida Vs. Provisión

AÑO	CARTERA VENCIDA	PROVISIÓN
2003	78934.76	51401,28
2004	56732,05	59627.04
2005	80567,32	81959,23
I SEMESTRE 2006	102000.00	87867,99

Cuadro 2.9

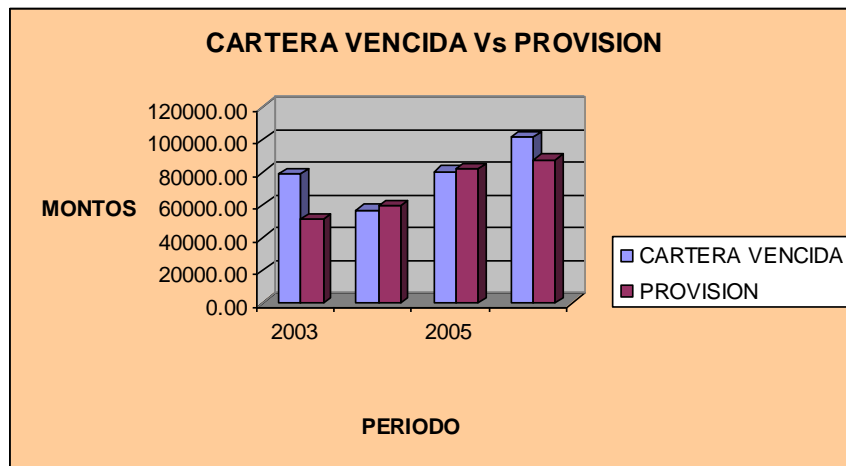


Grafico 2.5

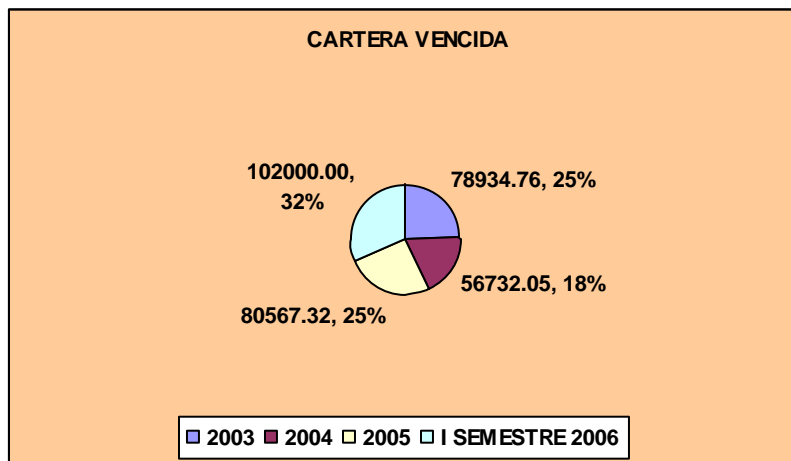


Grafico 2.6

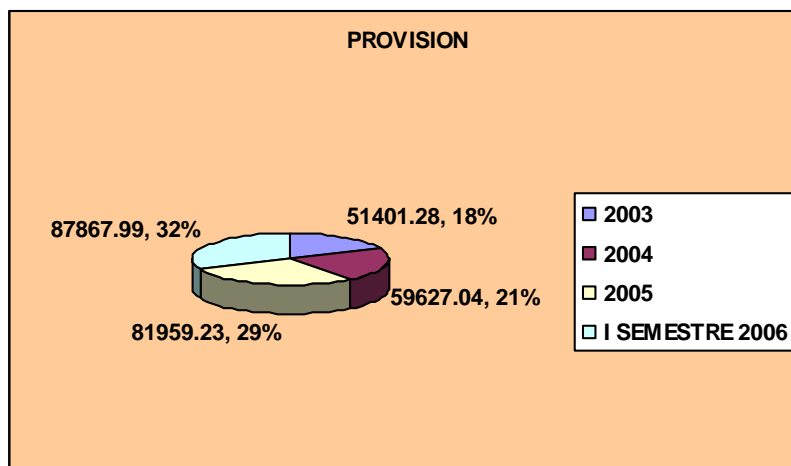


Grafico 2.7

La Provisión realizada anualmente para cobertura de la Cartera Vencida ha sido el 1% de la cartera colocada, como lo demuestra el Grafico Estadístico 2.4 en el año 2003 la provisión no cubre la totalidad de la Cartera Vencida, en el año 2004 provisión sobrepasa el cartera vencida, sucediendo lo mismo en el año 2005, en tanto que en el año 2006 la cartera vencida es muy superior a la provisión realizada.

## 2.2 Análisis Externo

### 2.2.1 Influencias Macroeconómicas

#### 2.2.1.1 Factor Político

La aplicación de política en nuestro país sido conflictiva y contradictoria. A mediados de los años 90 se esperaban proyecciones optimistas como la consolidación del crecimiento y una mejora en las condiciones sociales, pero, se vieron frustradas por varios factores económicos y políticos que han sucedido desde 1995. Aquí sobresale la guerra con el Perú, que afectó el gasto fiscal, las tasas de interés y el tipo de cambio; los escándalos de corrupción, como el de el ex - Vicepresidente conservador Dais quién se fugó del país; la elección y el derrocamiento del presidente Lucio Gutiérrez y el deterioro económico y político provocados por la mala administración de estos gobiernos.

Las políticas que se adoptaron para enfrentar estos problemas como el congelamiento de depósitos del sistema bancario privado han llevado al deterioro económico y social más grave del país en los últimos 50 años.

La crisis de gobernabilidad que ha afectado al país desde el retorno constitucional en 1979 está vinculada a los resultados económicos y sociales de las estrategias de desarrollo adoptadas. El 1996 la inestabilidad política aumenta y los movimientos sociales, étnicos y regionales se hacen mas frecuentes.

Es importante reformular las estrategias de desarrollo como en las políticas sociales, económicos y coyunturales, que desde una perspectiva más integral, conduzcan a la redistribución de la riqueza, la generación de empleo productivo, y la reactivación económica.

A pesar de la crisis política mencionada, el desarrollo de actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, al estar vinculada de manera directa con las Fuerzas Armadas, no ha tenido desequilibrio económico, por las medidas políticas adoptadas por los gobiernos de turno, en tanto que depende de un mercado del sector público que tiene asignaciones fijas y que históricamente han prevalecido o han sido modernizadas en bien de la esta institución militar, basados en el Art. 186 del Constitución Política del Ecuador, en el que se garantiza la estabilidad y profesionalidad de los miembros de la Fuerza Pública.

Adicionalmente el estado como política permanente, ayuda al sector cooperativo mediante la creación de líneas de servicio definidas como es la industrial, constructora, agrícola, ahorro y crédito. En la actualidad en el Ecuador existen aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6.000 cooperativas, instituciones que han aportado significativamente a la producción y al empleo que, de otra manera hubiese constituido en una carga para la sociedad y estado, de esta manera el estado ayuda a que cada línea cooperativa entregue un mejor servicio y a que los socios conozcan los tipos de beneficios y créditos existentes adecuados a sus necesidades.

#### 2.2.1.2 Factor Económico

La internacionalización y la globalización de la economía han obligado a los países del tercer mundo como Ecuador, a insertarse por sí mismos en un proceso de implementación de políticas neoliberales. Esto juntado al problema de la deuda externa ha provocado la reducción en los servicios sociales causando sufrimiento a los pobres en la sociedad, además de la privatización de empresas públicas, que están generando consecuencias impredecibles para la mayoría de

ecuatorianos. Este modelo de desarrollo esta polarizando a los ricos y a los pobres, un tres por ciento de la población económicamente activa (PEA) toma el 43.7% de la producción nacional bruta, mientras el 53.8% de la (PEA) recibe ingresos que representan el 10.5% de la riqueza.

## **DOLARIZACIÓN**

### **Concepto de dolarización**

Según Pablo Lucio Paredes, en su libro de la dolarización, en la Pág. 18, lo define de la siguiente manera: "es simplemente un proceso mediante el cual la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias, etc.". Mientras que el folleto "la dolarización" emitido por el Banco Central del Ecuador, dice "Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones".

El domingo 9 de enero, el entonces Presidente de la República del Ecuador, Dr. Jamil Mahuad, anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres; para lo cual dijo: "El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos, y es el camino por donde debemos transitar".

Entre los factores que explica la implementación de la dolarización, y que han jugado un papel importante en el proceso están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros.



**La dolarización y las tasas de interés**

Hablar de tasas de interés, es también hablar de inflación, con la dolarización, una de las ventajas es que la inflación bajará a niveles internacionales, a un dígito (a excepción del año 2000, que es el año de transición), por lo tanto, las tasas de interés también se verán obligadas a bajar. Inclusive el gobierno de ese entonces, Doctor Mahuad, con fecha del 20 de enero del 2000, mediante decreto ejecutivo No: 1723 regula las tasas de interés, tanto activas como pasivas, o lo que se le conoce como la ley del desagio, lo que obligó a las empresas de intermediación financiera a bajar las tasas de interés, inclusive las pactadas.

**La dolarización y el ahorro**

El esquema impuso un serio ajuste para la economía de los ecuatorianos. El salario básico represento, a un tipo de cambio de 25 000 sucres, un total de 50 dólares; ésta cifra es más de dos veces inferior a la de diciembre de 1998. En un primer momento, el efecto de la dolarización redujo la capacidad de compra de la población, y por tanto, volvió más pobres a los ecuatorianos; pero, como se estimo que a mediano plazo la economía podría recuperarse, tal suposición ahora realidad dependió de la seriedad de la aplicación del nuevo sistema económico.

Los sueldos y salarios en un principio no cubren ni siquiera la canasta básica familiar, entonces es lógico pensar que no existe capacidad de ahorro, por más atractivas tasas de interés que se oferten.

En el pasado (con el sucre), en especial los jubilados y otros ahorristas que "sobrevivían" de las tasas de interés, se sienten perjudicados por la baja de las mismas, pero es necesario realizar un análisis detenidamente al respecto, ya que con la modalidad anterior en lugar de ganar, estaban perdiendo, pero con el nuevo esquema, aunque se gane poco en los ahorros verdaderamente se está ganando, esto debido a que el factor inflacionario reducía de manera total el beneficio del Tasa de Interés por ahorros corrientes o a plazo fijo.

Por lo tanto, con el nuevo esquema, por lo menos las Instituciones Financieras entregarán a sus socios ahorristas, una tasa de interés real positiva.

El marco legal que permitió formalizar este esquema y establecer una guía para este cambio, que debían aplicar empresas publicas, privadas e Instituciones Financieras, se aprobó en el mes de marzo del año 2000 y contempla entre otras cosas la modificación a la Ley de Régimen Monetario, para establecer el dólar como medio de pago; cambios a la Ley General de Instituciones Financieras para que los bancos manejen la contabilidad en dólares; reforma a la Ley de Compañías; reforma a la Ley del Mercado de Valores; modificación a la Ley de Régimen Tributario Interno; reformas a la Ley de Hidrocarburos; reformas a la Ley de Telecomunicaciones; reformas a la Ley del Sector eléctrico; reformas al Código de Trabajo; reformas a la Seguridad Social y reformas a la Ley del Impuesto a la Renta.

Específicamente en lo monetario se estableció la adopción del dólar norteamericano como moneda de curso legal, la eliminación de la facultad del Banco Central del Ecuador para emitir moneda nacional, el desagio de las tasas de interés, la conversión automática de todas las cuentas en sucres a la nueva moneda de curso legal y la conversión de los estados financieros de todas las organizaciones a dólares

Conversión de cuentas de sucres a dólares

Con la finalidad de cumplir con lo establecido por las normas legales, las instituciones reguladoras emitieron la Norma Ecuatoriana de Contabilidad 17 “Conversión de Estados Financieros para efectos de aplicar el esquema de dolarización”, cuyo objetivo fundamental era definir el tratamiento contable para ajustar los estados financieros expresados en sucres como procedimiento previo a la conversión a dólares de los Estados Unidos de América; y, definir el criterio a utilizar para convertir los estados financieros expresados en sucres a dólares de los Estados Unidos de América.

El procedimiento utilizado fue tomar las partidas no monetarias del balance general y ajustarlas para reconocer los efectos de la inflación, luego se ajustaron para reconocer el cambio en el poder adquisitivo del sucre con relación al dólar de los Estados Unidos de América, utilizando un índice especial de corrección de brecha, el cual surge de la variación acumulada de la diferencia entre las tasas de inflación y devaluación.

La aplicación de esta norma incidió en algunas cuentas no monetarias del balance, debido a que reflejaban un precio de mercado irreal, lo que posteriormente se corrigió aplicando una valoración independiente de las mismas.

## TASAS DE INTERÉS

La evolución promedio de la **Tasa de Interés Activa Referencial** (plazo 84-91 días) en el mes de octubre de 2006 registró un aumento de 0,8 puntos porcentuales con relación al mes de septiembre al pasar de 8.4% a 9.2% en octubre.

La Tasa Pasiva Referencial promedio en octubre fue de 4.7%, levemente superior en 0.14 puntos porcentuales a la tasa de interés observada en septiembre.

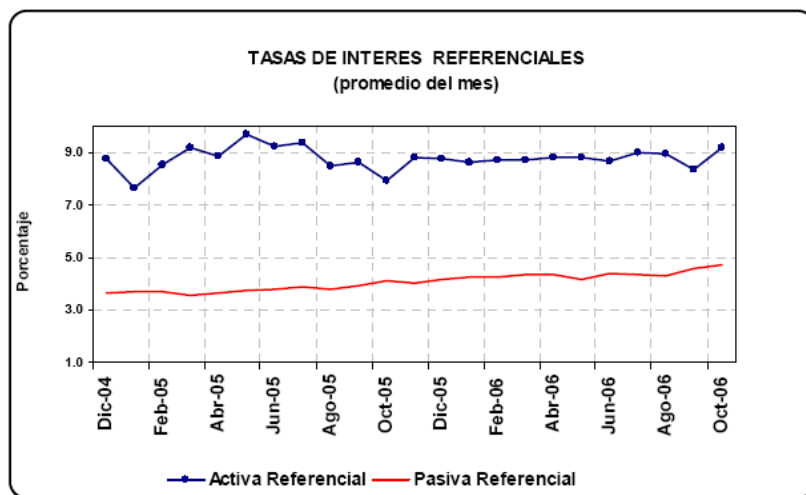


Grafico 2.8

El **spread de tasas** de interés, en lo que va del año 2006, mantiene su tendencia hacia la baja; mientras en octubre del 2005 el *spread* fue de 6.14%, en octubre del 2006 se situó en 5.23%. Sin embargo, este spread de tasa está subestimado, pues la tasa de interés activa, al no recoger los otros costos crediticios tales como las comisiones y cargos asociados al crédito, reduce la brecha real entre el costo efectivo de prestar dinero y el de captar.

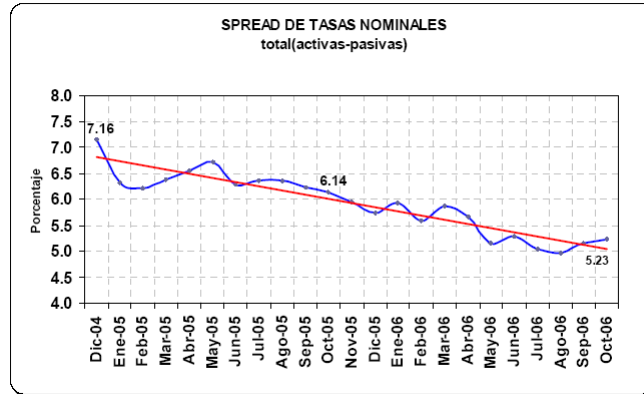


Grafico 2.9

En cuanto a la evolución de las **tasas de interés referenciales reales**, en el mes octubre 2006 presentan un leve aumento, la tasa activa referencial en 0.79 puntos porcentuales y la pasiva un aumento de 0.13 puntos porcentuales frente a la tasa de septiembre 2006.

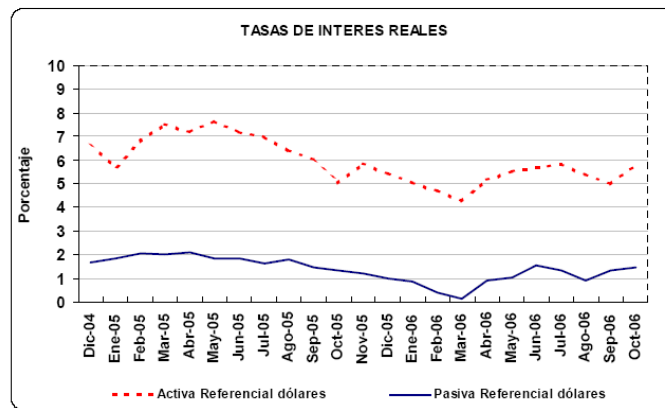


Grafico 2.10

### 2.2.1.3 Factor Tecnológico

Los países desarrollados y en desarrollo, los gobiernos, ONG, sector privado financiero y no financiero están en un acelerado proceso de informatización cada vez más amplio y que exige la más variada selección de soluciones de alta calidad.

La internacionalización financiera ha estado fuertemente impulsada por los **AVANCES TECNOLÓGICOS**, en particular en el campo de las telecomunicaciones, el procesamiento de datos y la electrónica. Esos avances han permitido realizar operaciones entre diferentes mercados, superando las barreras de tiempo y espacio, difundir información con mayor rapidez y a menor costo y mejorar considerablemente los mecanismos de pagos entre países. Al reducirse los costos y el tiempo en el que se realizan las transacciones financieras, los mercados se han aproximado mucho más.

Las innovaciones tecnológicas han dado también impulso a las innovaciones financieras, esto es a la creación de nuevos productos financieros que han permitido superar las regulaciones existentes, inutilizándolas aún antes de su eliminación. Las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y electrónica, en síntesis, abarataron el costo de las transacciones, contribuyeron a la creación de nuevos productos financieros, inutilizando regulaciones aún vigentes; y, facilitaron la interconexión de los mercados.

La demanda en el mundo entero de software y servicios informáticos se han incrementado significativamente, a medida que las computadoras y el Internet penetran cada vez más en todos los aspectos de la sociedad.

En los últimos años y dadas las exigencias tecnológicas actuales en Ecuador se ha registrado el nacimiento de un nuevo producto: el software y los servicios informáticos. Es así, que software ecuatoriano es reconocido por su calidad a nivel nacional e internacional, ya que las empresas basadas en sus necesidades han optado por la creación de sistemas que faciliten la las transacciones propias

de su giro y naturaleza, software que posteriormente ha sido comercializado para empresas del mismo tipo.

El sistema Financiero Nacional es una de los sectores que mayores avances tecnológicos ha tenido en los últimos años, ha implementado redes de consulta de saldos y movimiento, transacciones y transferencias a través de Internet, estos sistemas poseen un poderoso núcleo donde se procesan y almacenan todas las operaciones llevadas a cabo por la institución, con controles que protegen la información y diversos niveles de seguridad.

Un importante aporte tecnológico, que facilita las transacciones financieras son las redes de cajeros de debito instaladas as nivel nacional para varias instituciones del Sector Financiero como son Bancos y Cooperativas.

La cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, con el fin de entregar un servicio rápido y eficaz, se encuentra en proceso de implementación del Sistema Financiero, el cual ha sido creado bajo las necesidades de esta institución por el Ing. Rafael Obando y su equipo de Ingenieros en Sistemas, el objetivo del cambio del Sistema es agilizar las transacciones, mantener toda la información y transacciones realizadas por cada departamentos unificada una Bases de Datos la cual esta interconectada por una red, la institución en miras al futuro ha solicitado que este sistema tenga las seguridades y facilidades para la implementación de tarjetas de debito que con posterioridad se innovaran como un servicio mas para los asociados.

#### 2.1.1.4 Factor Legal

La cooperativa de ahorro y crédito "CASAG" se encuentra registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, forma parte de la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito, a la que presenta sus planes de trabajo para su aprobación, su gobierno, administración, contraloría y fiscalización se da a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con

las atribuciones señaladas en la Ley, y en el Reglamento General, además del estatuto aprobado y vigente.

Sus derechos, obligaciones y actividades se rigen por las normas establecidas en esta las Leyes Generales, Leyes Especificas por el Sector al que pertenece, Reglamentos Generales, reglamentos especiales, regulaciones y por los principios universales del cooperativismo.

Un problema legal importante que ha tenido que afrontar la Cooperativa son los constantes cambios de las Autoridades y Directivos del Ministerio de Bienestar Social y de la Dirección Nacional de Cooperativas, los cuales en los últimos cinco años han nombrado 5 directores y alrededor de 4 ministros, estos inconvenientes, en un caso específico no han permitido la aprobación del nuevo estatuto propuesto por la Cooperativa, además que otros tramites han quedado en simples solicitudes reingresadas en cada cambio directivo.

## 2.2.2 Influencias Microambientales

### 2.2.2.1 Clientes

Desde el inicio de actividades la cooperativa ha tenido un crecimiento sostenido de socios, inicio con un aproximado de 200 socios y transcurrido varios años desde su constitución, en la actualidad cuenta con un número de 3067 socios, teniendo un crecimiento en los últimos años en el siguiente orden:

#### NUMERO DE SOCIO POR AÑO

Año	Nro. Socios
2003	2563
2004	2741
2005	2914
I semestre 2006	3067

Cuadro 2.10

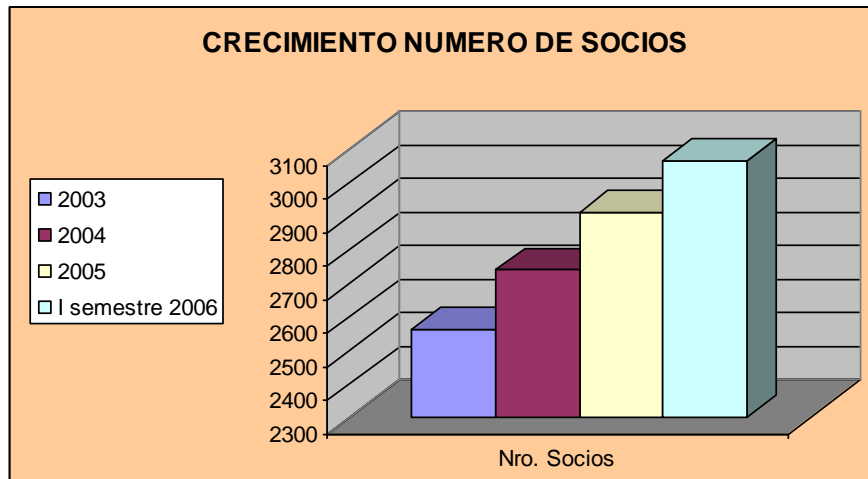


Grafico 2.11

**NUMERO DE SOCIO POR INSTITUCIÓN MILITAR**

Institución	Años			
	2003	2004	2005	I semestre 2006
PERSONAL EJERCITO	1281.5	1096.4	1311.3	1226.8
PERSONAL FUERZA AÉREA	256.3	411.15	437.1	306.7
PERSONAL MARINA	384.45	411.15	582.8	460.05
PERSONAL JUBILADO	640.75	822.3	582.8	1073.45
<b>Total</b>	<b>2563</b>	<b>2741</b>	<b>2914</b>	<b>3067</b>

Cuadro 2.11



Grafico 2.12





Grafico 2.13

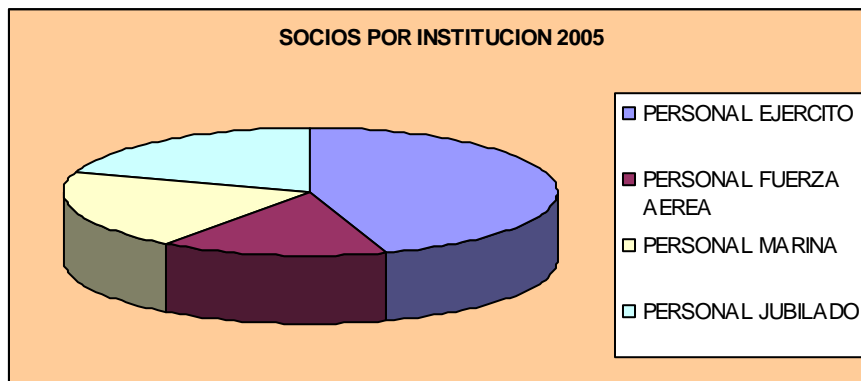


Grafico 2.14

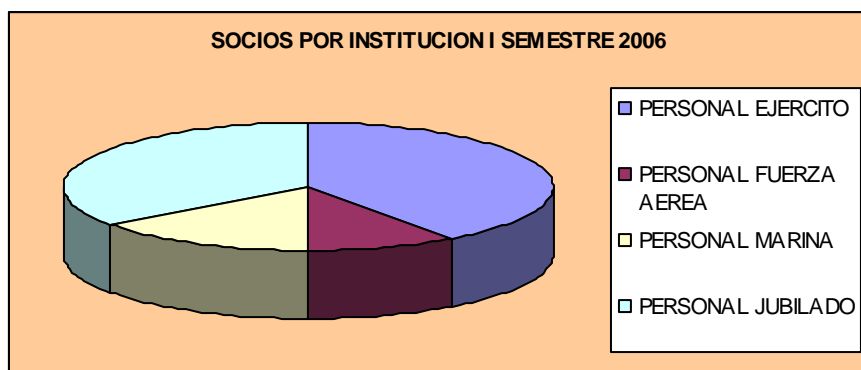


Grafico 2.15

Como lo demuestra el Cuadro 2.11 y los gráficos 2.12, 2.13, 2.14 y 2.15 el mayor número de socios de la cooperativa de ahorro y Crédito CASAG pertenecen al Ejército, seguidos del personal en Servicio Pasivo, personal de

Fuerza Aérea Ecuatoriana y personal de la Marina, todos estos incluyendo el personal civil perteneciente a cada Fuerza Militar. La razón por la que el mayor porcentaje de socios pertenece al Ejército, es que la cooperativa en sus inicios prestaba servicios exclusivos al Ejército y su personal civil, posteriormente brindo servicios a las demás fuerzas militares.

#### 2.2.2.2 Proveedores

Por el tipo de servicio que presta esta entidad sus proveedores son mínimos, las adquisiciones que realiza corresponden a Equipos de Computación, Suministros de Oficina, Suministros de Limpieza y Servicios de Imprenta.

#### 2.2.2.3 Competencia

Según la Ley de Instituciones Financieras, se considera a las cooperativas de Ahorro y Crédito como integrantes del **Sistema Financiero**.

El país en la actualidad cuenta con trescientas noventa y nueve (399) entidades financieras, desglosadas de la siguiente manera:

• Bancos en Operación	24
• Bancos en Proceso de Saneamiento	15
• Instituciones financieras Controladas por la Súper de Bancos	25
• Cooperativas de Ahorro y Crédito	350
- Controladas por la Superintendencia de Bancos	32
- Dirección Nacional de Cooperativas	318

Tomando en cuenta la competencia directa basada en el nicho de mercado, el número de competidores directos son:

- 29 de Octubre
- Ejército Nacional
- COOPAD
- Auca
- Mar y Tierra
- CASAG
- 16 de julio
- San Jorge

Participación en el Mercado por Número de socios Activos

El tamaño de mercado que ocupa la cooperativa dentro del segmento de mercado financiero que le corresponde, es reducido con respecto a su competencia directa basados en el número de socios que demandan su servicio, pero la cooperativa se encuentra en un proceso de crecimiento e innovación, que de acuerdo a las expectativas internas le hará ganar espacio en el mercado.

#### NUMERO DE SOCIO ACTIVOS

COOPERATIVA	NUMERO DE SOCIOS ACTIVOS
29 de Octubre	36000
Ejercito Nacio	18000
COOPAD	15000
<b>CASAG</b>	<b>3067</b>
16 de Julio	1200
Auca	1000
San Jorge	400
Mar y Tierra	300

Cuadro 2.12

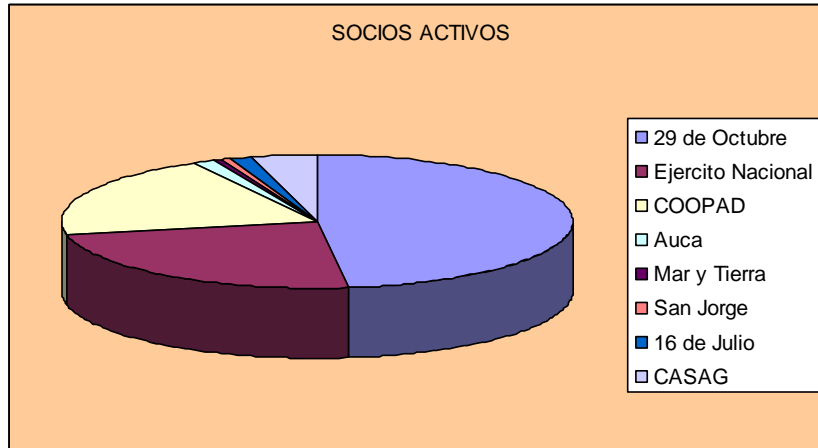


Grafico 2.16

**2.2.2.4 Precios**

De acuerdo al tipo de mercado se constituyen como precios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito las Tasas de Interés, la cuales se definen como la relación porcentual a pagarse por el uso de capital prestado en un tiempo determinado.

**Tasa de Interés Activa.-** Precio que cobra una persona o institución por el dinero que presta.

**Tasa de Interés Pasiva.-** Precio que una institución tiene que pagar por el dinero que recibe del publico.

**TASA DE INTERÉS PASIVA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**

**TASAS DE INTERÉS PASIVAS Y VALORES POR SERVICIOS**

**( A Noviembre 2006 )**

TASAS DE INTERÉS MÁXIMA A PAGAR POR MONTOS:

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO				
RANGOS	De 1 a 61 días	De 62 a 92 días	De 93 a 182 días	De 183 a 360 días
De 200 - 1,000	5.00%	5.25%	6.00%	7.00%

De 1,100 - 2,000	5.10%	5.50%	6.25%	7.50%
De 2,100 - 4,000	5.15%	6.00%	6.50%	7.75%
De 4,100 Adelante	6.25%	7.25%	7.75%	9.00%

La Cooperativa asume el Impuesto a los Rendimientos  
Financieros

VALORES POR SERVICIOS

### **TASA DE INTERÉS ACTIVA**

La cooperativa ha establecido una Tasa de Interés para la Colocaciones que realiza, esta tasa se acoge las tasas referenciales emitidas por el Banco Central del Ecuador y al mercado financiero.

**Tasa activa            14%**

## **CAPITULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Misión**

##### **MISIÓN 2008**

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito, especializada en la intermediación financiera, facilitamos al socio financiamiento y captamos inversiones a las tasas más competitivas del mercado basados en la labor social, dirigimos nuestros servicios al personal de las Fuerzas Armadas y personal civil, desarrollando nuestras funciones eficientemente cimentados en solidaridad y mejoramiento continuo”

#### **3.2 Visión**

##### **VISIÓN 2008**

Ser una institución financiera a nivel nacional entregando servicios cooperativos a personal de las Fuerzas Armadas y el público en general, con la prestación de servicios financieros de calidad, con recurso humano eficazmente capacitado para la satisfacción total del cliente basando su gestión en valores de equidad y solidaridad

#### **3.3 Objetivos**

- a. Mantener cada año rotación permanente del efectivo proveniente de los depósitos a plazo y a la vista colocándolo a una tasa competitiva en el mercado.
- b. Negociar convenios cooperativos interinstitucionales en un lapso de tres años, para financiamiento de nuevos servicios cooperativos, asegurando el retorno de capital y rentabilidad del mismo.

- c. Posicionarnos hasta el 2007 en la mente del cliente, implementando un sistema de análisis de preentrega de créditos para respaldar su inversión.
- d. Innovar los procesos administrativos y financieros al 2008, de acuerdo a lineamientos legales, para obtener información oportuna, confiable y adecuada que aporte eficientemente a la toma de decisiones y correctivos necesarios
- e. Mantener un nivel competitivo de tasas de captación y colocación previniendo liquidez y bajo nivel de cartera vencida
- f. Optimizar el proceso de crédito con tasas competitivas a través del mantenimiento de un nivel equilibrado de captaciones
- g. Toma de decisiones eficientes a través de datos reales tomados del proceso administrativo de la cooperativa
- h. Fomentar una cultura de crecimiento tanto de nuestra línea de crédito mediante la adquisición de nueva tecnología y trabajo en equipo

### **3.4 Políticas**

- a. Prestar servicios de calidad, con eficiencia, eficacia y economía.
- b. Mantener estudios permanentes sobre las necesidades de los socios y planificar financieramente la disposición de nuevos servicios y beneficios.
- c. Tener contacto permanente con los organismos de control para cumplir con las disposiciones de nueva vigencia.
- d. Ser flexibles con las solicitudes de los socios con casos especiales.
- e. Evaluar periódicamente la cartera crediticia a fin de establecer un nivel de riesgo.
- f. Diseñar modelos específicos para recuperar oportunamente los créditos otorgados con pagos a ventanilla en caso de mora.
- g. Realizar mantenimiento permanente al Sistema Informático utilizado, para que proporcione datos lo más reales y que demuestren la realidad financiera de la Cooperativa.
- h. Mantener personal identificado plenamente con las funciones y objetivos de la cooperativa.

### **3.5 Estrategias**

De acuerdo al análisis realizado de la Cooperativa de Ahorro y crédito "CASAG" nos situamos en el nivel dos de Incertidumbre, por lo tanto, a la toma de decisión debemos optar por ADAPTARNOS ya que el nivel económico con el que contamos, la empresa no puede instaurar cambios drásticos y mas bien debe mantener y continuar las tendencias.

#### **1. ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA O DESARROLLO**

De acuerdo al análisis efectuando en La Cooperativa podemos determinar que la estrategia a tomarse más factible es la de la CONCENTRACIÓN, debido a que los servicios cooperativos que presta la institución esta dirigido al personal militar y por tanto debemos centrarnos en brindar un servicio mejorado y eficiente a los socios actuales ya que atraeremos nuevos socios de mismo sector.

#### **2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia que hemos tomado es INTEGRACIÓN HORIZONTAL, debido a que si se quiere incrementar la cartera de clientes y brindar un mejor servicio, es necesario aplicar a nuestro mercado con la apertura de sucursales y tratando de abarcar el mercado civil de cada institución militar.

#### **3. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia por la que se ha optado es la de SEGUIDOR, ya que la cooperativa se adapta y alinea sus decisiones de acuerdo a las tendencias que impone su líder competitivo.

#### **4. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG" con el objetivo de posesionarse en la mente de su consumidor de Servicios Financieros, ha decidido ampliar y



mejorar sus servicios cooperativos, adaptando su operación a las tendencias actuales del sector al que pertenece, mediante la creación de sucursales en lugares estratégicos, para mantener la cartera actual de clientes y direccionar su ampliación.

### **3.6 Principios y Valores**

#### Principios

La cooperativa se basa en principios como:

- a. Libre acceso y retiro voluntario.- La cooperativa tiene abierta sus puertas para todo aquel que desee ingresar.
- b. Control democrático.- Todo socio tiene derecho a un voto, no importa el número de certificados de aportación.
- c. Interés limitado al capital.- La entidad cooperativa no persigue fines de lucro sino el servicio o beneficio al socio.
- d. Retomo de excedentes.- Las utilidades deben distribuirse .a contribución del esfuerzo que cada socio despliega en la cooperativa.
- e. Neutralidad política y religiosa.- En el seno de la cooperativa no puede realizar actividades políticas ni religiosas.
- f. Fomento de la educación.- El cooperativismo busca el mejoramiento cultural.

#### Valores

Los valores institucionales que aplican directivos y empleados son los siguientes:

- a. La cooperativa de Ahorro y Crédito “CASAG”, se basa en los valores de auto ayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.
- b. Los socios de la Cooperativa hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, la apertura y la vocación social
- c. Los directivos, empleados y socios son la fuente de fortaleza de la Cooperativa. Ellos proporcionan el talento cooperativista y determinan el prestigio y la vitalidad. La participación activa y el trabajo en equipo

constituyen los valores humanos básicos para el desarrollo como una comunidad empresarial.

- d. La prestación de los servicios de crédito y más beneficios sociales son el resultado final de la gestión y esfuerzos que cada día debe ser mejores para satisfacer las necesidades de cada socio.
- e. El concepto que tengan los socios de los servicios de la cooperativa será el concepto que tengan de la cooperativa como ente empresarial.
- f. Los excedentes son la medida final del grado de eficiencia con los que la cooperativa proporciona a sus socios la mejor ayuda retribuyéndoles, mejores servicios y mayor capacidad financiera.

## **CAPITULO IV**

### 4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 4.1 Auditoría de Gestión

##### 4.1.1 Concepto

La Auditoría de Gestión es denominada con varios nombres, de la siguiente manera:

- Auditoría Operativa
- Auditoría Operacional
- Auditoría Comprensiva
- Auditoría Integral
- Auditoría Gerencial
- Auditoría de Valor por Dinero (Canadá)
- Auditoría de Desempeño
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Total
- Auditoría de Productividad

Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización privada o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso, Gestipolis.com

La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos, PriceWaterhouseCoopers.

La auditoría de Gestión es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades, Dr. CPA Ramiro Andrade Puga.

Auditoría Administrativa, es el examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno, (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control del Perú)

En mi opinión considero que la Auditoría de Gestión es:

Auditoría de Gestión es el examen aplicado por auditores independientes y profesionales especializados con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos y metas planteados para planes, programas o entidades del sector público o privado, determinando el grado de eficiencia, eficacia y economía con que han sido utilizados los recursos asignados.

#### 4.1.1.1 Eficiencia

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada.

La medida de eficiencia compara la relación insumo/ producto con un estándar preestablecido.

El objetivo es incrementar la productividad, es así que la eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo.

Por ejemplo en una entidad financiera, se puede medir su eficiencia a través del número de créditos colocados y la recuperación periódica de cada uno, por cada analista de crédito, tomando en cuenta los recursos que han sido necesarios la entrega crediticia y la recuperación de capitales.

#### 4.1.1.2 Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Eficacia Operacional.- se refiere al logro de resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas.

Eficacia Organizacional.- es un concepto aún mas amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y

financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.<sup>1</sup>

Por ejemplo, una entidad financiera puede calificarse como eficaz al alcanzar su meta de entrega de créditos ordinarios en un 90% de lo presupuestado como disponible, sin embargo se gastó más recursos que lo necesario para lograrlo, en cuyo caso la eficacia operacional no fue la mejor porque se demostró que pudo haber alcanzado un porcentaje mayor de entrega crediticia ya que al cerrar el periodo se encontraron solicitudes de crédito sin el cumplimiento del trámite respectivo.

#### 4.1.1.3 Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales la administración de los entes adquieren los insumos del proceso productivo: recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración de los insumos utilizando el CICLO DE LA ECONOMÍA, referido fundamentalmente a:

---

1 Auditoría de Gestión  
Milton Maldonado E.  
Pág. 23

1. La necesidad el bien o servicio
2. La definición de los requerimientos
3. El método de adquisición de los requerimientos
4. El mantenimiento del bien o contrato del servicio
5. El Desecho del Bien o Finiquito del contrato de Servicio.<sup>2</sup>

Por ejemplo en el sector financiero existe la colocación crediticia, la cual, debido a la competencia actual debe ser ofertada en los diferentes sectores productivos del país, por tanto entre mayor se la colocación crediticia y menores los recursos económicos utilizados, mejor se esta aplicado el factor economía.

#### 4.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

- Establecer el grado en que el ente y sus colaboradores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.

---

<sup>2</sup> Auditoría de Gestión  
Milton Maldonado E.  
Pág. 22

- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que la entidad y sus colaboradores controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

#### 4.1.3 Campos de Aplicación

La aplicación de Auditoría de Gestión esta enfocada a todo tipo de industria, empresa pública, empresa privada, proyectos empresariales.

## 4.2 Control Interno

### 4.2.1 Antecedentes de Control Interno

#### **Informe COSO**

**(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).**

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y



acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El concepto de control interno discurre por cinco componentes:

- 1) Ambiente de control
- 2) Evaluación del riesgo
- 3) Actividades de control
- 4) Información y comunicación
- 5) Monitoreo o supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de eficacia y eficiencia, los que permiten que los directivos se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de

control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

## **Enterprise Risk Management**

### **COSO ERM**

COSO proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control a través de una terminología utilizada comúnmente y principios usados como guía para desarrollar una arquitectura efectiva para la administración de riesgos. Proporciona una visión integral del sistema de control institucional

La Administración de Riesgo Empresarial es un proceso, realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos.

ERM comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas, e industrias manufactureras químicas. En estas industrias los riesgos están bien documentados y medidos; comúnmente se utilizan sofisticados modelos estadísticos; existe entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y riesgos.

#### **Características COSO ERM**

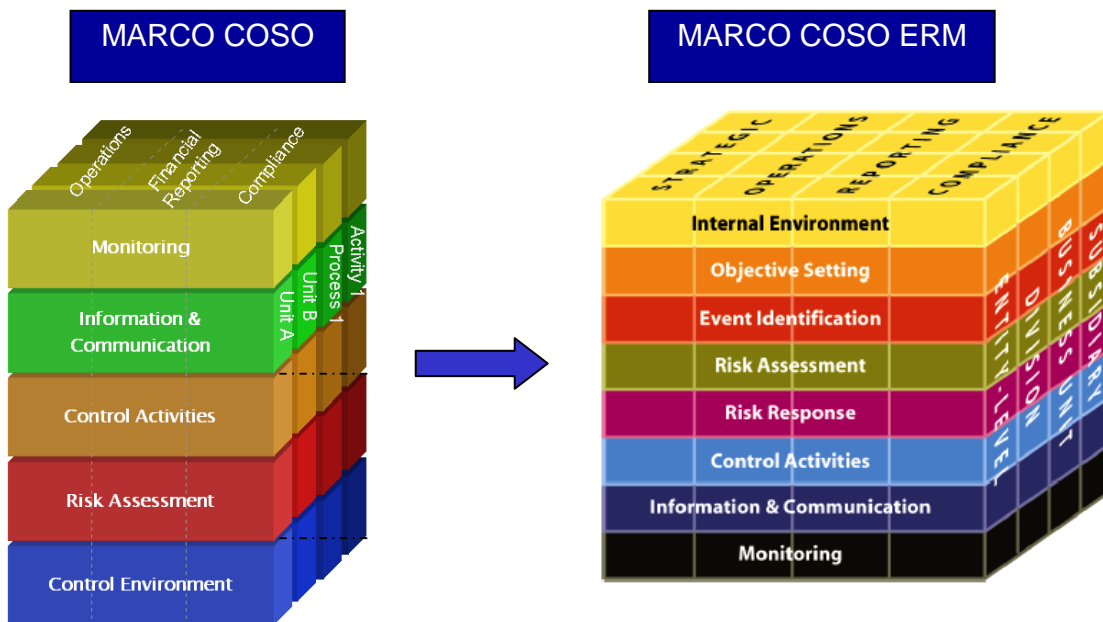
- La metodología tradicional de muestreo usualmente no es suficiente para obtener los resultados deseados.
- La metodología tradicional es a menudo ineficaz y costosa
- El enfoque cambió de auditoría basada en control

- Se enfoca en el riesgo para determinar qué es importante y seleccionar la muestra de control
- La auditoría “basada en riesgo” es ahora la norma del IIA

Concepto de Riesgo

Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que pudiera afectar adversamente el logro de objetivos. Ninguna entidad opera en un ambiente libre de riesgos.

Componentes COSO ERM



Fuente: Manual de Excelencia Académica

Marco Integrado de Control Para Latino América

## **MICIL**

De manera resumida en Informe MICIL contempla lo siguiente:

En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombro una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos(FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

En el año 2000, el Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A), reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco de control interno para las empresas y los gobiernos de la región de América Latina. Luego de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) resultado de dicho esfuerzo es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

En la preparación del MICIL, expertos de C&A trabajaron conjuntamente con los líderes de asociaciones profesionales comprometidas en la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia; en particular la Federación Latinoamericana de

Audidores Internos (FLAI) y la Comisión Interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

Los miembros de la FLAI, especialmente, contribuyeron al desarrollo del MICIL, desde el primer borrador hasta la presente forma del marco. El Proyecto AAA reconoce también el aporte profesional realizado por Edison Estrella, quien diseñó y preparó el documento MICIL. Su conocimiento del tema de control interno y su compromiso con la transparencia gubernamental quedó evidenciado durante el proceso de preparación de este documento. El MICIL fue aprobado en la reunión Anual de la FLAI en Octubre de 2003 en La Paz, Bolivia

“El control interno integrado se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

La definición requiere de una adición importante en el segundo objetivo y es la frase “y operativa” tomada de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna (NEPAI) donde se la incluye y la compartimos totalmente. El marco integrado de control interno es toda la organización y no esta circunscrito a la información financiera.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado

(empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión

La base de la pirámide esta conformada por la “Integridad, Valores y la Ética” y presenta el soporte fundamental para el funcionamiento de la organización debido a la fortaleza que tienen para la organización y del personal que la conforma. El apoyo y el ejemplo de la dirección superior y la supervisión permanente de los directivos complementan el principio fundamental que se basa en la pirámide del MICIL.

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

---

**Marco Integrado - CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR – (CORRE),**

Publicado por el Proyecto Anticorrupción “SÍ SE PUEDE”, en el año 2006.

Con mínimos cambios al concepto general de COSO, al control interno se lo define como: Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

**COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR (CORRE)**

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- I.- Ambiente Interno.
- II.- Establecimiento de Objetivos.
- III.- Identificación de Eventos.
- IV.- Evaluación de Riesgos.
- V.- Respuesta a los Riesgos.
- VI.- Actividades de Control.
- VII.- Información y Comunicación.
- VIII.- Supervisión y Monitoreo.

#### 4.2.2 Concepto de Control Interno

De acuerdo al criterio de Dr. Ramiro Andrade Puga, Control Interno es:

Control interno comprende las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

La implantación de las medidas de control interno, la realización sistemática de los controles y la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica, en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

#### **Control Interno Financiero**

El control interno financiero comprende, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

#### **Control Interno Administrativo**

Comprende el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o



programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud, y complejidad de sus operaciones; sin embargo, un control gerencial efectivo comprende los siguientes pasos:

- Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas;
- Monitoreo del progreso y avance de las actividades
- Evaluación de los resultados logrados
- Acción correctiva, en los casos que sean requeridos

#### 4.2.3 Objetivos de Control Interno

- Promover la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir la normativa vigente, reglamentos y resoluciones de carácter general y las de realización interna.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad

**Promover la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios** Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de eficacia, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

**Protección y conservación de los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, acto irregular o ilegal** Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.

**Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales** Este objetivo se refiere a que los administradores, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión.

**Elaboración de información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad** Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que revela razonablemente los informes.

#### 4.2.4 Componentes de la Estructura de Control Interno según COSO ERM

- Ambiente Interno
- Establecer Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión

## **Ambiente de control**

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

## **Establecimiento de Objetivos**

La Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo es por medio del establecimiento de objetivos, los cuales se dividen en:

Objetivos estratégicos:

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión y reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos relacionados:

Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento, cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada

Tolerancia al Riesgo: La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia) Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

### **Identificación de Eventos**

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos distinguiendo riesgos y oportunidades.

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos

Factores a considerar

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos

Existen técnicas para identificar eventos ya sean focalizadas en el pasado y otras en el futuro. Existen técnicas de diverso grado de sofisticación.

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

### **Evaluación De Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas:

- Probabilidad de ocurrencia e impacto: Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

## **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad evaluando posibles respuestas.

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

Categorías de respuesta al riesgo:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir 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

ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio 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 como los riesgos individuales se interrelacionan.

Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

*Integración con Respuesta al Riesgo:* Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de

manera adecuada y oportuna. La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

### **Actividades De Control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:· Las operaciones, La confiabilidad de la información financiera, El cumplimiento de leyes y reglamentos

### **Información y Comunicación**

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

### **Supervisión**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

#### 4.2.5 Herramientas de Control Interno

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, Auditor podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría, las herramientas de análisis que podría utilizar son las siguientes:

- Cuestionarios
- Narrativas
- Flujogramas



### **Cuestionarios**

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

### **Utilización de cuestionarios**

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar

completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

Ejemplo:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"****CUESTIONARIO CONTROL INTERNO****SECCIÓN: CRÉDITO Y COBRANZAS****PERIODO ESTUDIADO:**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PORCENTAJE		OBSERVACIONES
					CUMPLIMIENTO	OPTIMO	
1	La sección crédito cuenta con un Sistema de Control Interno	x			3.50%	3.50%	No existe un control interno que se aplique en la cooperativa para otorgar créditos
<b>PERSONAL</b>							
2	¿El recurso humano que labora en esta sección está capacitado para la función que	X			3.50%	3.50%	
3	¿El numero de personal asignado a este departamento es el suficiente para la ejecución		X		0.00%	4.00%	Existen únicamente un jefe y un auxiliar tanto para la sección crédito, como para cobranzas
4	¿El personal de esta área tiene pleno conocimiento de las políticas, reglas y procedimientos para otorgar crédito?	X			4.00%	4.00%	
5	¿El grado de responsabilidad de un crédito incobrable recae sobre el funcionario que lo aprobó?		X		0.00%	3.50%	Es el resultado del trabajo en equipo
6	¿Existen bonificaciones por ubicación de Crédito?		X		3.00%	3.00%	
7	¿Las funciones de estudio y aprobación de créditos esta correctamente dividido?	X			4.00%	4.00%	
8	¿Existen políticas restrictivas para la entrega de préstamos a familiares de los funcionarios de esta sección?		X		0.00%	4.00%	Se otorgan créditos de manera indistinta
9	¿Existe una alta rotación del personal de esta área?		X		0.00%	4.00%	Por el limitado numero de personas existe poca rotación
10	¿Ha existido alguna demanda legal o problema jurídico con los funcionarios de esta		X		3.00%	3.00%	
<b>MONTO E INTERESES</b>							
11	¿El Interés del préstamo esta determinado por el monto?	X			4.00%	4.00%	
12	¿La cooperativa determina su tasa de interés de acuerdo a la normativa vigente en el país?	X			4.00%	4.00%	
13	¿El monto de préstamos es fijo de acuerdo a la clasificación preestablecida?		X		3.00%	3.00%	
14	¿La cooperativa basa la imposición de intereses en una política social?	X			3.00%	3.00%	
15	¿La cooperativa es vulnerable a los cambios de la tasa de interés del mercado nacional?	X			3.00%	3.00%	
<b>ESTUDIO - APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>							
16	¿Los datos que ofrece la solicitud son los suficientes para realizar la calificación del crédito?	X			4.00%	4.00%	
17	¿Se realiza comprobación de datos de la solicitud?		X		0.00%	4.00%	No existe presupuesto para realizar el proceso
18	¿Existe un oficial de crédito para cada préstamo?		X		0.00%	4.00%	Por el limitado numero de personas existe poca rotación
19	¿El tiempo promedio para estudio y aprobación de créditos es de 8 días?		X		0.00%	4.00%	Por el limitado número de personas existe poca rotación
20	¿Usted cree que existe ingerencia de terceros para la aprobación de ciertos créditos?	X			0.00%	3.50%	Por relaciones familiares y/o amistades
21	¿El requerimiento de garantías documentarias, personales, prendarias e hipotecarias está determinado de acuerdo al	X			4.00%	4.00%	
22	¿Cuándo la garantía es prendaria o hipotecaria se realiza un avalúo pre-aprobación y entrega del préstamo?	X			3.50%	3.50%	
23	¿Cuándo es garantía personal, se tiene una entrevista previa con el garante?		X		0.00%	3.50%	Por el limitado número de personas existe poca rotación
24	¿Se aplica las 5 "C" de Crédito para la aprobación de un crédito?		X		0.00%	4.00%	No existe conocimiento e instrucción en el personal
25	¿Existe seguimiento del crédito?	X			4.00%	4.00%	
26	¿La aprobación del crédito es solo responsabilidad del Jefe de Crédito?	X			0.00%	4.00%	Es el resultado del trabajo en equipo
27	¿En la entrega de créditos la diferenciación entre socios civiles y militares es determinante?	X			4.00%	4.00%	
<b>TOTAL</b>					<b>57.50%</b>	<b>100.00%</b>	

**Narrativas**

El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Se debe detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

A. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

B. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

El estudio es detallado, para cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa, pero por su naturaleza no se tiene un índice de eficiencia.

### **Flujogramas**

El Diagrama de Flujo o Flujograma, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.<sup>3</sup>

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales

---

<sup>3</sup> Diagramas Causa - Efecto, Pareto y Flujogramas

instrumentos en la realización de métodos y sistemas, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada.

### **Características que deben poseer los Flujogramas:**

Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.<sup>4</sup>

### **Simbología de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado**

**Documento**: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)



---

<sup>4</sup> Diagramas Causa - Efecto, Pareto y Flujogramas

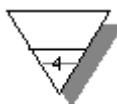
**Proceso manual:** cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.



**Proceso:** cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.



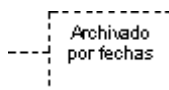
**Almacenamiento fuera de línea:** un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.



**Líneas de Flujo:** líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.



**Anotación:** utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.)



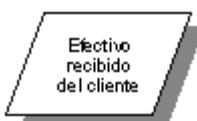
**Conector:** salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.



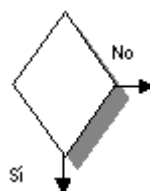
**Conector entre diferente páginas:** indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.



**Entrada / Salida:** utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.



**Decisión:** indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.



## Diseño y Elaboración de Flujogramas

Según Matías Martínez Ferreira para el diseño de un Flujograma se debe realizar lo siguiente:

Este se rige por una serie de símbolos, normas y pautas convencionales las cuales son:

1. El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento. Cada departamento o sección debe mostrarse una sola vez en el flujograma y en el mismo orden o secuencia cronológica de su aparición en el procedimiento que se describe de izquierda a derecha.
2. Se debe mostrar una misma dependencia más de una vez en el flujograma aun cuando las acciones del procedimiento regresen a la misma.

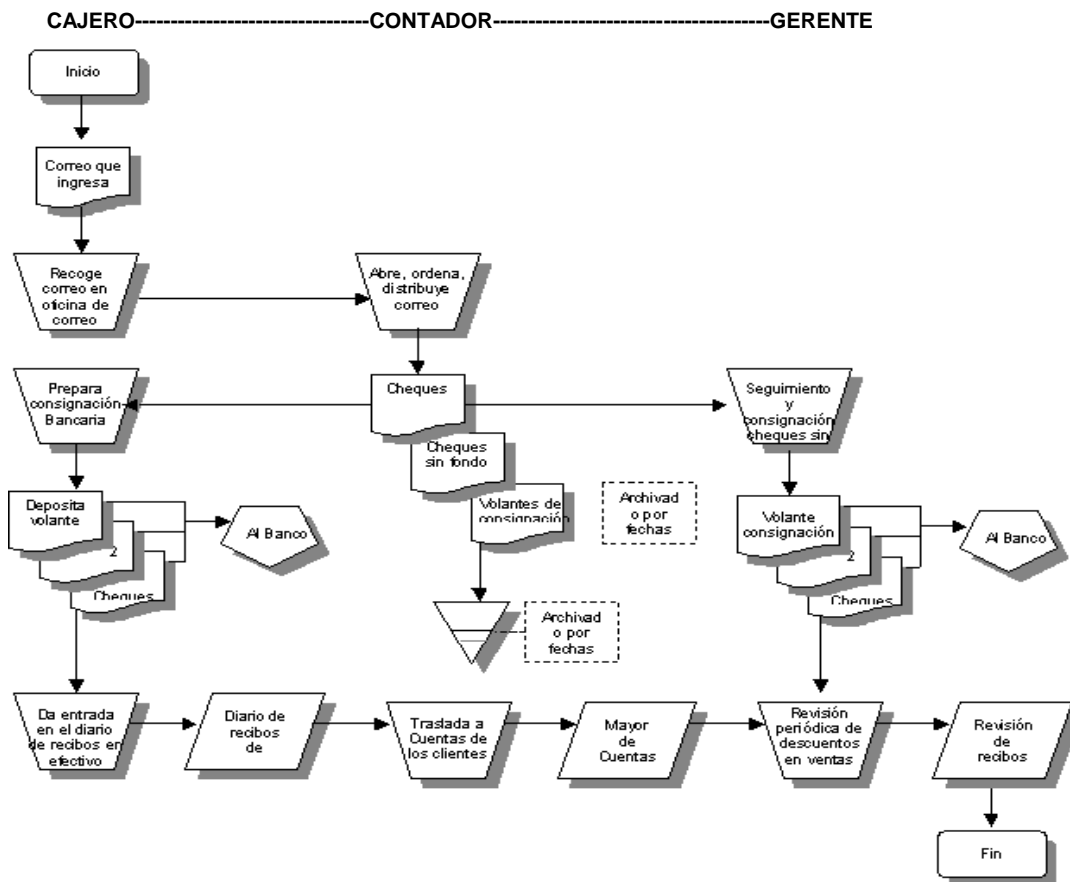


3. Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las líneas divisorias del formato, rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.
4. Cada paso o acción del procedimiento debe enumerarse con claridad y describirse brevemente con muy pocas palabras.
5. Cuando algún documento queda retenido en alguna dependencia del flujograma se indica según sea archivado: definitivamente, temporalmente o retenido por algunos días (“D”), horas (“O”) o minutos (‘)
6. Cuando hay que destruir algún documento luego de ser utilizado en el procedimiento se indica con una (X) grande.
7. Cuando en el procedimiento algún documento da origen a otro se indicará en el flujograma mediante una flecha interrumpida.
8. Al igual que en los organigramas en los flujogramas cuando varias líneas se inter cruzan sin tener relación se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.

Siempre resultará mejor que el flujograma se muestre en una sola hoja, pero cuando en su extensión se tenga que continuar en otra página, se señala mediante un símbolo cualquiera dentro de un círculo, en la página donde se interrumpe y el mismo que suele llamarse conector se colocará en otra página como sigue.

Ejemplo:

### Flujograma de Cierre de Cuentas por Cobrar



#### 4.3 Marco Legal

El Normativa en que basaremos el desarrollo de la Auditoría de Gestión, son la Normas Ecuatorianas de Auditoría

NORMA	TITULO	TEMA QUE TRATA
NEA 1	Objetivo y Principios Generales que Regulan una Auditoría de Estados Financieros	Objetivos de Auditoría de Estados Financieros
NEA 2	Términos del Trabajo de Auditoría	Términos del Trabajo de Auditoría
NEA 3	Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría	
NEA 4	Documentación	Documentación en Auditoría
NEA 5	Fraude y Error	Fraude y Error
NEA 6	Consideraciones de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros	Documentación Legal en Auditoría
NEA 7	Planificación	Planeación de Auditoría
NEA 8	Conocimiento del Negocio	Conocimiento del Negocio
NEA 9	Carácter Significativo de la Auditoría	Materialidad
NEA 10	Evaluación de Riesgo y Control Interno	Control Interno: Evaluación de Riesgos
NEA 11	Auditoría en un Ambiente de Sistemas de Información por Computadora	PED. Auditoría en un Ambiente de PED
NEA 12	Consideraciones de Auditoría Relativas a Entidades que Utilizan Organizaciones de Servicios	Organización de Servicio y la Auditoría
NEA 13	Evidencia de Auditoría	Evidencia de Auditoría
NEA 14	Trabajos Iniciales – Balances de Apertura	Balances de Apertura
NEA 15	Procedimientos Analíticos	Procedimientos Analíticos
NEA 16	Muestreo de Auditoría	Muestreo en Auditoría
NEA 17	Auditoría de Estimaciones Contables	Estimaciones Contables
NEA 18	Partes Relacionadas	Partes Relacionadas
NEA 19	Hechos Posteriores	Dictamen Hechos Posteriores
NEA 20	Negocio en Marcha	Negocio en Marcha

NORMA	TITULO	TEMA QUE TRATA
NEA 21	Representaciones de la Administración	Representaciones de la Administración
NEA 22	Uso del Trabajo de Otro Auditor	Trabajo de Otro Auditor
NEA 23	Consideraciones del Trabajo de Auditoría Interna	Auditoría Interna relación con la Auditoría de Estados Financieros
NEA 24	Uso del Trabajo de un Experto	Trabajo de Un Experto
NEA 25	El Dictamen del Auditor Sobre Los Estados Financieros	Dictámenes de Auditoría
NEA 26	Otra Información en Documentos que Contienen Estados Financieros Auditados	Dictámenes de Auditoría: Otra Información en Estados Auditados
NEA 27	El Dictamen del Auditor sobre Trabajos de Auditoría con Propósito Especial	Dictámenes de Propósito Especial
NEA 28	Examen de Información Financiera Prospectiva	Dictamen: Examen de Información Financiera Prospectiva
NEA 29	Trabajos de Revisión de Estados Financieros	Revisión de Estados Financieros
NEA 30	Trabajos para Realizar Procedimientos Convenidos Respecto de Información Financiera	Procedimientos Previamente Convenidos
NEA 31	Trabajos para Compilar Información Financiera	Compilación de Información Financiera

## **CAPITULO V**

### **5. FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

#### **5.1 Planificación**

La planificación de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

De tal manera, garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

#### **5.1.1 Estudio Preliminar o Revisión General**

El motivo de esta etapa es obtener un Conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de reformular el Presupuesto de Auditoría, originalmente elaborado por la supervisión. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos:

- Recopilación de Antecedentes
- Determinación de Objetivos

- Enfoque y Orientación del Examen
- Planificación Global de Recursos

### **Recopilación de Antecedentes**

#### *Entrevista con la Máxima Autoridad del Ente*

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Se obtendrá Datos Básicos de la Organización y un compromiso escrito por parte de la gerencia, supervisión y coordinación de colaboración total con la auditoría.

#### *Otras Entrevistas*

En esta etapa, se efectuarán entrevistas con:

- Niveles inmediatos inferiores al de la máxima autoridad (vicepresidente, directores o similares).
- Niveles Operativos

#### *Consulta de Documentación e Información*

Deberá consultarse, además, toda la información, no incluida en los puntos anteriores, que se considere de interés para completar el conocimiento preliminar de la organización, tal como, actas del directorio, revistas especializadas, informes de auditoría anteriores, legislación vinculada, etc.

#### *Ficha de la Organización*

Con la información obtenida a partir de las entrevistas y cuestionarios, se completará la **Ficha de la Organización**, el que tendrá por destino el legajo permanente.

## **Determinación de Objetivos**

### *Conceptos*

En esta fase, el coordinador de la auditoría deberá contestarse, entre otras, las siguientes preguntas, en función del objetivo definido por las características de la auditoría:

- ¿Qué es posible satisfacer y cuán factible es la realización de la auditoría?
- ¿Qué se va a buscar concretamente (OBJETIVOS Y ALCANCE)?
- ¿Qué recursos debe estar en condiciones de proporcionar el ente auditado y en qué momento?
- ¿Cuáles son las fechas tentativas de iniciación y terminación del trabajo?
- ¿Existen restricciones técnico - políticas?

Básicamente debe determinarse qué necesidades deben satisfacerse y cómo estos propósitos se harán operativos.

***Establecer los objetivos significa determinar el campo de acción que abarcará la auditoría.***

### *Características*

Cada objetivo debe reunir las siguientes características:

- Alcanzable: Será tal que pueda lograrse materialmente, tomando en cuenta las facultades, recursos, atributos y todo otro factor que pueda incidir en su obtención.
- Específico: Indicará clara e inequívocamente qué se está buscando.
- Apropiado: Tendrá relación con el propósito fundamental del trabajo de auditoría.
- Comunicable: Será comprensible para todos los participantes.

### *Enunciación*

Todos los objetivos se detallarán, por orden de prioridades, con archivo en el Legajo Transitorio, determinándose específicamente para cada uno:

- SUJETO (¿Quién?)

Hay que determinar el sujeto de la auditoría (la administración total o sólo un área o parte de un área, todo un sistema o un subsistema, etc.).

- OBJETO (¿Qué?)

Qué aspecto de la gestión se incluirá (la gestión presupuestaria o sólo el área financiera, etc.).

- PERIODO BAJO EXAMEN (¿En qué período?)

Se detallará el período bajo examen.

### **Enfoque y Orientación del Examen.**

El enfoque y orientación de la auditoría determina que la investigación debe ceñirse en su ámbito de acción a los objetivos trazados. Se deberá estructurar con un enfoque de auditoría que prioriza todas las áreas (críticas) de la organización. Deberán ajustarse los procedimientos a los objetivos que se tracen en cada auditoría y en función de ello definir el enfoque y alcance de la auditoría.

Siempre queda abierta la posibilidad de modificar la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de estudio general, se evidenciara la necesidad de investigar ciertas áreas críticas con mayor intensidad que otras.

### **Planificación Global de Recursos**

El Coordinador una vez que tabuló, procesó y analizó toda la información, diseñará los lineamientos generales del trabajo, proyectará el tiempo estimado de duración, la cantidad y características del personal a utilizar y el costo aproximado.



Se fijarán los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría y cuales no.

La Planificación global será presentada al Supervisor, el cual lo evaluará y efectuará los ajustes que estime necesarios. Finalmente, una vez aprobado por el Gerente del Área de Auditoría, se podrá iniciar la labor.

#### 5.1.2 Evaluación Sistema de Control Interno

La evaluación de control Interno, la realizare, con la aplicación de cuestionarios que estimen los riesgos basados en los Componentes de Control Interno EMR, los cuales son:

1. Ambiente Interno
2. Establecer Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación del Riesgo
5. Actividades de control
6. Información y Comunicación
7. Supervisión

De acuerdo a la naturaleza de la entidad en estudio, las áreas a auditarse y el estudio preliminar, se establecerán las preguntas del cuestionario de Control Interno, las cuales de manera general tendrán una ponderación de 10 puntos y serán calificadas de acuerdo a la contestación de los involucrados de cada área, adicionalmente para las respuestas no satisfactorias, se elaborara un cuadro de observaciones que aclaren el porque de la calificación.

Se deberá determinar el Nivel de Riesgo y Confianza que existe con el Actual Control Interno aplicado en la entidad a través de la siguiente formula:

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

El Nivel de Riesgo y confianza se lo determina en la siguiente tabla:

Determinación del Nivel de Riesgo			
(Confianza)	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	Alto	Moderado	Bajo
			(Riesgo)

En esta evaluación tendré que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo de Auditoría:

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor

De acuerdo a la calificación de Riesgo y Confianza se podrá determinar el tipo y profundidad de las pruebas que deberán aplicarse para la elaboración de la auditoría de Gestión.

### 5.1.3 Elaboración del Programa de Auditoría

#### **Concepto**

El Programa de Auditoría tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen.

El PROGRAMA DE AUDITORIA servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El Coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo.

El programa de Auditoría se trabajará como una unidad denominada programa. Este se dividirá en unidades menores llamadas subprogramas y cada uno de éstos a su vez en actividades. Esta subdivisión dependerá de la dimensión de la Auditoría. Si se encarara una sola actividad podrá no efectuarse ninguna subdivisión. En la auditoría anual, cada área crítica se considerará un subprograma, debiendo éstos a su vez subdividirse en actividades, según la diferenciación de los problemas específicos a resolver.

## **Contenido del Programa**

A nivel de cada actividad, el programa deberá especificar:

### **Antecedentes**

Es lo que da origen a la Auditoría. Se consignará:

- En la Auditoría Anual: Programa Anual Institucional de Auditoría - Examen Preliminar y General
- En Auditoría específicas: Se mencionará el Memo de Gerencia recibido por el Supervisor que da origen a la auditoría, Presupuesto de Auditoría, Planificación Global de Recursos e información anexa.

### **Objetivos**

Se reformularán los objetivos y su determinación a este nivel estará en relación directa a los problemas específicos detallados.

En su definición se tendrá en cuenta:

- ¿Qué problema específico se considerará?
- ¿Cuál será el período considerado?
- ¿A qué área o sub-área corresponde?

### **Alcance**

Deberán indicarse todas las restricciones conocidas al examen a efectuar.

Se fijará en el mismo los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría y cuáles no, indicando si se trabajará con información contable auditada, extracontable, con estimaciones, con datos proyectados, etc.

A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir opiniones debidamente fundadas.

### **Procedimientos**

Deberá efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, repaso de antecedentes, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc.

Para cada procedimiento se indicará:

- Cuál es el límite de tiempo para realizar cada paso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros (cuáles se pueden realizar simultáneamente y cuáles requieren la finalización de uno para comenzar el otro)
- Lugar, sede, división, etc., en el cual se realizará el trabajo.
- Deberá indicarse documentación a utilizar y se referenciará el papel de trabajo a emplear.

### **Recursos**

Cada procedimiento deberá tener asignado un tiempo (horas hombre) y la/s persona/s que lo ejecutarán.

Se deberán sacar totales de horas/hombre por actividad, subprograma y proyecto, dividido por mes o período, según se considere necesario.

### **Cronograma**

Se prepara un resumen en el cual constará:

- Total de horas previstas por actividad, subprograma y programa con una distribución mensual y fecha de inicio y finalización, indicando resultados esperados.
- Total de horas previstas por cada auditor afectado, dividido por mes.

Ejemplo de Planificación de Auditoría:

## PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA

**Cliente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

**Área Auditada:** Departamento de Crédito y Cobranzas

**Elaborado por:** Jenny González G.

**Revisado por:** Marcos Cepeda

### 1. REQUERIMIENTO DE AUDITORIA

- Informe Estándar de Auditoría sobre el Área Auditada

### 2. FECHA DE INTERVENCIÓN

- Inicio del Trabajo de Campo 01-02-2007
- Finalización del Trabajo de Campo 15-03-2007
- Discusión del Borrador de informe con funcionarios 18-03-2007
- Emisión del Informe Final de Auditoría 23-03-2007

### 3. PERSONAL ASIGNADO

<b>Función a desempeñar</b>	<b>Tiempo a utilizar</b>
1 Auditor Señor	200 horas
2 Auditores Junior	360 horas
1 Supervisor	160 horas
1 Abogado	80 horas
<b>Total</b>	<b>800 horas</b>

#### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

- 50 días laborables

#### 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Ser requerirá de mini grabadoras para las entrevistas con los directivos de la empresa, se requerirá la realización de programas de trabajo y cuestionarios de control interino, formularios de suministros de oficina varios.

#### 6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

##### 6.1 Objetivo General

Auditar los créditos concedidos a personas naturales y jurídicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG LTDA." del período contable 2005 así como el correcto desempeño del personal en esta área.

##### 6.2 Alcance

Se realizará la auditoría a la operatividad del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG" en período 2005 para determinar la aplicación del control interno en el otorgamiento de crédito y manejo de cartera en la cooperativa.

##### 6.3 Control Interno

Durante el trabajo de campo se realizara la evaluación del y revisara el Control Interno que se aplica para la entrega de créditos y la recuperación de los mismos, a través de las herramientas de control interno que sean necesarias.

##### 6.4 Aspectos que pueden afectar a nuestra opinión

- Los Estados Financieros son necesarios para presentar en la Dirección Nacional de Cooperativas.

- La cooperativa ha obtenido utilidades no significativas durante los últimos años y no presenta crecimiento financiero.
- Este año se incremento la política de crédito a personas particulares.
- La cooperativa en su mayoría se encuentra administrada por sus socios fundadores y no por personal profesional externo.
- En el período 2002 el porcentaje de recuperación de cartera fue del 32%, lo que demuestra la falta de aplicación de políticas en la asignación y/o recuperación de créditos.
- Se puede concluir que el riesgo que tiene en el presente contrato a auditar tiene un riesgo alto.

## 7. COLABORACIÓN DEL CLIENTE

### 7.1 Preparación de Información

La colaboración de la compañía será coordinada a través del Jefe de Crédito, quien recibió los requerimientos con indicaciones y fechas señaladas.

## 8. PARTICIPACIÓN DE OTROS PROFESIONALES

Durante la realización de la auditoria se trabajara con:

- Abogado

Ejemplo de programa de auditoria:



**PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA SECCIÓN CRÉDITO DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"**

<b>ENTIDAD:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	AUDITORIA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>SUBCOMPONENTE:</b>	CRÉDITO
<b>OBJETIVOS:</b>	
<b><u>Objetivo General del contrato:</u></b>	
Auditar los créditos concedidos a personas naturales y jurídicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG LTDA." del período contable 2003-2004, así como el correcto desempeño del personal en esta área.	
<b><u>Objetivos Específicos del Contrato:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar si existe una adecuada distribución de funciones y responsabilidades en el departamento de crédito de la Cooperativa.</li> <li>• Verificar que la existencia y aplicación adecuada de políticas para la concesión de créditos por parte del personal encargado.</li> <li>• Analizar los montos de los préstamos concedidos y no recuperados total o parcialmente en el periodo 2005</li> <li>• Analizar la diversificación de préstamos concedidos y evaluar, el de mayor y menor demanda, así como el porcentaje de recuperación de los mismos.</li> <li>• Analizar los índices de cartera vencida y recuperada total.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúe el Control Interno Específico del componente y sus respectivos sub componentes.</li> <li>• Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y sub componente.</li> <li>• Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia economía.</li> <li>• Comunique a los funcionarios responsables los resultados obtenidos, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.</li> </ul>	

Paso Nro.	PROCEDIMIENTO	AUDITOR ENCARGADO	REFERENCIA P-T
1.	Obtener información del control Interno sobre el procedimiento de Entrega de		

	Crédito.		
2.	Evaluar los riesgos inherente y de control y diseñar pruebas adicionales de control para las afirmaciones del Departamento de Crédito.		
3.	Revisar bajo que Organismos de Control Opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito		
4.	Revisar bajo que parámetros se determinan la tasa de interés de las diferentes clases de préstamos que otorga la institución.		
5.	Evaluar la normativa legal en que se sustenta el Departamento de Crédito, para determinar sus políticas internas.		
6.	Evaluar el cumplimiento de las políticas de entrega de crédito por parte de los funcionarios.		
7.	Revisar si se cumplen con los tiempos justos pre-entrega de préstamos.		
8.	Investigar y analizar políticas internas que manejan la entrega de créditos		
9.	Analizar si la solicitud de crédito cumple con los requisitos necesarios del solicitante y garantes		
10.	Verificar si la cooperativa tiene como política analizar la 5 C de Crédito antes de entregar un préstamo.		
11.	Analizar los parámetros que exige la Cooperativa para la entrega de préstamos, dependiendo del monto.		
12.	Analizar si los montos entregados, están acorde al periodo de cobro convenido		
12.	Verificar la diferenciación en políticas internas en la entrega de préstamos al Personal Civil y Militar.		
13.	Analizar como la Cooperativa realiza la comprobación de los datos del solicitante.		
14.	Analizar como la Cooperativa realiza la comprobación de datos del garante.		
17.	Verificar si el personal encargado de entrega de créditos esta capacitado de acuerdo al área a la que pertenece.		
	Evaluar el software administrativo que se utiliza como apoyo en la entrega de créditos.		
18.	Verificar la existencia y aplicación de las		

	políticas para el manejo créditos		
19.	Evaluar mediante una muestra, los archivos físicos de préstamos aprobados y entregados		
	Investigar si, a la entrega de un préstamo se firma una Letra de Cambio o Pagaré como garantía de pago		
20.	Revisar saldos actuales de préstamos otorgados en el año en curso.		
21.	Revisar saldos actuales de préstamos otorgados en los tres años precedentes.		
22.	Verificar la correcta contabilización de los préstamos por cobrar.		
23.	Verificar si los abonos periódicos que los prestatarios realizan son registrados eficientemente.		
24.	Investigar y analizar los reclamos por cobros en exceso o saldos incorrectos por parte de los socios.		
25.	Analizar si la Tasa de Interés por mora es la adecuada en relación al monto y tiempo de retraso.		
26.	Verificar la existencia de bases de datos con calificación del cliente de acuerdo al cumplimiento.		

**Firmas de Responsabilidad:**

**AUDITORES ENCARGADOS:**

**Ing. Gabriela González**

**Ing. Marcus Cepeda**

**CLIENTE:**

**Lcdo. Estuardo Cano**

Gerente General

## 5.2 Ejecución

La ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría.

**Evidencia Suficiente.-** Característica cuantitativa, es la evidencia en la cantidad y tipo, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

**Evidencia Competente.-** Característica cualitativa, es evidencia competente cuando de acuerdo a su calidad son válidas y relevantes.

### Clases de Evidencia

- **Física.-** Evidencia que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial.-** Evidencia que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental.-** Son documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### 5.2.1 Ejecución de los Programas Pruebas Sustantivas y de Cumplimiento

Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de

auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de *ejecución*, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita u oral sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan.

Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran los elementos propios del hallazgo de auditoría, es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución.

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planificación y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, documentan en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

Pruebas de Cumplimiento.- Tienen el propósito de suministrar una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles contables están siendo aplicados tal como fueron prescritos. Estas pruebas proporcionan evidencia de que los controles clave existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente. Aseguran o confirman la comprensión de los sistemas por el ente, particularmente de los controles clave dentro de dichos sistemas, y corroboran su efectividad.

Estas pruebas pueden aplicar los siguientes procedimientos:

- Inspección de la documentación del sistema
- Pruebas de reconstrucción.
- Observaciones de determinados controles.
- Técnicas de Datos de Prueba.

#### Pruebas Sustantivas

Tienen como propósito el obtener evidencia a cerca de la validez y tratamiento contable apropiado de las transacciones o saldos o de otra manera, de errores o irregularidades que puedan estar ahí reflejados.

Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros, y por consiguiente, sobre la validez de las afirmaciones.

En estas pruebas pueden aplicarse los siguientes procedimientos:

- Indagaciones al personal de la empresa
- Procedimientos Analíticos
- Inspección de los documentos de Respaldo y otros registros contables
- Observación Física
- Confirmaciones Externas.

En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición.

## 5.2.2 Desarrollo y Comunicación de Hallazgos de Auditoria

### 5.2.2.1 Análisis de puntos Críticos

La evidencia y hallazgos reunidos, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico.

- Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el Coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron, Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas.
- El hallazgo de auditoría es el resultado de la comparación realizado entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen. Se origina en toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos en la entidad bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe como resultado del proceso de comunicación de los hallazgos a la entidad y la subsiguiente evaluación de los comentarios y aclaraciones presentados por la entidad.

### 5.2.2.2 Desarrollo de observaciones Condición, criterio, causa y efecto

El concepto de Hallazgo de Auditoria implica que este tenga cuatro atributos:

**Condición:** Es el nivel real del rendimiento obtenido.

**Criterio:** Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, vale decir la norma de rendimiento.

**Causa:** Los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).

**Efecto:** El impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

Estos atributos constituyen los comentarios del informe.

Ejemplo de Hallazgo:

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>
--

<p><b>* NO CONFORMIDAD ENCONTRADA: No cumplimiento de requisitos para la calificación como socio a la Cooperativa</b></p>
<p><b>Condición:</b></p> <p>Para el ingreso a la cooperativa, en el estatuto se menciona claramente los requisitos que debe cumplir para ser calificados como socios activos de la Cooperativa, los cuales no han estado cumpliéndose en un 100%.</p>
<p><b>Criterio:</b></p> <p>En el Estatuto de la Cooperativa Art. 30 DE LOS SOCIOS, se determinan requisitos básicos para la admisión de socio, en el cual no se determina ninguna excepción, por lo tanto es de aplicación general.</p>
<p><b>Causa:</b></p> <p>Esto se da por un abuso de autoridad ya que al emitir recomendaciones nadie debe exceptuarse de cumplir los requisitos establecidos como generales.</p>
<p><b>Efecto:</b></p> <p>Esto causa el incumplimiento de una parte del proceso muy importante en la que se evalúa todas las condiciones necesarias que han sido determinadas como básicas para acceder a la cooperativa, por el incumplimiento de un requisito podríamos no evaluar adecuadamente al socio quedando vacíos que podrían causar problemas futuros.</p>
<p><b>* ACCION CORRECTIVA</b></p> <p>Todos los socios sin excepción alguna deben cumplir TODOS los requisitos que figuran en el Estatuto, revisado y procesado por la autoridades competentes, y la violación de esto incurrirá en falta grave y será procesadas por RR.HH.</p>
<p><b>* SEGUIMIENTO</b></p>



## 5.3 Comunicación de Resultados

### 5.3.1 Informe de auditoría

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión; y,
- Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

### **INFORME LARGO**

Este informe se los desarrolla en dos capítulos, el primer capítulo comprende lo siguiente:

#### **Objetivo**

Dar cuenta detallada de los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

#### **Contenido**

- PROPÓSITO

Describe por qué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del Programa de Auditoría.

- ALCANCE

Se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato, etc.) y la muestra analizada. Se consignarán además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la tarea.

Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extracontable, estadística, proyectada, etc.)

- METODOLOGÍA

Se efectuará una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.

- ANTECEDENTES

En esta sección se describe el ente, organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentados en el informe.

- INFORMACIÓN ESPECIFICA

Deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes.

Esta sección contendrá fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica:

*Plan de acción y presupuesto:* Análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y comparativo con años anteriores. Cuantificación

de metas y objetivos incluidos en el Plan de Acción.

*Análisis del negocio:* Por excepción, si hay modificaciones relevantes al informe general.

*Áreas críticas seleccionadas:* Se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.

*Sistemas de información gerencial:* Se detallarán los sistemas de información gerencial de que dispone el ente y se evaluará su funcionamiento.

*Indicadores de rendimiento:* En caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

En el segundo capítulo se comunican los resultados obtenidos de la auditoría:

### HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

- PUNTO DE VISTA DE LA ENTIDAD AUDITADA

Se incorporará una sucinta opinión de la entidad

### ANEXOS

A continuación del cuerpo del informe se incluirán antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos que ayuden a clarificar y dar mayor información.

La información en formatos de gráficos o tablas contará con citas de la fuente de información. En caso de tratarse de una publicación ó informe periódico se citará el volumen y la fecha de publicación. La tabla o gráfico deberá ser explicada en sus aspectos significativos.

## **INFORME EJECUTIVO**

### Objetivo

El informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría. Este sumario debe contener sólo los puntos básicos del informe extenso.

### Contenido

- PROPÓSITO, ALCANCE Y METODOLOGÍA

Esta sección describirá porqué se efectuó la auditoría, el alcance de las actividades revisadas y una descripción general de la metodología utilizada para realizar el examen.

- ANTECEDENTES

En esta sección se describe la organización auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentados en el informe.

- HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo. La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores. La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

- PUNTO DE VISTA DE LA ENTIDAD AUDITADA

Se incorporará una sucinta opinión de la entidad auditada

#### 5.4 Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría de Gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente con el propósito de determinar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos

mostrados y las recomendaciones dadas, de inmediato a la terminación de la auditoría.

Para la realización del seguimiento se deberá realizar un cronograma de cumplimiento de la siguiente manera:

**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES**

Año 2005				
RECOMENDACIÓN NRO.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL

En este cronograma se determinara el tiempo en el cual debe aplicarse la recomendación realiza por Auditoría.

**5.4.1 Responsables Asignados**

Es importante la evaluación posterior de si los responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas.

En la auditoría de gestión se debe cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados para el establecimiento de responsabilidades, que permita a la organización determinar las ineficiencias, prácticas antieconómicas y desperdicio de recursos.

Dentro del cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones, se establecerá el área o personal directo en cumplir la recomendación de auditoría.

#### 5.4.2 Medición de Resultados

La medición de resultados, se la realizara, utilizando el Cronograma de Cumplimiento de Aplicación de Recomendaciones, al cual se le incrementara una tabla que determine el Cumplimiento de la Recomendación, el No cumplimiento de la recomendación, la No Aplicación de la Recomendación y el Cumplimiento Parcial de la Recomendación.

Año 2005					MEDICIÓN RESULTADOS			
RECOMENDACIÓN NRO.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	C	NC	C/P	N/A

**C** = CUMPLIMIENTO TOTAL

**NC**= NO CUMPLIÓ

**C/P**= CUMPLIMIENTO PARCIAL

**N/A**= NO APLICA

#### 5.4.3 Informes Emitidos

De acuerdo a la Medición de Resultados, se emitirá los informes a Gerencia sobre el cumplimiento de las recomendaciones por parte de la parte operativa y ejecutiva de la entidad.

#### 5.4.4 Comunicación de Ajustes Finales

De acuerdo a la Medición de Resultados de debe realizar ajustes a las recomendaciones NO CUMPLIDAS y las que NO APLICAN, de manera que los motivos por los que se expreso las recomendaciones sean subsanados de acuerdo a la realidad de la entidad.



## **CAPITULO VI**

### **6. INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **6.1 Definición**

##### Indicadores de Gestión

Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.

Igualmente los indicadores son:

- Medios para llevar a cabo el control de la gestión.
- Instrumento de diagnóstico
- Útiles para analizar rendimientos
- Guía y apoyo para el control
- Un factor positivo tanto para la organización como para las personas
- Ayuda para lograr los fines
- Instrumentos para la administración
- Información y dan valor agregado.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades se puede aplicar la siguiente metodología:

a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra en el nivel estratégico gerencial, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador

Es necesario aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

c) Determinación de la fuente de los datos

Es importante establecer en forma anticipada de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualesquiera que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

d) Análisis de información

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

e) Determinación de la periodicidad del medidor

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

f) Revisión de los indicadores

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.

### **Criterios generales para la formulación de los indicadores.**

Los siguientes son los criterios generales que se deben tener en cuenta para la formulación de los indicadores de gestión:

- Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.
- La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.
- Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área cuando son los indicadores por Dependencia.
- Los indicadores miden la gestión de la Institución cuando son los *indicadores Corporativos*
- Los indicadores deben soportarse en fuentes de información confiable y verificable.
- En el caso de las Sedes Territoriales, para definir el promedio general debe tenerse en cuenta el número de indicadores aplicados en cada una.
- Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión ; es decir que no sean sólo aplicables para un periodo determinado

## 6.2 Importancia

La necesidad de usar indicadores, parámetros o índices, como los elementos fundamentales para la planificación y la programación, parte del hecho de que una institución tiene una misión que cumplir, que le orienta en la fijación de objetivos, metas, resultados e impactos, enfrentados de este modo los inestables y cambiantes entornos (internos y externos) que influyen en sus actividades.

Las razones que justifican el uso de indicadores para medir la gestión en los proyectos, planes y entidades son:

- Control de calidad del producto o bien que se produce
- Asegurar los registros de control
- Mejora la practica administrativa
- Apoya la formulación de estrategias, objetivos y metas.
- Retroalimenta con información los procesos de planificación y programación presupuestaria

Los indicadores e índices que se hayan definido, deben ser aplicables a las actividades, tanto administrativas como productivas y de proyectos, los que permitirán medir la gestión y el desempeño en todos los niveles institucionales y sus impactos.

Para conseguir los propósitos de control y medición, se busca que los índices puedan proporcionar información en tres etapas:

1. En la asignación de recursos
2. En la producción o ejecución
3. En los resultados e impactos

## Utilidad

El objetivo fundamental, con la utilización de los indicadores para medir la gestión institucional, es buscar la mayor rentabilidad social y económica de los recursos.

La utilidad que se puede alcanzar con el uso de los indicadores permite:

Usos	Razones
1.- Genera registros y asegura el control.	Crea una imparcial y objetiva manera de valorar la gestión. La medición permite realizar en las instituciones realizar una auto evaluación continua, que posibilita administrar su propia actividad. Motiva al personal a ahorrar tiempo y le orienta a alcanzar los resultados previstos con anterioridad.
2.- Mejora la Practica Administrativa	Prioriza los objetivos y las metas y propone emprender planes y actividades para realizar cambios que mejoren la gestión.
3.- Redefine Políticas	Al poseer registros que proporcionan información cuantificada, brinda la posibilidad de redefinir políticas, lineamientos, estrategias e inclusive de proponer modificaciones a normas legales y técnicas.
4. Formulación del plan y del presupuesto	La información que proporciona la medición de la gestión es un factor importante para los procesos de planificación, programas y presupuestacion, ya que se constituyen en la base para proyectar la producción de bienes y/o servicios.
5. Mejora la calidad del servicio y de los productos.	A través de encuestas de opinión u otros medios se podría obtener información sobre las necesidades del usuario interno y del consumidor externo y sus niveles de satisfacción, lo que permitirá tener pautas sobre la calidad y la cantidad de la producción. Ello revelara el impacto y aceptación de las actividades institucionales, lo que da margen para tomar decisiones que, de ser pertinentes, rectifiquen las acciones en procura de lograr mejoras cualitativa y cuantitativamente.
6. Contribuye a la equidad en la distribución, accesibilidad y oportunidad en la entrega de los servicios	Permite tener información sobre la eficacia y la eficiencia en la entrega de los bienes y/o servicios a quien mas los necesita, posibilitando el uso y acceso con oportunidad de los generado por parte de las entidades a la sociedad demandante.

### 6.3 Clasificación

#### 6.3.1 Indicadores de Rendimiento

##### 6.3.1.1 Indicadores Cuantitativos

Son aquellos que evalúan los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico de para medir los resultados esperados y los obtenidos.

##### 6.3.1.1.1 Indicadores de Volumen de Trabajo

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

##### 6.3.1.1.2 Indicadores de Eficiencia

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad

Los indicadores de eficiencia miden:

Los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

La relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los servicios existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la institución, comparando con un estándar ideal de acuerdo a esa relación.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Aprobación de crédito promedio por Asesor de Crédito
- Autorización de préstamos Ordinarios / Presupuesto de colocación de Créditos Ordinarios.
- Personal Crédito / Personal Total
- Cajas inspeccionadas / Jornadas hombres
- Gastos administrativos programa becas / Total becas otorgadas

#### 6.3.1.1.3 Indicadores de Economía

El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Sectorial
- Ingresos de operación/Gastos de Operación

#### 6.3.1.1.4. Indicadores de Eficacia

Eficacia, como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición e eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en que medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Ejemplos:



- Porcentajes de deserción en cursos de capacitación
- Porcentaje de incremento anual de recaudación de colocaciones crediticias
- Porcentaje de incremento de numero de socios
- Reclamos recibidos / Reclamos Resueltas
- Solicitudes de Ingreso Aceptadas /Solicitudes de Ingreso recibidas

#### 6.3.1.2 Indicadores Cualitativos

Los Indicadores Cualitativos son aquellos que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

## CAPITULO VII

### 7. CASO PRÁCTICO

El presente capítulo será desarrollado con aplicación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEC), el Control Interno será evaluado con observación a los Componentes del Método COSO ERM.

#### 7.1 PLANIFICACIÓN

##### 7.1.1 ESTUDIO PRELIMINAR

###### 7.1.1.1 Programa de Auditoría ETAPA I

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA ETAPA I</b> <b>Conocimiento General – Evaluación Control Interno</b>	<b>A</b>
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener conocimiento general de las actividades de la Cooperativa.</li><li>• Establecer compromisos con la gerencia de colaboración durante la aplicación del examen.</li><li>• Obtener conocimiento general de los Controles Internos Implementados por la Cooperativa para el desarrollo de actividades.</li><li>• Evaluar el grado de cumplimiento del Control Interno implementado por parte de directivos y empleados de la Cooperativa.</li><li>• Determinar si los Recursos de la Cooperativa han si salvaguardados</li><li>• Determinar la confiabilidad de datos contables y financieros.</li></ul> <p>Elaborar la planificación de la Auditoría</p>		

Nro	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	REF./PT	OBSERVACIÓN
1.	Realice una visita preliminar a la cooperativa, desarrollando un conocimiento previo de áreas de trabajo, personal de cada área, ambiente de trabajo y recorrido por las instalaciones.	JG	A1	
2.	Entrevístese con los Directivos de la Cooperativa, notifíqueles el inicio de la auditoría y solicíteles la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base Legal Interna y Externa</li> <li>• Organigramas</li> </ul>	JG	A4 A5 A6	
3.	Revise la Normatividad Interna y Externa de la Cooperativa, y realice un cuadro resumen de la misma.	JG	A2 A3	
4.	Entrevístese con los Jefes de cada área y solicíteles la siguiente información: Cargo, Tiempo de Servicio, Funciones Generales.	JG	A7 A8 A9	
5.	Realice la planificación global de auditoría, la que deberá contener: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo</li> <li>• Alcance</li> <li>• Base Legal</li> <li>• Objetivos de la Auditoría</li> </ul>	JG		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la Empresa</li> <li>• Recursos</li> <li>• Técnicas de Auditoría</li> <li>• Cronograma de Actividades</li> </ul>			
6.	<p>Evalúe el Sistema de Control Interno implementado en los Departamento de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa CASAG utilizando el método COSO ERM para lo cual deberá realizar un cuestionario por cada departamento que contenga los siguientes componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente Interno</li> <li>2. Establecer Objetivos</li> <li>3. Identificación de Eventos</li> <li>4. Evaluación del Riesgo</li> <li>5. Actividades de control</li> <li>6. Información y Comunicación</li> <li>7. Supervisión</li> </ol>	JG	A10 A11	
7.	Obtenga en base a la aplicación de los cuestionarios la calificación de riesgo y nivel de confianza.	JG	A10 A11	
8.	Realice un flujograma de proceso de Crédito.	JG	A12 A13	
9.	Realice un flujograma de proceso de Cobranzas y	JG	A14	

---

---

	Recaudaciones			
<b>11.</b>	Elabore la Carta a la Gerencia sobre la Evaluación de Control Interno.	JG		
<b>Elaborado por:</b> Jenny González S. <b>Revisado por:</b> Marcus Cepeda <b>Fecha:</b> 23-03-2006				

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****Conocimiento Preliminar**

A1

La visita se la realizo el día lunes 05 de febrero del año 2007, se pudo observar que los empleados ingresan a laborar a las 8:30 a.m. tienen una hora y media para Almuerzo y salen a la 18:00, los lunes de cada semana tienen una reunión de una hora en la que tratan temas a desarrollarse el la semana de trabajo o temas puntuales de importancia relevante.

El área física de cooperativa esta ubicada en la Av. Maldonado Av. Nro. 2551 y la Recoleta, Frente al Ministerio de Defensa, comprende una edificación de dos pisos y un amplio parqueadero para uso interno, socios y arrendamiento.

En el primer piso se encuentran distribuidos los departamentos de Contabilidad, Crédito, Cobranzas y Cajas, en el segundo piso se encuentra la Gerencia, Área Legal, Secretaria General, Sistemas, Recursos Humanos y Sala de Reuniones.

De acuerdo a las observaciones realizadas se nota un claro ambiente de compañerismo durante el desarrollo de actividades, tanto internamente en cada departamento, así como, entre departamentos.

La comunicación interna se desarrolla a través de Correo Electrónico, carteleras y periódicos murales.

El Área de Contabilidad se encuentra conformada por tres personas que cumplen con los cargos de Contadora, Auxiliar Contable y Cajera. El Departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra conformado por tres personas que cumplen con los cargos de: Jefe de Crédito y Cobranzas, Auxiliar de Cobranzas, Auxiliar de Crédito.

En el recorrido por las instalaciones se observo que las áreas de trabajo son amplias y están dotadas de los equipos de oficina, equipos de computación y muebles que son necesarios para el desarrollo de actividades diarias, se observo que existe un área destinada para archivo lo cual es muy importante en una empresa de este tipo.

Adicionalmente se observo que se mantiene seguridad 24 horas.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**

**Auditoría de Gestión**

**CEDULA NARRATIVA**

**Cuadro Resumen Normativa Interna**

**A2**

**NORMATIVA INTERNA**

**Reglamento de Crédito y Cobranzas**

El Reglamento General de Crédito y Cobranzas fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones del 08, 15, 22 de noviembre y 23 de diciembre del 2005

Este reglamento se divide en los siguientes capítulos:

**CAPITULO I Generalidades**

Este reglamento tiene por finalidad normar el servicio crediticio que la cooperativa presta a sus asociados, en el marco de las políticas establecidas en el Estatuto, la Ley y sus Reglamento, así como en un aspecto referencial a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Nacional y disposiciones complementarias con las norma de prudencia y solvencia financiera.

**CAPITULO II Objetivos entre los mas importantes se puede mencionar**

Otorgar créditos en base de solidez y confianza de recuperación. Controlar la concesión y realizar seguimiento a la recuperación.

Satisfacer las necesidades del asociado.

**CAPITULO III Administración de los Créditos trata de: De la Información, Recepción y análisis, De la Calificación de Requisitos, De las Garantías, De los plazos y tipos de Crédito**

**CAPITULO IV Control y Recuperación trata de: Del Cobro, Renovación y Renegociación de Créditos, de la Condonación, De las notificaciones.**

**CAPITULO V Trata de los Organismos Competentes: Sección de Crédito y Cobranzas, Sección Legal, Comité de Crédito**

**CAPITULO VI Trata de Disposiciones Generales**

**CAPITULO VII Trata de Disposiciones Transitorias**

**Reglamento Interno de Trabajo**

El Reglamento Interno de Trabajo fue aprobado por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos mediante Acuerdo Ministerial Nro. 054 del 23 de mayo del 2003, este reglamento fue elaborado y aprobado el por Consejo de Administración

CAPITULO I Finalidad, Alcance Domicilio, Ámbito de Aplicación Este rige las relaciones laborales entre la Cooperativa y sus trabajadores, y, tiene por objeto el mejor ordenamiento de aquellas en cuanto al modo, tiempo y forma en que dichos trabajadores deben cumplir sus obligaciones derivadas de la relación de trabajo y sus efectos.

CAPITULO II De los trabajadores quienes son y clasificación

CAPÍTULOS III De la admisión de los empleados

CAPITULO IV De la Clasificación de Puestos

CAPITULO V De la Valoración

CAPITULO VI De los Concursos

CAPITULO VII Del Ingreso

CAPITULO VIII De la delegación de Atribuciones

CAPITULO IX De las Jornadas de Trabajo

CAPITULO X De los deberes y prohibiciones

CAPITULO XI De los Derechos

CAPITULO XII De las Vacaciones

CAPITULO XIII De las Licencias

CAPITULO XIV De los Estímulos

CAPITULO XV Del Régimen Disciplinario

CAPITULO XVI De las Sanciones

CAPITULO XVII Del Sistema de Capacitación

CAPITULO XVIII Del sistema de Calificación

CAPITULO XIX De las Comisiones

CAPITULO XX Del Régimen Salarial y Otras Obligaciones

CAPÍTULO XXI De las Bonificaciones y Compensaciones

CAPITULO XXII De la terminación del contrato de trabajo.



<p>CAPITULO XXIII De los reclamos y apelaciones</p> <p>CAPITULO XXIV Disposiciones Generales</p> <p>CAPITULO XXV disposiciones Transitorias</p>
<p><b>Reglamento de Caja Chica</b></p>
<p>El Reglamento de Caja Chica fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones del 14 y 21 de febrero del 2006.</p> <p>Este reglamento se divide en los siguientes capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITULO I Finalidad y Alcance</li> </ul> <p>Este reglamento tiene como finalidad establecer normas y procedimientos generales para regular el manejo y la utilización de fondos de Caja Chica y gastos específicos, así como orientar la adecuada aplicación del mismo, con el fin de evitar el riesgo de faltante o sobre-pagos y de que cumplan con el propósito para el cual son autorizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITULO II Administración y Reposición</li> </ul> <p>Este capítulo trata temas como: Grupo Contable, pagos autorizados a cubrir, Monto (\$200.00), Cuantía de Desembolso (5% monto asignado), Responsabilidad de Manejo (Personal Asignado Gerencia General, Procedimientos y Formalidades a aplicarse (requisitos SRI), Reposición, Arqueos (Contabilidad, Gerencia, Consejo de Vigilancia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITULO III Contabilización</li> </ul> <p>En este capítulo se determinan los asientos para: Creación del Fondo, Reposición del Fondo, Faltante y Sobrante del Fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITULO IV Disposiciones Generales</li> </ul> <p>Este capítulo trata temas como: Custodio de Fondos, Arqueos de Caja Chica, Modificación del Monto y porcentaje de egreso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPITULO V Disposiciones Transitorias</li> </ul> <p>Este Capítulo trata de: Derogatoria anterior reglamento, entradas en vigencia presente reglamento (Aprobación Consejo de administración), Tramite DNC, Fechas de aprobación presente reglamento (14 y 21 de febrero del 2006).</p>
<p><b>Reglamento de Beneficios Sociales</b></p>
<p>El Reglamento de Beneficios Sociales fue discutido y aprobado por el Consejo de</p>

Administración en las sesiones del 23 de mayo y 29 de julio del 2000,

El Reglamento de Beneficios Sociales contempla lo siguiente:

CAPITULO I Finalidad y Alcance este reglamento tiene por objeto establecer normas y procedimientos para otorgar ayudas sociales a los señores socios de la Cooperativa y a los dependientes directos de los mismos, estableciendo la clase de beneficios sociales, los requisitos que deben cumplir, la forma de financiar, el tiempo y los tramites que deben seguir los beneficiarios.


CAPITULO II De la Organización el comité de Asuntos Sociales en coordinación con el Consejo de Administración y en base al Plan de Trabajo Anual

CAPITULO III Los beneficio Sociales la cooperativa entrega beneficios como: Fondo Mortuorio, Servicio de Comisariato, Becas Estudiantiles

CAPITULO IV Los requisitos, en este capitulo se enuncias los requisitos que los socios deben cumplir para acceder a los beneficios sociales mencionados.

CAPITULO V La perdida de los Derechos determina de la perdida de derecho por cada uno de los beneficios a los cuales podía acceder.

CAPÍTULOS VI Disposiciones Transitorias en este capitulo se determina la tabla de fondo mortuorio y entrada en vigencia del Beneficio Becas Estudiantiles

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>	<b>A3</b>
<b>Auditoría de Gestión</b> <b>CEDULA NARRATIVA</b>		
<b>Cuadro Resumen Normativa Externa</b>		
<b>NORMATIVA EXTERNA</b>		
<b>Ley Nacional de Cooperativas</b>		
<p>TITULO I Naturaleza y Fines</p> <p>TITULO II Constitución y Responsabilidad</p> <p>TITULO III De los Socios</p> <p>TITULO IV Estructura Interna y Administración</p> <p>TITULO V Régimen Económico</p> <p>TITULO VI Clasificación de las Cooperativas</p> <p>TITULO VII Organizaciones de Integración Cooperativa</p> <p>TITULO VIII Fomento y Supervisión</p> <p>TITULO IX Disolución y Liquidación</p> <p>TITULO X Beneficios y Sanciones</p> <p>TITULO XI Disposiciones Especiales</p> <p>TITULO XII Disposiciones Generales</p>		
<b>Ley de Régimen Tributario Interno</b>		
<p><b>Título Primero</b></p> <p>Impuesto A La Renta</p> <p>Capitulo I.- Normas Generales</p> <p>Capítulo II.- Ingresos De Fuente Ecuatoriana</p> <p>Capítulo III.- Exenciones</p>		

Capítulo IV.- Depuración De Los Ingresos

Capítulo V.- Base Imponible

Capítulo VI.- Contabilidad Y Corrección Monetaria Integral De Los Estados Financieros

Capítulo VII.- Determinación Del Impuesto

Capítulo VIII.- Tarifas

Capítulo IX.- Normas Sobre Declaración Y Pago

Capítulo X.- Retenciones En La Fuente

Capítulo XI.- Distribución De La Recaudación

### **Título Segundo**

Impuesto Al Valor Agregado

Capítulo I.- Objeto Del Impuesto

Capítulo II.- Hecho Imponible Y Sujetos Del Impuesto

Capítulo III.- Tarifa Del Impuesto Y Crédito Tributario

Capítulo IV.- Declaración Y Pago Del IVA

### **Título Tercero**

Impuesto A Los Consumos Especiales

Capítulo I.- Objeto Del Impuesto

Capítulo II.- Hecho Imponible Y Sujetos Del Impuesto

Capítulo III.- Tarifas Del Impuesto

Capítulo IV.- Declaración y Pago del ICE

### **Título Cuarto**

Régimen Tributario De Las Empresas Petroleras, Mineras Y Turísticas

Capítulo I.- Tributación De Las Empresas De Prestación De Servicios Para La

Exploración Y Explotación De Hidrocarburos
Capítulo II.- Impuesto A La Renta De Compañías De Economía Mixta
Capítulo III.- Tributación De Las Empresas Que Han Suscrito Contratos De Obras Y Servicios Específicos
<b>Título Quinto</b>
Disposiciones Generales
Derogatorias
Disposiciones Transitorias
Disposición Final Única
<b>Ley de Instituciones Financieras.</b>
TITULO I.- DEL ÁMBITO DE LA LEY
TITULO II.- DE LA CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO
CAPITULO I: Instituciones Del Sistema Financiero Privado Nacional
CAPITULO II: De Las Oficinas de Las Instituciones Del Sistema Financiero Extranjero
CAPITULO III: Inversiones En El Capital De Instituciones Del Sistema Financiero Del Exterior
TITULO III.-DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN
TITULO IV.- DEL PATRIMONIO
CAPITULO I: Capital Y Reservas
CAPITULO II: Patrimonio Técnico
TITULO V.- DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO
CAPITULO I: Operaciones
CAPITULO II: Funcionamiento Y Atención Al Publico
TITULO VI.- DE LOS GRUPOS FINANCIEROS

TITULO VII.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CRÉDITO

TITULO VIII.- DE LA INFORMACIÓN

CAPITULO I: Contabilidad, Información Y Publicidad

CAPITULO II: Auditorias

CAPITULO III: Sigilo Y Reserva Bancaria

CAPITULO IV: Central De Riesgos

TITULO IX.- DE LOS PROCEDIMIENTOS

CAPITULO I: De Las Obligaciones Con Hipoteca

CAPITULO II: De La Anticresis Judicial

CAPITULO III: Cancelación Extraordinaria De Obligaciones

TITULO X.- DE LAS LIMITACIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES

TITULO XI.- DE LA REGULARIZACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

CAPITULO I: Regularización De Instituciones Con Problemas

CAPITULO II: De La Disolución Y Liquidación

CAPITULO III: Derecho De Preferencia De Las Personas Naturales Depositantes

CAPITULO IV: Mecanismos Para El Resguardo Del Crédito Y Los Depósitos Bancarios

TITULO XII.- DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

TITULO XIII.- DE LAS DISPOSICIONES ESPECIALES PARA LAS ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA

TITULO XIV.- DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS

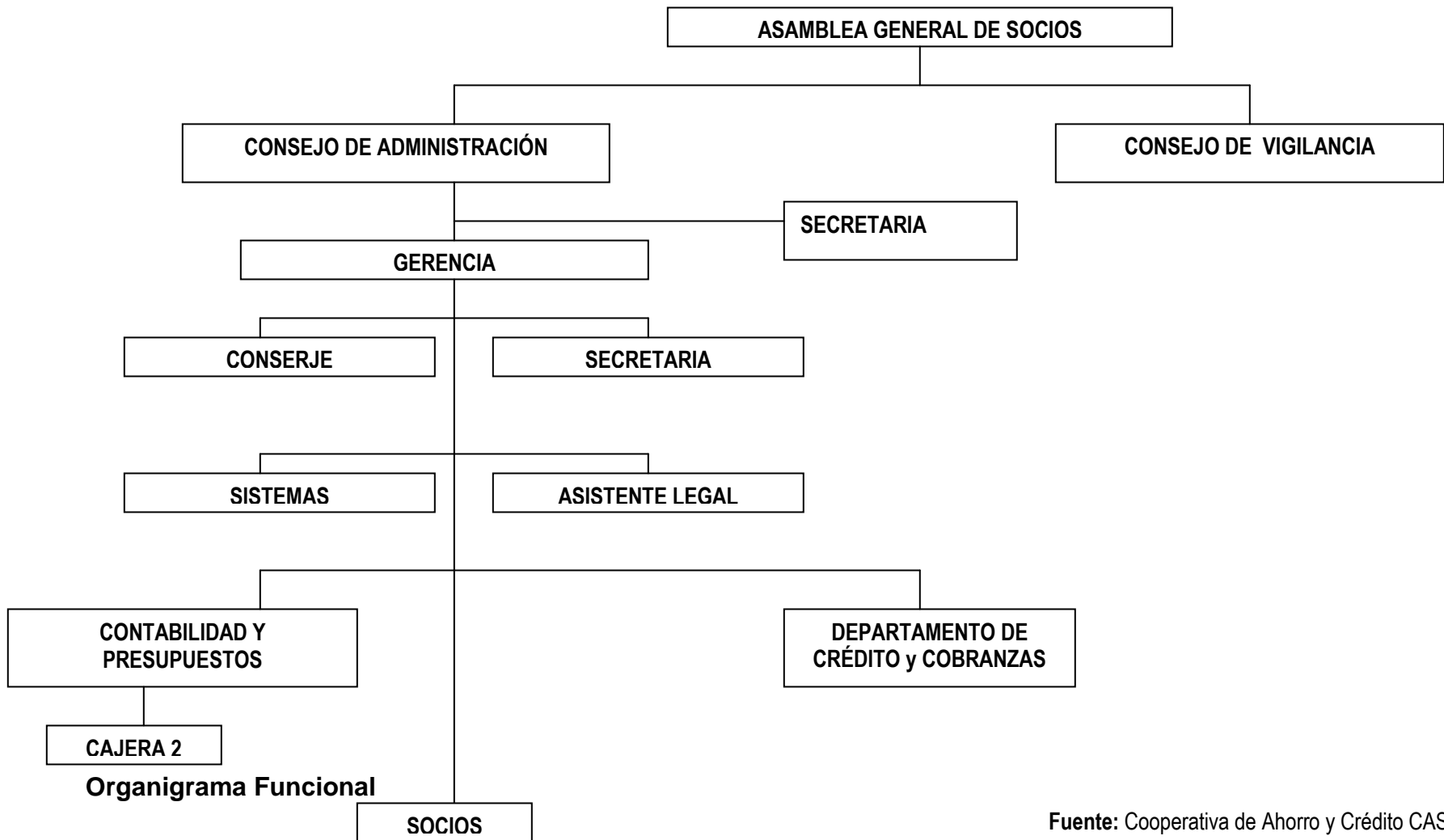
CAPITULO I: Disposiciones Generales

CAPITULO II: Disposiciones Transitorias

Organigrama Estructural

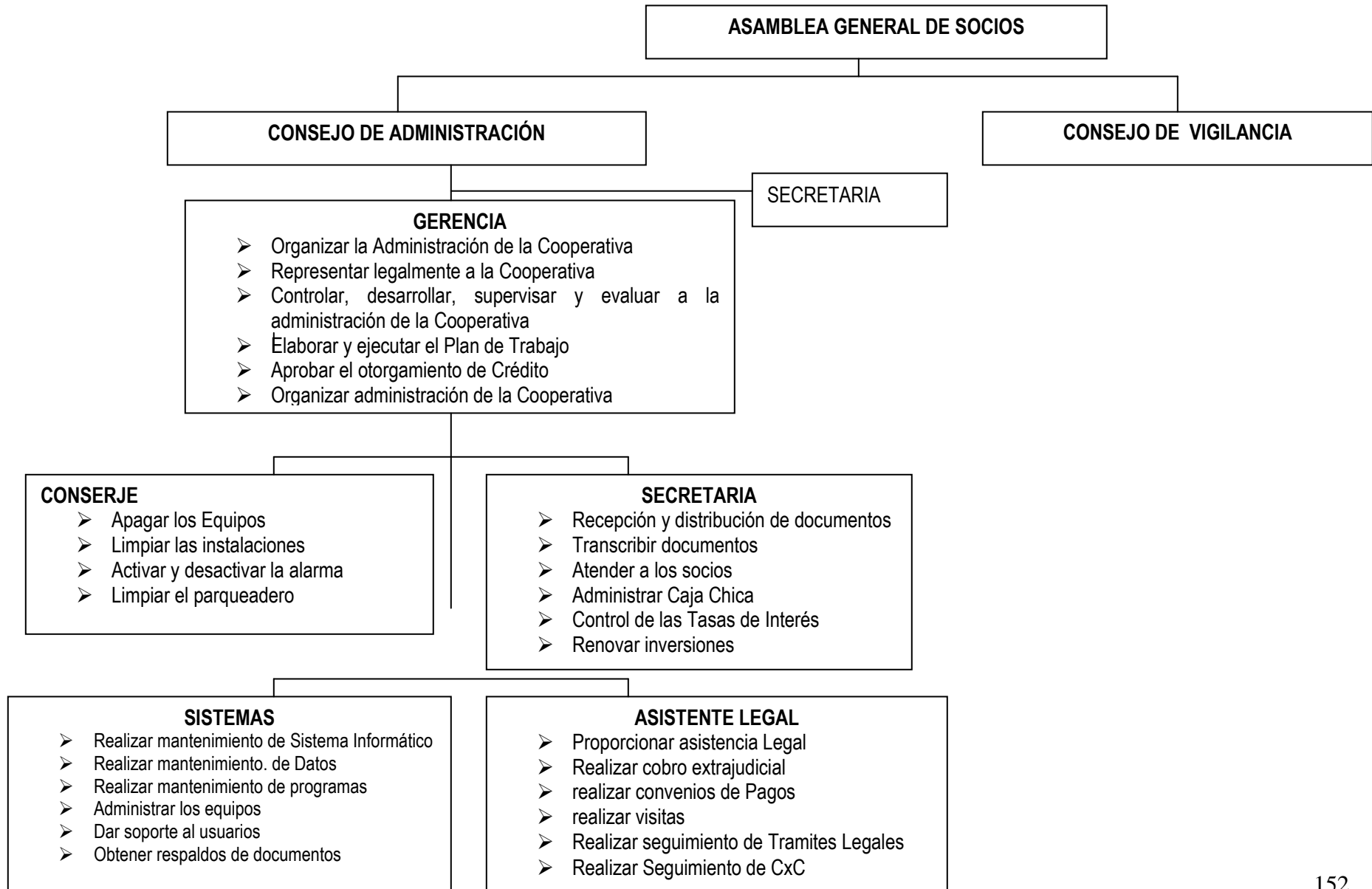
A4

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"

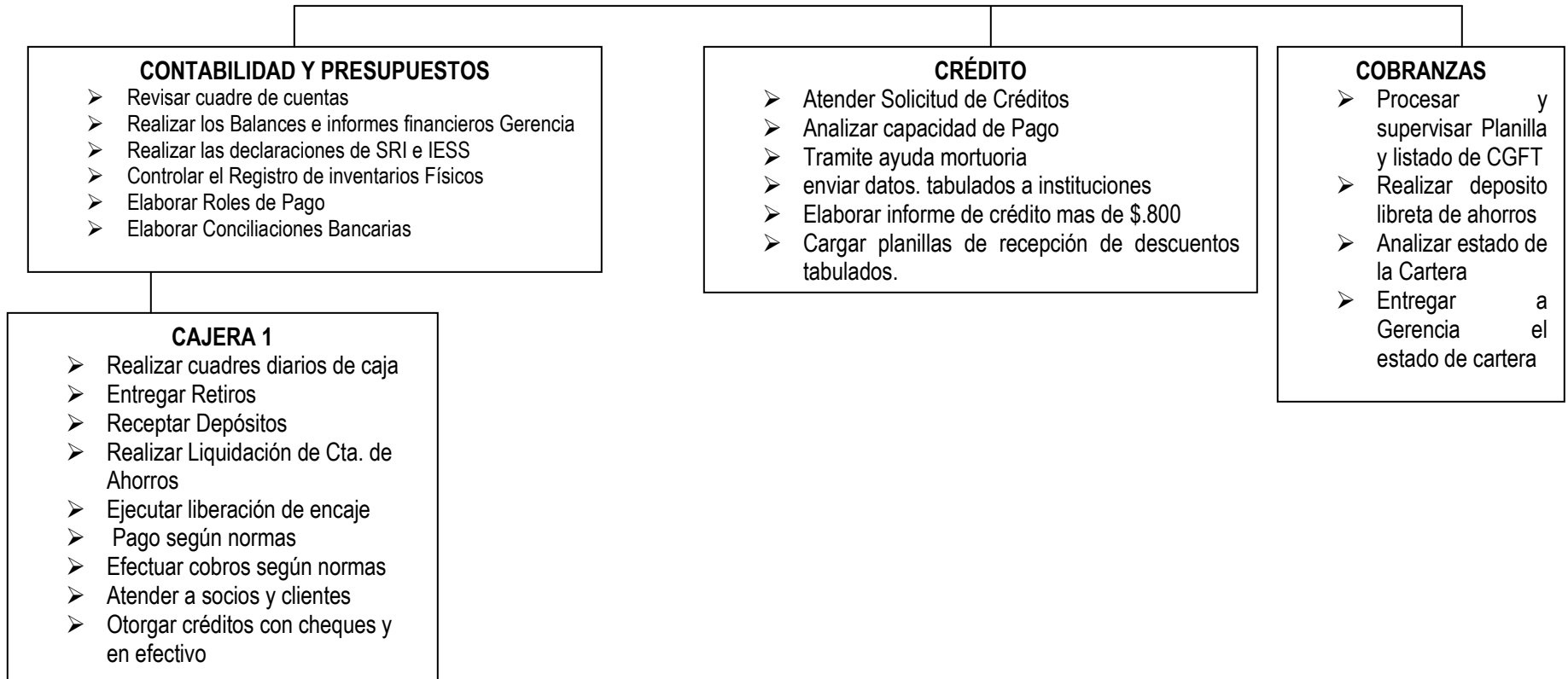


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG  
Realizado por: Gabriela González

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CASAG”





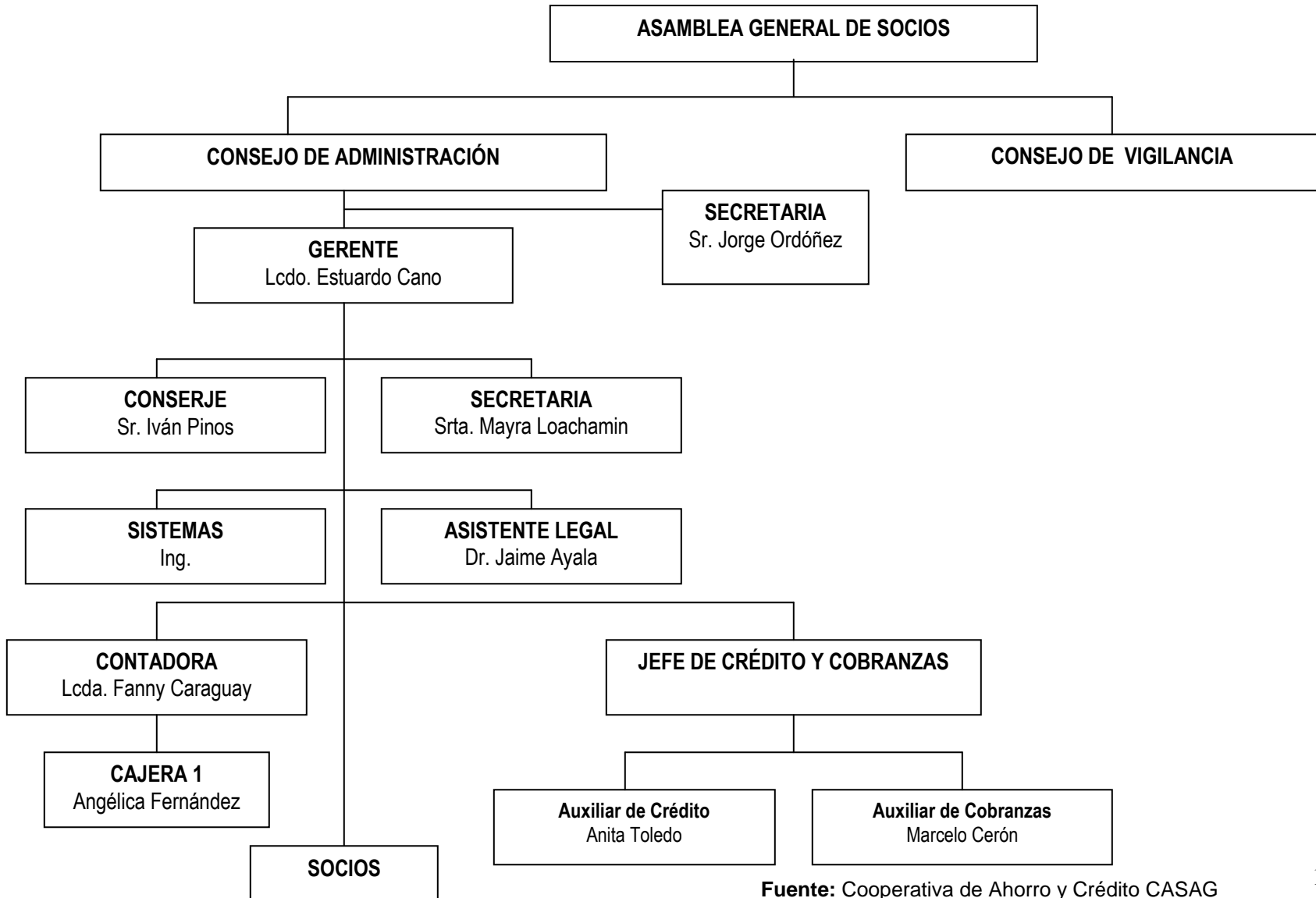


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG  
**Realizado por:** Gabriela González

Organigrama de Personal

A6

# ORGANIGRAMA DE PERSONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CASAG"



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG  
Realizado por: Gabriela González

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****Entrevista Gerente General****A7**

Nombre: Lcdo. Estuardo Cano

Cargo: Gerente General

Tiempo de Servicio: Dos años, tres meses


Funciones Generales:

El Gerente General fue nombrado por el Consejo de Administración, es socio de la Cooperativa, ha durado en sus funciones dos años con tres meses. Las funciones principales que se desarrollan en este cargo son:

- Representa jurídicamente a la institución.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emitidas por el Consejo de Administración.
- Cumplir y hacer cumplir todas las políticas y disposiciones de la cooperativa.
- Es responsable de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa.
- Presentar proyectos de innovación en lo referente a productos financieros y servicios cooperativos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Elaboración y evaluación de planes de capacitación.
- Integración del personal.
- Mantener actualizado la nomina del Recurso Humano de la Cooperativa.

**OBSERVACIONES:**

El cargo de Gerente General tiene una duración de acuerdo a los estatutos de la Cooperativa de dos años por lo tanto, al estar el actual gerente por un lapso mayor, significa que el Consejo de Administración se encuentra satisfecho con el trabajo realizado y ha decidido mantenerlo en sus funciones, lo cual es un aspecto positivo, ya que se mantienen las políticas administrativas y financieras.

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>
	<b>Auditoría de Gestión CEDULA NARRATIVA</b>
	<b>Entrevista Contador General</b>
	<b>A8</b>
<p>Nombre: Lcda. Fanny Caraguay Cargo: Contadora General Tiempo de Servicio: 1 mes Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.</li><li>• Presentar los estados financieros mensual, trimestral y anual para su análisis correspondiente por parte de la Gerencia General.</li><li>• Planificar, elaborar y controlar el Presupuesto anual.</li><li>• Organizar y supervisar el área de Cajas.</li></ul>	
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>Las funciones desarrolladas por el personal de área contable son de vital importancia para una institución financiera, por tanto es necesario que al ingresar un nuevo personal como responsable del área, se determine un tiempo suficiente para conocimiento del sistema, de la cooperativa como tal, del modo de trabajo, entre otras cosas que son de vital importancia para los resultados.</p>	



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

Auditoría de Gestión

CEDULA NARRATIVA

Entrevista Jefe de Crédito y Cobranzas

A9

Nombre: Jorge González M.

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas

Tiempo de Servicio: 3 semanas

Funciones Generales:

- Calificar el riesgo del crédito.
- Presentar un informe de riesgo al comité de crédito.
- Mantener un registro de los créditos otorgados.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.
- Mantener la coordinación con el resto de áreas bajo el principio de considerar a la institución como un solo sistema.
- Mantiene actualizado los datos personales del deudor y garante.
- Actualizar mensualmente el módulo de crédito en los cuadros tabulados de las diferentes instituciones, informando novedades de créditos morosos y cancelados.
- Elabora nómina de morosos y envía al jurídico.
- Elaborar informes respecto a los créditos moroso
- Elaborar un registro de la cartera clasificándola en: administrativa, extra-judicial y judicial para informar a Gerencia

### OBSERVACIONES:

Las funciones realizadas por Jefe de Crédito y Cobranzas y la coordinación y funcionalidad de su departamento, son las mas importantes dentro de la cooperativa, debido a que, si las colocación de créditos es positiva, la recuperación de capital de trabajo será periódica y adecuada, por tanto es importante que el nuevo Jefe de Crédito se capacite, conozca y cumple con los perfiles que este cargo requiere.



# Consultores Asociados C.A

## PLANIFICACIÓN DE AUDITORIA

<b>Cliente:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG
<b>Área Auditada:</b>	Departamento de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría de Gestión
<b>Elaborado por:</b>	Jenny González G.
<b>Revisado por:</b>	Marcus Cepeda

## REQUERIMIENTO DE AUDITORIA

Informe Estándar de Auditoría sobre las áreas Auditadas

## MOTIVO

Según contrato firmado al 02 de enero del 2007 y Orden de Trabajo 199 Consultores & Asociados S.A. se comprometen a realizar una auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG para verificar el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y aplicación de indicadores.

## ENFOQUE DE AUDITORIA (ALCANCE)

Con fecha 02 de enero de 2007, se iniciara la auditoría de gestión a los Procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG con una duración de aproximadamente cincuenta días laborables, en la cual se determinara el nivel de cumplimiento de los Objetivos Planteados midiendo el grado de eficiencia, eficacia y economía con que han sido utilizados los recursos asignados.

## **OBJETIVOS**

- Obtener un conocimiento específico de las Áreas de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, que me permita evaluar el Control Interno implementado y emitir recomendaciones que mejoren los resultados de las áreas.
- Determinar el cumplimiento de Objetivos en base a la aplicación de Eficiencia, eficacia y Economía en la utilización de los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos de los Departamentos Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, en el periodo 2005.
- Aplicar Indicadores de Gestión que permitan evaluar el desarrollo de actividades realizado en los procesos de los Departamentos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

## **BASE LEGAL**

La Base Legal en la que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, basa sus actividades son:

### Normativa Interna

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CASAG" se regula mediante los Estatutos que fueron aprobados mediante acuerdo ministerial 308 del 08 de agosto de 1993.

Adicionalmente mantiene vigente los siguientes Reglamentos Internos:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento General de Crédito y Cobranzas
- Reglamento de Beneficios Sociales
- Reglamento de Caja Chica

### Normativa Externa

La Cooperativa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- g. Ley Nacional de Cooperativas
- h. Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- i. Código de Trabajo
- j. Ley de Instituciones Financieras.
- k. Estatutos de la Federación Nacional de Cooperativas (FECOAC)
- l. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

## RECURSOS

### Recurso Humano

<b>Función a desempeñar</b>	<b>Tiempo a utilizar</b>
1 Auditor Señor	200 horas
2 Auditores Junior	360 horas
1 Supervisor	160 horas
<b>Total</b>	<b>800 horas</b>

### Días Presupuestados

30 días

### Recursos Financieros y Materiales

Ser requerirá de mini grabadoras para las entrevistas con los directivos de la empresa, tres computadores portátiles para el trabajo diario, formularios impresos, copias e impresiones.

El presupuesto es de aproximadamente: \$ 2500,00



**FECHA DE INTERVENCIÓN**

- |  |            |
|--|------------|
| • Inicio del Trabajo de Campo                        | 01-02-2007 |
| • Finalización del Trabajo de Campo                  | 14-03-2007 |
| • Discusión del Borrador de informe con funcionarios | 18-03-2007 |
| • Emisión del Informe Final de Auditoría             | 23-03-2007 |


**TÉCNICAS DE AUDITORIA**

Las técnicas de auditoría a aplicarse serán:

- Observación
- Rastreo
- Indagación
- Entrevista
- Análisis
- Confirmación
- Comprobación
- Calculo
- Revisión Selectiva.
- Inspección
- Comparación.

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>	
	<b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>	
	<b>ENTIDAD:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG
	<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de Gestión
<b>COMPONENTE:</b>	Crédito	<b>A10</b>
<b>PERIDO:</b>	2005	
<b>Objetivo:</b>		
Realizar una evaluación del ambiente de control, riesgos y respuesta al riesgo del área en estudio		

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PORCENTAJE		OBSERVACIONES
					CALF.	POND.	
1	La sección crédito cuenta con un Sistema de Control Interno	x			8	10	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>							
2	La sección crédito cuenta con un manual o reglamento en que base sus operaciones	x			9	10	
3	Es de conocimiento de los integrantes el manual o reglamento de crédito		x		0	10	
4	Es de conocimiento de los integrantes los principios solidarios en que basa su actividad la cooperativa	x			8	10	
5	Se cumple de manera genera los requisito para el otorgamiento de crédito?	x			7	10	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>							
6	Los objetivos estratégicos de la Cooperativa son de conocimiento general para el personal de Crédito?		x		0	10	
7	Los objetivos departamentales son de conocimiento de los integrantes de la Sección crédito?	x			5	10	
8	Se realizan evaluación del cumplimiento objetivos de la lección crédito?	x			5	10	
9	Se realizan correctivos a los objetivos planteados por la Sección Crédito	x			8	10	
10	A su criterio los objetivos planteados por las sección crédito son alcanzable, especifico y apropiado	x			8	10	

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
11	El incumplimiento de requisitos en el otorgamiento de un crédito tiene una sanción	x			6	10	
12	El cumplimiento de requisitos es de aplicación general	x			7	10	Existen preferencias injustificadas y de carácter personal
13	La atención al socio es oportuna y adecuada?	x			8	10	Han existido controversias entre funcionarios y socios
14	Existe una supervisión adecuada al momento de la calificación del crédito			x	0	10	El jefe de crédito es el encargado directo
15	El Software Contable es una herramienta adecuada para el seguimiento de créditos	x			8	10	
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
16	Se han realizado pruebas al sistema para corroborar la fiabilidad de información		x		0	10	
17	Se realizan evaluación sobre el nivel de créditos otorgados y los proyectados como objetivos de colocación	x			10	10	
18	Se realiza monitoreos sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos	x			5	10	
19	Se ha verificado que los montos y tipos de créditos se hayan otorgado de acuerdo a la capacidad de pago	x			8	10	
20	El personal que labora en la Sección de Crédito conoce de sus funciones, deberes y prohibiciones y cumple con las características de cargo que desempeña				9	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
21	Se califica los crédito basados en información de la Central de Riesgos.	x			10	10	
22	Se analizan las 5 C de Crédito para la entrega de créditos	x			7	10	
23	Se mantiene un archivo de solicitudes de crédito aprobadas y negadas	x			9	10	
24	El Comité de Crédito cumple con las funciones asignadas en los tiempos justos	x			8	10	
25	El Consejo de Vigilancia realiza monitoreos a las funciones cumplidas por los empleados de la Seccione Crédito		x		0	10	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
26	Se comunica oportunamente los cambios en la normativa aplicada para el otorgamiento de créditos	x			10	10	
27	El socios es comunicado oportunamente sobre el estado de sus solicitudes ingresadas	x			5	10	

28	Existe una adecuada información a socios sobre la disposición de créditos		x		0	10	
29	Existen políticas claras para el trato directo y servicio entre socios y empleados	x			8	10	
<b>SUPERVISIÓN</b>							
30	Se realizan reuniones para la evaluación de resultados obtenidos	x			10	10	
31	Se toman acciones correctivas en base a las debilidades encontradas	x			8	10	
32	Se toman tiempos máximos y mínimos desde el ingreso de la solicitud hasta la entrega del crédito		x		0	10	
33	Se corroboran de manera total las garantías dadas por los socios	x			10	10	
34	Se revisan de manera especial las solicitudes realizadas por los socios fundadores o colaboradores internos		x		0	10	
	<b>TOTAL</b>				204	340	

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

$$CP = \frac{204 \times 100}{340}$$

$$CP = 60$$

RIESGO = MODERADO  
 CONFIANZA = MODERADA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cobranzas y Recaudaciones

**PERIDO:** 2005

**Objetivos:**

Conocer y evaluar el sistema de control implementado, calificando el ambiente, riesgos, respuesta al riesgo y supervisión del área.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PORCENTAJE		OBSERVACIONES
					CALF.	POND	
1	La sección cobranzas y recaudaciones cuenta con un Sistema de Control Interno	x			10	10	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>							
2	La sección cobranzas cuenta con un manual o reglamento en que base sus operaciones	x			7	10	
3	Es de conocimiento de los integrantes el manual o reglamento de cobranzas?	x			9	10	
4	Existe una manual de funciones para la sección cobranzas y recaudaciones		x		0	10	
5	Es de conocimiento de los integrantes la segregación y delimitación de funciones	x			8	10	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>							
6	Se han fijado metas de recuperación periódica de valores colocados?	x			10	10	
7	Son de Conocimiento del personal de Cobranzas y Recaudaciones los objetivos del área?		x		9	10	Existe Personal nuevo en el área
8	Se han definido sistemas de evaluación y control de los objetivos mensuales de cobranzas?		x		0	10	
9	Se han establecido estrategias para corregir las desviaciones dadas a los objetivos?		x		0	10	
10	Se han planteado estímulos para el personal por objetivos y metas cumplidas?		x		0	10	

IDENTIFICACION DE EVENTOS							
11	Los valores de recuperación son validados por un sistema de crédito probado?		x		6	10	
12	Los reportes de cartera vencida son comunicados oportunamente?	x			10	10	
13	La Cartera Vencida tiene un control y plan de contingencia inmediato para su recuperación	x			10	10	
14	Se mantiene una base de datos actualizada de créditos en mora?	x			10	10	
15	Se realizan las provisión mensual para incobrables?	x			10	10	
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
16	Se mantiene una base extracontable de los créditos colocados por vencer?		x		0	10	
17	Se realiza un selección especial para el Recurso Humano asignado a esta área de la Cooperativa?		x		0	10	
18	El Sistema vigente permite la parametrización de Actividades para casa funcionario de la cooperativa?	x			0	10	
19	Se realizan arquezos permanentes al área de cajas?		x		5	10	
20	Los desembolsos siempre son autorizados por los directivos?	x			10	10	
21	Los descuentos enviados tienen un sistema de seguimiento?		x		0	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
22	El personal de Área de Cobranzas y Recaudaciones mantiene pólizas de fidelidad?	x			10	10	
23	Existe un responsables por arquezos y recuperaciones en la Cooperativa?		x		4	10	El Consejo de Vigilancia realiza arquezos sorpresivos
24	Se evalúan los niveles de reclamo por los saldos o descuentos que mantiene la cooperativa?		x		0	10	
25	Se han implementado índices de gestión para validar el cumplimiento de cobranzas y recuperaciones obtenido?		x		0	10	
26	Se ha medido el nivel de inversión que realiza la cooperativa para gestión de cobranzas?		x		0	10	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
27	El personal conoce el procedimiento a seguirse después de la colocación de un crédito?	x			8	10	
28	El personal conoce plenamente los objetivos que persigue del área y cooperativa?	x			9	10	

29	Existen canales de comunicación directos con el socio, que permitan comunicar vencimientos previos, cambios, promociones, etc.		x		0	10	
30	Existen canales de comunicación que permitan que los funcionarios de crédito y recaudaciones están siempre actualizados de los cambios en cuanto a tasas de interés vigentes, interés por mora, cambios en disposiciones	x			8	10	
<b>SUPERVISIÓN</b>							
31	Los jefes de área realizan muestreos aleatorios de las actividades realizadas por el personal a su cargo?		x		5	10	
32	Contabilidad a reportado la realización no confiable o razonable de transacciones por parte de los integrantes de crédito y cobranzas?		x		0	10	
33	Se supervisa que las operaciones se registren el día que se realizan?		x		0	10	
34	Se revisa los accesos al sistema periódicamente?		x		0	10	
35	Se mantiene índices de gestión para supervisión de las actividades realizadas?		x		0	10	
	<b>TOTAL</b>				<b>158.00</b>	<b>350.00</b>	

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

$$CP = 45.14$$

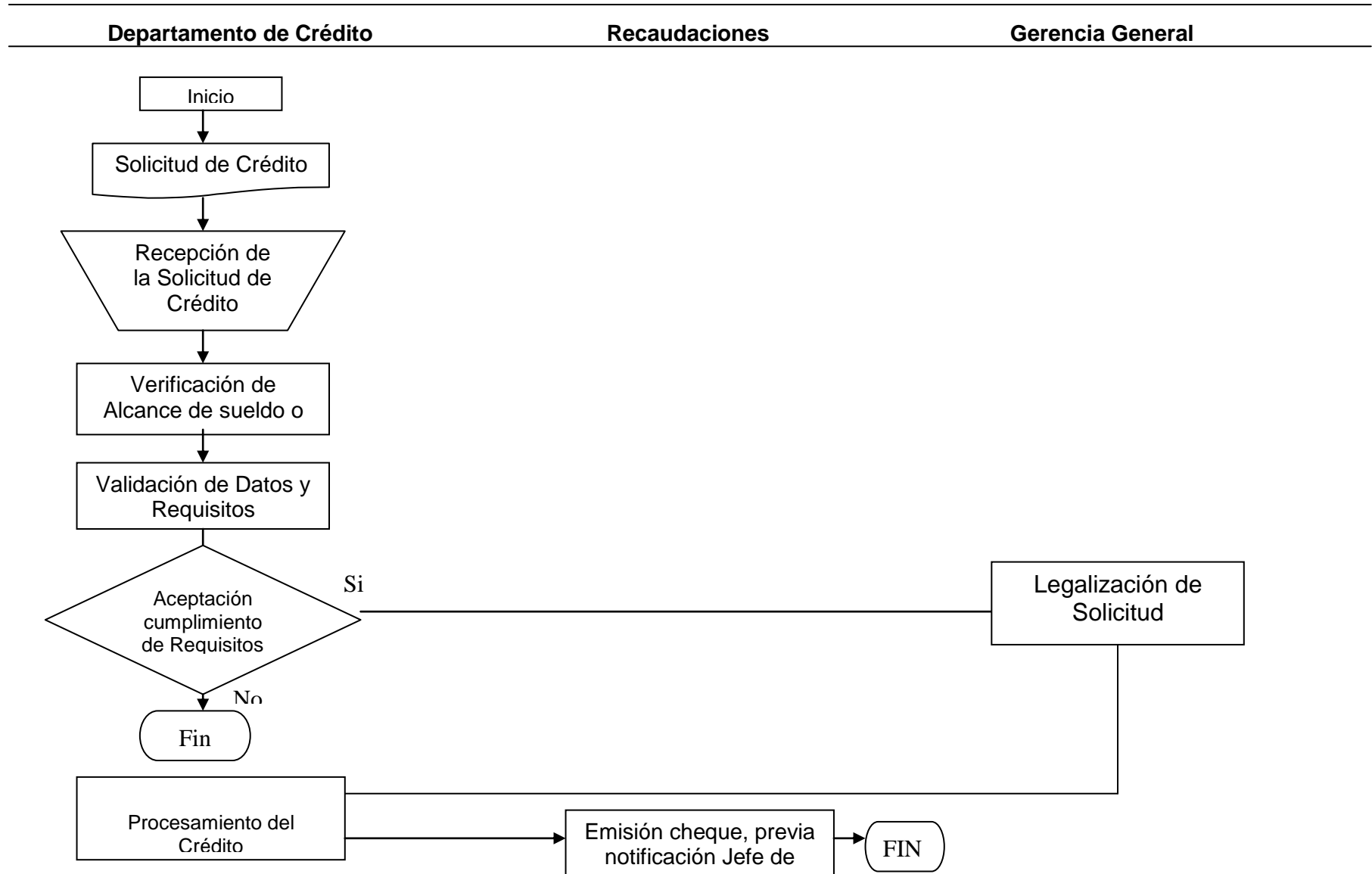
$$CP = \frac{158 \times 100}{350}$$

RIESGO = ALTO  
 CONFIANZA =  
 BAJA



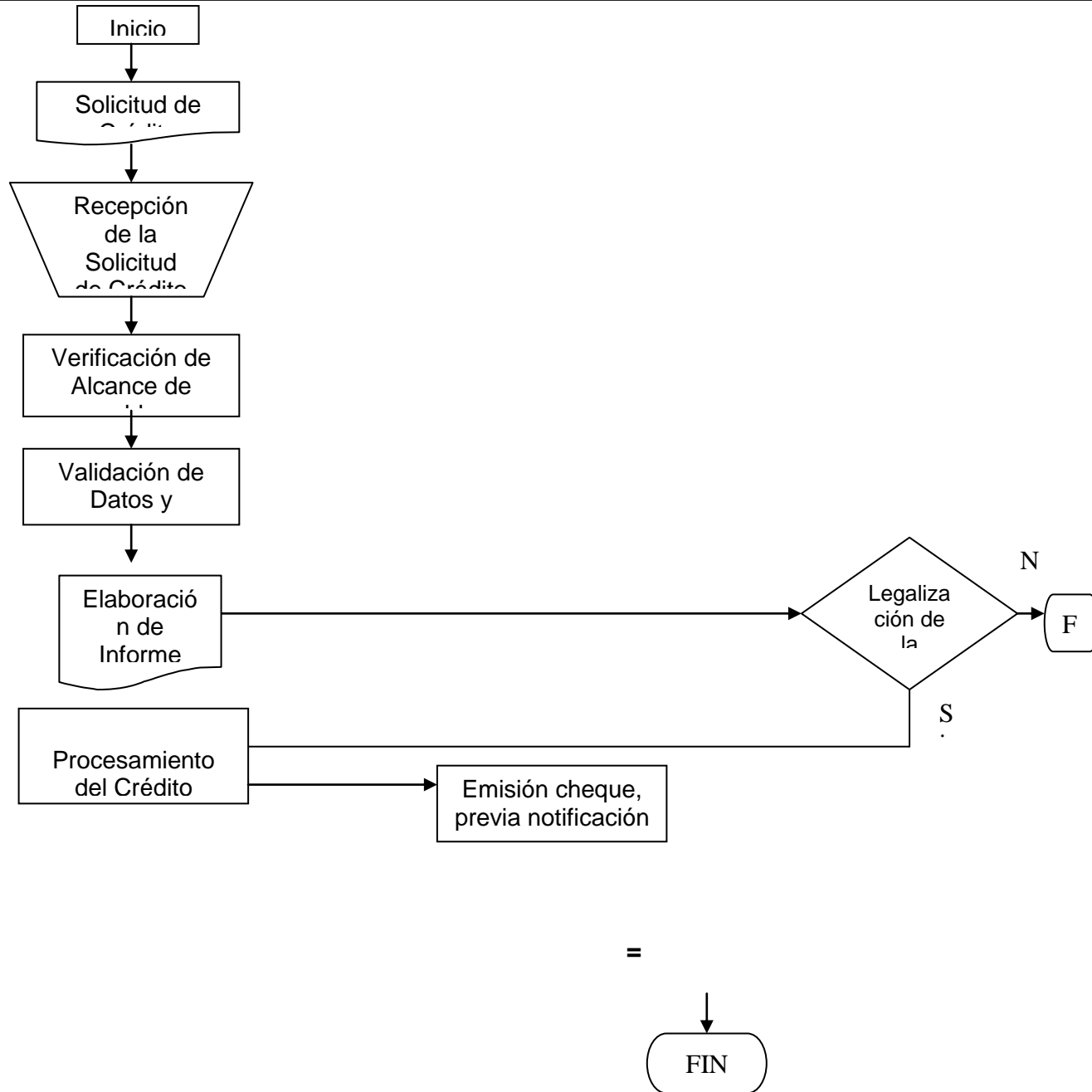
A12

FLUJOGRAMA, Proceso de Crédito, monto hasta \$1000.00

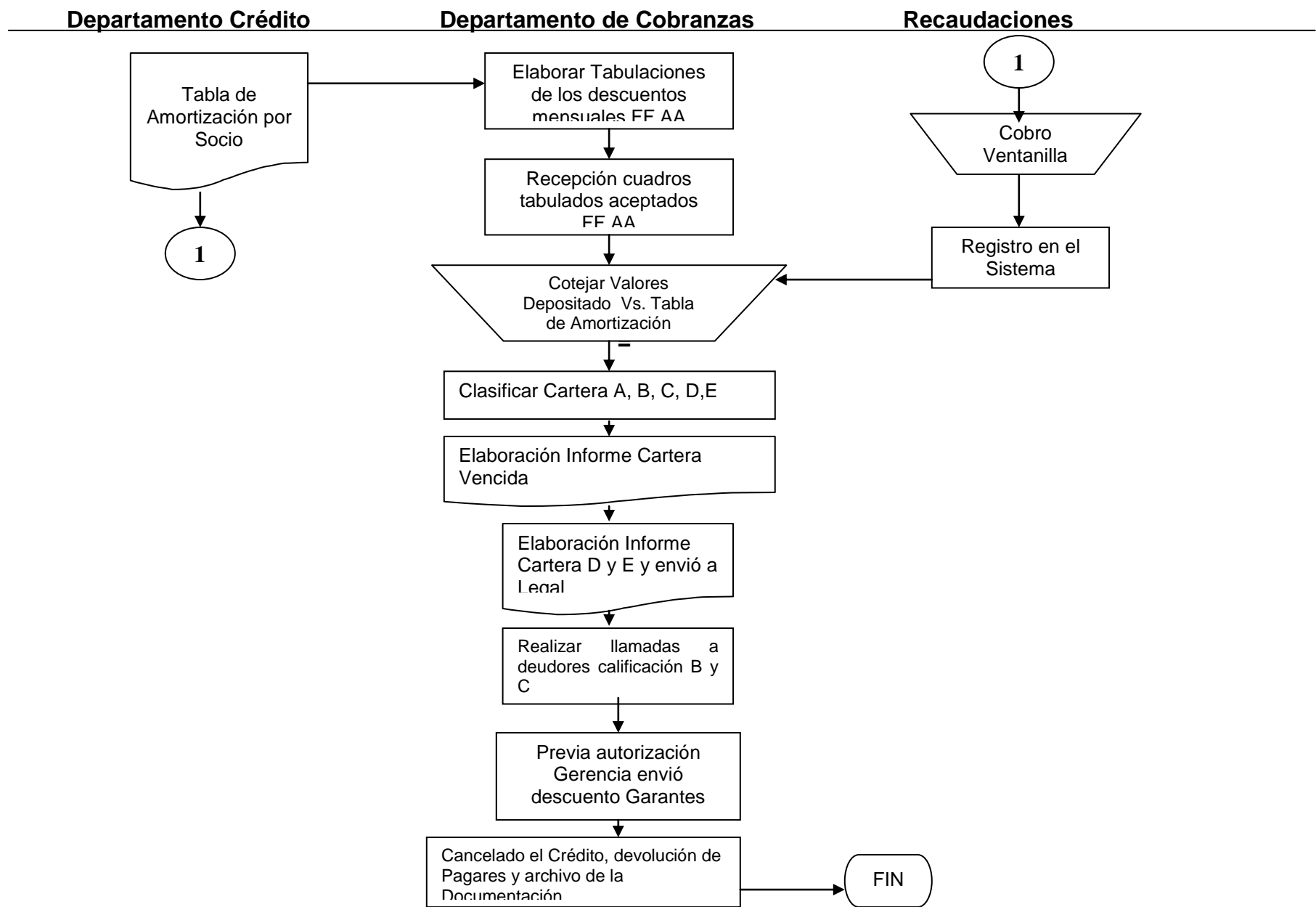


FLUJOGRAMA, Proceso de Crédito, monto mayor a \$1000.00

Departamento de Crédito                      Recaudaciones                      Comité de Crédito



FLUJOGRAMA, Proceso de Cobranzas





# *Consultores Asociados C.A*

Señores:

Consejo de Administración

Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

Presente:

De mis consideraciones,

He realizado la revisión al Sistema de Control Interno de los procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones por el periodo comprendido entre 01 de enero y 31 de diciembre 2005.

Mi trabajo fue realizado en base a las NAGAS y las NEA, además se han tomado en cuenta la normativa legal vigente relacionada con los procesos auditados.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno de los procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa se presentan en el siguiente informe adjunto.

Espero haber satisfecho las necesidades instituciones y que mis comentarios y recomendaciones sirvan de apoyo para lograr la excelencia organizacional.

Atentamente,

Jenny González G.

Auditor



# Consultores Asociados C.A

Quito, 14 de Marzo de 2007

Señores:

Consejo de Administración

Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

Presente:

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Nivel de Riesgo de los Proceso Auditados

Los procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones luego de haber sido revisados y evaluados con el Método COSO II, con la aplicación de cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados:

PROCESO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
CRÉDITO	MODERADO	MODERADO
COBRANZAS Y RECAUDACIONES	ALTO	BAJO

### Comunicación Interna y Externa Deficiente

En la cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG el Gerente General no comunica de forma adecuada Plan Estratégico y Operativa vigente a los miembros de de los departamentos

Esta situación se debe a que la máxima autoridad no ha definido una política de comunicación que permita que todos los empleados conozcan los objetivos de la organización.

Esta inobservancia ha ocasionado que los empleados realicen sus actividades diarias en forma repetitiva y por costumbre.

No se han implementado canales de comunicación adecuados con lo socios, con los cuales los socios se puedan mantener informados de los promociones, cambios e innovaciones que este realizando la Cooperativa, además de prevenir al socio sus fechas de vencimiento, su cuentas en mora o como esta establecida la normativa en caso de vencimientos repetitivos.

#### Conclusión:

En la cooperativa no existe una adecuada comunicación interna y externa lo cual hace que los empleados no conozcan las metas y objetivos y realicen su trabajo por costumbre, además de que los socios no mantienen contacto permanente con la cooperativa y por tanto no se sienten identificados con la institución.

#### Recomendaciones:

Al gerente general

1. Comunicara a los empleados de los departamentos de crédito y cobranzas el plan estratégico y operativo para lo cual deberá realizar una reunión de trabajo en la que permitirá el aporte de ideas nuevas de los empleados si las hubiera.
2. Implementar un sistema de Información con el socio, de manera que exista una permanente comunicación y conocimiento entre las actividades que realiza la cooperativa en beneficio de los socios y todos sus asociados.

#### **No existe adecuada Segregación de Funciones**

En los Departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG no existe una adecuada segregación de funciones.

Esto se debe a que existe rotación de personal permanente, lo que ha hecho que las personas que permanecen en el departamento cubran actividades para las cuales no esta preparadas y luego continúen realizando actividades de su función propia y de la encargada, adicionalmente en el Departamento de Recaudaciones

no existe un nivel de supervisión y control para la cajera, por lo que esta tiene que atenerse a disposiciones de todos su niveles superiores.

**Conclusiones:**

En los departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones no existe una adecuada segregación de funciones ya que los empleados cumplen funciones propias y de otros cargos y no existen niveles de supervisión en áreas estratégicas como lo es Recaudaciones.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:**

1. Realizar selecciones de personal con premura, con el fin de encomendar funciones con el fin de cubrir puestos.
2. Definir en manuales de funciones, los perfiles y delimitación de funciones de cada cargo.
3. Implementar un nivel de supervisión directo para Cajas, que permita el control de ingresos y egresos que se realicen.

**Al Jefe de Crédito y Cobranzas**

1. Supervisar que los nuevos colaboradores entiendan y conozcan el alcance de sus funciones.

**Falta de control de Cumplimiento de Objetivos**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG no existe un adecuado control del cumplimiento de objetivos generales y específicos.

Esto se debe a que no existen políticas que incentiven el trabajo en equipo y con un fin estratégico común. Además de que no existe un plan estratégico bien definido, los objetivos son de conocimiento solo de los directivos, los cuales no han impartido entre sus subalternos la importancia del cumplimiento de objetivos.

Al no existir control sobre el cumplimiento de objetivos, no se pudo implementar medidas correctivas que permitan el crecimiento esperado de la cooperativa.

### **Conclusiones**

En la cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG no existe un control sobre el cumplimiento de objetivos generales y específicos planteados, lo que no permite el crecimiento esperado de la cooperativa.

### **Recomendaciones**

#### **Al Gerente General:**

1. Establecer un Plan Estratégico y Operativo por año y en el primer mes de cada año realizar una reunión con todo el personal e informar sobre los objetivos generales y específicos que debe cumplir la cooperativa, las políticas y estrategias que se aplicaran y los métodos de evaluación que se implementaran para medir el cumplimiento.
2. Comunicar a los Jefes de Área, la forma de evaluación y establecer reuniones mensuales para el control de cumplimiento de objetivos.

### **Falta de Supervisión y Monitoreo de Actividades al Gerente General**

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG no supervisa de manera adecuada las actividades realizadas por el Gerente General, permitiéndole que este tome decisiones que no son de su competencia, además que se atribuya decisiones que no están permitidas.

Esto se debe a que por dificultades de sesionar el Consejo de Administración no se ha reunido el número de veces necesarias para controlar las labores realizadas por el Gerente General.



### Conclusiones

Debido a la falta de control del Consejo de Administración el Gerente General ha tomado decisiones que no le competen de acuerdo al cargo que ejerce.

### Recomendaciones:

Al Consejo de Administración:

1. Sesionar una vez a la semana
2. Solicitar un informe semanal a la Gerencia General y tratarlo en reunión semanal del Consejo.
3. Disponer al Gerente General que al momento de tomar decisiones de gran nivel, se elabore un informe y en reunión con el Consejo de Administración se tome una decisión conjunta.


**Atentamente,**

**Jenny González**

**AUDITOR**

## 7.2 EJECUCIÓN

## 7.2.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ETAPA II

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> Auditoría de Gestión <b>PROGRAMA DE AUDITORIA ETAPA II</b> Ejecución de la Auditoría</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"><b>B</b></div>				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la eficiencia, economía y eficacia en el uso de los recursos asignados al área de crédito, Cobranzas y Recaudaciones.</li> <li>• Determinar el nivel de cumplimiento de objetivos planteados.</li> <li>• Evaluar la calidad de su servicio y el impacto</li> <li>• Verificación de nivel de cumplimiento de requisitos crediticios</li> <li>• Determinar si la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG con un sistema informático que facilite el monitoreo del proceso de crédito y cobranzas.</li> </ul>				
Nro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
<b>CRÉDITO</b>				
1.	Seleccione una muestra significativa de los créditos otorgados en el año 2005 y verifique el cumplimiento de los siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de Crédito</li> <li>• Garantías o Encaje</li> <li>• Niveles de autorización o</li> </ul>	Jenny González	<b>Vd.</b>	

	aprobación			
1ro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
2.	Solicite la cartera de crédito colocada año 2005 y establezca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incobrabilidad</li> <li>• Rotación de Crédito</li> <li>• El Crédito con mayor Demanda</li> </ul>	Jenny González	<b>B2</b>	
3.	Revise el archivo no aprobadas de los dos últimos meses, mencione las principales causas de no aprobación	Jenny González	<b>B3</b>	
4.	Entrevístese con el Jefe de Crédito y solicite los parámetros de evaluación de la capacidad del socio para la asignación de montos de crédito.	Jenny González	<b>B4</b>	
5.	Establezca una muestra significativa de los créditos otorgados y determine si se cumple con los parámetros mencionados para la evaluación de montos, y en caso de cumplirse establezca las diferencias.	Jenny González	<b>B4</b>	
6.	Evalúe las seguridades del sistema ingresando paralelos y realice transacciones no permitidas en cuanto a montos, tipos de crédito y tiempos.	Jenny González	<b>B5</b>	
7.	Solicite los parametrizaciones fijadas para cada usuario y verifique el	Jenny González	<b>B6</b>	

Nro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
8.	<p>Seleccione un Analista de Crédito y verifique si el sistema permite realizar un rastreo de transacciones realizadas por este, en el proceso de un crédito.</p>	Jenny González	<b>B7</b>	
9.	<p>Establezca el porcentaje de la Cartera de Créditos en relación a los Activos de los últimos tres años.</p>	Jenny González	<b>B8</b>	
10.	<p>Determine el número de aprobaciones de crédito por asesor designado en el último mes.</p>	Jenny González	<b>B9</b>	
11.	<p>Determine el nivel de cumplimiento en cuanto presupuesto de Cartera a Colocarse en relación a Cartera Colocada en el año 2005.</p>	Jenny González	<b>B10</b>	
12.	<p>Seleccione aleatoriamente cinco créditos otorgados en el último mes y verifique llamando telefónicamente al socio deudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Préstamo</li> <li>• Garantías</li> <li>• Monto</li> <li>• Tiempo de Pago</li> </ul>	Jenny González	<b>B11</b>	

Nro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
13.	Aplique indicadores de Gestión y realice sus comentarios a los resultados obtenidos.	Jenny González	<b>B12</b>	
14.	Realice Hojas de Hallazgos de las áreas críticas detectadas que contengan CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO.	Jenny González		
<b>COBRANZAS Y RECUPERACIONES</b>				
15.	Seleccione una muestra representativa de las recaudaciones por Tipo de Crédito y determine la rotación que mantiene durante el periodo.	Jenny González	<b>B13</b>	
16.	Seleccione una muestra representativa y determine el tiempo el plazo promedio de cobros y compárela con los plazos determinados por la cooperativa.	Jenny González	<b>B14</b>	
17.	Seleccione una muestra significativa y determine el porcentaje de créditos que son recuperados con mora.	Jenny González	<b>B15</b>	
18.	Seleccione una muestra significativa de los créditos aprobados para recaudarse por ventanilla y determine el nivel de cumplimiento y mora.	Jenny González	<b>B16</b>	

Nro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
19.	Verifique la Clasificación de la Cartera del año 2005 al 31 de diciembre y emita sus comentarios.	Jenny González	<b>B17</b>	
22.	Evalúe el nivel de Cartera en Recuperación Judicial de la Cartera total Colocada.	Jenny González	<b>B18</b>	
21.	Solicite los cuadros tabulados de los últimos tres meses seleccione una muestra significativa y verifique si se han se han enviado a descuento los valores periódicamente.	Jenny González	<b>B19</b>	
23.	Solicite las actas del Consejo de Vigilancia y verifique si realiza arqueos sorprendidos, resuma las novedades más relevantes encontradas.	Jenny González	<b>B21</b>	
24.	Seleccione una muestra significativa y compare los descuentos enviados a rol y los acreditados por las comandancias.	Jenny González	<b>B22</b>	
25.	Aplique indicadores de Gestión y realice sus comentarios a los resultados obtenidos.	Jenny González	<b>B23</b>	

Nro.	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	REF/ PT	OBSERVACI ÓN
26.	Realice Hojas de Hallazgos de las áreas críticas detectadas que contengan CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO.	Jenny González		
<b>Elaborado por: Jenny González</b> <b>Revisado por: Marcus Cepeda</b> <b>Fecha: 10-02-2007</b>				



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

## CEDULA ANALÍTICA

B1

## Auditoría de Gestión

## Verificación cumplimiento de Requisitos

## CRÉDITOS TABULADOS

## CRÉDITO PREFERENTE

Nro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	ARMAS LIMA WILMER HUMBERTO	1	1	1
2	BUENANO TUFINO MERCEDES BEATRIZ	0	1	1
3	CHILQUINGA HAR FRANCISCO JAIME	0	1	1
4	CORDERO ROJAS MANUEL FRANCISCO	1	1	1
5	CUENCA PACCHA FAUSTO RENE	1	1	1
6	FIALLOS JARAMILLO LUIS ALFREDO	0	0	1
7	MALDONADO PACHAY PEDRO JOSÉ	1	1	1
8	OSORIO PINTO LUIS OSWALDO	0	1	1
9	VALENCIA PERLAZA ÁNGEL LEONCIO	0	1	1
10	VARGAS SALAZAR VICENTE OSWALDO	0	1	0
		4	9	9

## CRÉDITO ORDINARIO

Nro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	ALMEIDA SILVA ENRIQUE EDUARDO	1	1	1
2	ARELLANO GUTIÉRREZ EDWIN NORBERTO	1	1	1
3	BONILLA BENALCAZAR LUIS IVÁN	0	1	1
4	CARRERA CEVALLOS FRANCISCO VINICIO	0	1	1
5	ERRAEZ ERRAEZ LUIS ALFONSO	1	1	1
6	HEREDIA ARGUELLO MARIELA KARINA	1	1	1
7	JÁCOME MANUEL ELIAS	1	1	1
8	LÓPEZ ACAN JUAN	1	1	1
9	QUINÓNEZ ANGULO ROSBEL GILBERTO	0	1	1
10	RODAS ELOY HERIBERTO	1	1	1
		7	10	10

## CRÉDITO URGENTITO



1ro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	ÁLVAREZ FUENTES AZAEL FERMIN	1	1	1
2	CAMPOS ESPINOZA GUILLERMO FELIX	1	1	1
3	DOMÍNGUEZ MEJILLONES WILSON MANUEL	0	1	1
4	GARCÍA VALENCIA VICENTE ALBERTO	0	1	1
5	JÁCOME JUMBO JOSÉ ANÍBAL	1	1	1
6	MARTINES RIVERA JOSÉ VICENTE	1	1	1
7	MORAN CARPIO JULIO HERNANDO	0	1	1
8	ORTEGA VILLACÍS ALEXIS FERNANDO	0	1	1
9	PROANO CORRALES GONZALO HUMBERTO	0	1	1
10	VITERI CUENCA EFRÉN ENRIQUE	1	1	1
		5	10	10

## CRÉDITOS PAGOS DIRECTOS

### CRÉDITO COMERCIAL

Nro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	ANZATUNA GALARZA BETTY	1	1	1
2	CANDURI QUITO OSWALDO	1	1	1
3	GARCÍA RIVERA ÁNGEL EDMUNDO	0	1	1
4	YÁNEZ SÁNCHEZ JOSÉ MARIA	1	1	1
5	MONTALVO UCLES FABIÁN OSWALDO	1	1	1
6	RONQUILLO PONCE MANUEL	0	1	1
7	SIMBANA ARTEAGA JAVIER	0	1	1
8	VIQUE MOROCHO VÍCTOR RAÚL	1	1	1
9	ACERO CABASCANCO LAURO	1	1	1
10	ARCOS LUÍS ERNESTO	1	1	1
		7	10	10

### CRÉDITO QUIROGRAFARIOS

Nro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	ALMEIDA CONDE DIEGO EDMUNDO	1	1	1
2	CAMPUZANO OCAMPO MANUEL VINICIO	1	1	1
3	FUERTES ENRÍQUEZ LUIS GILBERTO	1	1	1
4	LÓPEZ VEGA GERMAN AGUSTO	1	1	1
5	MUÑOZ CALERO MANUEL GONZALO	0	1	1
6	PINEDA LÓPEZ FLAVIO	1	1	1
7	SOTOMAYOR PLAZAS MELVIN PATRICIO	1	1	1
8	TINITANA JUMBO NÉSTOR PORFIRIO	1	1	1

9	VELASTEGUI ARIAS HERNÁN	0	1	1
10	YÉPEZ MORENO HÉCTOR FABIÁN	0	1	1
		7	10	10

**CRÉDITO URGENTITO**

Nro.	SOCIO	REQUISITOS	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	OCAMPO ORDÓÑEZ CARMEN LEONOR	1	1	1
2	ORBE CAJAS ROCÍO DEL CARMEN	1	1	1
		2	2	2

<b>REQUISITOS</b>	52	32	<b>61.54</b>
<b>ENCAJE</b>	52	51	<b>98.08</b>
<b>NIVEL DE AUTORIZACIÓN</b>	52	51	<b>98.08</b>

**OBSERVACIONES:**

De acuerdo a la muestra seleccionada se determino que la mayor inconformidad en el proceso de calificación de crédito se encuentra en el cumplimiento de requisitos ya que se observo que para las renovaciones de créditos no se cambian o actualizan garantías, adicionalmente no se entregan las totalidad de documentación, en un caso especifico no se cumplió con el deposito en encaje, esto con conocimiento y aprobación de Comité de Crédito, adicionalmente se entrego un crédito ordinario a un Socio Fundador de \$2500.00 con la aprobación del Gerente General.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

## CEDULA ANALÍTICA

## Auditoría de Gestión

## Análisis de Cartera 2005

B2

CARTERA DE CREDITO		1180751.16	% PARTICIPACION
CREDITO PREFERENTE		175165.49	14.84
CREDITO PREFERENTE DESCUENTO TABULADO	133910.73		
CREDITO PREFERENTE PAGOS DIRECTOS	41254.76		
<b>CREDITO ORDINARIO</b>		<b>918340.06</b>	<b>77.78</b>
CREDITO ORDINARIO DESCUENTO TABULADO	288300.90		
CREDITO ORDINARIO PAGOS DIRECTOS	630039.16		
CREDITO CONSUMO	1199.00	1199.00	0.10
CREDITO URGENTITO		86046.61	7.29
CREDITO URGENTITO DESCUENTO TABULADO	85637.04		
CREDITO URGENTITO PAGOS DIRECTO	409.57		
PROVISION CREDITO INCOBRABLES		81959.23	81959.23
PROVISION CUENTAS POR COBRAR		6473.58	6473.58

INCOBRABILIDAD	6.94
----------------	------

ROTACION CUENTAS POR COBRAR
-----------------------------

CREDITOS OTORGADOS 2005	=	1954900.00	=	1.66
CARTERA DE CREDITO 2005		1180751.16		


PLAZO MEDIO DE COBROS
-----------------------


360	=	360	=	217
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		1.66		


**OBSERVACIONES:**


- El crédito ordinario es el de mayor demanda, sobrepasa significativamente a las otras clasificaciones de créditos, esto debido al monto y plazo de pago.
- La Rotación de Cuentas por Cobrar es de 1.66, rotación adecuada ya que la mayoría de cartera colocada es as Largo Plazo.
- El plazo medio de cobros es de 217 días, tiempo adecuado tomando en cuenta que solo dos tipos de créditos tienen recuperación al Corto Plazo.

El Nivel de Incobrabilidad dado al 31 de diciembre es del 6,94 % con respecto a la Cartera total, nivel bajo y manejable.

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>
	<b>Auditoria de Gestión</b>
	<b>CEDULA NARRATIVA</b>
	<b>B3</b>
	<b>Solicitudes NO Aprobadas</b>
<p>En la revisión de Solicitudes de Crédito no aprobadas de los meses de noviembre y diciembre del año 2005 se determino que los principales motivos de no aprobación se debe a lo siguiente:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de requisitos como: garantes militares en servicio activo, falta de encaje de acuerdo al monto de crédito.</li><li>• Mora reincidente en créditos vigentes</li><li>• Ser garantes de socios en mora</li><li>• Estar registrado en la central de riesgos</li></ul>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<p>Es importante que el Departamento de Crédito y Cobranzas de un seguimiento adecuado a las solicitudes NO aprobadas, ya que, es trascendental para la cooperativa satisfacer las necesidades del socio cumpliendo sus expectativas y necesidades.</p>	

 Contadores Asociados C.A.	<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Parámetros de evaluación capacidad socio para establecimiento de montos y aplicación</b></p> <p style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>B4</b></p>
<p>Para evaluar la capacidad, el socio en su confidencial debe tener una capacidad del 40% disponible y en base al sueldo que este mantenga, se puede establecer el monto que puede alcanzar, pudiendo acceder hasta montos de \$ 2000,00, para acceder a montos mayores es necesario registrar los ingresos adicionales probados con empresas legalmente constituidas o RUC y declaraciones actualizadas.</p> <p>Parámetros que de acuerdo al análisis de una muestra de 50 solicitudes no se entran cumpliendo en un 18% ya que ese están entregando créditos sin que el socio militar tenga el alcance para realizar el descuento y tampoco presente otras ingresos que justifique la aprobación del crédito.</p>	
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>La política establecida adecuada para la calificación de crédito por lo que es necesario que sea de conocimiento del personal encargado de la calificación y su aplicación se estricta, para de esta manera evitar mora.</p>	

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>
	<b>Auditoría de Gestión</b>
	<b>CEDULA NARRATIVA</b>
	<b>B5</b>
	<b>Seguridades del Sistema</b>
<p>En el periodo 2005 la Cooperativa usa el Sistema Financiero con base Fox Pro, el cual de acuerdo a las pruebas realizadas no mantiene estrictas seguridades para el manejo de información, de acuerdo a las pruebas aplicadas se pudieron realizar las siguientes actividades indebidas:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresar un préstamo con las mismas características, pero con diferente monto, el mismo día y al mismo socio.</li><li>• Alterar el modulo que calcula los intereses en mora automáticamente, incrementándolos, reduciéndolos o eliminándolos.</li><li>• Existe un password que domina todos los módulos y que lo manejan varias personas en la cooperativa.</li><li>• Permite eliminar Comprobantes de Ingreso de cancelaciones en ventanilla de alícuotas de préstamos.</li></ul>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<p>De manera general se puede determinar que existe una gran debilidad en el Sistema Financiero que maneja la cooperativa, ya que no esta permitiendo mantener monitoreada y controlada la información que es importante para la cooperativa, además que esta permitiendo la manipulación de funciones del sistema.</p>	

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>CEDULA NARRATIVA</b>	<b>B6</b>
<b>Cumplimiento de Parametrizaciones del Sistema</b>		
<p>Para la realización de este procedimiento se solicito al Jefe de Sistemas nos entregue un reporte de las parametrizaciones que cada personal por área debe tener de acuerdo a las funciones que realiza, nos indico que no existe una planificación adecuada sobre los módulos que cada personal debe mantener activos, simplemente una activación de módulos generales por áreas.</p> <p>El Jefe de Crédito, tiene activados los módulos de Créditos, Recaudaciones y Contabilidad, El Auxiliar de Crédito, tiene activados los módulos de Crédito y Recaudaciones.</p> <p>Posteriormente en la verificación de la parametrizaciones del Área de crédito, se determino que el Auxiliar de Crédito esta manejando el modulo de Contabilidad, con autorización modo solo consulta.</p>		
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>La parametrizacion de sistema en una entidad financiera es de vital importancia para la delimitar drásticamente las funciones y alcances que deberá tener cada personal, por tanto se debe realizar una planificación en coordinación con Sistemas de los parámetros admitidos para cada personal por área.</p>		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****B7****Rastreo Actividades de una Analista de Crédito**

El rastreo de actividades realizadas, en la actualidad es un elemento vital de evaluación al personal, ya que de esta manera podemos medir el nivel de eficiencia con que el personal esta desarrollando sus actividades, el nivel de actividades permitidas y no permitidas realiza, nos permite tener una análisis global a los resultados de las actividades iniciadas y finalizadas este.

El Sistema Financiero del Cooperativa no permite en la actualidad desarrollar un adecuado rastreo de actividades ya que en su creación no se estimo necesario y no se implemento este recurso.

**OBSERVACIONES:**

Es importante se implemente este recurso dentro del sistema, ya que al manejar información tan importante como lo es el administración de dinero, es necesario un seguimiento, para control.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**

**CEDULA ANALÍTICA**

**Auditoría de Gestión**

**Análisis Cartera Crédito Vs. Activos Totales**

**B8**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>TOTAL CARTERA</b>	777378.55	846341.11	1180751.16
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	1002674.80	1067592.14	1361704.08
<b>CARTERA/ACTIVOS TOTALES</b>	<b>0.78</b>	<b>0.79</b>	<b>0.87</b>

**OBSERVACIONES:**

En el periodo 2003 – 2005, la importancia que mantiene la Cartera de Créditos dentro de los Activos Totales es permanente y se encuentra en constante crecimiento, siendo esto muy positivo ya que la cooperativa se esta manejando en su mayoría con **ACTIVOS PRODUCTIVOS**.


**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**
**CEDULA ANALÍTICA**
**Auditoría de Gestión**
**Gestión Oficiales de Crédito**
**B9**

<b>ASESOR DE CRÉDITO</b>	<b>SOLICITUDES RECIBIDAS</b>	<b>SOLICITUDES APROBADAS</b>	<b>SOLICITUDES NEGADAS</b>	<b>SOLICITUDES SIN PROCESO</b>
ANITA TOLEDO	67	45	10	12
MARCELO CERON	55	35	12	8
COMITÉ DE CRÉDITO	22	10	10	2
	144	90	32	22

**OBSERVACIONES:**

De manera general se establece un nivel del 15% de solicitudes sin procesos, lo cual determina que los recursos asignados al departamento de crédito no están realizando o atendiendo de manera optima las demandas de los socios, por lo que es necesario una reestructuración de las actividades y el mantener como objetivo departamental el cero solicitudes sin proceso.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****B10****Cumplimiento de Presupuesto**

De acuerdo al Presupuesto establecido para el periodo 2005, se determino un monto final de 1350.000,00 dólares al 31 de diciembre, el cual en relación al monto que refleja el Estado de Situación financiera varia en 169248.84, por lo que se determina un objetivo financiero no alcanzado para el año 2005.

**OBSERVACIONES:**

Es importante el análisis interno del porque no se cumplió esta meta financiera y la realización de correcciones para futuros presupuestos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoria de Gestión****CEDULA NARRATIVA****Verificación Créditos con datos Socio****B11**

Se realizo la llamadas a cinco seleccionados de manera aleatoria, de los créditos otorgados en el ultimo mes, se determino total acuerdo entre los datos proporcionados por al Cooperativa y los informados por los socios.

**OBSERVACIONES:**

La concordancia de información interna y externa es importante para demostrar la solidez y confianza que el socio puede mantener en la institución.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

## CEDULA ANALÍTICA

## Auditoría de Gestión

## Rotación Cartera por tipo de Crédito

B13

CREDITOS	VALORES	ROTACION
<b>CREDITO PREFERENTE</b>		
TOTAL CARTERA 2005	368579.60	
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	175165.49	<b>2.10</b>
<b>CREDITO ORDINARIO</b>		
TOTAL CARTERA 2005	1050640.80	<b>1.14</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	918340.06	
<b>CREDITO DE CONSUMO</b>		
TOTAL CARTERA 2005	18750.00	<b>15.64</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	1199.00	
<b>CREDITO URGENTITO</b>		
TOTAL CARTERA 2005	306929.60	<b>3.57</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	86046.61	

**OBSERVACIONES:**

La Rotación de cartera dada es de acuerdo a los plazos promedio de cobros planteados por la cooperativa, por lo que la recuperación de acuerdo a este análisis estaría dándose en los términos adecuados.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

## CEDULA ANALÍTICA

## Auditoría de Gestión

## Plazo Medio de Cobros

B14

CRÉDITOS	VALORES	ROTACIÓN	PLAZO DE COBROS
<b>CRÉDITO PREFERENTE</b>			
TOTAL CARTERA 2005	368579.60		
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	175165.49	<b>2.10</b>	<b>171.09</b>
<b>CRÉDITO ORDINARIO</b>			
TOTAL CARTERA 2005	1050640.80	<b>1.14</b>	<b>314.67</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	918340.06		
<b>CRÉDITO DE CONSUMO</b>			
TOTAL CARTERA 2005	18750.00	<b>15.64</b>	<b>23.02</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	1199.00		
<b>CRÉDITO URGENTIVO</b>			
TOTAL CARTERA 2005	306929.60	<b>3.57</b>	<b>100.92</b>
CARTERA COLOCADAS AL 31-12-2005	86046.61		

**OBSERVACIONES**

El plazo medio de cobros dado se encuentra en función de los plazos vigentes en la cooperativa, y de manera positiva, este análisis determina que existen valores que se recuperan en menor tiempo que el estipulado y permiten mayor movilidad del capital de trabajo.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

## CEDULA ANALÍTICA

## Auditoría de Gestión

## Mora en Créditos

B15

## CRÉDITOS TABULADOS

## CRÉDITO PREFERENTE

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ARMAS LIMA WILMER HUMBERTO	1	
2	BUENANO TUFINO MERCEDES BEATRIZ	0	
3	CHILQUINGA HAR FRANCISCO JAIME	1	
4	CORDERO ROJAS MANUEL FRANCISCO	1	
5	CUENCA PACCHA FAUSTO RENE	1	
6	FIALLOS JARAMILLO LUIS ALFREDO	0	
7	MALDONADO PACHAY PEDRO JOSÉ	0	
8	OSORIO PINTO LUIS OSWALDO	1	
9	VALENCIA PERLAZA ÁNGEL LEONCIO	1	
10	VARGAS SALAZAR VICENTE OSWALDO	0	
		6	

## CRÉDITO ORDINARIO

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ALMEIDA SILVA ENRIQUE EDUARDO	1	
2	ARELLANO GUTIÉRREZ EDWIN NORBERTO	1	
3	BONILLA BENALCAZAR LUIS IVÁN	1	
4	CARRERA CEVALLOS FRANCISCO VINICIO	0	
5	ERRAEZ ERRAEZ LUIS ALFONSO	0	
6	HEREDIA ARGUELLO MARIELA KARINA	1	
7	JÁCOME MANUEL ELIAS	1	
8	LÓPEZ ACAN JUAN	1	
9	QUIÑÓNEZ ANGULO ROSBEL GILBERTO	1	
10	RODAS ELOY HERIBERTO	0	
		7	

## CRÉDITO URGENTITO

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ÁLVAREZ FUENTES AZAEL FERMIN	1	
2	CAMPOS ESPINOZA GUILLERMO FELIX	1	
3	DOMÍNGUEZ MEJILLONES WILSON MANUEL	1	

4	GARCÍA VALENCIA VICENTE ALBERTO	0	1
5	JÁCOME JUMBO JOSÉ ANÍBAL	0	1
6	MARTINES RIVERA JOSÉ VICENTE	1	0
7	MORAN CARPIO JULIO HERNANDO	0	1
8	ORTEGA VILLACÍS ALEXIS FERNANDO	1	0
9	PROAÑO CORRALES GONZALO HUMBERTO	1	0
10	VITERI CUENCA EFRÉN ENRIQUE	0	1
		6	4

## CRÉDITOS PAGOS DIRECTOS

### CRÉDITO COMERCIAL

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ANZATUNA GALARZA BETTY	0	1
2	CANDURI QUITO OSWALDO	0	1
3	GARCÍA RIVERA ÁNGEL EDMUNDO	1	0
4	YÁNEZ SÁNCHEZ JOSÉ MARIA	1	0
5	MONTALVO UCLES FABIÁN OSWALDO	0	1
6	RONQUILLO PONCE MANUEL	0	1
7	SIMBANA ARTEAGA JAVIER	0	1
8	VIQUE MOROCHO VÍCTOR RAÚL	0	1
9	ACERO CABASCANCO LAURO	1	0
10	ARCOS ARCOS LUIS ERNESTO	0	1
		3	7

### CRÉDITO QUIROGRAFARIOS

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ALMEIDA CONDE DIEGO EDMUNDO	0	1
2	CAMPUZANO OCAMPO MANUEL VINICIO	1	0
3	FUERTES ENRÍQUEZ LUIS GILBERTO	1	0
4	LÓPEZ VEGA GERMAN AGUSTO	0	1
5	MUÑOZ CALERO MANUEL GONZALO	0	1
6	PINEDA LÓPEZ FLAVIO	1	0
7	SOTOMAYOR PLAZAS MELVIN PATRICIO	0	1
8	TINITANA JUMBO NÉSTOR PORFIRIO	1	0
9	VELASTEGUI ARIAS HERNÁN	1	0
10	YÉPEZ MORENO HÉCTOR FABIÁN	0	1
		5	5

### CRÉDITO URGENTITO

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	OCAMPO ORDÓÑEZ CARMEN LEONOR	0	1



2	ORBE CAJAS ROCÍO DEL CARMEN	0		1
		27		25
	<b>RECUPERACIÓN A TIEMPO</b>	27	51	92
	<b>RECUPERACIÓN CON MORA</b>	25	48	08
	<b>TOTAL MUESTRA</b>	52		100

**OBSERVACIONES:**

De la muestra seleccionada se observó que el 52% aproximadamente de los créditos se han recuperado en un tiempo justo, y que el 48% se recupera con mora, lo que demuestra que existe un porcentaje importante de recuperaciones con mora, determinándose de esta manera que se debe tomar medidas correctivas para disminuir los pagos atrasados.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG

Auditoría de Gestión

CEDULA ANALÍTICA

B16

Mora de Créditos, Pagos Directos

## CRÉDITOS PAGOS DIRECTOS

## CRÉDITO COMERCIAL

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ANZATUNA GALARZA BETTY	0	1
2	CANDURI QUITO OSWALDO	0	1
3	GARCÍA RIVERA ÁNGEL EDMUNDO	1	0
4	YÁNEZ SÁNCHEZ JOSÉ MARIA	1	0
5	MONTALVO UCLES FABIÁN OSWALDO	0	1
6	RONQUILLO PONCE MANUEL	0	1
7	SIMBANA ARTEAGA JAVIER	0	1
8	VIQUE MOROCHO VÍCTOR RAÚL	0	1
9	ACERO CABASCANCO LAURO	1	0
10	ARCOS ARCOS LUIS ERNESTO	0	1
		3	7

## CRÉDITO QUIROGRAFARIOS

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	ALMEIDA CONDE DIEGO EDMUNDO	0	1
2	CAMPUZANO OCAMPO MANUEL VINICIO	1	0
3	FUERTES ENRÍQUEZ LUIS GILBERTO	1	0
4	LÓPEZ VEGA GERMAN AGUSTO	0	1
5	MUÑOZ CALERO MANUEL GONZALO	0	1
6	PINEDA LÓPEZ FLAVIO	1	0
7	SOTOMAYOR PLAZAS MELVIN PATRICIO	0	1
8	TINITANA JUMBO NESTOR PORFIRIO	1	0
9	VELASTEGUI ARIAS HERNÁN	1	0
10	YÉPEZ MORENO HÉCTOR FABIÁN	0	1
		5	5


## CRÉDITO URGENTITO

Nr o.	SOCIO	RECUPERACIÓN A TIEMPO	RECUPERACIÓN CON MORA
1	OCAMPO ORDÓÑEZ CARMEN LEONOR	0	1
2	ORBE CAJAS ROCÍO DEL CARMEN	0	1

		0	2
		8	14
<b>RECUPERACIÓN A TIEMPO</b>		8	0.36
<b>RECUPERACIÓN CON MORA</b>		14	0.64
<b>TOTAL MUESTRA</b>		22	1.00

**OBSERVACIONES:**

De la muestra seleccionada se determinó un porcentaje de recuperación con mora de créditos con pago directo de 64%, lo que determina que el mayor porcentaje de mora se concentra en los créditos autorizados para pagos directos, por lo que sería importante un mayor estudio para el otorgamiento y aprobación de esta modalidad, ya que al mantener convenios de pagos es mejor realizar

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>						
<b>CEDULA ANALÍTICA</b>						
<b>Auditoria de Gestión</b>						
<b>Reporte Clasificación Cartera 2005</b>						
					<b>B17</b>	
ANIO	CARTERA A	CARTERA B	CARTERA C	CARTERA D	CARTERA E	TOTAL
2005	1080547.16	27055.08	10020.4	17034.68	46093.84	1002
PORCENTAJE		27	10	17	46	1
<b>OBSERVACIONES:</b>						
<p>De la clasificación de cartera dada al 31 de diciembre de 2006, se puede observar que el mayor porcentaje encuentran con una clasificación TIPO E, por ende en recuperación judicial y con calificación de irrecuperable, seguida de la clasificación TIPO B, tipo de cartera que es manejable su recuperación.</p> <p>Es importante establecer los motivos que causan la concentración de cartera vencida en TIPO E, y mejorar los aspectos que sobresalgan de la evaluación, como son formas de pago, plazos, requisito entre otros, además que es importante gestionar las cobranzas para no tener este tipo de concentración de cartera.</p>						

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA ANALÍTICA****B18****Cartera de Crédito Recuperación Judicial**

<b>CARTERA JUDICIAL</b>	
<b>CARTERA D</b>	<b>CARTERA E</b>
17034.68	46093.84
<b>63128.52</b>	

<b>TOTAL CARTERA 2005</b>	1180751.16
---------------------------	------------

**CAR.VENC Vs TOT CARTERA** **5.35**

**OBSERVACIONES:**

La cartera de crédito en recuperación judicial tipo E y D representa el 5,35% del total de la cartera total colocada en el año 2005, si bien de manera general es un porcentaje mínimo,

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****B19****Verificación Tabulados Periódicos**

De la revisión dada a los tabulados enviados para descuento, se determino que una vez concedido el crédito de manera general las alícuotas son enviadas a descuento periódicamente, y esto no es un proceso manual, sino automático del Sistema Financiero.

De manera general existen problemas de descuentos no enviados en un mes que se acumulan para el mes siguiente, acción que dificulta las cobranzas ya que en ocasiones no se posibilita el descuento por no tener el socio el alcance dentro de su confidencial.

**OBSERVACIONES:**

Es importante que se realice una revisión de descuentos mensuales para que las recuperaciones sean periódicas y en los montos previstos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**

**Auditoría de Gestión**

**CEDULA NARRATIVA**

**B20**

**Resultados llamadas cartera B y C**

Del reporte de llamadas a socios con cartera clasificadas en TIPO B y C, se determino que realizadas las llamadas existe un margen del 25% de socios que realizan el pago dentro de los próximos 15 días, la mayoría de socios espera la acumulación de cuotas mas intereses de mora.

**OBSERVACIONES:**

Es importante establecer nuevas políticas que incentiven el pago dentro de los próximos 15 días, para de esta manera manejar y controlar el nivel de cobranzas y optimizar el proceso.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****B21****Resumen Gestión Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia en cuanto a la gestión que debe realizar directamente con el área de recaudaciones no esta cumpliendo sus funciones de manera total, ya que en sus actividades de control esta el realizar arqueos sorpresivos, examinar cuentas, solicitar información de socios y verificar los cumplimientos entre otras.

Según la revisión de los libros de actas de sesiones en el año 2005 se han realizado cuatro arqueos sorpresivos a cajas y en tres se han encontrados novedades como:

- Faltantes Injustificados
- Sobrantes
- Desembolsos realizados sin el nivel de autorización pertinente.

**OBSERVACIONES:**

Es importante para el funcionamiento de la Cooperativa que el Consejo de Vigilancia como organismo de control y regulación ejerza sus funciones de manera total, para de esta manera evitar abusos de autoridad, la regularización de actividades en las áreas y el control y supervisión general interna.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG****Auditoría de Gestión****CEDULA NARRATIVA****B22****Descuentos Enviados y Valores Acreditados Comandancias**


Una vez realizado el cotejo de valores enviados a descuento y los acreditados en Comandancias se determinó que existen diferencias con los valores acreditados, según informe de las COMANDANCIAS por no existir el alcance en el confidencial de los empleados.


**OBSERVACIONES:**

El no descuento mensual directo al rol provoca los problemas de mora que atraviesa la cooperativa, por lo que es importante que se tomen medidas al momento de la calificación de crédito, cuidando que exista un margen suficiente para la recuperación periódica de valores.


**RESUMEN DE HALLAZGOS**


	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b></p>
	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b></p>
	<p><b>HOJA DE HALLAZGOS</b></p>
	<p>No cumplimiento de Requisitos para acceder a la calificación de crédito.</p>
<p><b>Condición:</b></p>	<p>Seguridades y parametrizaciones del Sistema e implementación del Rastreo de actividades.</p>
<p><b>Condición:</b></p>	<p>Los socios para acceder a los créditos no están cumpliendo con los requisitos necesarios.</p>
<p><b>Criterio:</b></p>	<p>El Sistema Financiero que utiliza la cooperativa es una herramienta de trabajo que no presta las seguridades necesarias para el manejo de información con las seguridades, control y supervisión necesarias.</p>
<p><b>Criterio:</b></p>	<p>Los empleados del área de crédito al no exigir la totalidad de la documentación para calificar un crédito están violentando el Art. 8 de Reglamento de Crédito vigente en la cooperativa.</p>
<p><b>Criterio:</b></p>	<p>Al no cumplir el Sistema con los requisitos de seguridades requeridas esta incumpliendo con los parámetros necesarios de información que requiere una institución del integrante del Sistema Financiero.</p>
<p><b>Causa:</b></p>	<p>Se debe a que, continuamente en la cooperativa se realizan renovaciones de créditos y el personal en el cargo de ese área no tiene el debido control de las parametrizaciones e políticas de seguridades, además que por la continuidad de los servicios al socio obvia en esta parte del proceso.</p>
<p><b>Efecto:</b></p>	<p>Esto permite que la información tan delicada que maneja la cooperativa se vulnerable a los ingresos no permitidos y pueda ser infringida, cambiada a intereses personales o problemas posteriores como la no ubicación de socio (domicilio), conflictos con los garantes, mora en pagos, entre otros que no permiten un adecuado proceso de recuperación.</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito no ha realizado un control adecuado en las seguridades, parametrización y necesidad de rastreo del Sistema Financiero lo que permite ingresos no autorizados permitiendo que la información se maleable y vulnerable.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>Proceder a la renovación de los requisitos para la calificación de crédito.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>Al Jefe Departamental las acciones no permitidas que posibilita realizar el sistema y conjuntamente con el Ing. en sistema bloquearlas.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>Divulgar en los empleados Oficiales de Crédito, el Reglamento de Crédito vigente.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>A los Jefes Departamentales:</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>Supervisión de requisitos por parte del Jefe de Crédito, previa aprobación del crédito.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>Establecer un planificación de parametrizaciones de uso del Sistema para cada empleado, o En la renovación, es importante se manifieste la primacía que tiene la renovación de cargo, para de esta manera establecer por cada función que módulos y alcance dentro del requisitos, tanto en los empleados como en el socio.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>En la renovación, es importante se manifieste la primacía que tiene la renovación de cargo, para de esta manera establecer por cada función que módulos y alcance dentro del requisitos, tanto en los empleados como en el socio.</p>
<p><b>Recomendaciones:</b></p>	<p>El sistema puede realizar, además de mantener control y supervisión permanente.</p>

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>
<b>Auditoría de Gestión</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
No cumplimiento de análisis de ingreso para establecimiento del monto del crédito.	
<b>Condición:</b>	
No se esta realizando un análisis adecuado del alcance del Ingreso del Socio con respecto al monto de crédito otorgado.	
<b>Criterio:</b>	
Al no cumplir con el análisis de ingresos se esta incumpliendo del Art. 8 del Reglamento de Crédito REQUISITOS, el cual establece que el oficial de crédito debe analizar el alcance de ingresos que mantiene el socio.	
<b>Causa:</b>	
Esto se debe a la falta de conocimiento por parte de los oficiales de crédito sobre las normas que exige la Comandancia de FF.AA para los descuento a Rol de Pago de su personal, además de no solicitar documentos probatorios sobre otros ingresos que pueda mantener el socio.	
<b>Efecto</b>	
Esto hace que la cooperativa no pueda recuperar los valores adeudados por socios militares periódicamente, y que debido a esto se establezcan índices de mora no manejables y recuperables hasta que el socio cumpla con el requisito exigido, en cuanto a ingresos.	
<b>Conclusión:</b>	
Los oficiales de crédito no están realizando un adecuado análisis sobre los ingresos de los socio para el establecimiento del monto del crédito, por falta de conocimiento del las políticas de descuento de la Comandancia de las FF. AA y análisis exiguo de los ingresos adicionales.	
<b>Recomendaciones:</b>	
Al Jefe de Crédito: Establecer conjuntamente con los Oficiales de Crédito, la modalidad de análisis de ingresos cumpliendo con los requisitos internos y de la comandancia para acceder a los descuentos, además de solicitar los documentos totales habilitantes para el análisis de otros ingresos.	

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b>
<b>Auditoría de Gestión HOJA DE HALLAZGOS</b>	
Implementación de indicadores de cumplimiento de funciones de los oficiales de crédito	
<b>Condición:</b>	
Los oficiales de crédito no están procesando el total de solicitudes ingresadas en el periodo mensual existiendo un 15% de margen de incumplimiento.	
<b>Criterio:</b>	
Los oficiales de crédito esta incumpliendo con sus funciones ya que como requisito del área se deben procesar la totalidad de solicitudes, otorgándoles un estado de Aprobadas o No Aprobadas.	
<b>Causa:</b>	
Esto se debe a que los oficiales de crédito no tienen una organización o proceso administrativo definido para el proceso de solicitudes y demás actividades a cumplir.	
<b>Efecto:</b>	
Esto hace que la atención brindada al socio no sea la óptima, ya que el socio exige que su solicitud sea procesada en el menor tiempo posible.	
<b>Conclusiones:</b>	
En la cooperativa no se esta dando una servicio de calidad debido a la falta de procesamiento de solicitudes por parte de los Oficiales de Crédito.	
<b>Recomendaciones:</b>	
<p>Jefe de Crédito:</p> <p>Establecer conjuntamente con el personal un proceso administrativo fijo que permita la calificación de crédito en el menor tiempo posible y con el cumplimiento de parámetros exigidos.</p> <p>Disgregar funciones de manera que los oficiales de crédito no realicen las funciones repetitivas entre uno u otro, y se cumplan con las actividades del área.</p>	



 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAS</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>Falta de control y seguimiento a los descuentos tabulados</b>	Altos índices de mora tanto en créditos con descuentos Tabulados y de Pago
<b>Condición:</b>	Directo
<b>Condición:</b>	Los valores enviados a descuento a través de cuadros tabulados no están teniendo un control adecuado en cuanto a su recuperación periódica.
<b>Condición:</b>	Existe mora tanto en créditos tabulados como en Pagos Directos de
<b>Criterio:</b>	aproximadamente un 40%
<b>Criterio:</b>	Al no mantener un control sobre los descuentos tabulados se esta incumpliendo con el Art. Art. 32 ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN COBRANZAS Del Reglamento de Crédito de la cooperativa en el que se establece que periódica del Capital de Trabajo.
<b>Causa:</b>	cobranzas en base a las recuperaciones mensuales debe establecer reportes de tipo de cartera.
<b>Causa:</b>	La mora crediticia se debe principalmente a mal estudio previo al otorgamiento de préstamos con respecto a los ingresos del socio y de manera complementaria a la falta de gestión en cuanto a cobranzas.
<b>Efecto</b>	Esto se debe a que el personal de Cobranzas no esta cumpliendo con las funciones como debe, realizando reportes cartera en base a mínimos análisis de la información.
<b>Efecto</b>	Esto hace que la cooperativa no se maneje en los términos de recuperación proyectados, ocasionando déficit para el otorgamiento de nuevos créditos
<b>Conclusión:</b>	Esto hace que los reportes en cuanto a cartera nos sean completos y una fuente de información probada generando problemas de recuperaciones y mora en la cooperativa.
<b>Conclusión:</b>	En la cooperativa de se has establecido índices de mora debido a la mala colocación crediticia y a la falta de gestión de cobranzas.
<b>Conclusión:</b>	
<b>Recomendaciones:</b>	Al Gerente General.
<b>Recomendaciones:</b>	En la cooperativa debido a la falta de control y seguimiento en los descuentos tabulados se están generando reportes irreales le tipo de cartera y no se Estad. Establecer conjuntamente con el Jefe de Crédito un plan operativo inmediato a la recuperando a tiempo valores no consignados a través de descuento, no recuperación de valores a través de descuento a roles.
<b>Recomendaciones:</b>	Al Jefe de Crédito
<b>Recomendaciones:</b>	Jefe de Crédito:
<b>Recomendaciones:</b>	A través de Cobranzas establecer diferencias entre tabulados enviados y las acreditaciones realizadas por la comandancia de FF.AA y gestionar las cobranzas y recuperación de valores en mora.
<b>Recomendaciones:</b>	Supervisar el trabajo realizado por parte del personal de cobranzas
<b>Recomendaciones:</b>	Validar el reporte de Cartera emitido por el personal de Cobranzas

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
No existen indicadores de gestión en el área de Crédito, cobranzas y Recuperaciones.	
<b>Condición:</b>	
El Área de Crédito, Cobranzas y Recuperación no cuenta con indicadores que le permitan medir el desempeño del personal y área de manera general.	
<b>Criterio:</b>	
La falta de Indicadores de Gestión no permite una evaluación adecuada del desempeño de los empleados, departamento y cooperativa, por tanto la administración no tiene bases para realizar cambios que permitan el cumplimiento de objetivos y por ende el crecimiento empresarial.	
<b>Causa:</b>	
La administración no se ha preocupado en medir el cumplimiento de objetivos y metas, a través de indicadores, ha realizado evaluaciones empíricas y que no aportan al crecimiento global de institución,	
<b>Efecto</b>	
Esto hace que la cooperativa no genere cambios importantes en las áreas de trabajo ya que no tiene un parámetro de medición de la eficiencia, eficacia y economía.	
<b>Conclusión:</b>	
La cooperativa no ha establecido Indicadores de Gestión que le permitan medir el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y eficiencia del personal.	
<b>Recomendaciones:</b>	
<b>Al Gerente General:</b>	
Aplicar los Indicadores de Gestión recomendados por esta auditoría e innovar nuevos indicadores que le permitan medir el desempeño global de la cooperativa.	



# Consultores Asociados C.A

Quito 14 de marzo de 2007

Señores:

Consejo de Administración

Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

Presente:

De mis consideraciones,

He realizado la Auditoría de Gestión de los procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones por el periodo comprendido entre 01 de enero y 31 de diciembre 2005.

Mi trabajo fue realizado en base a las NAGAS y las NEA, además se han tomado en cuenta la normativa legal vigente relacionada con los procesos auditados.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión de los procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa se presentan en el siguiente informe adjunto.

Espero haber satisfecho las necesidades instituciones y que mis comentarios y recomendaciones sirvan de apoyo para lograr la excelencia organizacional.

Atentamente,

Jenny González G.

Auditor





# **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CASAG**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
DE LOS DEPARTAMENTOS DE:**

- **CRÉDITO**
- **COBRANZAS Y RECAUDACIÓN ES**

**INFORME AL 31 DICIEMBRE DEL 2005**

**Quito, marzo 23 del 2007**

Señores:

Consejo de Administración

Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

Presente:

De mis consideraciones,

## **CAPITULO I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1.1 Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG es una institución que se desenvuelve en el ámbito financiero del país, esta domiciliada en la ciudad de Quito, Legalmente constituida mediante Acuerdo Ministerial Nro. No 0308, de fecha 8 de Marzo de 1993.

Nace como un nuevo concepto de Asesoría Financiera. Sus ventajas competitivas son: la más alta rentabilidad en tasa de interés pasiva respecto a la competencia. Proporciona servicios de ahorros a la vista que permite la inmediata disponibilidad y permite operar créditos de consumo para incrementar el rendimiento patrimonial; y depósitos a plazo que permite obtener mayor rentabilidad.

### **1.2 Motivo**

Según contrato firmado al 02 de enero del 2007 y Orden de Trabajo 199 Consultores & Asociados S.A. se comprometen a realizar una auditoría de Gestión a los Procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG para verificar el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y aplicación de indicadores.

### **1.3 Enfoque de Auditoría (Alcance)**

Con fecha 02 de enero de 2007, se iniciara la auditoría de gestión a los Procesos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG con una duración de aproximadamente cincuenta días laborables, en la cual se determinara el nivel de cumplimiento de los Objetivos Planteados midiendo el grado de eficiencia, eficacia y economía con que han sido utilizados los recursos asignados.

### **1.4 Objetivos de la Auditoría**

- Obtener un conocimiento específico de las Áreas de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, que me permita evaluar el Control Interno implementado y emitir recomendaciones que mejoren los resultados de las áreas.
- Determinar el cumplimiento de Objetivos en base a la aplicación de Eficiencia, eficacia y Economía en la utilización de los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos de los Departamentos Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, en el periodo 2005.
- Aplicar Indicadores de Gestión que permitan evaluar el desarrollo de actividades realizado en los procesos de los Departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

### 1.5 Base Legal

La Base Legal en la que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG, basa sus actividades son:

#### Normativa Interna

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CASAG” se regula mediante los Estatutos que fueron aprobados mediante acuerdo ministerial 308 del 08 de agosto de 1993.

Adicionalmente mantiene vigente los siguientes Reglamentos Internos:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento General de Crédito y Cobranzas
- Reglamento de Beneficios Sociales
- Reglamento de Caja Chica

#### Normativa Externa

La Cooperativa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- Ley Nacional de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Código de Trabajo
- Ley de Instituciones Financieras.
- Estatutos de la Federación Nacional de Cooperativas (FECOAC)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

### 1.6 Fecha de Intervención

- |  |            |
|--|------------|
| • Inicio del Trabajo de Campo                        | 01-02-2007 |
| • Finalización del Trabajo de Campo                  | 14-03-2007 |
| • Discusión del Borrador de informe con funcionarios | 18-03-2007 |
| • Emisión del Informe Final de Auditoría             | 23-03-2007 |

## 1.7 Nomina de Funcionarios Principales

CARGO	NOMBRE	PERIODO
Gerente General	Estuardo Cano	2005-2007
Jefe de Crédito y Cobranzas	Vicente Ojeda	1988-2007
	Jorge González	2007- Actualidad
Contador General	Sandra Loachamin	2004-2007
	Fanny Caraguay	2007
Presidente	Marco Naranjo	2005-2007
	Vicente Ojeda	2007- Actualidad

**Fuente:** Archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito CASAG

## CAPITULO II. RESULTADOS DE LA AUDITORIA

### 1. El Plan Estratégico no se encuentra elaborado de manera adecuada

El Plan Estratégico actual no se encuentra elaborado de manera adecuada debido a que solo se han planteado Objetivos Estratégicos y no se han reformulado estrategias, ni políticas a seguirse para el cumplimiento de dicho plan. Por tanto se dificulta la medición de la gestión realizada tanto por administradores como por empleados.

Además que la visión y misión se han expresado de una manera inadecuada existiendo confusión entre los dos conceptos.

### Conclusiones

El plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito CASAG no esta elaborado adecuadamente debido a que ha existido una elaboración parcial en lo referente a objetivos, estrategias y políticas, además que existe confusión entre la misión y visión planteadas.

**Recomendaciones**

La Elaboración y revisión anual del Plan Estratégico es importante para el cumplimiento de objetivos institucionales, por tanto los administradores son los encargados de contratar asesoría externa para la elaboración de un planeamiento estratégico acorde a la situación actual de cooperativa, ya que en la actualidad la cooperativa no cuenta con personal que pueda encargarse de la elaboración de dicho plan.

**2. No cumplimiento de Requisitos para acceder a la calificación de crédito.**

Los socios para acceder a los créditos no están cumpliendo con los requisitos necesarios, Esto se debe a que, continuamente en la cooperativa se realizan renovaciones crediticias, en las cuales los oficiales de crédito no tienen el cuidado de solicitar actualizaciones en los requisitos básicos, además que por la continuidad de los servicios al socio obvian esta parte del proceso.

Al no exigir la totalidad de la documentación para calificar un crédito los empleados del área de crédito al están violentando el Art. 8 de Reglamento de Crédito vigente en la cooperativa.

Al no encontrarse completa o actualizadas la documentación necesaria, existen problemas posteriores como la no ubicación de socio (domicilio), conflictos con los garantes, mora en pagos, entre otros que no permiten un adecuado proceso de recuperación.

**Conclusiones:**

En la Cooperativa de ahorro y Crédito CASAG no se esta exigiendo al socio el cumplimiento o renovación de los requisitos para la calificación de crédito provocando problemas en la recuperación de crédito.

**Recomendaciones:**

Al Jefe de Crédito y Cobranzas

Difundir en los empleados Oficiales de Crédito, el Reglamento de Crédito vigente.

Supervisión de requisitos por parte del Jefe de Crédito, previa aprobación del crédito.

En la renovación, es importante se manifieste la primacía que tiene la renovación de requisitos, tanto en los empleados como en el socio.

**3. No cumplimiento de análisis de ingreso para establecimiento del monto del crédito.**

No se esta realizando un análisis adecuado del alcance del Ingreso del Socio con respecto al monto de crédito otorgado, esto se debe a la falta de conocimiento por parte de los oficiales de crédito sobre las normas que exige la Comandancia de FF.AA para los descuento a Rol de Pago de su personal, además de no solicitar documentos probatorios sobre otros ingresos que pueda mantener el socio.

Al no cumplir con el análisis de ingresos se esta incumpliendo del Art. 8 del Reglamento de Crédito REQUISITOS, el cual establece que el oficial de crédito debe analizar el alcance de ingresos que mantiene el socio.

Esto ocasiona que la cooperativa no pueda recuperar los valores adeudados por socios militares periódicamente, y que debido a esto se establezcan índices de mora no manejables y recuperables hasta que el socio cumpla con el requisito exigido, en cuanto a ingresos.

**Conclusión:**

Los oficiales de crédito no están realizando un adecuado análisis sobre los ingresos de los socio para el establecimiento del monto del crédito, por falta

de conocimiento de las políticas de descuento de la Comandancia de las FF. AA y análisis exiguo de los ingresos adicionales.

Recomendaciones:

Al Jefe de Crédito:

Establecer conjuntamente con los Oficiales de Crédito, la modalidad de análisis de ingresos cumpliendo con los requisitos internos y de la comandancia para acceder a los descuentos, además de solicitar los documentos totales habilitantes para el análisis de otros ingresos.

#### **4. Seguridades y parametrizaciones del Sistema e implementación del Rastreo de actividades.**

El Sistema Financiero que utiliza la cooperativa es una herramienta de trabajo que no presta las seguridades necesarias para el manejo de información con las seguridades, control y supervisión necesarios. Esto se debe a que los directivos y personal encargado de cada área no ha supervisado el cumplimiento de parametrizaciones, políticas de seguridad y tampoco se ha preocupado de implementar formas de supervisión y seguimiento a través del Sistema.

Incumpliendo con los parámetros necesarios de información que requiere una institución del integrante del Sistema Financiero, permitiendo que la información tan delicada que maneja la cooperativa sea vulnerable a los ingresos no permitidos y pueda ser infringida, cambiada a intereses personales o simplemente no ser manejada en términos de confidencialidad.

#### **Conclusiones:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito no ha realizado un control adecuado en las seguridades, parametrización y necesidad de rastreo del Sistema Financiero lo que permite ingresos no autorizados permitiendo que la información se maleable y vulnerable.



**Recomendaciones:**

Al Gerente General:

Revisar con cada Jefe Departamental las acciones no permitidas que posibilita realizar el sistema y conjuntamente con el Ing. en sistema bloquearlas.

A los Jefes Departamentales:

Establecer una planificación de parametrizaciones de uso del Sistema para cada empleado o cargo, para de esta manera establecer por cada función que módulos y alcance dentro del sistema puede realizar, además de mantener control y supervisión permanente,

**5. Implementación de indicadores de cumplimiento de funciones de los oficiales de crédito**

Los oficiales de crédito no están procesando el total de solicitudes ingresadas en el periodo mensual existiendo un 15% de margen de incumplimiento de sus funciones ya que como requisito del área se deben procesar la totalidad de solicitudes, otorgándoles un estado de Aprobadas o No Aprobadas. Esto se debe a que los oficiales de crédito no tienen una organización o proceso administrativo definido para el proceso de solicitudes y demás actividades a cumplir.

**Conclusiones:**

En la cooperativa no se esta dando una servicio de calidad debido a la falta de procesamiento de solicitudes por parte de los Oficiales de Crédito.

**Recomendaciones:**

Jefe de Crédito:

Establecer conjuntamente con el personal un proceso administrativo fijo que permita la calificación de crédito en el menor tiempo posible y con el cumplimiento de parámetros exigidos.

Disgregar funciones de manera que los oficiales de crédito no realicen las funciones repetitivas entre uno u otro, y se cumplan con las actividades del área.

## **6. Altos índices de mora tanto en créditos con descuentos Tabulados y de Pago Directo**

Existe mora tanto en créditos tabulados como en Pagos Directos de aproximadamente un 40% esto se debe principalmente a mal estudio previo al otorgamiento de préstamos con respecto a los ingresos del socio y de manera complementaria a la falta de gestión en cuanto a cobranzas.

Incumpliendo de esta manera con los objetivos de la Cooperativa con respecto a la recuperación periódica del Capital de Trabajo, ocasionando déficit para el otorgamiento de nuevos créditos

### **Conclusión:**

En la cooperativa de se has establecido índices de mora debido a la mala colocación crediticia y a la falta de gestión de cobranzas.

### **Recomendaciones:**

Al Gerente General:

Establecer conjuntamente con el Jefe de Crédito un plan operativo inmediato a la no recuperación de valores a través de descuento a roles.

Al Jefe de Crédito

A través de Cobranzas establecer diferencias entre tabulados enviados y las acreditaciones realizadas por la comandancia de FF.AA y gestionar las cobranzas y recuperación de valores en mora.

## **7. Falta de control y seguimiento a los descuentos tabulados.**

Los valores enviados a descuento a través de cuadros tabulados no están teniendo un control adecuado en cuanto a su recuperación periódica, siendo la

causa que el personal de Cobranzas no esta cumpliendo con las funciones como debe, realizando reportes cartera en base a mínimos análisis de la información.

Al no mantener un control sobre los descuentos tabulados se esta incumpliendo con el Art. 32 ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA SECCIÓN COBRANZAS Del Reglamento de Crédito de la cooperativa en el que se establece que cobranzas en base a las recuperaciones mensuales debe establecer reportes de tipo de cartera. Esto hace que los reportes en cuanto a cartera no sean completos y una fuente de información probada generando problemas de recuperaciones y mora en la cooperativa.

**Conclusión:**

En la cooperativa debido a la falta de control y seguimiento en los descuentos tabulados se están generando reportes irreales le tipo de cartera y no se esta recuperando a tiempo valores no consignados a través de descuento,

**Recomendaciones:**

Jefe de Crédito:

Exigir el cumplimiento del proceso de recaudaciones por parte del personal encargado.

Supervisar el trabajo realizado por parte del personal de cobranzas

Validar el reporte de Cartera emitido por el personal de Cobranzas

**8. Falta de control a Cajas Recaudadoras**

No existe un responsable directo de las actividades desarrolladas por el personal de Cajas Recaudadoras y el consejo de Vigilancia no realiza control adecuado en esta área, esto se debe a que se suprimió el cargo de Tesorero debido al corte presupuestario y a que el Consejo de Vigilancia no ha

estimado el riesgo que se maneja en Cajas para de esta manera ser un supervisor permanente en el área.

Esto permite que no exista un control adecuado del dinero que maneja la cooperativa y que las autoridades se tomen atribuciones de manejo del efectivo.

**Conclusiones:**

Las Cajas Recaudadores de la Cooperativa no tienen un encargado de supervisión, control y autorización, además que no son monitoreadas por el Consejo de Vigilancia.

**Recomendaciones:**

Al Gerente General:

Establecer en el nuevo presupuesto el cargo de Tesorero y establecer funciones clara para la ejecución del trabajo.

Al Consejo de Vigilancia>

Hasta que se apruebe implementar nuevamente el cargo de Tesorero, definirse como el organismo de control del Cajas realizando un mínimo de dos arqueos semanales y luego que se establezca un responsable en el área realizar arqueos un mínimo de dos veces al mes.

**9. No existen indicadores de gestión en el área de Crédito, cobranzas y Recuperaciones.**

El Área de Crédito, Cobranzas y Recuperaciones no cuenta con indicadores que le permitan medir el desempeño del personal, cumplimiento de objetivos y uso de recursos de cada área y de manera general, no generando cambios administrativos importantes en las áreas de trabajo.

**Conclusión:**

La cooperativa no ha establecido Indicadores de Gestión que le permitan medir el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y eficiencia del personal.

**Recomendaciones:****Al Gerente General:**

Aplicar los Indicadores de Gestión recomendados por esta auditoría e innovar nuevos indicadores que le permitan medir el desempeño global de la cooperativa.

Los Indicadores de Gestión propuestos son:

**INDICADORES DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>RAZÓN</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>INTENSIDAD DE DEMANDA CRÉDITOS</b>	$\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES ENTREGADAS}}$	Este indicador nos permitirá medir la demanda mensual de créditos existentes, fijando un parámetro para establecer la disponibilidad que debemos mantener.
<b>NIVEL DE APROBACIÓN CRÉDITO</b>	$\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES APROBADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES INGRESADAS}}$	Este indicador nos permitirá establecer el nivel de aceptación a la demanda que tiene la cooperativa mensualmente.
<b>NIVEL DE NEGACIÓN CRÉDITO</b>	$\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES NEGADAS}}{\text{NUMERO SOLICITUDES INGRESADAS}}$	Este indicador nos permitirá establecer el nivel de negación a la demanda que tiene la cooperativa mensualmente.

<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO COLOCACIÓN CARTERA</b>	$\frac{\text{TOTAL CARTERA COLOCADA MES}}{\text{TOTAL CARTERA PRESUPUESTADA}}$	Este indicador permitirá medir el cumplimiento de los presupuestos de colocación mensual que mantiene la cooperativa como objetivo.
<b>NIVEL GESTIÓN ASESOR</b>	$\frac{\text{NUMERO SOLICITUDES SIN PROCESO}}{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS POR ASESOR}}$	Este indicador nos preemitirá evaluar el nivel de incumplimiento de cada asesor de crédito.
<b>NIVEL GESTIÓN COMITÉ DE CRÉDITO</b>	$\frac{\text{NUMERO SOLICITUDES SIN PROCESO}}{\text{NUMERO DE SOLICITUDES ENTREGAS}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento del Comité de Crédito de acuerdo a los solicitudes a ellos entregadas.
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	$\frac{\text{GASTOS REALIZADOS ÁREA CRÉDITO MES}}{\text{PRESUPUESTO MENSUAL ASIGNADO}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el uso de recursos de área.
<b>PROMEDIO ATENCIÓN CRÉDITO HORAS TRABAJADAS</b>	$\frac{\text{NUMERO DE SOLICITUDES INGRESADAS}}{\text{TOTAL HORAS TRABAJADAS MES}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el tiempo promedio que cada asesor dedica al seguimiento proceso de crédito.
<b>PRODUCTIVIDAD ÁREA</b>	$\frac{\text{MONTO DE COLOCACIÓN POR MES}}{\text{GASTOS TOTALES ÁREA}}$	Es la relación de volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en producción.

## INDICADORES DE COBRANZAS

NOMBRE DEL INDICADOR	RAZÓN	COMENTARIO
<b>PORCENTAJE CARTERA COLOCADA VENTANILLA</b>	$\frac{\text{MONTO APROBADO PAGO DIRECTOS}}{\text{MONTO COLOCADO CARTERA}}$	Este indicador nos permitirá evaluar la cartera con recuperación con pago directo a ventanilla colocada por mes.
<b>PORCENTAJE CARTERA COLOCADA TABULADOS</b>	$\frac{\text{MONTO APROBADO DESCUENTO ROL}}{\text{MONTO COLOCADO CARTERA}}$	Este indicador nos permitirá evaluar la cartera con recuperación a través de Descuento Roles colocadas por mes.
<b>GESTIÓN COBRANZAS CARTERA B Y C</b>	$\frac{\# \text{ DE LLAMADAS DEUDORES CART. B Y C}}{\text{TOTAL DEUDORES CARTERA B Y C}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento y gestión que realizan los oficiales de cobranzas con respecto a la recuperación de cartera.
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO RECUPERACIONES</b>	$\frac{\text{MONTO RECUPERACIÓN MENSUAL}}{\text{MONTO RECUPERACIÓN PROYECTADO}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos de recuperación estimado.
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	$\frac{\text{GASTOS REALIZADOS ÁREA CRÉDITO}}{\text{MES\_PRESUPUESTO MENSUAL ASIGNADO}}$	Este indicador nos permitirá evaluar el uso de recursos de área.

<p><b>NIVEL DE ATENCIÓN RECAUDACIONES</b></p>	<p><u>RECLAMOS PRESENTADOS</u> # DE PERSONAS ATENDIDAS</p>	<p>Este indicador nos permitirá evaluar el nivel de gestión departamental, a través de la evaluación de conformidad posterior por parte del socio.</p>
<p><b>PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN DESCUENTOS TABULADOS</b></p>	<p><u># DE DESCUENTOS TOT. REALIZADOS</u> # DE DESCUENTOS TOT. ENVIADOS</p>	<p>Este indicador nos permite evaluar el nivel de recuperación a través de descuento a roles.</p>
<p><b>PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN PAGOS DIRECTOS</b></p>	<p><u># CRÉDITOS MENSUALES PAGADOS</u> # DE CRÉDITOS MENSUALES REPORTADOS</p>	<p>Este indicador nos permite evaluar el nivel de recuperación a través de pago directo ventanilla.</p>



## **CAPITULO VIII**

### **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa de ahorro Crédito CASAG mantiene un segmento de mercado estratégico, el cual debe ser aprovechado a través de la administración efectiva de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Hemos obtenido mediante investigación y análisis, información necesaria para desarrollar la presente Auditoría de Gestión, con claros indicios de que será evaluado y aplicado por la administración para alcanzar los resultados deseados.
- Para poner en práctica las recomendaciones resultantes de la Auditoría de Gestión es imprescindible, el involucramiento de todos y cada uno de los miembros que conforman la cooperativa CASAG; caso contrario, la presente información se constituirá de poca importancia y sin valor para la institución al permitir el cumplimiento de los cambios propuestos.
- No se dispone de manuales de procedimientos tanto administrativos como financieros, lo que provoca que los empleados actuales sean imprescindibles para la Cooperativa; efecto de esto, no se dispone de un adecuado sistema de incorporación de nuevos empleados.

- La cooperativa CASAG presenta una desventaja competitiva, el los que respecta el precio de sus productos (tasa activa), por no tener una amplia captación de clientes, los cuales nos permiten operar a un menor nivel porcentual

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- Es importante que la cooperativa realice un aplicación de las recomendaciones del este trabajo ya que ha sido realizado para la mejora de procesos y actividades.
- Es importante que en la cooperativa se realice una selección de personal en base a conocimiento (profesionales), experiencia y competencia para el cargo, debido a que la mayoría de cargos actuales están desarrollados por socios fundares sin mayor experiencia y desarrollo profesional administrativo.
- Es importante que se formule un plan estratégico y operativo que permita el cumplimiento de objetivos y metas, a través de parámetros de cumplimiento que se evalúen periódicamente.
- Dentro de la Normativa Interna se deben implementar Reglamentos para el manejo de Bancos y Caja, además de que es importante el desarrollo de un manual estándar de Contabilidad.
- Dentro de las actividades de la Cooperativa es importante se desarrolle actividades de supervisión y monitoreo por parte de las Jefaturas de Área, las cuales guíen el cumplimiento de objetivos de corto plazo, específicos y generales de la cooperativa.

- Se deben desarrollar canales de comunicación internos y externos los cuales mantengan a los clientes internos y externos, permanentemente comunicados de los cambios generales que afecten a las actividades de la cooperativa.

# **ANEXOS**