

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación está basado en las primicias de la auditoría como una disciplina seria, viva y en progreso. Su objetivo es abrir la mente del lector hacia una “forma de pensar como auditor” y de esta manera ayudarle a constituir una idea acerca de cómo se aplica esta apasionante materia

Cabe recalcar que anteriormente la auditoría se orientaba solamente a las necesidades internas de las empresas, asegurar el manejo del dinero y el registro exacto de las transacciones como servicio al dueño del capital invertido, sin embargo, hoy en día la auditoría ha evolucionado tanto en el sector público como en el privado con una orientación que pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

El sistema cooperativo en el Ecuador ha crecido notablemente en los últimos años, ubicándose en segundo lugar después de los bancos como entidades de intermediación financiera.

### **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., esta regulada por la Dirección Nacional de Cooperativas, el Ministerio de Bienestar Social, Servicio de Rentas Internas e Instituto de seguridad Social. Las leyes que la rigen son la Ley de Instituciones Financieras, Ley del Seguro Social, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Cooperativas, Código de Trabajo y Estatutos, Manuales y Reglamentos para cada proceso.

La Cooperativa nace en el seno de un grupo de comerciantes minoristas, conocidos con anterioridad, quienes laboraban de manera informal en las calles de la ciudad de Puyo, con la participación de 15 socios fundadores en creó en octubre de 2003 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

Los principales objetivos de la Cooperativa son: Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de ahorro y crédito de sus clientes con amabilidad y cortesía, crear una conducta social y de convivencia comunitaria basados en los principios de la cooperación, combinar los recursos captados con actividades administrativas para producir soluciones comprometidas para el desarrollo de sus socios.

En la actualidad la Cooperativa ofrece múltiples servicios, como son: Ahorros, Créditos, Inversiones, Cuenta infanto juvenil Pinocho, Convenio con el programa de protección social bono de desarrollo humano, Giros internacionales de dinero, Convenios institucionales para crédito inmediato.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL**

A partir de su creación la Cooperativa Amazonas Ltda., ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, ha presentado serias debilidades, desde su estructura orgánica hasta los niveles operativos. La Cooperativa Amazonas Ltda., ha sido influenciada tanto por el factor político como el económico y legal. Existen varias entidades que representan competencia para la Cooperativa como la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza, San Francisco Ltda., entre otras.

### **CAPÍTULO 3: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La Cooperativa tiene claramente definidos la Misión, la Visión; así como sus objetivos, políticas, estrategias, valores, principios y matriz FODA.

### **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA**

La metodología de la auditoría tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las diferentes acciones durante su ejecución se conduzca de forma programada y sistemática, los mismos que son diseñados previamente de manera secuencial, cronológica y ordenada de acuerdo a las actividades que se requieren para su ejecución.

### **CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA. PERIODO: DEL 01/01 AL 31/12/07**

En este capítulo se desarrolla la propuesta de la Auditoría de Gestión analizando y evaluando los departamentos de Gerencia, Crédito y Cobranzas, Atención al Cliente, Servicio de Guardianía y Servicio de Aseo y Limpieza. Se desarrolló y aplicó los procedimientos de acuerdo al criterio del equipo de auditoría.

### **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de finalizada la Auditoría se pone a consideración las conclusiones y recomendaciones que a criterio del auditor, le convendría aplicar a la Cooperativa para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

## **SUMMARY**

The present work of this investigation based on the primacies of the audit like to serious alive disciplines and in progress. His lens to open the mind of the reader towards a "way of thinking as auditor" and hereby to help him to constitute an idea brings over of how this exciting is applied.

It is necessary to stress that previously the auditoria was only guided to the internal necessities of the companies, to assure the handling of the money and the exact registration of the transactions like service to the owner of the capital invested, however, nowadays the audit had evolved ace much in the public sector ace in the deprives you one with an orientation that seeks to improve future operations through the presentation of recommendations constructive tendents to increase the economy, efficiency and effectiveness of the entity.

### **CHAPTER 1: GENERAL ASPECTS**

The Saving Cooperative and Credit Amazons Ltda., this regulated by the National Address of Cooperative, the Ministry Social of Well-being, Service of Internal Rents and social security Institute. The laws that govern it plows the Law of Financial Institutions, Law of the Public Health, Law of Tributary Internal Régime, Law of Cooperative, Code of Work and Statutes, Manuals and Regulations for each process.

The Cooperative is born in the breast of to group of trading retailers, known previously who worked in an informal way in the streets of the city of Puyo, with

the participation of 15 charter members in October of 2003 the Cooperative of Saving and Credit Amazons Ltda.

The main objectives of the Cooperative plows: To offer to service of quality that satisfies the necessities, desires and saving expectations and their clients' credit with kindness and courtesy, to believes you to social behavior and of community coexistence based on the principles of the cooperation, to combines the resources captured with administrative activities to it produces committed solutions for the development of their partners.

At the present cheats the Cooperative offers multiple services, like they plow: Savings, Credits, Investments, it Counts juvenile infant Pinocchio, Agreement with the program of protection social voucher of human development, international Turns of money, institutional Agreements for immediate credit.

## **CHAPTER 2: SITUATIONAL ANALYSIS**

Starting from their creation the Cooperative Amazons Ltda., located in the city of Puyo, county of Pastaza, it has presented serious weaknesses, from their organic structure until the operative levels.

The Cooperative The Amazon has been influenced so much by the political factor as economically and legally. There exist several entities that represent competition for the Cooperative as the Cooperative of Pastaza's Small enterprise, San Francisco Ltda., between others.

### **CHAPTER 3: STRATEGIC DIRECCIONAMIENTO**

The Cooperative has clearly the Mission and the Vision; as well as his lenses, political, strategies, values, principles and counterfoil FODA.

### **CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR THE AUDIT**

The methodology of the audit takes the intention of serving as a frame of action in order that the different actions during the execution of the audit one leads in programmed and systematic form, the same ones that's are designed before in a sequential, chronological way been ordained as agreement to the activities that are needed for this execution.

### **CHAPTER 5: PROPOSE OF AUDIT DEVELOPS OF THE COOPERATIVE OF SAVING AND CREDIT AMAZONS LTDA. PERIOD: OF 01/01 TO 31/12/2007**

In this chapter after of the Management audit develops to the Cooperative The Amazon Ltda., analyzing and evaluating the departments of Management, Credit and Collections, Attention of the Client, Guardian's Service and Service of Bathroom and Cleanliness. I develop and it applied the procedures of agreement to the criterion of the equipment of audit.

### **CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

After the finished one audit puts to consideration of the conclusions and recommendations that to criterion of the auditor, it would suit for him to apply to the Cooperative to improve his performance and to reach the proposed aims

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

El cooperativismo, a lo largo de su historia a sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede asegurar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países y su desarrollo y difusión indica que podrían llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades creadoras de los mismos.

Una de las teorías importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sabias reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común.

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y la solidaridad. En la tradición

de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de créditos, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el país y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra del sistema bancario, ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza, por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo.

Por tales antecedentes del cooperativismo se hace indispensables realizar una auditoría de gestión a la Cooperativa de Crédito Amazonas Ltda., considerando que anteriormente la auditoría se orientaba solamente hacia las necesidades internas de las empresas, de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones como un servicio al dueño del capital invertido.

Hoy en día, la auditoría sigue evolucionando tanto en el sector privado como el público, hacia una disposición que pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones, por lo tanto con la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa antes mencionada se estudiará y evaluará el control interno; con el fin de determinar la eficiencia, efectividad, economía con que se manejan los recursos de la entidad y el cumplimiento de las normas éticas por el personal.



### **1.1.1. Base Legal**

#### **LEY GENERAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Esta regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las entidades del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Las Cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

#### **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

El régimen tributario se regula por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general.

Las leyes tributarias estimularán la inversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional. Procurarán una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre los habitantes del país

La Cooperativa Amazonas Ltda., debe sujetarse a la normativa vigente en cuanto a recaudaciones y declaraciones tributarias, en miras a propender el correcto manejo de los recursos del Estado.

## **LEY DE COOPERATIVAS**

Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta ley, en el reglamento general, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

La Cooperativa Amazonas Ltda. al cumplir con todos los requisitos que establece la Ley de Cooperativas para llevar a cabo su creación, actividad y funcionamiento, esta regida por la misma, lo que le faculta a continuar con sus operaciones, siempre y cuando se mantenga dentro de lo que dispone la misma.

## **LEY DEL SEGURO SOCIAL**

Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

La Cooperativa Amazonas, ha afiliado a todos sus empleados a este seguro, conforme lo estipula la ley, ya que se cumplen con lo que determina la misma.

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

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

La Cooperativa se sujeta a este a código legal en la aplicación de todos los artículos pertinentes al recurso humano regido por esta normativa, proporcionando una guía apropiada y acertada en cuanto al trato con los trabajadores.

## **ESTATUTOS, MANUALES Y REGLAMENTOS PARA CADA PROCESO**

La Cooperativa dispone de un estatuto interno que norma y regula las actividades dentro de la misma, lo que le permite controlar sus actividades y operaciones, evitando errores u omisiones.

## ORGANISMOS DE CONTROL

### SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del Sistema Financiero, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Asimismo, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país.

La superintendencia autorizará la constitución y concederá personería jurídica únicamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que realizan intermediación financiera con el público en general que cumplan con un monto mínimo de certificados de aportación y los demás requisitos que establezca este reglamento y las normas de la Junta Bancaria.

Debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., no alcanza el monto mínimo requerido por la Superintendencia, esta aún no está bajo su control y supervisión, sin embargo este es uno de los objetivos estratégicos de la institución.

## **DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS**



Gestionar acciones técnico legales para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; fiscalizar, auditar, capacitar, asesorar, aprobar planes de trabajo; promover la integración y desarrollo de las organizaciones del movimiento cooperativo nacional y vigilar por el cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Reglamentos Especiales.

Este organismo reguló la creación, fiscaliza y controla el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., además la asesoró en la elaboración de sus estatutos, reglamentos y demás normas para su desarrollo.

## **MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL**



Este organismo se encarga de promover y fortalecer el sistema cooperativo ecuatoriano, a través de un nuevo esquema institucional jurídico y programático. Fortalecer y promover el desarrollo de las Cooperativas a través de la investigación, capacitación, asistencia técnica, adecuados sistemas de información y educación cooperativa.

Es de competencia exclusiva del Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las Cooperativas que se organicen en el país como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., además concederles personería jurídica y registrarlas.

## **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**



Este organismo administra la recaudación de impuestos, constituyéndose en una institución que controla y sanciona la evasión tributaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, debe cumplir a cabalidad con el pago de sus tributos al Estado, para de esta manera evitar ser objeto de la sanción pertinente; lo que no solo le perjudica a la institución, también a sus socios y por ende al país.

## **INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL**



Es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social, estableciendo para cada clase de riesgos las coberturas y exclusiones de cada una de las contingencias amparadas por el Seguro General Obligatorio, así como los beneficios mínimos y máximos, y los porcentajes de aportación sobre la materia gravada, a todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de su trabajo sea físico o intelectual, en calidad de afiliados.

La Cooperativa como institución legalmente constituida debe cumplir con esta ley, afiliando a sus empleados al Seguro Social, protegiendo de esta manera a sus

afiliados de las contingencias que afecten su trabajo y por ende su ingreso económico.

### **1.1.2. Objetivos de la Empresa.**

- Promover el bienestar económico y social de sus afiliados para cuyo cumplimiento recibirá ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo, efectuará cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para la práctica y fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- Otorgar préstamos a sus socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativa a sus socios
- Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de ahorro y crédito de sus clientes con amabilidad y cortesía.
- Crear una conducta social y de convivencia comunitaria basados en los principios de la cooperación.
- Proporcionar no solo beneficios económicos, sino además mejorar la calidad de vida de las partes interesadas.

- Combinar los recursos captados con actividades administrativas para producir soluciones comprometidas para el desarrollo de sus socios.

## **1.2. LA EMPRESA**

“Es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión ya que la planificación posterior esta condicionada por dicha definición”<sup>1</sup>.

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



POR  
SECTORES  
ECONÓMICOS

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.  
Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.  
Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.  
Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.  
Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.  
Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

POR EL  
ORIGEN DEL  
CAPITAL

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

POR EL  
NÚMERO DE  
PROPIETARIOS

**Individuales:** el dueño de la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

**Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

POR LA  
FUNCIÓN  
SOCIAL

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

Por la integración del capital

| <b>NOMBRE</b>            | <b>NUM. DE PERSONAS</b>   | <b>CAPITAL</b>  | <b>SIGLAS</b>  |
|--------------------------|---|---|--|
| En nombre colectivo      | Entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.   | Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.   | Nombre mas las palabras "y compañía".  |
| En comandita simple      | Se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios | Estará conformado por aportaciones de los socios y la superintendencia fijara el monto mínimo.  | La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura |
| Responsabilidad limitada | Se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.    | Estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente | Se añadirán las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.   |
| Anónima                  | Dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.      | La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas   | Deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas.   |
| Economía Mixta           | El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector   | Conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.  | Son aplicables a esta compañía las disposiciones relativas a la compañía anónima   |

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., es una empresa privada pues su capital es de personas particulares, esta involucrada por el número de los propietarios ya que para su creación se requiere de la participación de más de dos personas; en el caso de esta Cooperativa se necesitó de la participación de quince socios fundadores, es una empresa con economía solidaria por tanto no importa a que actividad se dedican, pues lo mas importante es el bienestar de los asociados y sus familias. Y según la integración del capital es una empresa de responsabilidad limitada debido a que su capital esta formada por la aportación de sus socios.

### **1.2.1. Reseña Histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito nace frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional, donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, esto ha llevado a incrementar la crisis económica del país, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se genera en el seno de un grupo de comerciantes minoristas ambulantes de productos comestibles, quienes por buscar el sustento para su familia se dedicaban a esta actividad de forma poco ordenada y debido que sufrían sanciones y abusos por parte de la Comisaria Municipal de ese entonces, se reúnen para crear una asociación de comerciantes con el objeto de proteger y resguardar sus derechos, luego con una idea más amplia de cooperativismo solidario con objetivos grandes y sobre todo como una necesidad de servicio a los mas necesitados, centrándose siempre en el servicio social a los sectores campesinos, indígenas y sectores urbano marginales deciden fundar la mencionada cooperativa con quince socios fundadores.

Para la creación y conformación de esta Cooperativa, en un inicio se contó con la participación de quince personas quienes aportaron la suma de 10.000,00 (diez mil) dólares americanos cada uno. Luego de un tiempo dos personas deciden separarse de la misma argumentando razones personales, para cual lo se les liquida sus aportaciones, constituyéndose finalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., con trece socios fundadores, en octubre del año 2003.

**Tabla No. 1: Socios fundadores de la Cooperativa Amazonas Ltda.**

| APELLIDOS Y NOMBRES           | MONTO APORTADO | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| Baltazar Chimbo Miguel Angel  | 10.000,00      | Retirado      |
| Mungasi Tipan Jorge Oswaldo   | 10.000,00      |               |
| Mungasi Tipan Segundo Julián  | 10.000,00      |               |
| Sisa Masabanda Juan Amable    | 10.000,00      |               |
| Sisa Masabanda José Jacinto   | 10.000,00      |               |
| Tiche Malisa Narcisa de Jesús | 10.000,00      | Retirado      |
| Toapanta Capuz Juan Cruz      | 10.000,00      |               |
| Malisa Til José Amable        | 10.000,00      |               |
| Malisa Tipan Tito Juan        | 10.000,00      |               |
| Malisa Tipan Blanca flor      | 10.000,00      |               |
| Malisa Tipan José de la Cruz  | 10.000,00      |               |
| Malisa Chango Segundo Alfonso | 10.000,00      |               |
| Moposita Malisa Luis Orlando  | 10.000,00      |               |
| Moposita Malisa Edgar Edmundo | 10.000,00      |               |
| Moposita Malisa Jorge Marcelo | 10.000,00      |               |

FUENTE: Cooperativa "Amazonas Ltda".

ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata Calo

Desde un inicio la cooperativa ha trabajado de una manera incansable por enrumbar por las sendas del éxito a la entidad en mención, socializando los

productos y servicios que la Institución paulatinamente va anexando, los cuales han tenido gran aceptación en la población, sembrando en la comunidad la expectativa de una nueva alternativa de hacer Cooperativismo con ideales diferentes por la calidad de sus servicios.

En la actualidad la Cooperativa ofrece múltiples servicios, como son:

Ahorros, Créditos, Inversiones, Cuenta infanto juvenil Pinocho, Convenio con el programa de protección social bono de desarrollo humano, Giros internacionales de dinero, Convenios institucionales para crédito inmediato.

Es importante destacar que la casa matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta actualmente con un total de socios, que se detalla a continuación:

**Tabla No. 2: Número de socios actuales de la  
Cooperativa Amazonas Ltda.**

| <b>TIPO DE SOCIO</b>      | <b>NUM.</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>                              |
|---------------------------|--------------|---|
| <b>Total de socios</b>    | <b>5.400</b> | Socios activos más socios pasivos                 |
| Socios Activos            | 4.600        | Socios hombres y mujeres                          |
| Socios Inactivos          | 800          | Sin crédito ni movimiento en su cuenta de ahorros |
| <b>Socios con crédito</b> | <b>1.362</b> | Incluido en el total de socios                    |

FUENTE: Cooperativa “Amazonas Ltda.”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata Calo

### **1.2.2. Organigramas**

“Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de la estructura de una organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función, es decir, los organigramas son una sinopsis, esquema o representación gráfica de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

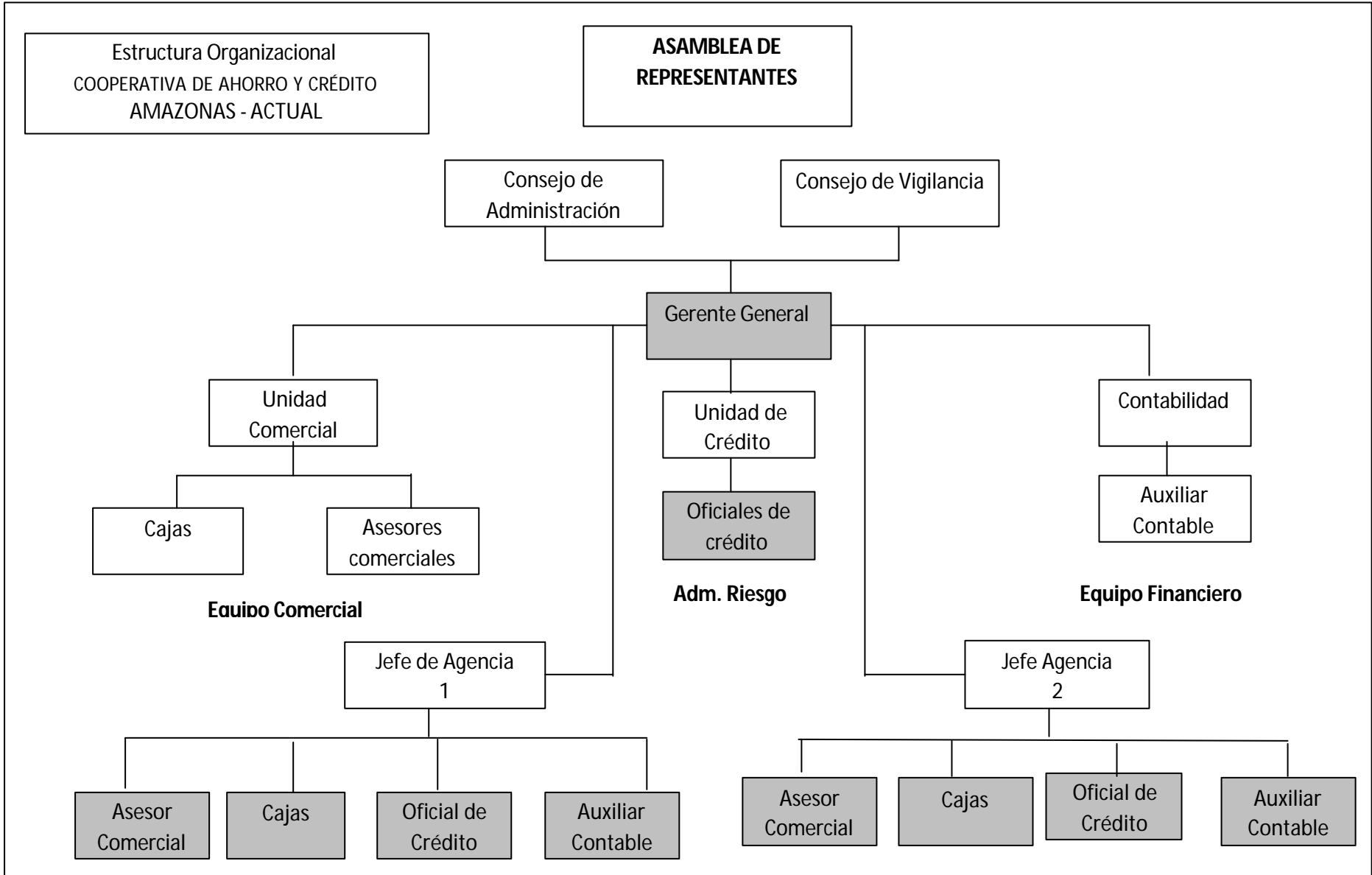
### **1.2.1.1. Organigrama estructural.**

“Tienen por objetivo representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan”<sup>3</sup>.

---

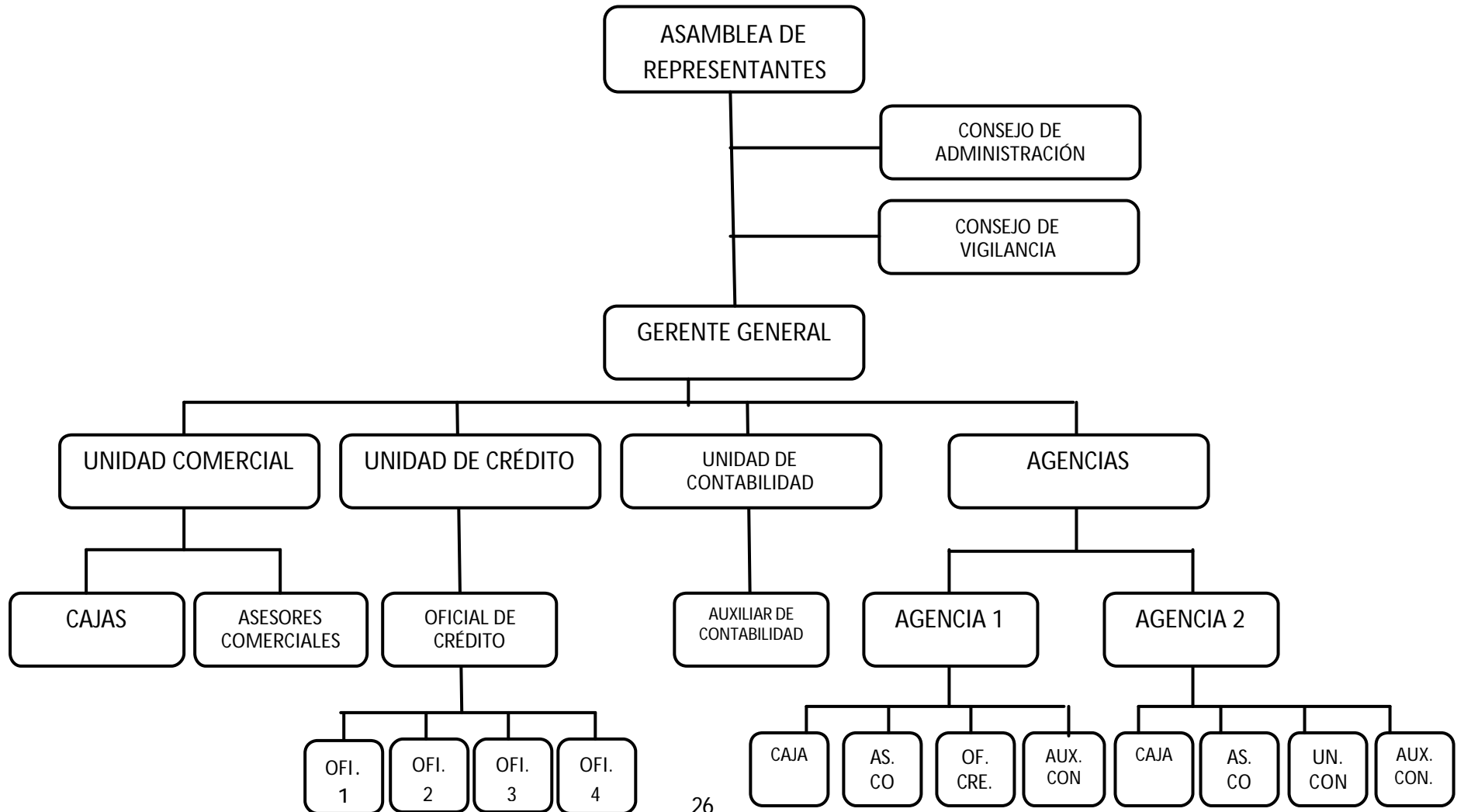
<sup>3</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com)





FUENTE: Cooperativa "Amazonas Ltda."  
ELABORADO POR: Cooperativa "Amazonas Ltda."

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO  
AÑO 2008**



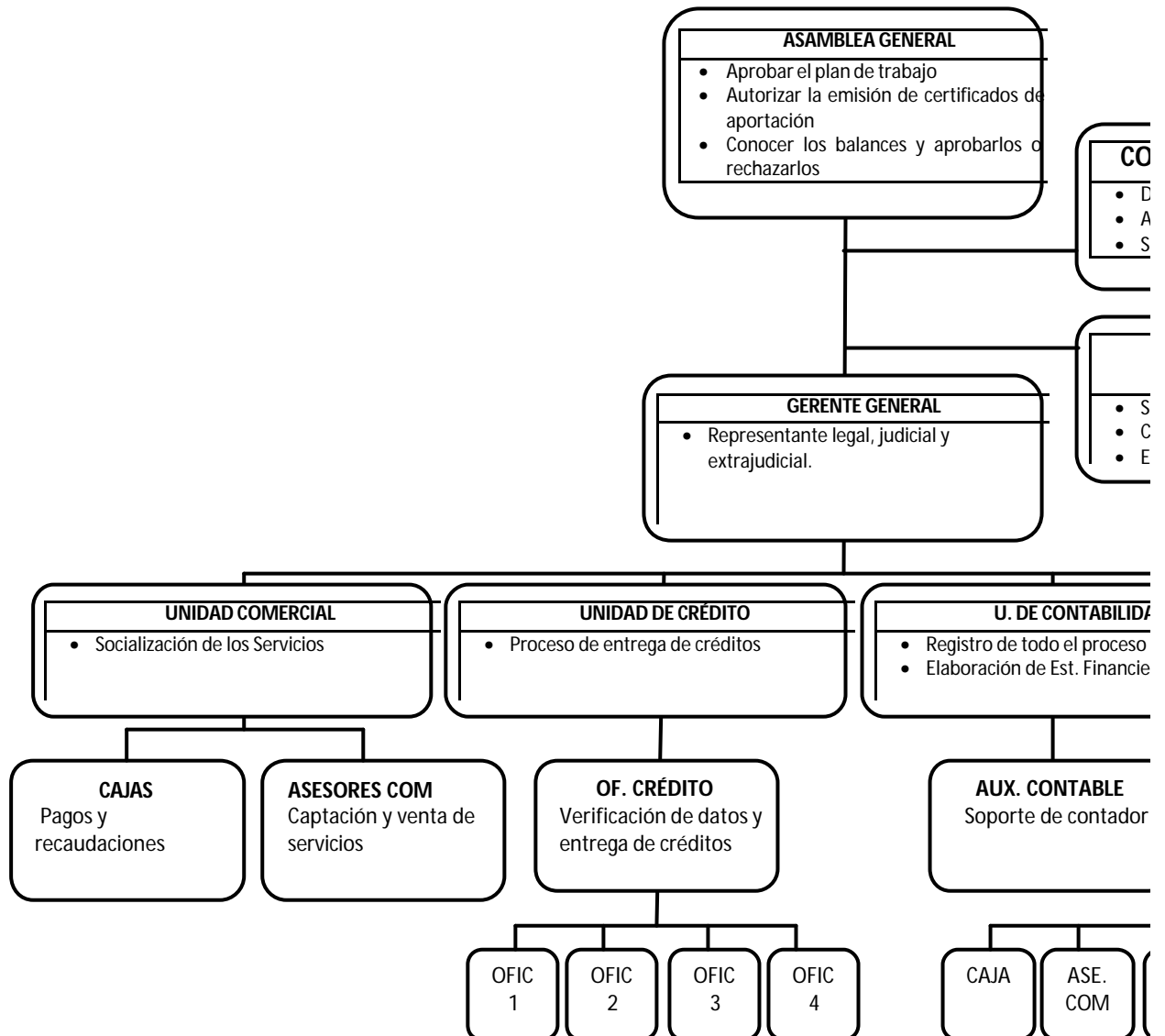
### **1.2.1.2. Organigrama Funcional.**

“Son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representado”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONIA  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
ACTUAL Y PROPUESTO – AÑO 2008**

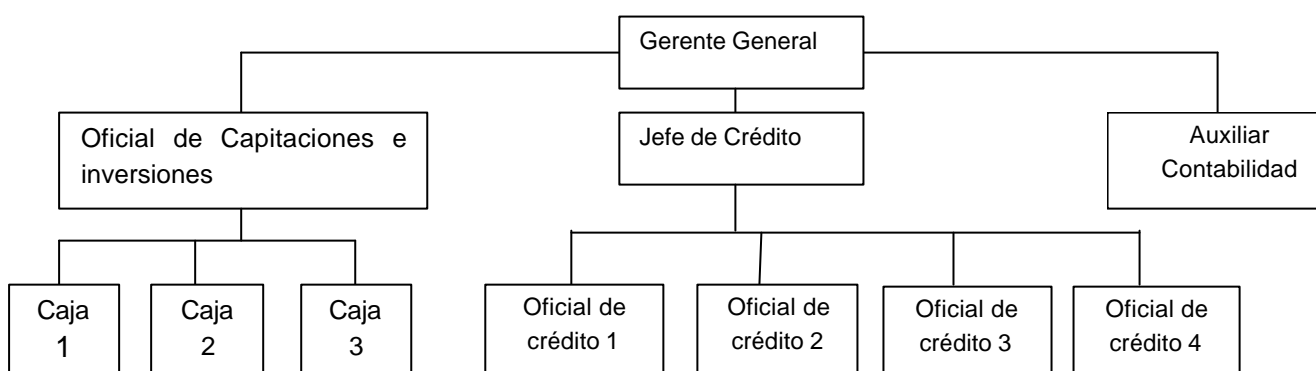


ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspara  
FUENTE: Cooperativa "Amazonas Ltda."

### 1.2.1.3. Organigrama Personal

“Tienen por objeto indicar, en el cuerpo del gráfico, el personal con que cuenta una institución, ya que es el capital humano de la misma”.<sup>5</sup>

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA. ORGANIGRAMA DE PERSONAL (ACTUAL)

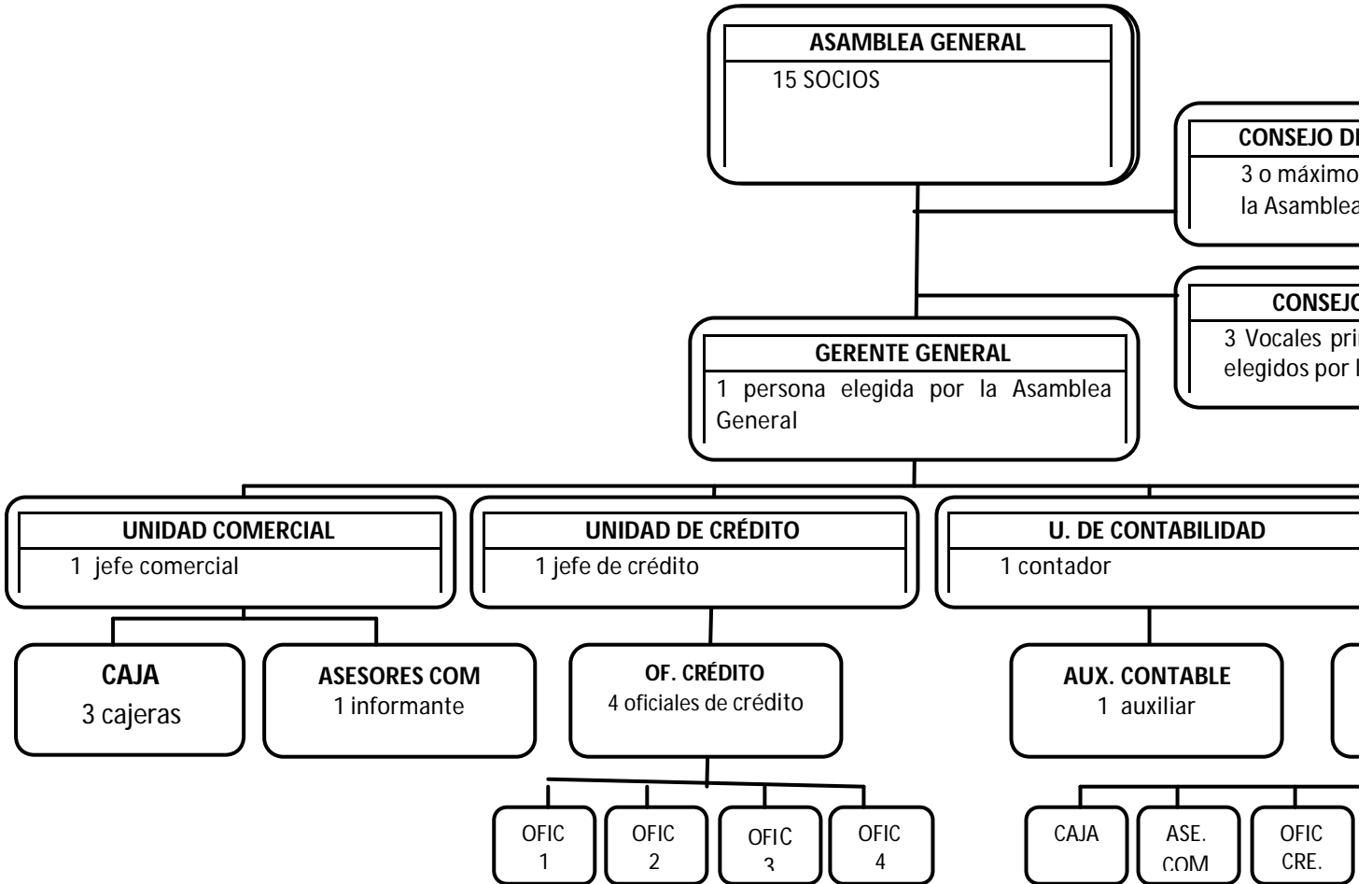


FUENTE: Cooperativa “Amazonas Ltda.”  
ELABORADO POR: Cooperativa “Amazonas Ltda.”

---

<sup>5</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL**  
**PROPUESTO AÑO 2008**



ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata  
 FUENTE: Cooperativa "Amazonas Ltda."

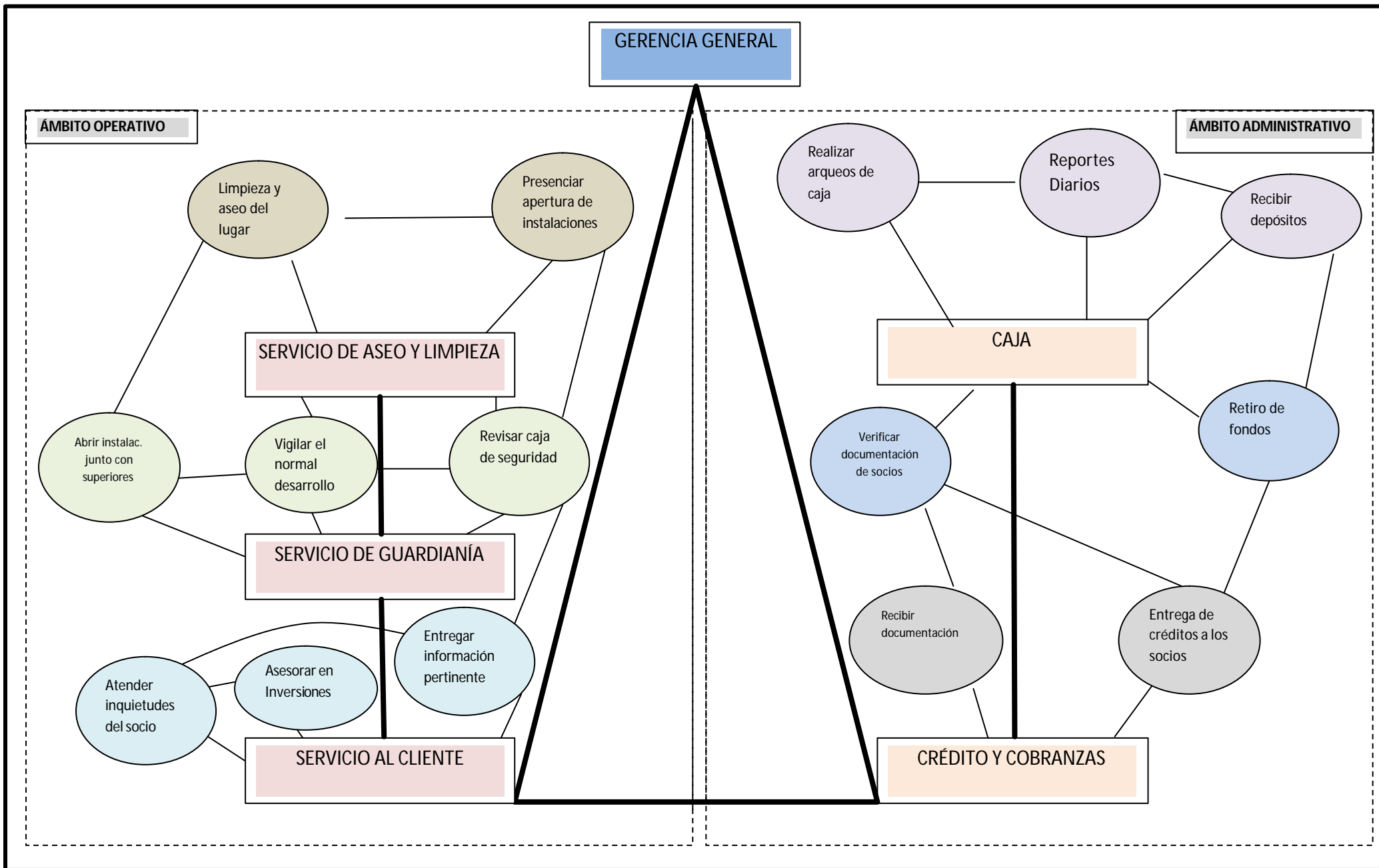
#### **1.2.1.4. Organigrama por Procesos.**

“Representan con el mayor detalle posible los procesos de una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todas las relaciones del área que se pretende analizar”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## ORGANIGRAMA DE PROCESOS COOPERATIVA AMAZONAS PROPUESTO Y ACTUAL





## **CAPÍTULO 2**

### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional ayuda a comprender el ambiente actual y potencial en que se desarrolla la empresa. También llamado análisis SWOT por sus siglas en inglés, es decir la empresa debe identificar sus fortalezas (S) y debilidades internas (W) y también examinar las oportunidades (O) y amenazas externas (T).

#### **2.1. ANÁLISIS INTERNO.**

A través de este análisis o estudio se revisará el área objeto de estudio, con identificación y listado de las habilidades competitivas (fortalezas) así como de los factores de riesgo (debilidades), en este caso de la Cooperativa

##### **2.1.1 Gerencia**

El área de Gerencia tiene como finalidad gestionar, planificar, organizar y controlar todas las actividades de la Cooperativa; realiza la toma oportuna de decisiones, velar por el cumplimiento de los objetivos planteados, es el representante legal, judicial y extrajudicial de la misma; además de todas las obligaciones operativas de su cargo.

Una vez realizada la visita previa se observó las siguientes debilidades:

- En esta área existe incompatibilidad de funciones, el señor gerente es un profesional del derecho, la persona apta de acuerdo a conocimientos para dirigir una cooperativa sería un profesional del área financiera. Debido a que el gerente general es uno de los mentalizadores y fundadores de la Cooperativa lo hizo acreedor a este cargo sin tomar en cuenta que aunque sea un Abogado de la República, esto no le capacita para dirigir una empresa como lo es la Cooperativa. La carencia de conocimientos para dirigir la misma podría provocar pérdidas económicas y por ende el cierre de esta institución.
- Existe segregación de funciones, ya que el gerente general, realiza la mayoría de funciones que bien podría delegar, esto lo hace solamente cuando no se encuentra en la oficina o fuera de la provincia. La Gerencia al delegar funciones permite que las operaciones administrativas en ausencia de este sigan su normal desarrollo y no se paralicen las mismas. La mayoría de empleados no cuenta con el perfil profesional requerido para ciertos cargos, por lo que no se hacen acreedores de la confianza del gerente para que este pueda delegar sus funciones. Como consecuencia de las múltiples ocupaciones que tiene la autoridad competente, la entidad sufre retrasos en los procesos administrativos financieros y operativos, provocando pérdidas para la empresa y malestar en los socios.

### 2.1.2. Crédito y Cobranzas

Esta área se encarga del proceso de entrega de créditos, que incluye: solicitud, verificación de datos e inspecciones físicas, análisis en la Central de Riesgos, concesión, legalización y desembolso del crédito

En esta área se observaron las siguientes debilidades:

- En ocasiones no se realizan las inspecciones físicas por parte de los agentes de crédito, que es un requisito fundamental para otorgar créditos a sus socios, conforme lo indica los procedimientos previamente establecidos. Si existe un manual de procedimientos es para que estos se cumplan de manera prolija, punto por punto los pasos a darse para la entrega de créditos. Esta debilidad se produce debido a la falta de compromiso del personal para con la institución y el escaso conocimiento por parte de los agentes de crédito del sector urbano y rural para realizar la inspección física, ocasionando que los mismos no se cumplan, produciéndose aspectos negativos como lo es no contar con una base de datos actualizada para la buena administración de créditos.
- Varias carpetas no cuentan con toda la documentación necesaria e indispensable para otorgar créditos, en ocasiones completándose estas mas tarde. Las carpetas que recibe el oficial de crédito debe poseer toda la documentación que se solicita ya que estos han sido previstos y aprobados con anterioridad mediante resolución de la Junta General. Esta carencia en la documentación se produce debido a la desobediencia de los oficiales de crédito, dándose un incumpliendo de los procedimientos para entregar créditos pues asumen que no son importantes y que inalterablemente los

completaran después. Esto provoca la falta de recuperación de créditos, permitiendo que exista iliquidez en la Cooperativa y un cierre posterior de la misma.

- Para la realización de cobros vencidos, el departamento de crédito se retrasa en los procedimientos a seguir para la recuperación de los mismos. La Cooperativa cuenta con instructivos claros para el cobro de letras vencidas, sin embargo, se hace caso omiso y dejan transcurrir el tiempo sin hacer uso de este derecho; esto se deriva debido a que los deudores del crédito son familiares o amigos de los oficiales de crédito; esto repercute y afecta la imagen institucional ya que la cartera vencida se incrementa de forma exagerada.

### **2.1.3. Caja**

El área de caja se encarga, de todo lo que constituye ingresos de dinero; sea depósitos a la vista y a plazo fijo, cobro de créditos, así como de los egresos como son: retiros a la vista, pago del bono de desarrollo humano, entrega de créditos, giros internacionales además de la elaboración de arqueos.

En esta área se observaron varias debilidades como:

- Si un socio ha perdido su libreta de ahorros el cajero respectivo entrega una semejante pero no comprueba que los datos de la libreta de ahorros con la cédula de identidad sean los mismos, ya que no solicita dicha identificación y entrega otra similar sin la comprobación previa. Para la

entrega de cualquier documento el cajero debe exigir la presentación de la cédula de identidad al socio que hace dicha solicitud, esto es un requisito preestablecido. Esta debilidad se debe a que el cajero argumenta conocer de antemano al socio en mención y que no necesita pedir tal identificación, sin tener en cuenta que el número de socios es grande y que se podría equivocar; esto genera riesgos operativos ya que se podría entregar el documento correcto a la persona equivocada.

- El trato del personal de esta área, no siempre es amable y cordial, lo que incomoda a los socios. Siendo el personal de caja el que esta en contacto diario con el público, este debe tener imagen y presentación personal impecable; saber dar, recibir y tratar al socio de un modo cordial y ofrecer un servicio ágil. La Cooperativa no se ha preocupado en dictar cursos de relaciones humanas, superación personal y atención al cliente. Esto desencadena mala fama de la Cooperativa y malestar en los socios, quienes ya no se sentirán parte de la misma y la razón de ser de una Cooperativa es propender por la satisfacción y el desarrollo de sus socios, y a ellos debe responder como su principal mandato

#### **2.1.4. Servicio al cliente**

Esta área es la responsable de la atención al cliente en cuanto a información de los servicios que brinda la cooperativa.

Al realizar la visita previa se observó la siguiente debilidad:

- El jefe de servicio al cliente es el encargado de reemplazar al Gerente en ausencia de este, en la toma de decisiones, para el otorgamiento de créditos, asuntos administrativos y financieros, abandonando su lugar de trabajo. Cuando el jefe de esta área reemplaza al Gerente, otra persona debería ocupar este lugar, de modo que el cliente cada vez que acuda en busca de este servicio siempre encuentre a alguien listo para atenderlo.

Las ausencias del gerente no son previstas con anterioridad de forma que se pueda planificar las actividades, ni se dispone de procedimientos para llenar los cargos cuando este no se encuentra en la institución, el jefe de crédito al ocupar el cargo del gerente desatiende las funciones a él encomendadas, repercutiendo en la falta de atención de calidad para con los socios así como problemas de índole financiero.

#### **2.1.5. Servicio de Guardianía**

Esta área es la encargada de abrir y cerrar las puertas de ingreso, vigilar y preservar la seguridad de la Cooperativa, y ayudar con ciertos detalles a los socios (organizar colas, hacer respetar turnos, entrega de papeletas, facilitar esteros, etc.)

Al realizar la visita previa, se observó lo siguiente:

- El guardia encargado de la vigilancia deja su puesto de trabajo, para realizar otras actividades, como son encargos personales de los empleados, convirtiendo a la Cooperativa en una inseguridad física. El lugar de trabajo del guardia de seguridad es a la entrada de la misma y de vez en cuando realizar rondas por el área de caja. Esta debilidad se produce debido a que solamente existe un guardia para el cuidado y seguridad de la entidad, convirtiendo a la Cooperativa en una potencial bomba de tiempo en caso de asalto, robo u otros.

#### **2.1.6. Servicio de Aseo y Limpieza.**

Esta área se encarga de mantener a la Cooperativa con una presentación física nítida e impecable.

El día de la visita previa se observó la siguiente la debilidad:

- En la Cooperativa existía desorden y cierta falta de aseo en la misma. Una de las responsabilidades de la Cooperativa es brindar al socio un lugar en el que se encuentre a gusto, en una infraestructura y confort que supere ligeramente la expectativa del socio, pero sobre todo debe esmerarse en mantener una limpieza y orden intachable. La falta de un reglamento interno para el servicio de aseo y limpieza ha permitido que el encargado de la misma realice el mantenimiento de acuerdo a criterios personales causando un impacto negativo en cuanto a insalubridad del ambiente para los socios así como en la infraestructura.

## **1.2. ANÁLISIS EXTERNO**

En el análisis externo se debe entender que las principales oportunidades y riesgos para una empresa se dan en el exterior, de las puertas de la empresa hacia afuera, se debe entonces escudriñar que cambios se dan o avecinan para aprovechar las oportunidades y sortear los riesgos.

En esta parte se debe realizar un análisis exhaustivo de todos los factores que influyen directa o indirectamente en la gestión de la Cooperativa de manera positiva o negativa.

### **1.2.1. Influencias Macro ambientales**

El análisis de las influencias macro ambientales permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno en que se desenvuelve la institución como son el factor político, económico y legal.

#### **1.2.1.4. Incidencia del factor Político**

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos



profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

En 1999, el informe del Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, llega a conclusiones y resultados que respaldan el movimiento cooperativo y por primera vez contiene un proyecto de directrices destinadas a crear un entorno favorable para el desarrollo de las cooperativas y recalca que estas entidades deben ser reconocidas y gozar de una verdadera igualdad con respecto a otros tipos de asociaciones y empresas.

En abril de 1999, por primera vez en la historia del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, se realizó una marcha pacífica y masiva sin precedentes, de líderes, dirigentes y socios, para exigir del gobierno de turno se descongele el dinero que las cooperativas mantenían en la banca; la marcha fue un éxito, pues, inmediatamente las autoridades económicas determinaron el respectivo descongelamiento.

Durante el último año continúan entrando nuevas entidades al control y regulación de la Superintendencia de Bancos, evidenciándose su consolidación como el segmento más importante después de los bancos.

La influencia de este factor es muy sencilla: política y gobierno, gobierno y política son una unidad, y para bien o para mal una de las funciones esenciales de un gobierno es ser rector económico de su país, este factor ha permitido a la

Cooperativa Amazonas Ltda., buscar sus propias estrategias y políticas, de esa manera asentarse con firmeza con una proyección a futuro de llegar a convertirse en la número uno en la región, y de esta forma fomentar la economía y ahorro de la comunidad, y por ende propender su desarrollo.

### **2.2.1.2 Incidencia del factor económico**

Para comprender y reaccionar ante el ambiente económico, se debe considerar las siguientes áreas económicas de mayor preocupación:

#### **Distribución del ingreso del cliente**

A medida que se elevan los ingresos disponibles (después de pagar impuestos) las familias e individuos pueden disponer de estos para el ahorro u otros planes de inversión.

#### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y

resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

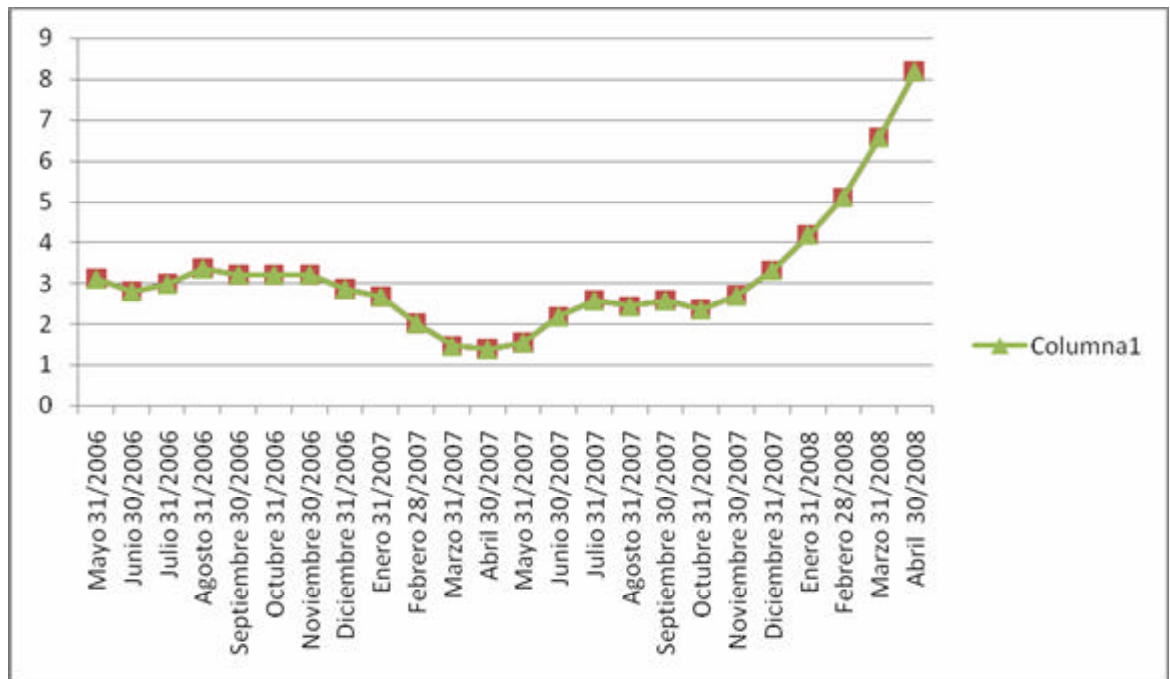
**Tabla No. 3: Inflación mensual en los últimos dos años**

| FECHA              | TASA DE INFLACIÓN |
|--------------------|-------------------|
| Mayo 31/2006       | 3.11%             |
| Junio 30/2006      | 2.80%             |
| Julio 31/2006      | 2.99%             |
| Agosto 31/2006     | 3.36%             |
| Septiembre 30/2006 | 3.21%             |
| Octubre 31/2006    | 3.21%             |
| Noviembre 30/2006  | 3.21%             |
| Diciembre 31/2006  | 2.87%             |
| Enero 31/2007      | 2.68%             |
| Febrero 28/2007    | 2.03%             |
| Marzo 31/2007      | 1.47%             |
| Abril 30/2007      | 1.39%             |
| Mayo 31/2007       | 1.56%             |
| Junio 30/2007      | 2.19%             |
| Julio 31/2007      | 2.58%             |
| Agosto 31/2007     | 2.44%             |
| Septiembre 30/2007 | 2.58%             |
| Octubre 31/2007    | 2.36%             |
| Noviembre 30/2007  | 2.70%             |
| Diciembre 31/2007  | 3.32%             |
| Enero 31/2008      | 4.19%             |
| Febrero 28/2008    | 5.10%             |
| Marzo 31/2008      | 6.56%             |
| Abril 30/2008      | 8.18%             |

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 1: Inflación desde: mayo 31/2006 a abril 30/2008**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

La inflación ha provocado permanentes alzas de los precios, los salarios no guardan correspondencia con los costos de una canasta básica, la diferencia entre una y otra se denomina restricción.

### **Recesión**

Período de actividad económica en la que el ingreso, la producción y el empleo tienden a caer, todo lo cual reduce la demanda de bienes y servicios.

Los diversos gobiernos han pretendido eliminar la inflación vía recesión. Es decir reducir el consumo de amplios sectores de la población (con bajos salarios), altas tasas de interés, reducir la inversión para la producción interna, pero sin tocar los beneficios de los grandes grupos monopólicos en especial los vinculados al comercio exterior. Lo que ha llevado que todas las actividades destinadas a la producción para el consumo interno disminuyan cada vez más, la quiebra de las medianas y pequeñas empresas es asunto de todos los días.

Debido a que los sectores más vulnerables son aquellos que no reciben ayuda ni protección del gobierno, estas encuentran en las Cooperativas, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., que esta dirigida al sector indígena y campesino de los sectores urbano rural y urbano marginal, una forma de ayuda para satisfacer sus necesidades de crédito, ahorro e inversión.

## **Migración**

Son recursos que los migrantes entregan a la sociedad y al Estado vía sacrificio personal y familiar, sin exigir nada ni al gobierno ni al Estado. Se calcula que más de 800 mil son los ecuatorianos que han salido por razones económicas y que han generado cuantiosos recursos para el país, constituyéndose así, en uno de los puntales fundamentales de sostenimiento de la economía nacional, solo después del petróleo.

La migración es un problema social, pero las remesas que envían los migrantes ayudan sostener la economía nacional, la Cooperativa se ha beneficiado de esto, ya que presta el servicio de giros internacionales de dinero, recibe o envía dinero del o a el exterior.

El Estado Ecuatoriano debe ir mas allá de sus fronteras para brindar la protección que requieren los connacionales en el exterior y de promover el ejercicio de su participación y representación política en las decisiones, fortaleciéndolos vínculos que mantienen con el país, considerando también a los familiares que permanecen en el territorio nacional

### **2.2.1.3 Incidencia del factor legal**

El factor legal incluye la legislación, las disposiciones y decretos de regulación, aunque debemos tomar en cuenta que es mucho menos costoso permanecer sintonizados con el ambiente regulatorio que pelearse con el gobierno.

El Decreto Ejecutivo 354, que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sigue siendo un tema de discusión dentro del subsistema, sin embargo las entidades han mostrado una falta de cohesión para oponerse a lo que consideran negativo y más bien han ido cumpliendo con lo allí dispuesto.

A finales de año la Superintendencia de Bancos emitió una resolución aclarando varios aspectos del Decreto, con lo cual se ha fortalecido la posición del Ente de Control en el tema.

Los problemas originados en las captaciones ilegales por un Notario de Machala afectaron a varias cooperativas grandes en el último trimestre del 2005, generando retiros masivos de ahorros, pero que en todos los casos fueron superados, mostrando la solidez de esas instituciones.

La política en nuestro país es inestable y es un riesgo latente para todos. Como ejemplo citemos la creación de la nueva LEY DE JUSTICIA FINANCIERA, que eliminó las comisiones en la entrega de créditos para transparentar el mismo, esto perjudicó notablemente a la Cooperativa así como a las demás entidades financieras, para suplir este, se sumó las comisiones a los intereses. Entonces, por resoluciones del Gobierno se cambia la ley y la Cooperativa debe crear nuevas políticas y reglamentos acordes a la misma.

### **2.2.1. Influencias Micro económicas**

Es el análisis de las influencias que comprenden el ámbito del movimiento económico en la que se desenvuelve la entidad.

#### **2.2.2.1 Competidores**

La competencia son aquellos que ofrecen básicamente el mismo bien o servicio.

La proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en los últimos años ha sido alarmante, esto se debe a que no existe dificultad por cumplir con los requisitos que se necesitan para crear una cooperativa, sin embargo, para que ésta esté sujeta al control de la Superintendencia de Bancos necesita cumplir ciertos estándares, lo que muchas de estas no lo logran, manteniéndose bajo la Dirección Nacional de Cooperativas.

Las Cooperativas que se van creando ofrecen múltiples beneficios, mas allá de sus posibilidades, creando falsas expectativas en los nuevos socios, mismas que al no ser satisfechas, provocan en las personas descontento e insatisfacción.

En la provincia de Pastaza, existe un gran número de Cooperativas, por nombrar las más sobresalientes tenemos:

**CACPE Pastaza COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA.**



Servicios:

- Ahorros a la vista:
- Mini ahorro: 2%
- Ahorro Futuro: 5%
  
- Certificados de Aportación
- Ahorro encaje: 0%
- Deposito a plazo fijo: 30 días, 6.40%;
  - 31 a 90 días, 6.60%
  - 91 a 180 días, 7.20%
  - 180 a 365 días, 8,20%
  - más de 365 días 10.50%
- Ofrece créditos desde 12 meses plazo para:
  - consumo
  - vivienda
  - microcrédito



## **SAN FRANCISCO, COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO**



### Servicios:

- Inversiones a plazo fijo: mayor rendimiento de su dinero con el más alto interés. Desde 30 días a más de 365 días, con un interés que fluctúa entre 6% y 10.40% según el plazo
- Créditos: con o sin base:
  - ✓ quirografarios
  - ✓ hipotecarios.
- Cuenta de ahorros.
- interés sobre sus ahorros.
- Acceso a todos los productos financieros y sociales de la cooperativa.  
Apertura mínima: \$25
- Servicios sociales: médico odontológico sin costo, farmacia.
- Cuenta de ahorro infanto juvenil, Panchitos. Apertura mínima: \$15.

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.**



### Servicios:

- Cuentas de ahorros: MEJOR FUTURO
- Cuenta de ahorros infantil: CRECER
- P.O.S. Compras con tarjeta.
- Inversiones a plazo fijo.
- Seguro: Médico, de vida y servicio exequial.
- Servicios en línea: [www.29deoctubre.din.ec](http://www.29deoctubre.din.ec)

## **COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y VIVIENDA “CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO” LTDA.**



### Servicios:

- Libreta de Ahorros: paga interés
- Servicios financieros: ecuagiros
- Debito automático: pago de agua, luz, teléfono, etc.
- Cajero automático: Banred y Red ATM.
- Inversiones: a plazo fijo
- Servicios on line:
  - ✓ Consulta de saldos
  - ✓ Movimientos de dinero
  - ✓ Ingreso de solicitudes de crédito
  - ✓ Consulta de préstamos realizados.
- Otros servicios: Plan ahorro vivienda.

## **• COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA**



### Servicios:

- Ahorro a la vista.
- Depósito a plazo fijo.(30 ,60, 90 y 180 días plazo)
- Depósitos en certificados de aportación.
- Almacén de electrodomésticos.
- Convenios con farmacias.
- Capacitación.
- Crédito para toda necesidad.
- Beneficios para sus socios:

- 100% seguridad de su dinero.
- Alta rentabilidad en sus ahorros e inversiones.
- Agilidad en sus servicios
- Solvencia económica.
- Crédito para toda necesidad.

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC YUYAI” LTDA.**



Servicios que ofrecen:

- Ahorros.
  - Inversiones: 90, 120, 180, y 360 días a invertir
- 
- Microcréditos sin garantes.
  - Créditos al más bajo interés
  - Mantenimiento de cuenta: 0%
  - Gastos administrativos: 0%
  - Comisiones: 0%

La competencia más fuerte para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., son las antes mencionadas cooperativas, las demás presentan movimientos poco significativos, por lo que no representan una amenaza para esta cooperativa. Cabe mencionar que la CACPE Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza y Cooperativa San Francisco, ya están bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose en entidades más fuertes y con mayor prestigio.

### **2.2.2.2 Proveedores.**

Son aquellas personas que dotan de bienes y servicios a una entidad a cambio de su respectivo costo, la Cooperativa Amazonas Ltda., cuenta con varios proveedores sea de servicios como de materiales. Entre los principales proveedores de la Cooperativa tenemos:

#### **MEGA IMPRESIONES**



Esta empresa se encarga de suministrar a la empresa de bolígrafos, papel bond, correctores, marcadores, carpetas sencillas, con pestañas y todo lo referente a suministros de oficina.

#### **CORPORACIÓN RADIO MÍA SONOVISIÓN**



Esta entidad se encarga de la publicidad de la Cooperativa, es decir difunde en forma radial a nivel de la amazonia los servicios que ofrece, así como de promociones o avisos importantes.

## **SDO: SISTEMAS DE OFICINA**



Provee a la Cooperativa de todos los equipos y programas de cómputo que necesita para realizar sus actividades: hardware, software, impresoras, scanner, etc.

## **ANDINATEL**



Esta empresa proporciona sus servicios telefónicos a la Cooperativa, para que esta pueda realizar los contactos telefónicos necesarios y a través de ANDI internet banda ancha para realizar las consultas que requiera, como consultar en la Central de Riesgos.

## **EMPRESA ELÉCTRICA**



Dota de energía eléctrica a la institución para el normal desarrollo de sus operaciones.

**Tabla No. 4: Resumen de proveedores de la Cooperativa Amazonas y su respectivo monto.**

| EMPRESA                          | MONTO     | FRECUENCIA |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Mega impresiones                 | 2.000,00  | Trimestral |
| Corporación Radio Mía Sonovisión |           |            |
| SDO Sistemas de Oficina          | 150,00    | Mensual    |
| Andinatel                        | 10.000,00 | Anual      |
| Empresa eléctrica                | 200,00    | Mensual    |
|                                  | 120,00    | Mensual    |

FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata Calo

### **2.2.2.3 Clientes**

Un negocio solo tiene una posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales, que colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo; en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito los clientes son los socios, y no son bienes los que ofrece sino servicios.

Los socios de la Cooperativa de ahorro y Crédito se detallan a continuación:

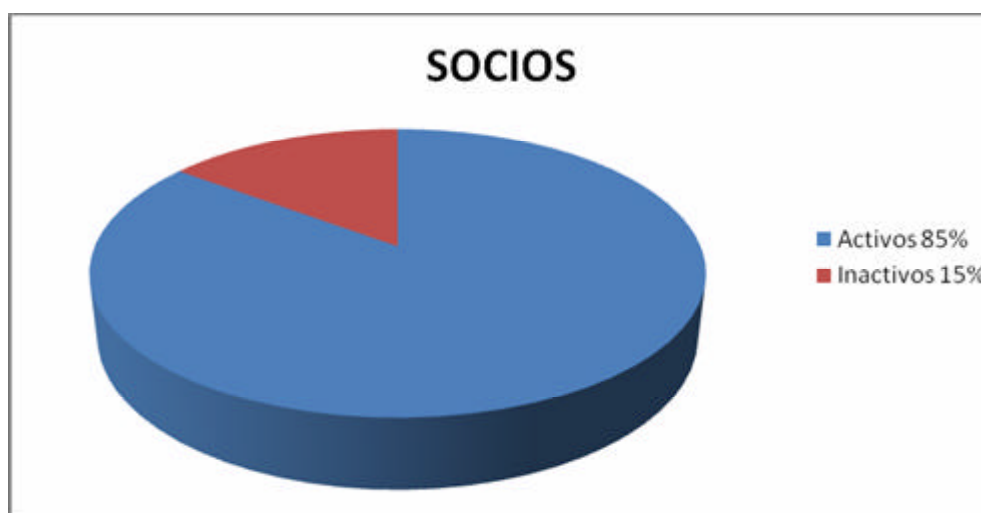
**Tabla No. 5: Detalle de los socios de la Cooperativa  
“Amazonas Ltda.”**

| TOTALES  | TIPO DE SOCIO |          | GÉNERO       |       | CRÉDITOS OTORGADOS |       |
|----------|---------------|----------|--------------|-------|--------------------|-------|
|          | ACTIVO        | INACTIVO | HOMBRE       | MUJER | HOMBRE             | MUJER |
|          | 4.600         | 800      | 2.806        | 2.594 | 362                | 1.000 |
| SOCIOS   | <b>5.400</b>  |          |              |       |                    |       |
| GÉNERO   |               |          | <b>5.400</b> |       |                    |       |
| CRÉDITOS |               |          |              |       | <b>1.362</b>       |       |

FUENTE: Cooperativa “Amazonas Ltda.”

ELABORADO POR: Martha Cecília Gaspata Calo

**Gráfico No. 2: Total de socios**



FUENTE: Cooperativa “Amazonas Ltda.”

ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata Calo

Del total de socios de la Cooperativa, 4.600 son socios activos lo que representa un 85% del total, correspondiendo un 15% a los socios inactivos que suman 800.

La Cooperativa debe poner en práctica programas que incluyan incentivos para recuperar los socios que se han distanciado de la misma, como por ejemplo: tasas más altas de interés a los socios que mantengan saldos relativamente elevados en sus cuentas, entregar créditos inmediatos a quienes ya han obtenido estos y han sido cumplidos en sus pagos, crear promociones por temporada (navidad, día del niño, entre otras), etc.

**Gráfico No. 3: Detalle de socios de la Cooperativa “Amazonas Ltda.”**



FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

ELABORADO POR: Martha Cecilia Gaspata Calo



La Cooperativa Amazonas posee un total de 5.400 socios, de los cuales 2.806 son hombres y 2.594 son mujeres, en cuanto a créditos se ha concedido 362 créditos a socios hombre y 1.000 créditos a socios mujeres, haciendo un total de 1.362,00 créditos otorgados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., posee varias agencias ubicadas en Ambato, Arajuno y presenta un número consolidado de alrededor de 7.500 socios a la fecha actual.

## CAPÍTULO 3

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica es un enfoque sistemático para la dirección del cambio estratégico que consiste en establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de la planificación de las estrategias y de la capacidad de dar una respuesta estratégica actual a través de la dirección de problemas estratégicos y proporcionar un manejo sistemático de problemas resistentes durante la implantación estratégica.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

#### 3.1. MISIÓN

**Concepto.-** La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Sin una misión clara la empresa no tiene identidad ni rumbo y es imposible practicar la dirección estratégica.

### **Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, es una institución dedicada a la intermediación financiera, que busca el desarrollo económico de sus socios a través de servicios de ahorro y crédito”.

### **3.2. VISIÓN**

**Concepto.-** La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información, es una representación de lo que se cree el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc.

### **Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, al 2012 es una institución financiera sostenible, con presencia en la región oriental y sierra centro del país; que cuenta con personal capacitado y motivado a brindar a sus socios, clientes y ciudadanía en general servicios de calidad, de manera oportuna y eficiente dentro de un marco de cordialidad y respeto”.

### **3.3. OBJETIVOS.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas posee los siguientes objetivos estratégicos según las diferentes perspectivas:

- **Perspectiva del cliente**

Incrementar la cartera de clientes activos en la institución, con un crecimiento sostenido equivalente al 20% anual.

- **Perspectiva financiera**

Lograr al 2012, una sostenibilidad financiera y operativa considerando temas de prudencia financiera y administración de riesgo.

- **Procesos internos**

Reestructurar la Cooperativa, de tal manera que se pueda ofrecer servicios financieros oportunos y eficientes.

- **Tecnología**

Capacitar al staff gerencial, en sus áreas específicas, logrando de esta manera una especialización, por parte de su personal para que su trabajo alcance los niveles más altos de productividad y eficiencia.

### **3.4. POLÍTICAS.**

Las políticas de la **Cooperativa Amazonas** se basan en un esquema idóneo de control de riesgos de liquidez y mercado.

Los productos financieros que ofrece son:

**Ahorros a la vista.** Las libretas de ahorro se abren con un mínimo de 20,00 dólares, copia de cédula y certificado de votación, con un 3% de interés anual. No existe descuento por mantenimiento de cuenta.

**Depósitos a plazo fijo.** Estas colocaciones se realizarán en plazos que varían entre los 30 y los 360 días con un mínimo de 100 dólares, con rendimientos de acuerdo al monto y al plazo hasta un 8%.

La tasa de interés que fija para sus operaciones, tanto de captación como de colocación, es competitiva. Adicionalmente, considera los costos administrativos y de aprovisionamiento, de modo que se logre un adecuado grado de eficiencia y rentabilidad institucional.

**Pago del bono de desarrollo humano.-** La institución tiene un convenio con el gobierno para pagar el bono de desarrollo humano, el mismo que es depositado en las respectivas cuentas del beneficiario.

### 3.5. ESTRATEGIAS.

La Cooperativa Amazonas ha decidido establecer y desarrollar las siguientes estrategias:

- **Estrategia para Clientes**

La estrategia de clientes, busca mejorar la relación de la institución con sus socios, clientes y comunidad en general.

**Gráfico No. 4: Estrategias enfocadas al cliente**



## ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO

Tener un mayor posicionamiento y reconocimiento de la imagen institucional

Crear en el cliente una identidad propia de socios de la Cooperativa Amazonas

Reducir el valor del encaje al socio que tenga mayores ahorros o créditos anteriores

Proponer tasas variables de acuerdo al saldo promedio de la cuenta

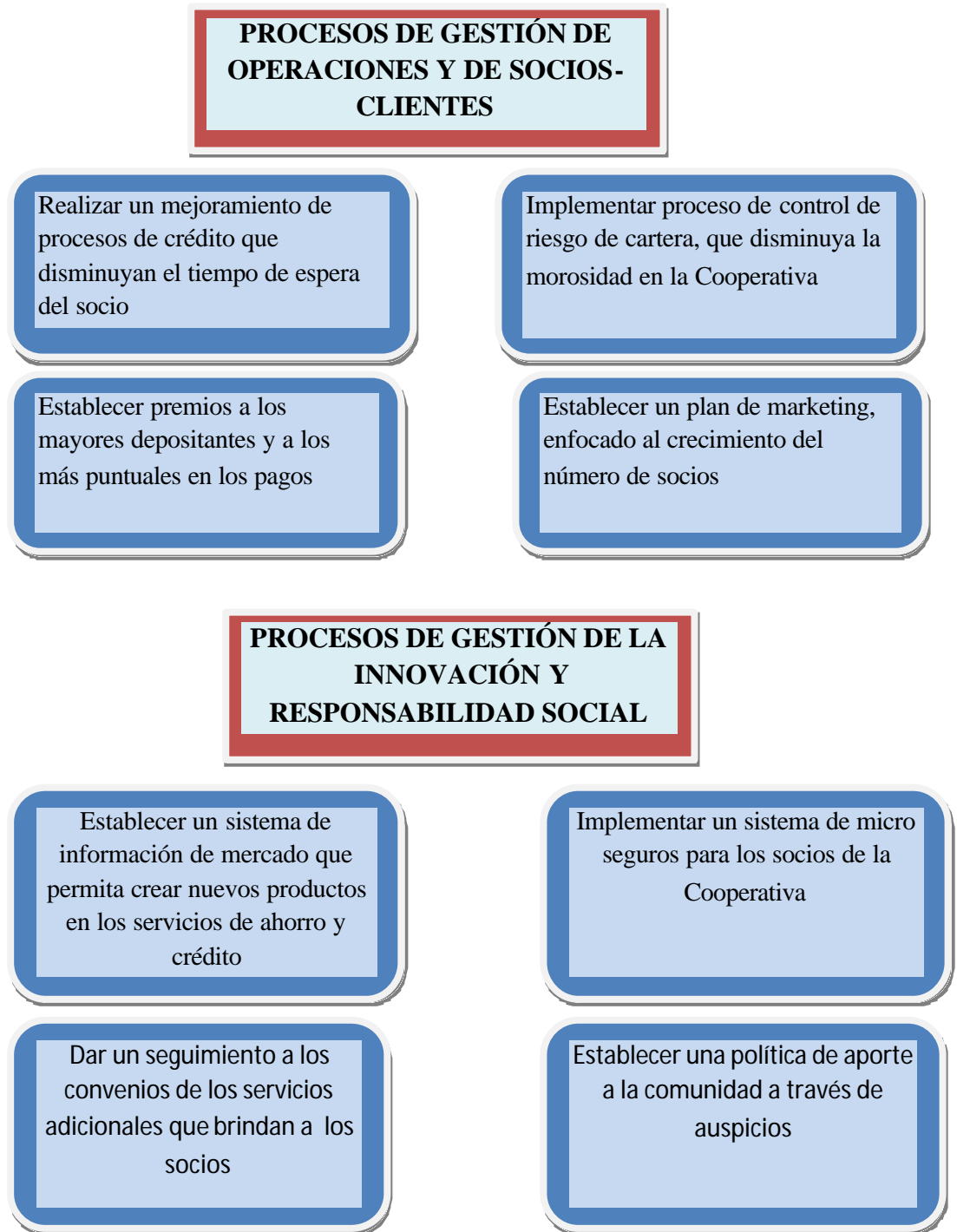
FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

- **Estrategias para procesos internos**

Las estrategias de procesos internos, buscan mejorar los procesos de la Cooperativa, para brindar un mejor servicio a los socios, disminuir el riesgo y generar un crecimiento sostenido de la institución.

**Gráfico No. 5: Estrategias de gestión enfocadas a los procesos internos**



FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

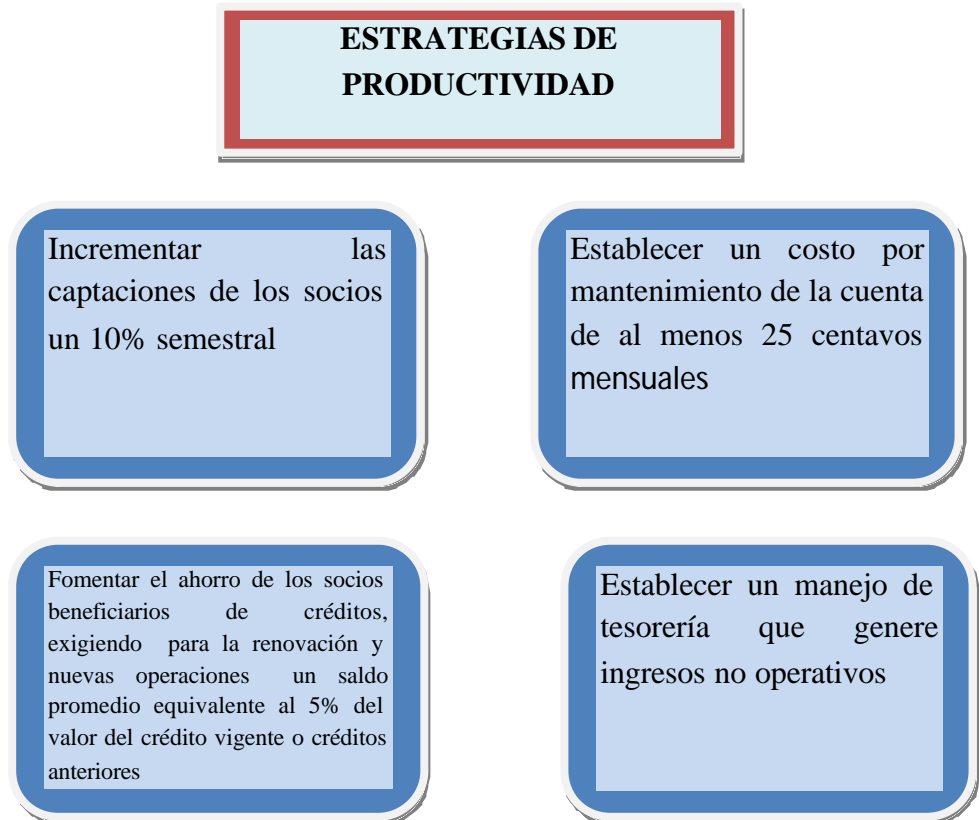
ELABORADO POR: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.



- **Estrategias Financieras**

Estas estrategias permiten alcanzar el objetivo de sostenibilidad, generando una mayor productividad y al mismo tiempo un crecimiento financiero de la institución.

**Gráfico No. 6: Estrategias enfocadas al crecimiento financiero**



## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Apertura de oficinas que se autogeneren recursos para colocación

Cobrar el 4% de los créditos para certificados de aportación un 1% para fondos irrepantibles

Promocionar de mejor manera los servicios complementarios de la institución

Mantener fidelidad de los socios en al menos un 70%

FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

### • Estrategia Tecnológicas y de Desarrollo Humano

Las estrategias tecnológicas y de desarrollo humano permitirán a la Cooperativa un crecimiento en su talento humano y una mejor gestión tecnológica.

### Gráfico No. 7: Estrategias tecnológicas y de desarrollo humano

#### DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Elaborar un plan de capacitación para el staff gerencial y un sistema de replicación del aprendizaje internamente en la Cooperativa, capacitación recibida, taller dictado internamente

#### DESARROLLO TECNOLÓGICO

Enlazar las oficinas en el uso del sistema informático

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Orientar al personal a resultados, a través de su capacitación interna, y al menos tres talleres anuales de re inducción y motivación

FUENTE: Cooperativa Amazonas Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

### **3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.**

Los principios y valores representan las convicciones o filosofías de la Alta Dirección de la Cooperativa, respecto a lo que les conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

#### **PRINCIPIOS**

Los principios organizacionales, están basados en los valores que se identificaron a través de una herramienta de evaluación y priorización:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito, desarrolla todas sus actividades, exigiendo a sus empleados, clientes y proveedores honestidad, en su accionar diario.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cumple con su función brindando a sus socios, clientes y proveedores información de manera transparente.
- El servicio que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, es un servicio que se lo brinda con absoluta seriedad y respeto a todos sus socios, clientes y proveedores y público en general.
- La confianza depositada en la Cooperativa por parte de sus socios, es el activo más importante para la institución.

## VALORES

De los principios mencionados anteriormente se desprende que los valores más importantes y que están presentes en los socios y empleados de la Cooperativa son:

- **Honestidad.**- de acuerdo a la Real Academia de la Lengua, se entiende por honestidad al acto que se enmarca dentro de las normas éticas, se asemeja a lo decente, decoroso, razonable, justo.
- **Transparencia.**- se relaciona al accionar honesto, que muestra de manera pública el accionar de una persona o una organización.
- **Seriedad.**- adjetivo que califica el accionar de una persona u organización, cuando se actúa de una manera recta, verdadera, sin engaño y sincera.
- **Confianza.**- es la esperanza firme que se tiene sobre algo o alguien.

### 3.7. MATRIZ FODA.

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe aceptación en cuanto a los montos de los créditos.</li> <li>➤ Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana y feriados.</li> <li>➤ Alto compromiso por parte de sus directivos.</li> <li>➤ Tiene productos de crédito atractivos.</li> <li>➤ Tiene productos de captación novedosos.</li> <li>➤ Cuentan con un sistema tecnológico acorde con el tamaño actual de la cooperativa que le permitiría crecer por un tiempo más.</li> <li>➤ A pesar de no contar con procesos claros y estandarizados, sus procesos son eficientes y ágiles.</li> <li>➤ La comunidad los reconoce como amigos, por ser personas de la zona.</li> <li>➤ El nombre se identifica con el mercado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepción positiva en la atención al cliente.</li> <li>➤ Los socios tienen una percepción de cercanía del lugar de su vivienda</li> <li>➤ Región geográfica poco atendida por parte de otras instituciones financieras.</li> <li>➤ Existen redes que pueden ayudar a la gestión de la institución.</li> <li>➤ Existencia de fondos que apoyan el desarrollo del sector indígena, en especial de la Amazonia.</li> <li>➤ Tienen una cartera debidamente diversificada.</li> </ul> |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de cobertura geográfica por parte de la Cooperativa.</li> <li>➤ No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones.</li> <li>➤ No existe una estructura organizacional clara, lo que produce duplicación de funciones o funciones operativas y poco estratégicas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepción por parte de los socios de tener tasas muy altas.</li> <li>➤ Competencia por parte de operadores grandes como Credifé, crecimiento de la competencia.</li> <li>➤ No cumple con los parámetros legales pertinentes de acuerdo a las regulaciones de la Dirección Nacional de</li> </ul>   |

- 
- **No tiene enlace informático entre las agencias**
  - **Sub-utilización del sistema por falta de capacitación en el uso de este.**
  - **Poca agilidad en el procesamiento de créditos (por falta de liquidez o por falta de un proceso más claro.)**
  - **La morosidad de la Cooperativa es alta.**
  - **Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas.**
- Cooperativas.**
  - **Falta de organización para la conformación del Consejo de Administración y Vigilancia, y de la Asamblea de Socios.**
  - **Zona con niveles económicos bajos y con baja capacidad de ahorro.**
  - **Leyes orientadas a la reducción de las tasas de interés, que pone en riesgo la sostenibilidad de la institución**
-

## CAPÍTULO 4

### 4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 4.1. METODOLOGÍA.

La palabra *METODOLOGÍA* proviene de la palabra griega *METHODOS*, método y *LOGOS*, tratado. Ciencia que trata del método. Esto significa que es la descripción secuencial de la manera de efectuar una operación o serie de operaciones; o el estudio de los métodos que se siguen en una investigación, un conocimiento o una interpretación.

La metodología de la Auditoría de Gestión tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifique criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Para llevar a cabo una Auditoría de Gestión se requiere de una serie ordenada de acciones y procedimientos específicos, los cuales deberán ser diseñados previamente de manera secuencial, cronológica y ordenada, de acuerdo a las etapas, eventos y actividades que se requieran para su ejecución.

Además cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

## **4.2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.**

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el supervisor y el jefe de equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a.** Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b.** Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c.** Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d.** Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y



responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.

- e. Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al jefe de la unidad de auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

La planificación se refiere a los lineamientos que norman la aplicación de la Auditoría de Gestión, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

La ***cobertura de factores*** prioritarios a revisar; en si, es la determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes: El Proceso Administrativo, que es donde se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que las fundamentan; las que a su vez permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y se relacionan todos sus elementos en forma natural y coherente. Y los Elementos Específicos que forman parte de su funcionamiento, dichos elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. Además incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo.

Las *fuentes de estudio*, representan las instancias internas y externas a las que el auditor recurre para captar información, la misma que registrará en sus papeles de trabajo. Estas pueden ser internas: órganos de Gobierno, Órganos de control interno, Socios, Niveles de la Organización, Comisiones, comités y Sistemas de Información. En las fuentes externas tenemos: las Normativas, Organizaciones Análogas, Organizaciones Líderes en el campo de trabajo, Organismos Nacionales e Internacionales que dictan lineamientos, Proveedores, Clientes.

La *investigación preliminar* se realiza luego de definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar, para determinar la situación administrativa de la organización.

Para realizar todo esto se necesita revisar la literatura técnica y legal, información del campo del trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad, esto a su vez puede producir una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Para realizar estas actividades en forma ordenada y adecuada, es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- ♣ Determinación de las necesidades específicas.
- ♣ Identificación de los factores que requieren más atención.
- ♣ Definición de estrategias de acción.

- ♣ Jerarquización de prioridades en función del fin que se pretende.
- ♣ Descripción de la naturaleza, ubicación y extensión de los factores.
- ♣ Especificación del perfil del auditor.
- ♣ Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo planteado.

En la *preparación del Proyecto de Auditoría* se procede a seleccionar la información necesaria de entre la información preliminar recabada, para poder instrumentar la auditoría, la misma que incluye dos partes: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

*Propuesta Técnica:*

**Naturaleza:** tipo de auditoría que se pretende efectuar.

**Alcance:** área de aplicación.

**Antecedentes:** recuento de auditorías anteriores.

**Objetivos:** los logros que se pretende alcanzar.

**Estrategia:** ruta fundamental a seguir en el curso de acción y asignación de recursos.

**Justificación:** exposición de la necesidad de instrumentarla.

**Acciones:** actividades necesarias para su ejecución.

**Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

**Costo:** estimación global de los recursos financieros necesarios.

**Resultados:** beneficios que se espera obtener.

**Información complementaria:** material e investigaciones de apoyo.

Programa de trabajo:

**Identificación:** nombre del estudio.

**Responsable (s):** auditor al frente de su implementación.

**Área (s):** universo bajo estudio.

**Clave:** número progresivo de las áreas o programas.

**Actividades:** pasos específicos para captar y examinar la información.

**Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.

**Calendario:** fechas asignadas para inicio y fin de cada actividad.

**Representación geográfica:** representación de las actividades en cuadros o imágenes.

**Formato:** presentación de avances.

**Reportes de avance:** seguimiento de las acciones.

**Periodicidad:** tiempo definido para informar avances.

En el *Diagnóstico preliminar*, se debe precisar claramente los objetivos susceptibles de alcanzar, los factores a examinar, las técnicas a emplear y los programas que van a orientar el curso de la auditoría. En esta fase el auditor deberá:

1. Enriquecer el expediente de antecedentes y justificación de la auditoría.
2. Perfeccionar el objetivo general.
3. Definir objetivos tentativos específicos por cada área.
4. Completar la estrategia global.
5. Concertar y especificar el proyecto de auditoría.

6. Determinar las acciones a seguir.
7. Concretar claramente el universo a examinar.
8. Proponer técnicas para la captación y análisis de la información.
9. Programar alternativas de medición.
10. Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
11. Contribuir en el diseño y aplicación del examen.
12. Aportar en la elaboración del informe.
13. Formular mecanismos de seguimiento.

Con la planificación preliminar se determina las acciones que se deben realizar para instrumentar la Auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

El concepto de planificación adecuada incluye investigar al cliente potencial antes de decidir si se acepta o no la auditoría; conocer sus operaciones y su ambiente; evaluar el riesgo y la materialidad de la Auditoría; diseñar una estrategia global para organizar, dotar de personal, coordinar y programar las actividades de auditoría. La planificación se realiza a lo largo de la Auditoría, aunque se realiza mucha planificación antes de iniciar el trabajo de campo. Siempre que se descubra un problema los auditores deben planear su respuesta ante la situación.

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**

**EMPRESA XXX**

**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

**ÁREA:.....**

**PERÍODO:.....**

**Ref.:**

**Objetivo:** solicitar información para tener un conocimiento general de la empresa.

| <b>No.</b> | <b>Procedimientos</b> | <b>Ref.<br/>P/T</b> | <b>Hecho<br/>por:</b> | <b>Observaciones</b> |
|------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| 1          | Solicitar             |                     |                       |                      |
| 2          | Obtener               |                     |                       |                      |
| 3          | Preparar              |                     |                       |                      |

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

### **4.3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.**

En esta fase se define la estrategia a cumplir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

En la Planificación Preliminar se evalúa a la entidad, como un todo. En cambio, en la Planificación Específica se trabaja con cada componente en particular y se concentran los esfuerzos en las áreas de mayor riesgo y en particular en las denominadas afirmaciones (aseveraciones o representaciones) que es donde el auditor emplea la mayor parte de su trabajo para obtener y evaluar evidencia de su validez, sobre la cual fundamentará su opinión, emitida en el informe.

La responsabilidad por la ejecución de la planificación específica está concentrada en el supervisor y jefe de equipo. No obstante, en el caso de exámenes complejos que requieran la evaluación de muchos componentes en paralelo, es recomendable la participación de los miembros del equipo, en determinados casos, de especialistas en disciplinas específicas.

## **4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se pueden emplear las siguientes técnicas o una combinación de estas:

### **4.4.1. Investigación Documental.**

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la Auditoría. Las fuentes básicas a las que se puede acudir son:

### **NORMATIVA**

- Acta Constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno
- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos
- Normas (nacionales e internacionales)
- Oficios circulares



## **ADMINISTRATIVA**

- Organigramas
- Manuales administrativos
- Sistemas de información
- Sistemas de normalización y certificación
- Cuadros de distribución del trabajo
- Estadísticas de trabajo
- Plantilla de personal
- Inventarios de mobiliario y equipo
- Redes para el análisis lógico de problemas
- Unidades de medida del desempeño
- Estudios de mejoramiento
- Auditorías de gestión previas

## **MERCADO**

- Productos y servicios
- Áreas
  - ✚ Población
  - ✚ Ingresos
  - ✚ Factores limitantes
- Comportamiento de la demanda
  - ✚ Situación actual
  - ✚ Características

✚ Situación futura (proyectada)

- Comportamiento de la oferta

✚ Situación actual

✚ Características

✚ Situación futura (previsible)

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

- Localización
- Ubicación espacial interna
- Características del terreno
- Distancias y costo de transporte
- Alternativas de conexión con unidades nuevas
- Justificación en relación con el tamaño y los procesos

## **ESTUDIOS FINANCIEROS**

- Recursos financieros para inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Programas de financiamiento
- Evaluación financiera

#### **4.4.2. Observación Directa**

Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo; de esta manera se asegurará de que, exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

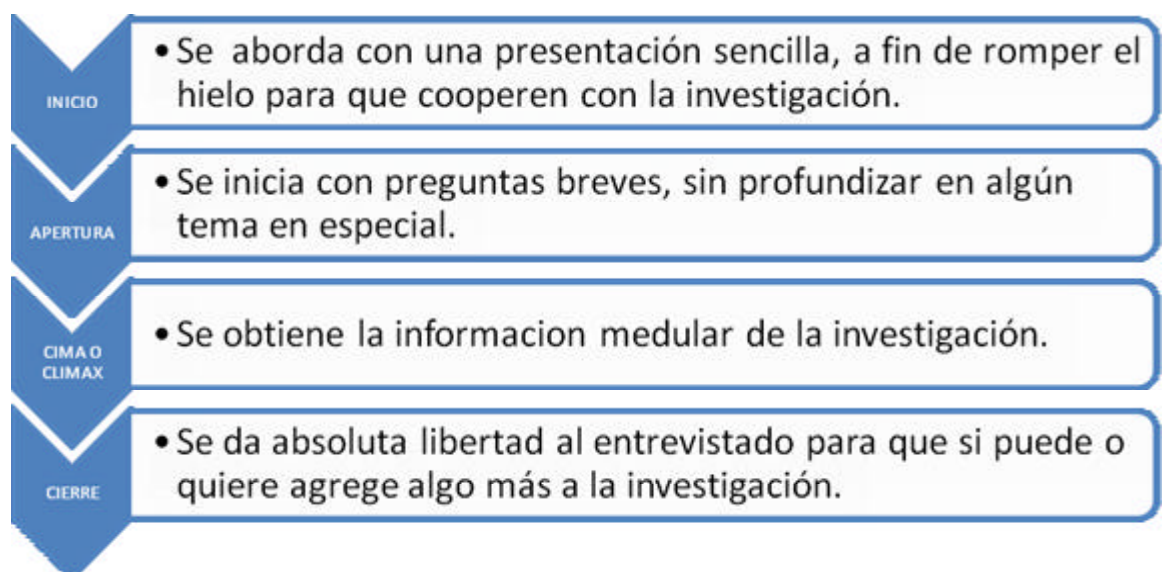
La Observación Directa es la inspección hecha directamente en el contexto donde se presenta el hecho o fenómeno observado, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes al comportamiento, conducta y características de ese ambiente.

#### **4.4.3. Entrevista**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. A través de la Entrevista se obtiene información sobre lo que se auditará, además bien aplicada permite obtener guías que serán importantes para el trabajo, e incluso muchas veces se entera de *tips* que le permitirá conocer más sobre los puntos que puede evaluar o debe analizar y mucha más información.

La Entrevista podría entenderse como la recopilación de información que se realiza en forma directa, cara a cara y a través de algún medio de captura de datos, es decir, el auditor interroga, investiga y confirma directamente con el entrevistado sobre los aspectos que esta auditando; en la aplicación de esta técnica, el auditor utiliza una guía de entrevista , la cual contiene una serie de preguntas preconcebidas que va adaptando conforme recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se le presentan y en busca de obtener mas información útil para su trabajo.

El siguiente procedimiento es indispensable para realizar una buena entrevista:



#### **CONSIDERACIONES PARA PREPARAR UNA ENTREVISTA:**

- ❖ El objetivo de la entrevista es obtener información directamente del administrador, por lo tanto no tiene la orientación que le da el médico, el vendedor o el abogado.

- ❖ Planificar con anticipación las preguntas relacionadas con el objeto y tema de la entrevista.
  
- ❖ Hacer constar el nombre y dirección precisa del entrevistado.
  
- ❖ Es conveniente la participación de un entrevistador principal y un secundario, de modo que este vaya completando la información de las preguntas.
  
- ❖ Solicitar la entrevista con por lo menos dos días de anticipación, señalando el objeto y tiempo estimado.
  
- ❖ Reconfirme la cita.
  
- ❖ Acudir a la cita con 5 minutos de anticipación a la hora señalada.
  
- ❖ Procurar que el entrevistador y entrevistado sea de igual jerarquía.
  
- ❖ Las preguntas deben tener un orden lógico.
  
- ❖ Si el entrevistador le concede autorización, puede grabar la entrevista o llevar una secretaria para que realice apuntes taquigráficos.

- ❖ Al terminar la entrevista es conveniente realizar un resumen escrito, el mismo que puede presentar al entrevistado para que ratifique o rectifique lo escrito. (opcional).
  
- ❖ La entrevista debe ser complementada con otros procedimientos de auditoría para evidenciar la información obtenida.

**DISEÑO DE UNA ENTREVISTA:**

Ref.

*EMPRESA XXX*

**TÍTULO**

**PERÍODO**

**ÁREA**

**FUENTE**

**OBJETIVO: Dar a conocer el inicio del trabajo de auditoría de gestión la entidad auditada.**

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Auditor jefe:

Día previsto:

Hora solicitada:

Lugar:

Teléfono:

Tiempo estimado:

**PREGUNTAS:**

1.- Explicar al entrevistado el objetivo y alcance de la auditoría.

2.- Solicitar al entrevistado su opinión sobre la empresa.

3.- Averiguar si el entrevistado tiene alguna preocupación o interés para la auditoría.

4.- Solicitar una opinión muy breve sobre diversos temas de interés para la auditoría.

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

#### **4.4.4. Encuesta**

Las encuestas constituye otra de las técnicas mas populares y de mayor uso en una Auditoría, ya que es la recopilación de datos concretos sobre un tema especifico, mediante el uso de cuestionarios diseñados con preguntas precisas para obtener las opiniones de los encuestados, las cuales permiten, después de hacer una rápida tabulación, análisis e interpretación de esa información, conocer su punto de vista y sentimientos hacia un tópico especifico.

Las encuestas son un complemento muy valioso por la información que obtiene el auditor con los cuestionarios, debido a que con ellas consigue cuestionarios, opiniones, interpretaciones y datos a través de preguntas sencillas y simples; asimismo, puede concentrar esas opiniones a través de técnicas estadísticas para cuantificarlas y darles una interpretación sobre el fenómeno estudiado.



**DISEÑO DE ENCUESTA.**

**EMPRESA XXX**

**TÍTULO**  
**PERÍODO**  
**ÁREA**  
**FUENTE**

Ref.

**OBJETIVO:** La empresa "XYZ" esta realizando una Auditoría de Gestión a ..... para evaluar el componente ético. Se le solicita responder con la mayor libertad y verdad.

**PREGUNTAS**

1. Al ingreso a la institución, usted recibió un curso de inducción o entrenamiento? SI..... NO.....
2. Si su respuesta es positiva, el curso destacó la importancia de los valores éticos y morales? SI..... NO.....
3. Se le entregó algún documento que se relacione con reglas de comportamiento? SI..... NO.....
4. Conoce los deberes como servidor publico? SI..... NO.....
5. Considera que la empresa debe contar con un código de Ética? SI..... NO.....
6. Si desea formular cualquier recomendación, duda o cualquier anotación siéntase en la completa libertad de hacerlo  
.....

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

#### **4.4.5. Cédulas.**

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, la captación de información se amplía al abrir el rango de respuesta para integrar referencias documentales, hallazgos, evidencias, aspectos percibidos, comentarios, el análisis comparativo de actividades y la evaluación del proceso administrativo y elementos complementarios.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoría, por lo tanto, se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar a todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y el volumen de la información representativa del todo –muestra- que es necesario recabar para dar validez a los resultados que se obtengan a partir de esta. No obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir la existencia de irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir evidencia suficiente.

**DISEÑO DE CÉDULA:**

**EMPRESA XXX**

Ref.

**TÍTULO**

**PERÍODO**

**ÁREA**

**FUENTE**

| DOCUMENTO   | RESULTADOS DEL ANÁLISIS   | PROPUESTAS   |
|---|---|--|
| Especificación del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuentes de consulta. | Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento y la jerarquía de los puntos críticos. | Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulan |

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:

REVISÓ:

#### **4.4.6. Método Gráfico**

Los gráficos facilitan enormemente la visualización de la información, al mostrarla de manera condensada en formas y cuadros, lo que permite el seguimiento y presentación de resultados de manera ágil y accesible.

El diseño de gráficos debe desarrollarse en función de las necesidades de la auditoría, de forma que simplifiquen el registro de la información y las alternativas para integrar los resultados.

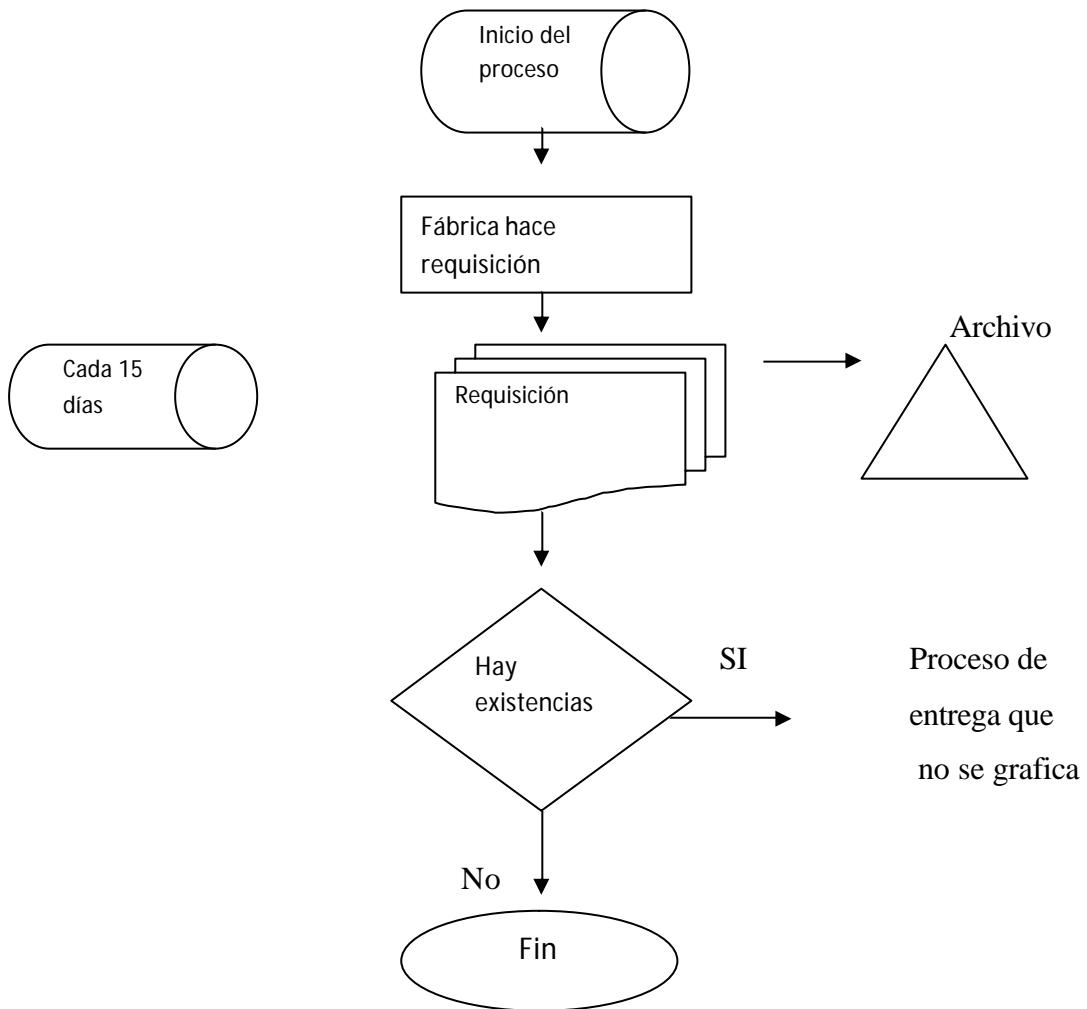
La periodicidad con que se utilicen los gráficos esta sujeta a las condiciones particulares de la auditoría y a la decisión de realizar auditorías de seguimiento.

La representación gráfica de la información se la puede realizar a través de las siguientes formas:

- ❖ Columna
- ❖ Línea
- ❖ Circular
- ❖ Barra
- ❖ Área
- ❖ X Y Dispersión
- ❖ Cotizaciones
- ❖ Superficie
- ❖ Anillos
- ❖ Burbuja
- ❖ Radial

## EJEMPLO DE FLUJOGRAMA:

Comité interno de adquisiciones que sesiona periódicamente para adjudicar al mejor proveedor.



#### 4.4.7. Técnicas de Auditoría

Son métodos accesibles para obtener material de evidencia; son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones, conclusiones y recomendaciones, el empleo de estas se basa en su criterio y juicio, según las circunstancias que se presenten.

Las técnicas de auditoría son:

##### a) Técnicas de Verificación ocular.

- ✓ **Comparación.-** consiste en determinar la similitud o diferencia existente entre dos o más hechos u operaciones, con la utilización de esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad que se audita, o los resultados de la auditoría, mediante lo cual se puede evaluar y emitir el informe respectivo.
  
- ✓ **Observación.-** es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.
  
- ✓ **Revisión selectiva.-** es una rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el fin de separar y analizar los aspectos que no son normales y que necesitan una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

- ✓ **Rastreo.-** es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, con el fin de conocer y evaluar su ejecución.

#### b) **Técnicas de verificación verbal.**

- ✓ **Indagación.-** es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre operaciones relacionadas o aspectos no documentados.
- ✓ **Entrevista.-** dialogo con funcionarios de la entidad auditada y terceros con el fin de obtener información, que requiere después de ser confirmada y auditada.

#### c) **Técnicas de verificación escrita**

- ✓ **Análisis.-** consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- ✓ **Confirmación.-** comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada.

#### **d) Técnicas de verificación documental**

- ✓ **Verificación.-** asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deberían ser, puede verificarse operaciones del periodo, que se audita y otras de operaciones posteriores.

#### **e) Técnicas de verificación física.**

- ✓ **Inspección.-** involucra el examen físico y ocular de activos, documentos, valores, etc., con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

### **4.5. PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo son el nexo entre los registros contables del cliente y el informe de los auditores. Son propiedad de los auditores y tienen por objeto ayudarles a coordinar y revisar su trabajo, dan soporte al informe, consignan el cumplimiento de las normas de auditoría generalmente aceptadas y facilita las auditorías futuras del cliente.

Los papeles de trabajo son los registros en donde se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. El auditor los utiliza para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para



presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse y, tomando en cuenta su utilidad, para auditorías subsecuentes.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicarán las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la Auditoría.
- El proyecto de Auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

El legajo de papeles de trabajo, por su naturaleza y contenido, es el aspecto fundamental para elaborar el dictamen de la auditoría, y su uso es confidencial y exclusivo del auditor, debido a que este va integrando en estos papeles de trabajo los documentos reservados y de uso exclusivo de la empresa, mismos que recopila durante su revisión y los complementa con los registros, en papel o en medios electromagnéticos, que obtiene como evidencias formales de alguna desviación en el área auditada.

Los auditores conservan dos archivos de papeles de trabajo para cada cliente:

- 1) **Archivos actuales.-** contiene los papeles de trabajo referente exclusivamente a la auditoría de ese año y respaldan el dictamen, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de los auditores.
  
- 2) **Archivo permanente.-** gran parte del contenido de este archivo se obtiene en la primera auditoría a los registros del cliente. Puede contener: copias de los artículos de la constitución de la empresa, y reglamentos, arrendamientos, contratos de patentes, planes de jubilación, contratos laborales, partes relacionadas conocidas, etc.

#### **4.6. EVIDENCIA**

La evidencia de Auditoría es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión y representa la comprobación fehaciente

de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios que formula el auditor.

Por tal razón, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener, en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo.

La evidencia puede ser:

- ✓ **FÍSICA.-** esta se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
  
- ✓ **DOCUMENTAL.-** se obtiene por medio del análisis de documentos y esta contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.
  
- ✓ **TESTIMONIAL.-** se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
  
- ✓ **ANALÍTICA.-** comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida debe contemplar los siguientes requisitos:

- ❖ *Suficiente*.- si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- ❖ *Competente*.- si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido validada.
- ❖ *Relevante*.- Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- ❖ *Pertinente*.- cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

#### **4.7. TIPOS DE INFORME**

El informe es la presentación formal de los registros, estadísticas y resultados obtenidos durante un periodo determinado, el cual esta dentro de un plan previamente definido para cumplir con las actividades de una institución. Se lo realiza al finalizar el examen de la organización, en este se consigna los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa proyecto, etc. Auditando, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Debido a que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde

suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

#### **4.7.1. Informe General**

***Responsable.*** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

***Introducción.*** Breve descripción de porque surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

***Antecedentes.*** Exposición histórica de la organización, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

***Técnicas empleadas.*** Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

***Diagnóstico.*** Enunciación de las causas y consecuencias del estudio, las que justifican los cambios o modificaciones posibles.

***Propuesta.*** Manifestación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

***Estrategia de implantación.*** Definición de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

**Seguimiento.** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

**Conclusiones y recomendaciones.** Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de la propuesta.

**Apéndices y anexos.** Gráficos cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

#### **4.7.2. Informe Ejecutivo**

**Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

**Periodo de revisión.** Tiempo que comprendió el examen.

**Objetivos.** Propósitos que se pretende lograr con la auditoría.

**Alcance.** Profundidad con la que se examinó la organización.

**Metodología.** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

**Síntesis.** Correspondencia de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

**Conclusiones.** Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

#### **4.7.3. Informe de aspectos relevantes**

Documento que se constituye adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se finiquitó.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría esta en proceso, se reprogramó o se replanteó.
- Las horas- hombre realmente utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

#### **4.8. INDICADORES**

Es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo significativo de un sistema dentro de un contexto de interpretación y establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o

a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

Con la utilización de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Las características que deben reunir los indicadores para que sean efectivos son:

- ❖ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ❖ Factible de medir.
- ❖ Verificable.
- ❖ Justificable en relación a su costo- beneficio.
- ❖ Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- ❖ Ser altamente discriminativo.
- ❖ Fácil de interpretar.
- ❖ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ❖ Utilizable con otros indicadores.
- ❖ Precisión conceptual matemática en los indicadores cuantitativos.
- ❖ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.
- ❖ Aceptado por la organización.

#### **4.8.1. Indicadores de gestión**

Estos proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que opera la entidad, a través de esta es factible detectar desviaciones que impidan en



último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- ♣ Controlar la operación.
- ♣ Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ♣ Determinar costos unitarios por áreas y programas.
- ♣ Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

## **INDICADORES DE EFICACIA**

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Son los indicadores que permiten determinar, cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado, o el ejercicio de los resultados, en relación al presupuesto asignado. Su fórmula es:

$$\text{EFICACIA PROGRAMÁTICA} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

Si el resultado es una cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, si es menor a uno significa incumplimiento.

$$\text{EFICACIA PRESUPUESTAL} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Si el resultado es un número mayor a uno, esto significa sobre ejercicio, y si el resultado es menor a uno indica un uso más racional de los recursos.

## **INDICADORES DE EFICIENCIA**

La eficiencia es cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

Estos indicadores se aplican para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos utilizados para tal objetivo. Su fórmula es:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

## **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

La productividad esta dada por la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Estos indicadores se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de un objetivo o meta en una unidad de tiempo, para realizar esto se debe identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Unidades obtenidas como producto final}}{\text{Trabajadores que intervinieron}}$$

## INDICADORES DE IMPACTO

Este indicador persigue cuantificar valores de tipo político y social, miden la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Además cuantifica el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales o sectoriales en el ámbito externo, e institucionales en el interno.

A continuación se detalla los siguientes indicadores de gestión:

- **Visión**

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que la comparten

Empleados que la conocen

- **Misión**

Empleados que la conocen

Total de Empleados

Empleados que participan en su definición

Total de Empleados

Empleados de base que participan en su definición

Total de Empleados

Empleados de confianza que participan en su definición

Total de Empleados

Empleados de Honorarios que participan en su definición

Total de Empleados

Empleados temporales que participan en su definición

Total de Empleados

- **Objetivos**

Objetivos alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos corporativos alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos globales alcanzados

Objetivos Definidos

Objetivos funcionales alcanzados

Objetivos Definidos

- **Metas**

Metas alcanzadas

Metas establecidas

Metas alcanzadas

Objetivos definidos

- **Estrategias**

Estrategias Implementadas

Total de Estrategias

Estrategias a nivel corporativo implementadas

Total de Estrategias

Estrategias a nivel global Implementadas

Total de Estrategias

Estrategias a nivel de negocio implementadas

Total de Estrategias

Estrategias a nivel funcional Implementadas

Total de Estrategias

▪ **Políticas**

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

Políticas cumplidas

Políticas establecidas

▪ **Niveles**

Acciones realizadas por el nivel directivo

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por los mandos medios

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por el nivel operativo

Total de acciones realizadas

▪ **Horizonte**

Acciones realizadas

Acciones planeadas

Acciones realizadas a corto plazo

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas a mediano plazo

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas a largo plazo

Total de acciones realizadas

Resultados planeados

Resultados Obtenidos

#### **4.8.2. Indicadores financieros**

### **INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas sectoriales y/o actividades institucionales. Los mismos que permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

### **INDICADORES DE SERVICIO**

Estos indicadores miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores, además miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios y el grado de satisfacción o calidad que recibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Estos indicadores se emplean para:

- ♣ Implantar acciones de mejoramiento.
- ♣ Elevar la calidad de la atención a los clientes.



## **DIMENSIONES A EVALUAR A TRAVÉS DE LOS INDICADORES**

Para que los indicadores puedan evaluar las dimensiones de las acciones deben permitir la medición de:

- ❖ Impacto.
- ❖ Cobertura.
- ❖ Eficiencia.
- ❖ Calidad.
- ❖ Alineación de recursos.

**Impacto.-** mide el grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo e interno cuando los servicios que se prestan son para clientes de la misma institución. Permite cuantificar valores de tipo político y social.

**Cobertura.-** mide el alcance de los beneficios a la población dirigida. La población a la que se dirige debe ser considerada en su dimensión real.

**Eficiencia.-** mide costos unitarios y productividad. Este refleja la racionalización en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Con un proceso eficiente se logra la mayor cantidad de productos o servicios al menos costo y tiempo posibles.

**Calidad.-** mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

**Alineación de recursos.**-es la congruencia entre recursos aprobados y suministrados (Cantidad y oportunidad).

La utilización de los indicadores para medir la gestión institucional, es buscar la mayor rentabilidad social y económica de los recursos. Con la utilización de estos se pueden alcanzar las siguientes utilidades:

- ♣ Genera registros y asegura el control.
- ♣ Mejora la práctica administrativa.
- ♣ Redefine políticas.
- ♣ Formulación del plan y del presupuesto.
- ♣ Mejora la calidad del servicio y de los productos.
- ♣ Contribuye a la equidad en la distribución, accesibilidad y oportunidad en la entrega de los servicios.

#### **4.9. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

La planificación específica acumula la información obtenida en la Planificación Preliminar y emite varios productos intermedios, fundamentales para la eficiente y efectiva ejecución de la Auditoría.

Los productos básicos elaborados al concluir la planificación específica son:

##### **1. Para uso del equipo de Auditoría.**

a) Informe de la planificación específica.

Será aprobado por el Director de la unidad de auditoría y contendrá los siguientes puntos:

- ❖ Referencias de la planificación preliminar
- ❖ Objetivos específicos por áreas o componentes.
- ❖ Resumen de los resultados de la evaluación de control interno.
- ❖ Matriz de evaluación y calificación del riesgo de auditoría.
- ❖ Plan de muestreo de la auditoría.
- ❖ Programas detallados de la auditoría.
- ❖ Recursos humanos necesarios
- ❖ Distribución de trabajo y tiempos estimados para concluir la auditoría.
- ❖ Recursos financieros
- ❖ Productos a obtenerse

b) Papeles de trabajo de la planificación específica.

## **2. Para uso de la entidad auditada.**

Informe sobre la evaluación del control interno, a emitirse durante la ejecución de la auditoría, firmado por el Director de Auditoría.

La planificación específica se ejecutará mediante la aplicación del programa general de Auditoría y contendrá: propósito, muestras a examinar y procedimientos de Auditoría relacionados con la evaluación de control interno y los componentes identificados en el reporte de Planificación Preliminar

Una vez obtenido el cliente, el proceso de planificación se intensifica a medida que los auditores se concentran en efectuar los procedimientos para conocer a fondo el cliente y su ambiente, para diseñar una estrategia global y evaluar los riesgos.

“El Riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”.<sup>7</sup>

El Riesgo de Auditoría está dado por la siguiente fórmula:

$$\mathbf{RA = RI + RC + RD}$$

En donde:

RA: Riesgo de Auditoría

RI: Riesgo Inherente

RC: Riesgo de Control

RD: Riesgo de Detección

Las categorías del Riesgo de Auditoría son:

## **RIESGO INHERENTE**

Es el riesgo de errores materiales en la manifestación de los estados financieros, suponiendo que no haya habido controles relacionados. Por lo tanto el riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

---

<sup>7</sup> Auditoría de Gestión. Maldonado, Milton K. 3ra edición. Pág. 56

El Riesgo Inherente esta totalmente fuera de control por parte del auditor, por ende difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

## **RIESGO DE CONTROL**

Es el Riesgo de que el control interno este incapacitado para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna que puede ocurrir en una cuenta.

El auditor no tiene control sobre este riesgo; pero las recomendaciones que resulten del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen ayudaran a mejorar los niveles del riesgo, en cuanto se adopten tales recomendaciones. Los bajos niveles de Riesgo de Control. Implica que existen buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control, esto ayuda a mitigar el Riesgo Inherente.

## **RIESGO DE DETECCIÓN**

Es el riesgo de que los procedimientos de los auditores los lleve a concluir que una afirmación en los estados financieros no contiene errores materiales cuando de hecho si existen.

El Riesgo de Detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a efecto los procedimientos de Auditoría.

El Riesgo de Detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de Riesgo Inherente y de Control.

## DISEÑO MATRIZ DE EVALUACIÓN

*EMPRESA XXX*

Ref.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN

*PERIODO*

*ÁREA*

*FUENTE*

Discutido por:.....

Aprobado por:.....

Fecha:.....

Fecha:.....

| COMPONENTES SIGNIFICATIVOS   |                       | FACTORES DE EVALUACIÓN |                                     | ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD   |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Impacto sobre los resultados | Riesgo de No Auditado | Recursos Involucrados  | Oportunidad de mejorar el desempeño | Factibilidad de Auditoría |
|                              |                       |                        |                                     |                           |
|                              |                       |                        |                                     |                           |
|                              |                       |                        |                                     |                           |

Elaborado por-.

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

La explicación de los factores para evaluar si un componente es significativa de la gestión y que debe ser llevado a una planificación detallada y la forma de asignar los puntajes es la siguiente:

***Impacto sobre los Resultados:*** se debe tener en cuenta la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad. La forma de evaluar del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 a 5 un impacto alto.

***Riesgo de no Auditado:*** el auditor evalúa la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizada la auditoría. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo riesgo, de 2 a 3 para un riesgo moderado, 4 a 5 para un riesgo alto.

***Cantidad de recursos involucrados:*** la inversión en recursos financieros, humanos y tecnológicos varía entre componentes significativos. La forma de evaluación será de 1 para pocos recursos, de 2 a 3 para una cantidad de recursos moderados, 4 a 5 para un alto consumo de recursos.

***Oportunidad de mejorar el desempeño:*** incluye evaluar si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o la rentabilidad. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca oportunidad, de 2 a 3 para una oportunidad moderada, 4 a 5 una alta oportunidad de mejorar el desempeño.



***Factibilidad de auditoría:*** es la facilidad o dificultad para examinar las operaciones del componente y las posibilidades físicas y económicas de hacer la auditoría. La forma de evaluar el factor será de 1 para poca factibilidad de auditoría, de 2 a 3 para una factibilidad moderada, 4 a 5 para alta factibilidad.

El proceso de planear y evaluar los riesgos se indican en los documentos de trabajo preparando planes de auditoría, presupuestos de tiempo y programas de auditoría. Estos documentos de “planeación y supervisión” cumplen un doble propósito. Primero, aportan la evidencia documental de que el despacho contable esta cumpliendo con los requisitos de la primera norma de ejecución del trabajo. Ponen en manos del auditor los medios para que coordine, programe y supervise las actividades de los miembros del personal que participan en la auditoría.

El **PLAN DE AUDITORÍA** es un resumen que describe la naturaleza y las características del cliente y de su ambiente, así como la estrategia global que se aplicará. Estos suelen trazarse en las oficinas del cliente antes de iniciar el trabajo. Pueden modificarse a lo largo del proyecto a medida que surjan problemas especiales y que el análisis del control interno permita identificar áreas que requieran mayor o menor trabajo.

Los **PRESUPUESTOS DE TIEMPO** para los trabajos de auditoría, se calculan estimando el tiempo de cada paso del programa para los diversos niveles de auditores y sumando las cantidades estimadas. Cumple otras funciones además de ser la base del cálculo de los honorarios. Indica al personal las áreas que el ejecutivo o el socio consideran de alto riesgo y que requieren más tiempo. Es así mismo una herramienta importante para el jefe de la auditoría: sirve para medir la eficiencia del personal y determinar en cada etapa si el trabajo avanza a un ritmo satisfactorio.

El **PROGRAMA DE AUDITORÍA** es una lista detallada de los procedimientos que se llevarán a cabo durante el periodo a auditar. Se diseña un programa tentativo basado en la evaluación inicial de los riesgos. Sin embargo, tal vez haya que hacer frecuentes modificaciones conforme vaya avanzando el trabajo.

Por ejemplo la naturaleza, la oportunidad y el alcance de los procedimientos de las pruebas sustantivas, se ven influidos por la evaluación final del riesgo de control. Solo una vez probados los controles, puede prepararse la versión definitiva del programa.

**DISEÑO DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

Ref.:

**EMPRESA XXX**

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

**ÁREA:**.....

**PERIODO:**.....

**Objetivo:** Realizar la ejecución de la Auditoría de Gestión.

| No. | Procedimiento   | Ref.<br>P/T | Fecha | Responsable | Observaciones |
|-----|-----------------|-------------|-------|-------------|---------------|
| 1   | Analizar.....   |             |       |             |               |
| 2   | Verificar.....  |             |       |             |               |
| 3   | Determinar..... |             |       |             |               |

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Elaborado por-: | Revisado por: |
| Fecha:          | Fecha:        |

## **4.10. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Para sustentar la comunicación y el informe la evidencia es fundamental, por tanto los auditores deben obtener, analizar, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría. La verdad se sustenta con evidencias, en consecuencia, si un hallazgo fue desarrollado adecuadamente este puede ser comunicado a la entidad sin ningún riesgo ni recelo. Es más, el sentido constructivo de la auditoría le favorece la comunicación oportuna de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

El auditor debe tener un amplio criterio de ecuanimidad y ponderación, además debe mantener una actitud razonable, justa y objetiva ya que la auditoría de gestión busca proponer mejoras para el futuro

La estructura y contenido de los informes estandarizados de examen especial será el siguiente:

- ❖ Índice que contenga títulos y subtítulos.
- ❖ Relación de siglas y abreviaturas utilizadas en orden alfabético.
- ❖ Carta de presentación, sin fecha.
- ❖ Informe que contendrá dos capítulos:
  - Capítulo I: Información introductoria.
  - Capítulo II: Resultados del examen
- ❖ Anexos.

**Ejemplo de un programa para comunicación de resultados y redacción de informes**

**EMPRESA XXX**

Ref.

**Comunicación de Resultados y Redacción de Informes**

**Período:.....**

| No. | Procedimientos  | Ref.<br>P/T | Fecha | Responsable | Observac. |
|-----|---|-------------|-------|-------------|-----------|
|     | <b>Objetivo:</b> mantener permanente comunicación con la entidad para evidenciar el informe y comunicar resultados. |             |       |             |           |
| 1   | Lleve un breve registro de las reuniones mantenidas con la administración.  |             |       |             |           |
| 2   | Numerar secuencialmente todas las comunicaciones enviadas con control cruzado de las respuestas recibidas.          |             |       |             |           |
| 3   | Redactar una hoja de hallazgos por cada área crítica.   |             |       |             |           |
| 4   | Realizar un plan de elaboración del informe.  |             |       |             |           |
| 5   | Redactar el informe apegándose al plan establecido.   |             |       |             |           |
| 6   | Preparar la versión corregida del informe final.  |             |       |             |           |
| 7   | Elaborar un plan de sesión para la lectura del informe con la administración  |             |       |             |           |

Elaborado por-.

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

## MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

Oficio n°

Sección: **Unidad de Control**

Asunto: Convocatoria a **conferencia final**

Ciudad:

Título académico o señor

Nombres y apellidos

Cargo desempeñado

Nombre de la entidad

Presente o ciudad (si es Quito)

Dirección domiciliaria y Ciudad (si es otra ciudad)

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del examen especial a (entidad examinada), por el periodo comprendido entre el AAAA-MM-DD y el AAAA-MM-DD, realizado mediante orden de trabajo (número) de AAAA-MM-DD.

Dicho acto se llevara a cabo en (lugar donde se realizará la lectura del informe), ubicado en (dirección), el día..... de..... de....., a las 00h00, en caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Nombre del Jefe de Equipo

**MODELO DE ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y  
CONFERENCIA FINAL**

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.) DE LA (nombre de la entidad). POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL AAAA-MM-DD Y EL AAAA-MM-DD.

En la ciudad de....., provincia de ....., a los (poner fecha y año en letras), a las (horas en letras), los (as) suscritos (as): (nombres y apellidos de: Director del área de control o su delegado, supervisor y jefe de equipo), se constituyen en (poner lugar donde se llevara a efecto la lectura), con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados del examen especial a (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.), de (poner nombre de la entidad), por el periodo comprendido entre el AAAA-MM-DD y el AAAA-MM-DD que fue realizada de conformidad a la orden de trabajo (número) de AAAA-MM-DD.

En cumplimiento del inciso final del artículo final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular (número) de AAAA-MM-DDD, a los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia.

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

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

| NOMBRES Y APELLIDOS | CARGO | FIRMA Y CC |
|---------------------|-------|------------|
|                     |       |            |
|                     |       |            |

## **CAPÍTULO 5**

### **5. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA., PERIODO: DEL 01/01 AL 31/12/2007.**



## CARTA CONVENIO

**Fecha:** Puyo, 5 de mayo de 2008

**Nombre del Cliente:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.

**Representante legal:** Luis O. Moposita

**Cargo:** Gerente General

**Dirección:** Atahualpa y Jacinto Dávila

**Costo:** 10.000,00 dólares americanos

*La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la Auditoría de Gestión. Las condiciones son las siguientes:*

- ★ *Periodo: Este convenio será por un periodo de 5 meses; iniciándose el 21 de abril. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta (30) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.*

*En el caso de terminación como equipo de auditores, seremos compensados por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.*

- ★ *Obligaciones: Nuestras obligaciones incluyen:*
  - ✓ *Aplicación de una Auditoría de Gestión.*
  - ✓ *Preparación del informe final y exposición ante la Asamblea General de Socios o de Representantes, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.*

- ★ *Equipo de Trabajo: nuestro equipo de trabajo lo integran:*

- *Ing. Alfredo Mera*                      *Supervisor*
- *Ing. Cecilia Gaspata*              *Jefe de Equipo*

- *Beatriz Jiménez*                      *Auditor operativo*

★ *Compensación: La compensación por nuestros servicios será de una tarifa de 2.000, pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos como de transporte, se facturarán por separado.*

*Adjunto a este una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.*

*Aceptado y aprobado por:*

*Ing. Cecilia Gaspara*  
**JEFE DE EQUIPO**

*Lcdo. Luis O. Moposita*  
**GERENTE GENERAL COOP.  
AMAZONAS LTDA.**

## **ORDEN DE TRABAJO N° 001**

Puyo, 18 de julio de 2008

Ingeniera

Cecilia Gaspata

AUDITOR

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo solicitado por el GERENTE GENERAL DE LA **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**, Lcdo. Luis Moposita como representante legal, para realizar la primera **auditoría de gestión** a la mencionada entidad, autorizo a usted para que en calidad de jefe de equipo, efectué dicha auditoría a la gestión de la Cooperativa por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2007.

La auditoria cumplirá los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno vigente en la institución.
- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas por la Cooperativa.
- Emitir el correspondiente informe que contendrá conclusiones y recomendaciones, encaminadas a mejorar la gestión de la Cooperativa.

Para el presente trabajo contará con la supervisión del Ing. Alfredo Mera y la colaboración de la Ing. Beatriz Jiménez como auditor operativo, el plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 27 de agosto de 2008

Atentamente:

Ing. Juan Carlos Rodríguez

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMAZONAS LTDA.”**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE LOS**  
**DEPARTAMENTOS DE: GERENCIA, CRÉDITO Y COBRANZAS, CAJA,**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE, SERVICIO DE GUARDIANÍA Y SERVICIO**  
**DE ASEO Y LIMPIEZA**

**1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**Objetivo:** Recopilar información para obtener conocimientos generales de la entidad y analizar si amerita o no la auditoría de gestión.

| No. | Procedimientos   | Ref. P/T | Fecha    | Responsable | Observaciones          |
|-----|--|----------|----------|-------------|------------------------|
| 1   | Solicite la Base Legal de la Cooperativa.  | PP2 .1/1 | 21-07-08 | C.G.        |                        |
| 2   | Obtenga los organigramas: estructural, funcional, de personal y procesos de la Cooperativa.  |          | 21-07-08 | C.G.        | Págs.24-25-27-28-29-31 |
| 3   | Solicite la Planificación Estratégica de la entidad.   | PP3 .1/1 | 21-07-08 | C.G.        |                        |
| 4   | Solicite un listado del personal con las funciones que desempeñan en cada cargo, en los siguientes departamentos: Gerencia, crédito y cobranzas, cajas, atención al cliente, servicio de guardianía y aseo y limpieza. | PP4 .1/3 | 21-07-08 | B.J.        |                        |
| 5   | Realice una entrevista a la Gerencia General de la Cooperativa, así como a los funcionarios de la misma.   | PP5.1/13 | 21-07-08 | C.G.- B.J.  |                        |

| No. | Procedimientos  | Ref. P/T | Fecha    | Responsable | Observaciones                                      |
|-----|---|----------|----------|-------------|--|
| 6   | Elabore una matriz de riesgos preliminar<br><br><b>GERENCIA</b>                                 | PP6 .1/2 | 24-07-08 | C.G.        |  |
| 7   | Solicite los manuales de procedimientos de los departamentos.                                   | PP7 .1/2 | 21-07-08 | C.G.        |  |
| 8   | Solicite la aplicación de los indicadores de gestión de la Cooperativa.                         |          | 21-07-08 | C.G.        | <b>Desconoce su concepto</b>                       |
| 9   | Solicite los Contratos de Trabajo de cada empleado de la Cooperativa.                           | PP8 .1/3 | 21-07-08 | C.G.        |  |
| 10  | Solicite el manual para reclutamiento y selección de personal<br><br><b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b> |          | 21-07-08 | B.J.        | <b>No cuenta con un manual para esta actividad</b> |
| 11  | Solicite el manual de políticas o instructivos a seguirse para la entrega de créditos.          | PP9 .1/3 | 21-07-08 | C.G.        |  |

| No. | Procedimientos  | Ref. P/T  | Fecha    | Responsable | Observaciones                               |
|-----|---|-----------|----------|-------------|---|
| 12  | Obtenga un listado de los vehículos motorizados de propiedad de la Cooperativa.   | PP10 .1/1 | 21-07-08 | B.J.        |   |
| 13  | Obtenga un reporte de los horarios de trabajo de los oficiales de crédito para cumplir las inspecciones físicas para la aprobación de créditos. |           | 18-07-08 | B.J.        | No realizan reportes de horarios de trabajo |
|     | <b>CAJA</b>   |           |          |             |   |
| 14  | Solicite el manual de instrucciones para entrega del Bono de Desarrollo Humano al personal encargado.   |           | 21-07-08 | C.G.        | No existe manual                            |
| 15  | Obtenga un instructivo para manejar la cuenta infantil Pinocho, Ahorros a la vista y Plazo fijo.  | PP11 .1/1 | 21-07-08 | C.G.        |   |
| 16  | Inspeccione la existencia de una máquina detectora de billetes falsos.  |           | 18-07-08 | B.J.        | No Existe máquina detectora                 |

| No. | Procedimientos   | Ref. P/T  | Fecha              | Responsable | Observaciones |
|-----|--|-----------|--------------------|-------------|---------------|
| 17  | Indague los cierres de caja y determine tiempos, diferencias en más o en menos.  | PP12 .1/1 | 21-07-08           | C.G.        |               |
| 18  | Realice un cuestionario a los clientes, sobre la atención del personal que atiende en ventanilla.<br><br><b>SERVICIO AL CLIENTE</b>                          | PP13 .1/9 | 22-07-08           | B.J.        |               |
| 19  | Solicite un listado de los servicios que ofrece la Cooperativa, así como los requisitos para acceder a los mismos.   | PP14 .1/4 | 21-07-08           | B.J.        |               |
| 20  | Elabore una encuesta dirigida a los clientes de la entidad para conocer su percepción respecto al servicio que reciben.<br><br><b>SERVICIO DE GUARDIANÍA</b> | PP15 .1/1 | Del 14 al 25-07-08 | B.J.        |               |
| 21  | Solicite al guardia la información correspondiente acerca de la empresa de seguridad a la que pertenece o si es empleado directo d la Cooperativa            | PP16 .1/1 | 23-07-08           | C.G.        |               |

| No | Procedimientos   | Ref. P/T  | Fecha    | Responsable | Observaciones                              |
|----|--|-----------|----------|-------------|--|
| 22 | Indague sobre las seguridades manuales o automatizadas con que cuenta la Cooperativa.<br><br><b>SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA.</b>                     |           | 23-07-08 | B.J.        | <b>Cuenta con una sola alarma.</b>         |
| 23 | Solicitar el instructivo correspondiente a los procedimientos que deben cumplir para desarrollar las funciones de aseo y limpieza de la cooperativa. |           | 22-07-08 | B.J.        | <b>No existe el manual correspondiente</b> |
| 24 | Obtenga información de las empresas que prestan servicios de aseo y limpieza   | PP17. 1/1 | 23-07-08 | C.G.        |  |

Elaborado por: C.G.

Supervisado por: A.M.

Fechas: 12-06-08

Fecha: 29-07-08



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda. Aplica adecuadamente el ESTATUTO, el mismo fue leído, discutido y aprobado en tres Asambleas Generales distintas y contiene los siguientes capítulos:

**Cap. I** Constitución, domicilio, responsabilidad, duración y fines.

**Cap. II** Principios que regirán la cooperativa.

**Cap. III** De los socios.

**Cap. IV** Estructura Interna y administrativa.

**Cap. V** Régimen económico.

**Cap. VI** De la disolución y liquidación.

**Cap. VII** Disposiciones generales.

Las actividades de la cooperativa se basan en los reglamentos preestablecidos y aprobados por la Asamblea General, los mismos que deben ser acatados, por todos los empleados, socios y funcionarios.

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **22-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****CÉDULA NARRATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda. Ha sido elaborada para lograr al 2012 una sostenibilidad financiera y operativa, para lograr esto es fundamental da a conocer a los empleados y funcionarios los objetivos que se pretenden alcanzar.

A pesar de que la planificación estratégica ha sido elaborada correctamente con un contenido de acuerdo a la misma, esta lamentablemente no ha sido difundida ampliamente para conocimiento de toda la Cooperativa, razón por la cual no se la conoce totalmente y a profundidad, esto a su vez es un factor negativo para la misma, ya que al desconocerse el contenido de esta, es imposible comprometerse con ella y cumplir con uno de los objetivos principales de la misma como lo es el de incrementar los clientes activos en un 20% anual.

Al darse a conocer la planificación estratégica al interior de la Cooperativa el personal sabe que hacer y por que hacerlo, si un empleado sabe que el socio espera confidencialidad, no le gritará el saldo de su cuenta en el mostrador, si sabe que el socio espera rapidez no le hará esperar en vano.

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **21-07-08**Fecha: **22-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****LISTADO DE PERSONAL Y FUNCIONES**

| NOMBRE   | DEPARTAMENTO           | FUNCIONES  |
|--|------------------------|--|
| Luis O. Moposita   | GERENCIA               | <p>Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.</p> <p>Organizar y responsabilizarse sobre la administración de la cooperativa.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas por la Asamblea General.</p> <p>Las demás funciones que le correspondan de acuerdo al Estatuto.</p>  |
| <p>Jorge Mungasi (J.C.)</p> <p>Julián Mungasi (O.C.)</p> <p>Juan Sisa (O.C.)</p> | CRÉDITO Y<br>COBRANZAS | <p><b>JEFE DE CRÉDITO (J.C.)</b></p> <p>Analizar las características financieras y morales de cada solicitante y dar su concepto de la solicitud de crédito.</p> <p>Establecer que no sobrepase en la capacidad del pago del socio.</p> <p>Llevar estadísticas de los préstamos.</p> <p>Y las demás que le correspondan de acuerdo al estatuto.</p> <p><b>OFICIAL DE CRÉDITO (O.C.)</b></p> <p>Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten el crédito.</p> <p>Verificar los datos y documentos presentados por el socio.</p> <p>Presentar informe sobre los créditos vencidos.</p> <p>Elaborar los avisos de vencimiento de créditos.</p> <p>Y las demás que le asignare el Jefe de</p> |

|                                      |                        |   |
|--------------------------------------|------------------------|---|
|                                      |                        | crédito.  |
| Juan. C. Moposita<br>Nancy Montalván | CAJA                   | Responsabilizarse por el fondo de cambio entregado por la Gerencia con el cual operara y el faltante que resultare del día.<br>Recibir dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando el registro en las libretas individuales de ahorros.<br>Realizar las demás actividades inherentes a sus funciones.      |
| Ángel Andagana                       | ATENCIÓN AL<br>CLIENTE | Elaborar y dar información a los socios y particulares que necesiten de ello.<br>Atender llamadas telefónicas y dar solución a ellas.<br>Elaborar cheques, solicitudes comprobantes y otros.<br>Cuidar de todo el equipo, mobiliario y enceres que se encuentren en la oficina.<br>Mantener un archivo y biblioteca ordenados y con sus registros respectivos |

|                |                                |   |
|----------------|--------------------------------|---|
| Roberto Ramos  | SERVICIO DE<br>GUARDIANÍA      | <p>Vigilas que todos los bienes permanezcan en los lugares respectivos.</p> <p>Custodiar el edificio y sus alrededores cuando le toque el turno nocturno.</p> <p>Vigilar, poner orden y disciplina cuando el caso lo requiera s los socios y particulares que perturben la tranquilidad de los empleados de ventanilla.</p> <p>Desempeñar las demás actividades que le sean solicitados por el jefe inmediato o Gerencia.</p> |
| Miriam Wampash | SERVICIO DE<br>ASEO Y LIMPIEZA | <p>Realizar el aseo diario del local de la Cooperativa.</p> <p>Efectuar las adquisiciones de los suministros y otros ordenados por Gerencia.</p> <p>Atender a los Consejos de Administración y Vigilancia así como de crédito y adquisiciones durante las sesiones ordinarias y extraordinarias.</p>  |

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

## MATRIZ DE RIESGOS

| COMPONENTES<br>SIGNIFICATIVOS<br>DE LA GESTIÓN | RIESGOS  | DETECTADOS   | CALIFICACIÓN | ENFOQUE<br>DE<br>AUDITORÍA            |
|--|--|--|--------------|---------------------------------------|
|  | IDENTIFICACIÓN   | EFFECTO POTENCIAL  |              |                                       |
| Estructura Orgánica                            | La estructura organizacional de la Cooperativa, no ha sido elaborada en base a las necesidades de la misma, no se ha tomado en consideración todos los departamentos que la integran y los mandos jerárquicos no se aprecian claramente. | La responsabilidad del funcionario no esta correctamente delimitada.   | Alto         | Pruebas de cumplimiento               |
| Indicadores de Gestión                         | Se desconoce el concepto de lo que es un Indicador de Gestión, se aplican ciertas fórmulas de acuerdo a criterio personal de la Gerencia General   | No es posible la medición de los resultados de la gestión de la Cooperativa.   | Alto         | Pruebas sustantivas y de cumplimiento |
| Reclutamiento y selección del personal         | La mayoría de cargos es ocupada por personal con instrucción bachiller o en su defecto estudiantes de secundaria.  | Falta de garantías para la administración de los fondos de los cuenta ahorristas, ya que los riesgos operativos son altos. | Alto         | Pruebas de cumplimiento               |

|  |   |   |       |                          |
|--|---|---|-------|--------------------------|
| No existe interconexión con las agencias       | No se proporciona un servicio ágil y oportuno a los clientes que necesitan atención en otra provincia diferente al lugar donde abrieron su cuenta de ahorros. | La matriz no esta al tanto en forma diaria de las operaciones de las sucursales         | Medio | Pruebas de cumplimiento  |
| Falta de preparación académica                 | La Cooperativa esta gerenciada por un Licenciado en derecho y los demás cargos son ocupados por personas con escasos conocimientos académicos.                | No existe conocimiento a fondo de la entidad, su misión, visión y objetivos             | Medio | Pruebas de cumplimiento. |
| No se aplican al 100% los manuales de crédito. | A pesar de existir un manual para desarrollar esta actividad, estos procedimientos son pasados por alto.  | Cartera vencida alta, lo que perjudica la calificación de la Cooperativa.               | Alto  | Pruebas de cumplimiento  |
| Retraso en la atención por ventanilla.         | La falta de experiencia en contar y clasificar (moneda falsa) billetes, hace que este trabajo se realice de forma lenta.                                      | Malestar en los socios por el tiempo que tienen que esperar.                            | Bajo  | Pruebas de cumplimiento  |
| La seguridad de la Cooperativa es limitada.    | La cooperativa solo cuenta con un guardia y una alarma para su seguridad.   | Riesgo físico de la Cooperativa y de sus socios, en caso de suceder un asalto u atraco. | Alto  | Pruebas de cumplimiento  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 26-07-08

Fecha: 27-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

***Nombre del entrevistado:*** Lcdo. Luis Moposita.

***Cargo:*** Gerente General.

***Entrevistador:*** Martha Cecilia Gaspata Calo

***Día y hora:*** Lunes 14 de julio de 2008.

***Lugar:*** Oficina del entrevistado.

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cómo esta conformada la Cooperativa?**

La Cooperativa esta conformada con trece socios fundado alrededor de 5.000 socios.  
Los departamentos que la conforman son:

Contabilidad, Créditos, Inversiones, Atención al Cliente, Cajas, Guardia y personal de aseo. Anteriormente teníamos Personal de Sistemas, hoy solo recibimos asesoría en cuanto a esta materia, esta asesoría proviene de la ciudad de Ambato

**2. ¿Se ha realizado auditorías anteriormente?**

No, pero estamos pensando contratar servicios externos para realizar una auditoría integral.

**¿Como ve el desarrollo de la Cooperativa?**

Pienso que su desarrollo ha sido de buena manera, considerando su tiempo en el mercado.

**3. ¿Considera que la Cooperativa ha alcanzado sus metas y objetivos propuestos?**

Más allá de las expectativas.



**4. ¿Los vehículos motorizados forman parte de los activos de la Cooperativa o estos pertenecen a los empleados (oficiales de crédito)?**

La Cooperativa es dueña de estas motos, y puso a disposición de los oficiales de crédito para que estos puedan realizar sus funciones. Pueden usarlos solamente para realizar actividades de la Cooperativa, su uso para actividades personales esta prohibido.

**5. ¿Se cuenta con reportes o procedimientos a seguir para realizar las inspecciones físicas, previas a la entrega de los créditos?**

El horario de atención del departamento de crédito y sus empleados es 8H00 a 12H00 y de 14H00. a 18H00. Se reciben carpetas de solicitud de créditos desde el 1 al 10 de cada mes. Son los oficiales de crédito quienes se imponen su horario según las carpetas que se les entreguen. Una vez realizada la inspección, estos completan la documentación y la entregan al jefe de crédito para análisis y dar tramite a la solicitud

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Luis Daniel Defaz Miranda

**Cargo:** Contador

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
23 años
2. **Instrucción**  
Egresado en Contabilidad y Auditoria
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Me presente en la Cooperativa con mi carpeta y se me sometió a un concurso.
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**  
 Periódicos (.....) Cuales?  
 Revistas (.....) Cuales?  
 Libros (.x..) Cuales? Reglamento, Ley y Código de Trabajo  
 Otros (.....) Cuales?  
 Ninguno (.....)
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
Llevo trabajando un mes y medio no he recibido ningún curso.
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
No he recibido ningún curso
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Sí, muy a gusto
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Por el poco tiempo que llevo trabajando no puedo opinar

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Julián Mungabusi

**Cargo:** Oficial de Crédito

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 –0 9H30

1. **Edad**  
25 años
2. **Instrucción**  
Secundaria- 4to. Curso
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Por que soy socio fundador
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**  

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| Periódicos (.....) | Cuales?                     |
| Revistas (.....)   | Cuales?                     |
| Libros (...x.)     | Cuales? Atención al cliente |
| Otros (.....)      | Cuales?                     |
| Ninguno (.....)    |                             |
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
Si, cada tres meses
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
Hace un mes. “El Crédito”
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Si, claro

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Jorge Mungabusi

**Cargo:** Jefe de Crédito

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

**1. Edad**

27 años

**2. Instrucción**

Secundaria. 5to. Curso

**3. ¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**

Por que soy socio fundador

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

Periódicos (.....) Cuales?

Revistas (.....) Cuales?

Libros (.....) Cuales?

Otros (.....) Cuales?

Ninguno (..x..)

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Si. Cada 8 o 15 días en grupos.

**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**

Hace un mes en Ambato.” Tasa de Interés”

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**

Si muy conforme.

**8. ¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**

Claro

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Juan Sisa

**Cargo:** Oficial de Crédito

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
22 años
2. **Instrucción**  
Secundaria. 3er. Curso
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Por que soy uno de los socios fundadores
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**  

|                    |         |  |
|--------------------|---------|--|
| Periódicos (.....) | Cuales? |  |
| Revistas (.....)   | Cuales? |  |
| Libros (.....)     | Cuales? |  |
| Otros (.....)      | Cuales? |  |
| Ninguno (...x.)    |         |  |
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
Si cada dos o tres meses
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
Hace dos meses en Ambato- “Recuperación de cartera”.
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si claro
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Si, claro.

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Elsa Susana Hachi

**Cargo:** Auxiliar de Contabilidad

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
22 años
2. **Instrucción**  
Superior. Auxiliar de Contabilidad
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Por invitación personal del Señor Gerente
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

|                    |   |
|--------------------|---|
| Periódicos (.....) | Cuales?                                 |
| Revistas (.....)   | Cuales?                                 |
| Libros (...x.)     | Cuales? Contabilidad de Rubén Sarmiento |
| Otros (.....)      | Cuales?                                 |
| Ninguno (.....)    |   |
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
Cada tres meses
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
Hace un mes, no recuerdo que el tema
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Totalmente

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Juan Carlos Moposita

**Cargo:** Cajero

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
20 años
2. **Instrucción**  
Bachiller Graduado. Estudia en la Universidad
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Presenté la carpeta
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**
  - Periódicos (.....) Cuales?
  - Revistas (.....) Cuales?
  - Libros (.....) Cuales?
  - Otros (.....) Cuales?
  - Ninguno (.x..)
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
Cada fin de mes
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
El mes pasado. “Servicio al cliente y Billetes falsos”
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si, muy a gusto
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Ss. Si promueve

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Nancy Montalván

**Cargo:** Cajera

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

**1. Edad**

20 años

**2. Instrucción**

Bachiller graduada.

**3. ¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**

Presenté mi carpeta

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

Periódicos (.....) Cuales?

Revistas (.....) Cuales?

Libros (.....) Cuales?

Otros (.....) Cuales?

Ninguno (...x.)

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Cada fin de mes

**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**

Hace un mes. “Servicio al Cliente y Billetes falsos”

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**

Si completamente

**8. ¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si. Si promueve

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Héctor Tituaña

**Cargo:** Jefe de Inversiones

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

**1. Edad**

40 años

**2. Instrucción**

Licenciado en Educación

**3. ¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**

El gerente solicitó sus servicios

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

Periódicos (.....) Cuales?

Revistas (.....) Cuales?

Libros (...x.) Cuales? Marketing de Clientes

Otros (.....) Cuales?

Ninguno (.....)

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Cada dos meses

**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**

Hace 2 meses en Ambato. "Captaciones".

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**

Si

**8. ¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si.

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Ángel Tobías Andagana

**Cargo:** Jefe Operativo. Atención al Cliente

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

**1. Edad**

23 años

**2. Instrucción**

Secundaria 5to. Curso

**3. ¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**

Porque son socio fundador

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

Periódicos (.....) Cuales?

Revistas (.....) Cuales?

Libros (.....) Cuales?

Otros (.....) Cuales?

Ninguno (...x.)

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Tres o cuatro. No periódicos

**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**

Hace 4 meses. "Atención al cliente".

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**

Si.

**8. ¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si claro

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Juan Roberto Ramos

**Cargo:** Guardia de seguridad

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
20 años
2. **Instrucción**  
Secundaria
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Por amistad
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**
  - Periódicos (.....) Cuales?
  - Revistas (.....) Cuales?
  - Libros (.....) Cuales?
  - Otros (.....) Cuales?
  - Ninguno (...x.)
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
No periódicamente
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
En marzo. Relaciones Humanas
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
Si

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Miriam Wampash

**Cargo:** conserje- aseo y limpieza

**Entrevistador:** Martha Cecilia Gaspata.

**Día y hora:** 26 de julio de 2008 – 09H30

1. **Edad**  
26 años
2. **Instrucción**  
Secundaria
3. **¿Como paso usted a formar parte de la Cooperativa?**  
Por que unos conocidos me ayudaron
4. **¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

|                    |         |
|--------------------|---------|
| Periódicos (.....) | Cuales? |
| Revistas (.....)   | Cuales? |
| Libros (.....)     | Cuales? |
| Otros (.....)      | Cuales? |
| Ninguno (...x.)    |         |
5. **¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**  
No
6. **¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la cooperativa?**  
Yo no he recibido ningún curso.
7. **¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa?**  
Si
8. **¿Considera que la cooperativa promueve su desarrollo profesional como personal?**  
No se

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CÉDULA ANALÍTICA DE MANUALES**

| MANUAL  | CONTENIDO  | OBSERVACIONES               |
|---|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual Orgánico funcional</li> </ul>           | Finalidad y objetivos de la cooperativa.<br>Estructura orgánica.<br>Funciones.<br>Disposiciones generales.<br>Disposiciones específicas.   |                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Políticas de crédito.</li> </ul>     | Control, actualización y difusión.<br>Objetivos generales y específicos.<br>Políticas generales y específicas.<br>Administración de las operaciones de crédito.<br>Sistemas de recuperación de Cartera.<br>Anexos. | Se cumplen de forma parcial |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas de captaciones.</li> </ul> | Control, actualización y difusión.<br>Objetivos generales y específicos.<br>Normas de prudencia financiera.<br>Políticas generales y específicas de captaciones.<br>Anexos.  |                             |

|  |  |                      |
|--|--|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Administración del talento humano.</li> </ul>                   | <p>Introducción.</p> <p>Descriptivos de cargos.</p> <p>Proceso de reclutamiento de personal.</p> <p>Proceso de selección de personal.</p> <p>Evaluación del desempeño.</p> <p>Valoración de cargos.</p> <p>Anexos.</p>   | <p>No se cumple.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas de Contabilidad.</li> </ul>                           | <p>Introducción.</p> <p>Objetivos generales y específicos.</p> <p>Fundamentos del sistema contable</p> <p>Anexos.</p>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas y procedimientos para crédito y cobranzas.</li> </ul> | <p>Aspectos generales.</p> <p>De la ética y conflicto de intereses.</p> <p>Del destino de los créditos.</p> <p>De las garantías.</p> <p>Tipos de créditos.</p> <p>De los niveles de autorización.</p> <p>De los intereses.</p> <p>Procedimientos de los créditos.</p> <p>De la calificación del riesgo.</p> <p>De la cobranza de los créditos.</p> <p>Disposiciones generales.</p> | <p>No se cumplen</p> |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-07-08

Fecha: 22-07-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008****MODELO DE CONTRATO****“AMAZONAS”****COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO****CONTRATO DE TRABAJO**

Comparecen a la celebración del presente contrato por una parte la Cooperativa de Ahorro y crédito Amazonas Ltda., debidamente representado en forma legal por su Gerente General Señor LUIS ORLANDO MOPOSITA MALIZA, a quien en adelante se les denominara simplemente “La Cooperativa”; y , por otra parte, el(la) señor(a) DEFAZ MIRANDA LUIS DANIEL, a quien en adelante se denominara simplemente “el contratado”, por sus propios y personales derechos, quienes convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo, contenido en las siguientes clausulas:

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas” Ltda., tiene la necesidad institucional de contratarlos servicios de un (una) Contador General, para realizar todos los trabajos relacionados y concernientes a estas funciones.
2. Para la contratación y de conformidad con l a correspondiente autorización del Consejo de Administración, y el análisis y selección, realizado al interior de la Cooperativa, con la supervisión d la Gerencia, y bajo las atribuciones conferidas en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, Art. 43, literal g) y las demás señaladas en el Estatuto y Reglamento Interno, y los establecido en el Código de Trabajo y Código Civil, referente a este tipo de contratos , el Gerente General señor Luis Orlando Moposita Maliza, en uso de sus atribuciones legales realiza la presente contratación para satisfacer las necesidades institucionales de la Cooperativa.

**SEGUNDA.- DOCUMENTOS HABILITANTES.-**

Para la plena validez del presente instrumento, la Cooperativa, y el (la) contratado(a), adjuntan los siguientes documentos habilitantes:

Nombramiento del Gerente General de la Cooperativa;

Certificación de la partida presupuestaria (de existir);

Cedulas de ciudadanía;

Certificados de votación; y,

Carpeta con hoja de vida de el (la) contratado(a).

**TERCERA.- OBJETO.-**

Sobre la base de los antecedentes expuestos, el Gerente General de la Cooperativa a través del presente instrumento, contrata a el (la) señor(a) DEFAZ MIRANDA LUIS DANIEL, para que preste sus servicios lícitos y personales en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITOS AMAZONAS Ltda., en calidad de Contador General en todas las oficinas de la Cooperativa, como es en la Matriz, Sucursales y demás Agencias.

**CUARTA.- RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y DERECHOS.-**

El (La) contratado (a), se compromete a realizar las actividades y funciones encomendadas por la Cooperativa, que se derivan del manual de funciones y responsabilidades de personas contratadas con relación de dependencia.

La Cooperativa, asignará a el (la) contratado(a) la información y medios necesarios, como los valores correspondientes a viáticos de movilizaciones para las asistencias a Oficinas Sucursales y Agencias para el normal cumplimiento de su trabajo.

El horario de trabajo será de lunes a viernes desde las 09H00 hasta las 18H00, y con un receso de una hora al medio día.

El (La) contratado(a) se obliga a actuar con eficiencia, responsabilidad, y a entregar las tareas de acuerdo a sus actividades establecidas, con sujeción a las disposiciones legales y cláusulas del presente contrato.

**QUINTA.- REMUNERACIÓN.-**

La Cooperativa pagará a el )la( contratado(a) mensualmente la cantidad de (USD\$ 550,00) QUINIENTOS CINCUENTA dólares de los Estados Unidos de Norte América, valor en el cual se encuentran incluidos todos los beneficios de ley correspondientes; y al año de servicio se revisará su remuneración según se desempeñó.

**SEXTA.- PARTIDA PRESUPUESTARIA.-**

La remuneración acordada, será pagada con cargo a la partida presupuestaria correspondiente a salarios unificados, y de conformidad con el código sectorial aprobado por el Ministerio de Trabajo.

**SÉPTIMA.- VIGENCIA.-**

La vigencia del presente contrato será de dos años desde la presente fecha, pudiendo extenderse por un periodo similar si las partes así lo acuerdan.



**OCTAVA.- DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO.-**

Este contrato termina por las causales siguientes:

- a) Cumpliendo de la vigencia del presente contrato, que surtirá efecto sin necesidad de notificación alguna;
- b) Mutuo acuerdo de las partes;
- c) Renuncia voluntaria presentada; y,
- d) Las establecidas en el Art. 169 de la Codificación del Código de Trabajo y demás relacionados.

**NOVENA.- DIVERGENCIAS Y CONTROVERSIAS.-**

Las partes acuerdan acudir a la resolución de un Tribunal de Mediación y Arbitraje por cualquier controversia que pueda suscitarse con motivo de la interpretación, ejecución, eficacia o cualquier otra contingencia directa o indirectamente con el presente contrato, así como la reparación de los daños y perjuicios que pudieran derivar de su incumplimiento, de prevalecer las discrepancias se someterán a los Jueces competentes de la Ciudad de Puyo.

**DÉCIMO.- DOMICILIO.-**

Para los fines establecidos en el presente contrato, las partes señalan su domicilio en la ciudad de Puyo.

**DECIMO PRIMERO.- ACEPTACIÓN DE LAS PARTES.-**

Las partes, libre y voluntariamente, declaran expresamente su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato, a cuyas estipulaciones se someten.

Para constancia de su aceptación, las partes suscriben el presente instrumento legal en dos ejemplares de igual tenor y efecto, en la sede de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMAZONAS" Ltda. En la ciudad de Puyo, a los quince días del mes de Mayo del año dos mil ocho.

LUIS ORLANDO MOPOSITA  
**GERENTE GENERAL DE COOP. AMAZONAS Ltda.**

DEFAZ MIRANDA LUIS DANIEL  
**C.C. No. 160050518-2**  
**El (La) Contratado(a)**

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **22-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****CÉDULA NARRATIVA****MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS**

El uso del manual de políticas de crédito es de uso exclusivo para funcionarios de la Cooperativa, relacionados directamente con la actividad crediticia y para los organismos de control que necesiten verificar la aplicación del documento en los procesos de la Cooperativa.

**POLÍTICAS GENERALES**

1. Destino de los recursos.- para actividades microempresariales, de consumo, vivienda entre otras, siempre y cuando no estén contra la ley y peor aun con la moral pública.
2. Alternativas crediticias.- presentar para nuevos productos financieros.
  - Desarrollo de nuevos productos.- realizar monitoreos acerca del uso, aceptación e impacto de los mismos.
  - Presentar estudios basados en los monitoreos que respalden la propuesta de nuevos productos.
  - Indicadores de gestión.- los Consejos de Administración y Vigilancia definirán y aplicaran indicadores de gestión.

**POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

1. Manejo de la información.- la información proporcionada por el socio es de carácter confidencial y esta será investigada por los responsables de la unidad así como de los resultados obtenidos.
  - a) Sujeto de crédito
    - Sujeto de crédito calificado.
    - Sujeto de crédito no calificado.
  - b) Tipos crédito
    - Crédito de consumo
    - Crédito de microempresa.
    - Crédito de vivienda
    - Crédito comercial.  
Montos
      - Primer crédito: entre \$20,00 y \$2.000,00; dependiendo del destino, análisis y evaluación de la operación.
      - Incremento progresivo: hasta \$4.500,00 en estrecha relación con movimiento de la cuenta y 0 días de mora.
      - Para créditos sobre ahorros: entre \$20,00 hasta \$4.500,00

**c) Plazos**

- Para comercio, producción o servicios hasta 12 meses porque el destino del crédito genera ingresos y gira de una manera rápida y el socio tiende a endeudarse en otras instituciones.
- Para mejoramiento de vivienda y consumo, hasta 36 meses porque el destino del crédito no genera ningún tipo de ingreso.
- Para vivienda nueva hasta 5 años, por los altos montos que se manejan en este destino.

**d) Tasas de interés**

- Reajustar las tasa de interés de acuerdo a la tasa referencial del Banco Central.
- Tasa preferencial para proyectos sociales definidos en directorio.

**e) Tipos de Garantías**

- Garantía personal
- Cash colateral
- Garantía hipotecaria
- Garantía prendaria

**f) Amortización**

| DESTINO DEL CRÉDITO | PLAZO    | OBJETO   |
|---------------------|----------|--|
| Capital de trabajo  | 12 meses | Giro de capital en periodos cortos de tiempo.                        |
| Educativos          | 10 meses | Duración del año escolar   |
| Consumo             | 12 meses | En montos cortos para Mayor rotación del dinero                      |
| Bienes Muebles      | 36 meses | Montos altos de crédito que No generan ingresos.                     |
| Bienes Inmuebles    | 60 meses | Montos elevados que necesitan de largos plazos para pequeñas cuotas. |

**g) Formas de pago**

- Renovaciones/ ampliaciones, reestructuración y refinanciamiento.

**h) Ahorro previo (encaje)**

- 10% del monto solicitado en ahorros hasta por montos de \$3.000,00.
- 12% para montos mayores a \$3.001,00.
- \$30,00 como saldo mínimo en Certificados de Aportación.

**i) Ingresos destinados al pago del crédito**

- Ingreso fijo mensual.- proviene de un sueldo fijo, jubilación y/o montepío, pensiones alimenticias u otro tipo de pensión.
- Ingresos independientes.- negocio propio, comisiones, arriendos, giros del exterior, entre otros.

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **24-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**PP10. 1/1**

**DESCRIPCIÓN DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS**

| <b>RESPONSABLE</b> | <b>MODELO</b> | <b>AÑO</b> | <b>PLACA</b> | <b>VALOR HISTÓRICO</b> | <b>VALOR AVALÚO</b> | <b>ASEGURADO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|--------------------|---------------|------------|--------------|------------------------|---------------------|------------------|----------------------|
| Juan Sisa          | Suzuki        | 2007       | S-01356      | 2.649,91               | 2.300,00            | Si               | Socios Fundadores    |
| Julián Mungasi     | Suzuki        | 2006       | S-01299      | 2.635,79               | 2.100,00            | Si               | Socios Fundadores    |

**COMENTARIO**

Debido a que El Puyo es una ciudad pequeña, las motos son usadas por los oficiales de crédito solamente cuando la inspección es dentro del perímetro urbano, si el lugar a inspeccionarse esta a las afueras de la ciudad, en sitios inaccesibles o de difícil ubicación, es el socio interesado en el crédito el que corre con el costo del transporte y movilización.

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **22-07-08**

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

### ANALÍTICA DE MANUALES DE CAPTACIONES

| MANUALES  | PUNTOS SIGNIFICATIVOS  | OBSERVACIONES   |
|---|--|---|
| Depósitos a la vista <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro ordinario</li> <br/> <br/> <br/> <br/> <br/> <br/> <li>• Ahorro educativo<br/>Pinocho</li> <br/> <br/> <br/> <br/> <li>• Encaje</li> </ul> | <p>Si el depósito supera de 2.000,00 dólares deberá llenar un formato de legalidad de fondos. Tasa de interés entre el 3 y 5%</p> <p>Podrá retirar su disponible menos 3,00 dólares; no puede retirar mas de 500 dólares en efectivo por ventanilla y sin limite en cheque</p> <p>No aplica costos de apertura y solo podrá retirar los fondos en septiembre, salvo en una emergencia comprobada.</p> <p>Se mantiene inmóvil durante el tiempo que el socio mantenga su crédito en la Cooperativa.</p> | <p>Para retirar 1.000,00 o mas, se notificará con anticipación para planificar el flujo de efectivo</p> |
| Depósitos a plazo fijo  | Si el socio desea una pre cancelación, la cooperativa se reserva el derecho de imponer un castigo del 5% sobre el rendimiento financiero.  | A partir de 100,00 dólares y a mas de 30 días   |

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **21-07-08**Fecha: **22-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****CÉDULA NARRATIVA DE CIERRES DE CAJA**

Una vez que se realizó el dialogo con los empleados de cajas se obtuvo la siguiente información:

La Cooperativa Amazonas cierra sus puertas al público a las 18H00, en caso de existir personas aun en espera por atención en ventanilla, los cajeros atienden a todos los socios que se encuentran en las instalaciones hasta la hora mencionada; es decir si es necesario amplían su horario de trabajo hasta dar atención a todos los socios presentes, pero la puerta de ingreso se cierra puntualmente a las 18H00.

Los dos cajeros realizan el conteo de dinero de sus respectivas cajas, organizan comprobantes de retiro y depósito por separado, de forma que se encuentren separadas y se observe de forma clara cuantas transacciones y de que tipo se realizaron durante el día.

Para el cierre de las dos cajas se requiere la presencia de el Auxiliar de contabilidad (esta es una de sus funciones) quien recibe el dinero depositado, los comprobantes de deposito, retiro y otros documentos recibidos.

El auxiliar de Contabilidad realiza el cuadro de cuentas, recibe el dinero, llena los reportes correspondientes y firma en compañía de el cajero respectivo.

Esta a su vez reporta al Gerente General algún imprevisto y entrega la documentación respectiva al Contador General para su respectivo registro.

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **21-07-08**Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (.....) Retiro (...X...)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X...)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
1 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X...)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (.....) Malo (...X...)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X...) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X...) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Que los cajeros cuenten mas rápido el dinero

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (...X...) Retiro (.....)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X...)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
2 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X.)  
20 a 30 minutos (,..,..)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (..X...) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (.....) Poco amable (.....) Muy amable (...X..)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Aumenten mas cajeros

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (...X..) Retiro (.....)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
3 a 10 minutos (.... ..)  
10 a 20 minutos (...X..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (.....) Malo (...X..)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardó demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No(.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Que cuenten mas rápido el dinero

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (...X..) Retiro (.....)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
4 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (.....)  
20 a 30 minutos (...X..)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (.....) Malo (...X..)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (.....) Poco amable (...X..) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardó demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Dar capacitación al empleado

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (.....) Retiro (...X..)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (...X..) No (.....)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
5 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPEES DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (...X...) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardó demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (.....) No(...X..)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Aumentar mas personal

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (...x..) Retiro (.....)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...x..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
6 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (...X...) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Darles mas capacitación para contar los billetes

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (.....) Retiro (...X..)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
7 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (.X...) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Dar mas cursos, que les capaciten mejor

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (.....) Retiro (...X..)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
8 a 10 minutos (...X..)  
10 a 20 minutos (.....)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (...X..) Regular (.....) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (.....) No (...X..)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Capacitación

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**

**ANTES DE SER ATENDIDO:**

1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?  
Deposito (...X..) Retiro (.....)
2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?  
Si (.....) No (...X..)
3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?  
9 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (...X..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO:**

4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?  
Bueno (.....) Regular (.X...) Malo (.....)
5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?  
Amable (...X..) Poco amable (.....) Muy amable (.....)
6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?  
Si (...X..) No (.....)
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?  
Que aumente otra ventanilla

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **21-07-08**

Fecha: **23-07-08**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**CÉDULA NARRATIVA DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA****AHORRO A LA VISTA**

Con el 3% anual

**AHORROS CERTIFICADOS**

Pagamos el 4% anual

**AHORROS ENCAJE**

Base para créditos

**CUENTA ESPECIAL**

Cuenta infantil Pinocho

**CRÉDITOS**

Para:

- ✓ Comercio
- ✓ Agricultura
- ✓ Artesanía
- ✓ Vivienda
- ✓ Consumo, entre otros.

Sobre firmas e hipotecarios

**INVERSIONES**

A plazo fijo

**CONVENIO CON EL PROGRAMA DE PROTECCIÓN SOCIAL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

Atención de 07H45 a 18H00

**GIROS INTERNACIONALES DE DINERO**

Desde y hacia cualquier parte del mundo a través de dos empresas: VIGO y MONEYGRAM

**CONVENIOS INSTITUCIONALES PARA CRÉDITO INMEDIATO**

Con establecimientos comerciales tales como: ferreterías, farmacias, almacenes de electrodomésticos, librerías, comisariatos, llanteras entre otros. Previa la presentación de una tarjeta de convenio

Elaborado por: **B.J.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **20-07-08**Fecha: **23-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**  
**CÉDULA ANALÍTICA DE LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A**  
**LOS SERVICIOS QUE OFERTA**

| SERVICIOS             | REQUISITOS   | OBSERVACIONES   |
|-----------------------|--|---|
| <p><b>Ahorros</b></p> | <p><b>PERSONAS NATURALES</b></p> <p>Copia de cédula de identidad del socio principal y de los adjuntos en caso de requerirlo, copia de cédula del menor de edad y del representante legal.</p> <p>Copia de la papeleta de votación del socio principal y de los adjuntos en caso de requerirlo.</p> <p>Proporcionar los datos que requiera el sistema</p> <p>Llenar la papeleta de apertura de cuenta.</p> <p>Depositar el valor mínimo de 20 dólares</p> <p><b>PERSONAS JURÍDICAS</b></p> <p>Copia del estatuto legalmente aprobado.</p> <p>Nombramiento de los representantes legales.</p> <p>Copia del acta de la asamblea que autoriza la afiliación.</p> <p>Llenar la solicitud de ingreso.</p> <p>Suscribir y pagar el número y monto mínimos establecidos por el Consejo de administración.</p> | <p>Ahorro mínimo= 3</p> <p>Certificados de aportación=4</p> <p>Costo de apertura=13</p> |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        | <p><b>PINOCHO</b></p> <p>Copia de cédula de identidad del socio principal y de los adjuntos en caso de requerirlo, copia de cédula del menor de edad y del representante legal.</p> <p>Copia de la papeleta de votación del socio principal y de los adjuntos en caso de requerirlo.</p> <p>Proporcionar los datos que requiera el sistema</p> <p>Llenar la papeleta de apertura de cuenta.</p> <p>Depositar el valor mínimo de 15 dólares</p>   | <p>Se puede retirar solamente en el mes de septiembre, que es cuando se genera el gasto escolar. No se cobra costos de apertura.</p> |
| <p><b>Créditos</b></p> | <p>Solicitud de crédito de votación (deudor, garantes y cónyuges)</p> <p>Copia del RUC, ultima declaración (deudor, garantes y cónyuges).</p> <p>Copia de la escritura de un bien-terreno y registro de la propiedad actualizado (Deudor- Garantes).</p> <p>Copia de la matricula de un vehículo.</p> <p>Copia de la ultima carta de pago de agua, luz o teléfono (Deudor y Garantes).</p> <p>Copia de la libreta actualizada.</p> <p>Rol de pagos si es empleado público o privado, o certificado de ingresos (Deudor y Garantes).</p> <p>Copias de título de propiedad-Artefactos o electrodomésticos (Deudor y Garantes).</p> <p>Una foto tamaño carne.</p> <p>Una carpeta verde colgante.</p> <p>Deposito de encaje.</p> | <p>Se recibe la documentación solo del 1 al 10 de cada mes.</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Inversiones</b>                                      | <p><b>PERSONAS NATURALES</b></p> <p>Nombres y apellidos completos. Domicilio. Teléfono. Número y copia de cédula de ciudadanía y firma.</p> <p><b>PERSONAS JURÍDICAS</b></p> <p>Nombramiento de los representantes legales. Numero de RUC. Domicilio. Teléfono y copia de las cédulas de los firmantes, documento que acredite la constitución de la persona jurídica.</p> | <p>Desde 30 hasta 360 días.<br/>Monto mínimo 100 dólares.<br/>Efectivo o cheque.</p> |
| <b>Pago de bono de Desarrollo Humano</b>                | <p>Convenio con el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) el beneficiario solo debe constar en el sistema y presentar la cédula de ciudadanía.</p>  | <p>También se puede depositar en la cuenta del beneficiario</p>                      |
| <b>Giros Internacionales de Dinero</b>                  | <p>Presentar la cédula de ciudadanía. Entregar el dinero y proporcionar una clave que solo el beneficiario conocerá, la misma que entregara al momento del retiro del dinero</p>   |  |
| <b>Convenios Institucionales para Crédito inmediato</b> | <p>Ser socio de la Cooperativa y presentar la tarjeta de convenio</p>  | <p>No se difunde ampliamente este servicio.</p>                                      |

Elaborado por: **B.J.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **20-07-08**Fecha: **23-07-08**

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA. ENCUESTA A SOCIOS

**Fecha:**

**Apreciado socio:**

La Cooperativa esta empeñada en mejorar sus servicios buscando la satisfacción total de sus socios. Ayúdenos en ese empeño contestando el siguiente cuestionario:

**ESCALAS: 1= Muy deficiente; 2= Deficiente; 3= Regular; 4= Bueno; 5= Muy bueno**

1. ¿Cómo califica el tiempo que tuvo que esperar? 1 2 3 4 5
2. ¿Cómo califica la atención que recibió? 1 2 3 4 5
3. ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso? 1 2 3 4 5
4. ¿Cómo califica la capacidad del funcionario? 1 2 3 4 5
5. ¿Cómo califica la presentación del funcionario? 1 2 3 4 5
6. ¿Esta de acuerdo con el horario de atención de la Cooperativa?  
SI (.....) No (.....)
7. ¿Qué cree que puede hacer la Cooperativa para agilizar el proceso?  
.....  
.....
8. ¿Qué opinión tiene de los formularios que emplea la Cooperativa?  
.....  
.....
9. ¿Conoce usted las políticas de la Cooperativa? ¿Qué opinión tiene usted acerca de las mismas?  
.....  
.....
10. ¿Considera que los requisitos exigidos por la Cooperativa para la entrega de créditos son excesivos o esta usted de acuerdo con ellos?  
.....  
.....
11. ¿Cuál es el tiempo que usted considera conveniente que el socio deba esperar para conseguir los préstamos que brinda la Cooperativa?  
.....  
.....

Le agradecemos por su atención y colaboración, no es necesario su nombre. **GRACIAS**

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **14-07-08**

Fecha: **25-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**CEDULA NARRATIVA SOBRE INFORMACIÓN DE SEGURIDAD****L & M SEGURIDAD**

L & M SEGURIDAD es una empresa que presta sus accesorios de seguridad a los empleados de las empresas que lo requieran, es decir, estos realizan un seguimiento en cuanto a sus accesorios, pero no están relacionados en cuanto a su sueldo, este lo paga directamente la empresa contratante. Esta ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

La empresa le proporciona a la empresa contratante de sus servicios los siguientes accesorios:

- chaleco antibalas
- Revolver
- Tolete
- Uniforme completo: pantalón,. Camisa y gorra
- Porta revolver
- Balas

L & M SEGURIDAD además entrega información y capacitación al empleado que recibe sus accesorios, pero es responsabilidad de la empresa contratante el buen uso, manejo y cuidado de los mismos.

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **23-07-08**Fecha: **24-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****CÉDULA NARRATIVA SOBRE INFORMACIÓN DE EMPRESAS  
DE ASEO Y LIMPIEZA****EMPRESAS DEDICADAS A BRINDAR EL SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA EN  
LA CIUDAD DE PUYO**

La ciudad de Puyo, se encuentra en un proceso de desarrollo comercial y económico, razón por la cual no cuenta con grandes empresas que se dediquen a la actividad de aseo y limpieza.

Las empresas que se dedican a esta actividad son pequeñas, de núcleo familiar. La empresa más completa y que ofrece un servicio variado es “Balseca e Hijos”. De propiedad de Jaime Balseca y sus dos hijos. Su servicio radica en limpiar totalmente las instalaciones de la empresa contratante, con sus respectivos suministros y materiales de limpieza, la limpieza se realiza según conveniencia y comodidad del usuario.

“El hogar” es una empresa que solamente brinda el servicio de aseo de pisos, vidrios e inodoros con un costo elevado.

“Limpihogar” realiza el aseo y limpieza de oficinas, casas y departamentos totalmente, también ofrece su personal para laborar permanentemente en la empresa contratante, el costo es relativamente alto.

Cabe recalcar que es difícil localizar estos servicios en la ciudad, ya que la empresas u hogares prefieren contratar servicios personales o empleadas domesticas permanentes.

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **23-07-08**Fecha: **24-07-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.  
REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría se ejecuta de conformidad con lo que dispone la Contraloría General del Estado, para la regulación y control de las entidades públicas y privadas.

**OBJETIVOS**

- Evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.
- Evaluar el Control Interno imperante en la Cooperativa.
- Identificar las áreas o puntos críticos dentro de la entidad.

**ALCANCE**

La presente Auditoría se realizó en base a los análisis de la estructura administrativa y funcional de la Cooperativa, así como la evolución de las seguridades e infraestructura.



Nuestro grupo de Auditoría ha analizado los departamentos correspondientes a Gerencia, Crédito y Cobranzas, Caja, Atención al Cliente, Servicio de Guardianía y Servicio de Aseo y Limpieza, en dicho análisis se aplicó las Normas de Auditoría y Normas de Control Interno, para determinar la eficacia, economía y eficiencia con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas legales y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Luego de realizado el análisis se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

### **INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., no posee una adecuada estructura orgánica que incluya todos los departamentos y a su vez no se aprecian claramente los mandos jerárquicos.

La estructura orgánica debe reflejar claramente la organización, departamentos y jerarquía vigente en la misma, lo que le sirve de soporte para la realización de sus actividades.

La falta de preparación académica, experiencia, desinterés o diversos motivos han hecho que la estructura organizacional no sea elaborada correctamente, obviándose varios departamentos.

El no poseer una adecuada estructura orgánica hace que el desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa se vea afectado ya que la

responsabilidad de los funcionarios y empleados no esta correctamente delimitada.

**Recomendación:**

**A la Asamblea General de Socios:**

- Delegar a quien corresponda la corrección de la estructura orgánica existente o a su vez se diseñe una nueva, tomando en cuenta todos los departamentos, jerarquía y demás aspectos importantes, de forma que garantice un mejor desarrollo de la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos.

**NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN**

Una de las funciones del Gerente General es aplicar los respectivos indicadores de gestión para medir el desempeño de la Cooperativa, sin embargo, desconoce el concepto de los mismos, y no se puso en ejecución para obtener resultados.

Es necesaria la aplicación de los indicadores de gestión por parte de la Gerencia, con estos se evalúan en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento del proceso administrativo y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

El desconocimiento sobre los conceptos de los indicadores y su aplicación por parte del Gerente general, no permite que se mida el desempeño de la gestión de la Cooperativa., de forma que si hace falta se puedan tomar medidas correctivas que garanticen el logro de los objetivos planteados.

**Recomendación:**

**A la Gerencia General:**

- Capacitarse en cuanto al concepto y aplicación de los indicadores de gestión y garantizar su aplicación, de manera que se pueda medir los resultados de la gestión de la Cooperativa.

**DEFICIENCIA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL  
PERSONAL**

Los cargos de la Cooperativa Amazonas Ltda., en su mayoría están ocupados por personal que no cuentan con el perfil profesional requerido.

Para ocupar los cargos existentes en la empresa, esta debe basarse en un Manual de Reclutamiento y Selección del personal que incluya la formulación académica requerida y objetivos del cargo.

La falta de un manual de selección de personal ha hecho que estos cargos sean ocupados por personal que no cuentan con el perfil profesional requerido para el cargo. Esto a su vez provoca la falta de garantías para la administración de los fondos confiados por los cuenta ahorristas, ya que los riesgos operativos son altos.

### **Recomendación:**

#### **A la Asamblea General de Socios:**

- Encargar la elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal, de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, considerando su crecimiento y expectativas futuras.

### **FALTA DE INTERCONEXIÓN ENTRE LA MATRIZ Y SUS AGENCIAS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., tiene la casa matriz ubicada en la ciudad del Puyo, y dos agencias en las ciudades de Ambato y Arajuno. Pretende abrir a futuro una sucursal en la ciudad del Tena; sin embargo y pese a su crecimiento no cuenta con un sistema de información y comunicación conectando la casa matriz con las sucursales.

La casa matriz debe estar interconectada con sus sucursales a través de un sistema de información y comunicación de forma que el flujo de información sea adecuado, y a la vez brinde un servicio ágil y oportuno a sus socios.

En el momento de la instalación del sistema de información y comunicación en la casa matriz no se tomó en consideración el desarrollo y crecimiento económico de la Cooperativa, por lo que la misma con sus respectivas sucursales poseen su propio sistema de comunicación e información.

La falta de un adecuado sistema de información y comunicación que garantice el flujo de información entre matriz y sucursales hace que la matriz desconozca en forma diaria las operaciones de sus filiales.

**Recomendación:**

**A la Gerencia General:**

- Buscar información de empresas que provean el servicio de software sobre sistemas de información y comunicación para su instalación inmediata, tomando en cuenta las necesidades de la Cooperativa y que le ayude a mejorar los servicios y por ende la satisfacción de sus socios.

### **FALTA DE PREPARACIÓN ACADÉMICA**

Del total de empleados de la Cooperativa, la mayor parte no cuentan con una preparación académica adecuada, los mismos que son Bachilleres o en su defecto estudiantes de secundaria, y son los responsables de los fondos depositados por los socios.

Es indispensable que las empleados encargados y responsables de los dineros confiados por los socios tenga la suficiente y necesaria preparación académica requerida para ocupar estos cargos.

Los cargos de la Cooperativa en cuanto al departamento de Crédito y Cobranzas, Gerencia General y Atención al cliente han sido ocupados por socios fundadores de la misma, salvo el Gerente que como lo indica la base legal de la Cooperativa debe ser un socio fundador, los demás cargos han sido llenados solo considerando este aspecto obviando la parte académica.

La falta de preparación académica de los empleados provoca serios riesgos operativos, lo que a su vez perjudica la imagen institucional y pone en riesgo los fondos de las cuenta

**Recomendación:**

**A la Gerencia General:**

- Impulsar el desarrollo y preparación académica de sus empleados a través de incentivos laborales y económicos.
- Procurar que los cargos sean ocupados por personas preparadas académicamente de forma que garantice los fondos de los socios.

**INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE CRÉDITO**

Los manuales de crédito han sido elaborados para desarrollar correctamente esta actividad, sin embargo, los oficiales y jefe de crédito hacen caso omiso de varios procedimientos.

El cumplimiento secuencial y ordenado del manual de crédito dentro de la Cooperativa debería ser obligatorio para el jefe y oficiales de créditos sin omitir ningún procedimiento.

La falta de compromiso de los oficiales y jefe de crédito en cuanto al cumplimiento del respectivo manual para cumplir sus funciones hacen que estos se realicen de forma poco ordenada.

El incumplimiento de los manuales de crédito, provoca serios riesgos como falta de una base de datos actualizada y cartera vencida alta, lo que a su vez perjudica la calificación de la Cooperativa.

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General:**

- Enviar un comunicado por escrito al departamento de crédito, adjuntando el respectivo manual, en el que conste el pedido explícito del cumplimiento inmediato y obligatorio.

### **DEMORA EN LA ATENCIÓN POR VENTANILLA**

La atención que brindan los cajeros, es percibida por parte de los socios, clientes y público en general como poco ágil.

El personal encargado de caja debe brindar servicios ágiles, oportunos y sobre todo de manera amable y cordial.

La falta de preparación en el manejo del dólar para reconocer la moneda falsa hace que los cajeros tarden demasiado tiempo en contar y verificar el dinero que reciben y entregan en cada transacción.

El tener que esperar demasiado tiempo en ventanilla, produce malestar y falta de conformidad en los socios, lo que a su vez perjudica a la Cooperativa ya que un socio inconforme puede abandonar esta institución para pertenecer a otra.

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General:**

- Brindar capacitación al personal de ventanilla en cuanto al Manejo del Dólar y Atención al Cliente.
  
- Proveer de una máquina para detectar billetes falsos, de forma que se agilice el trabajo de los cajeros y disminuya el tiempo de espera, logrando la satisfacción de los socios.



## **SEGURIDAD FÍSICA LIMITADA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuyas transacciones son en dinero, cuenta con un solo guardia de seguridad para toda la entidad.

Debida a la delicada actividad de la Cooperativa debería tener más personal de seguridad o a su vez contar con más alarmas automatizadas.

Tomando en consideración que la ciudad del Puyo es una ciudad pequeña y con bajo índice delictivo, se consideró que no era necesaria tanta seguridad, pero no se tomó en cuenta que puede suscitarse imprevistos como asaltos, robos, etc.

Al no contar con la seguridad adecuada, el riesgo físico de la cooperativa y de sus socios es alto.

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General:**

- Dotar a la Cooperativa de más personal de seguridad o a su vez mayor cantidad de alarmas automatizadas, considerando costos y necesidades de la Cooperativa pero que garanticen la seguridad de la misma y de sus socios.

## **TIEMPO A EMPLEARSE**

La presente auditoría de Gestión se realizará en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza.

La estimación para realizar el presente examen es de 25% para la etapa de planificación, 50% para el trabajo de campo, 15% para la comunicación de resultados y 10% para el seguimiento.

La presente planificación es estimada, de modo que es flexible a modificaciones con la respectiva justificación, aceptados con antelación y previamente autorizados por el Auditor Supervisor.

Puyo, 1 de agosto de 2008

Elaborado por:  
Ing. Cecilia Gaspata  
Jefe de Equipo

Revisado por:  
Ing. Alfredo Mera  
Supervisor

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**  
**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE LOS**  
**DEPARTAMENTOS DE GERENCIA, CRÉDITO Y COBRANZAS,**  
**CAJA, ATENCIÓN AL CLIENTE, SERVICIO DE GUARDIANÍA Y**  
**SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**Objetivo:** analizar la información y documentación recopilada en la planificación preliminar. Evaluar el control interno.

| No. | PROCEDIMIENTOS  | Ref.PT    | FECHA    | RESPONSABLE | OBSERVAC. |
|-----|---|-----------|----------|-------------|-----------|
| 1   | Realice la evaluación de las áreas de estudio   | PE2. 1/19 | 28-07-08 | C.G.        |           |
| 2   | Realice el análisis correspondiente de las funciones del personal de acuerdo a sus puestos identificando el perfil profesional.   | PE3. 1/2  | 31-07-08 | C.G.        |           |
| 3   | Prepare un Papel de Trabajo, en donde se resuman los puntos significativos de las entrevistas realizadas a la Gerencia General y a los funcionarios.<br><br><b>GERENCIA</b> | PE4. 1/2  | 30-07-08 | B.J.        |           |
| 4   | Prepare los indicadores de gestión que serán aplicados en   | G1. 1/2   | 01-08-08 | C.G.        |           |

|   |   |           |          |      |  |
|---|---|-----------|----------|------|--|
|   | la Cooperativa.   |           |          |      |  |
| 5 | Revise que los contratos de trabajo se orienten de acuerdo al manual de Recursos Humanos y que los mismos cumplan con lo estipulado en la Base Legal de la Cooperativa. | G2. 1/1   | 02-08-08 | C.G. |  |
| 6 | Elabore la estructura para reclutamiento y selección del personal.  | G3. 1/9   | 03-08-08 | C.G. |  |
|   | <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>  |           |          |      |  |
| 7 | Realice el análisis sobre el cumplimiento de las políticas para la entrega de créditos.   | CRC1. 1/2 | 10-08-08 | C.G. |  |
| 8 | Diseñe un formulario para realizar reportes periódicos sobre los horarios de trabajo de los Oficiales de Crédito para cumplir las inspecciones físicas.                 | CRC3. 1/1 | 12-08-08 | C.G. |  |
|   | <b>CAJA</b>   |           |          |      |  |
| 9 | Elabore un papel de trabajo, acerca del manejo del Bono de Desarrollo Humano  | C1. 1/1   | 12-08-08 | C.G. |  |

|                            |  |          |          |      |  |
|----------------------------|--|----------|----------|------|--|
| 10                         | Revise los instructivos para manejar la cuenta Pinocho, Ahorros a la Vista y Depósito a plazo Fijo.  | C2. 1/1  | 16-08-08 | C.G. |  |
| 11                         | Prepare una encuesta a los cajeros, en la que se determine diferencias de dinero por moneda falsa u otros.   | C3. 1/2  | 15-08-08 | B.J. |  |
| 12                         | Realice un arqueo de caja sorpresivo para detectar errores o irregularidades.  | C4. 1/1  | 20-08-08 | C.G. |  |
| 13                         | Tabule las respuestas recibidas de los clientes sobre la atención que reciben en ventanilla y prepare un plan de capacitación sobre relaciones humanas y atención de calidad al cliente. | C5. 1/6  | 22-08-08 | C.G. |  |
| <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> |  |          |          |      |  |
| 14                         | Prepare un cuadro analítico de los servicios que presta la Cooperativa   | SC1. 1/2 | 23-08-08 | C.G. |  |
| 15                         | Tabule las encuestas realizadas a los clientes, los mismos que deben contener conclusiones y recomendaciones.  | SC2. 1/3 | 21-08-08 | B.J. |  |

|    |  |                  |          |      |  |
|----|--|------------------|----------|------|--|
| 16 | <p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE GUARDIANÍA</b></p> <p>Realice papel de trabajo en donde consten los proveedores de servicios de seguridad, alarmas, etc., en donde se demuestre cual es el mas eficiente en cuanto a servicios y a costos.</p>                                       | <b>SG1. 1/1</b>  | 25-08-08 | C.G. |  |
| 17 | <p style="text-align: center;"><b>SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA.</b></p> <p>Obtenga proformas de empresas que realizan aseo y limpieza de entidades y realice comprobación de costos: empresa vs funcionaria encargada de la limpieza.</p> <p>Prepare papeles de trabajo que creyere conveniente</p> | <b>SAL1. 1/1</b> | 23-08-08 | B.J. |  |

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: <b>C.G.</b> | Revisado por: <b>A.M.</b> |
| Fecha: <b>27-07-08</b>     | Fecha: <b>26-08-08</b>    |

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2007**

| CUESTIONARIO   | RESPUESTAS |    |     | PORCENTAJE |       | COMENTARIOS  |
|--|------------|----|-----|------------|-------|--|
|  | SI         | NO | N/A | CALIF.     | POND. |  |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>   |            |    |     |            |       |  |
| ¿Se encuentra claramente definido el organigrama estructural de la Cooperativa?  |            | v  |     | 4          | 10    | <i>Organigrama estructural mal definido.</i>                             |
| ¿Se ha definido el organigrama personal de la Cooperativa?   |            | v  |     | 3          | 10    | <i>Mala definición en el organigrama de personal.</i>                    |
| ¿Se ha definido el organigrama funcional y por procesos de la Cooperativa?   |            | v  |     | 0          | 10    | <i>No cuentan con estos organigramas</i>                                 |
| ¿En el manual de funciones se encuentra correctamente establecidas y delimitadas las funciones de cada empleado y funcionario de la Cooperativa? | v          |    |     | 10         | 10    |  |
| ¿Cuenta la Cooperativa (matriz) con un sistema de información y comunicación entrelazadas con las demás agencias?                                |            | v  |     | 2          | 10    | <i>No poseen sistemas de información y comunicación interconectadas.</i> |
| ¿En la Planificación Estratégica, se encuentra claramente definida la: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Valores y Matriz FODA? | v          |    |     | 10         | 10    |  |

|  |   |  |    |    |  |  |
|--|---|--|----|----|--|--|
| <b>GERENCIA</b>  |   |  |    |    |  |  |
| ¿Aplica la Cooperativa los indicadores para rendir cuentas sobre su gestión?   | v |  | 3  | 10 |  | <i>Se desconoce su concepto.</i>                         |
| ¿La Misión y la Visión se encuentran expuestas para conocimiento general de la Cooperativa?  | v |  | 2  | 10 |  | <i>No se expone en ningún sitio visible.</i>             |
| ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente?  | v |  | 2  | 10 |  | <i>No cuenta con un plan, se dan cursos imprevistos.</i> |
| <b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>   |   |  |    |    |  |  |
| ¿Se brinda capacitación oportunamente en cuanto a cambios o reformas políticas que afecten el desarrollo de las actividades de la Cooperativa? | v |  | 1  | 10 |  | <i>Nula capacitación en este tema</i>                    |
| ¿Se sigue paso a paso los procedimientos para la entrega de créditos?  | v |  | 6  | 10 |  | <i>No se siguen todos los procedimientos.</i>            |
| ¿Se cumplen estrictamente los plazos para la cancelación de cuentas por cobrar?  | v |  | 5  | 10 |  | <i>No se hace cumplir estos plazos.</i>                  |
| ¿Los procedimientos a seguir para los cobros de cartera vencida se los ejecuta inmediatamente?   | v |  | 5  | 10 |  | <i>Se espera demasiado tiempo.</i>                       |
| <b>CAJA</b>  |   |  |    |    |  |  |
| ¿El personal que atiende en ventanilla cuenta con el perfil profesional apto para desempeñar este cargo?                                       | v |  | 10 | 10 |  |  |



|  |   |   |    |    |   |
|--|---|---|----|----|---|
| ¿Reciben capacitación de Relaciones Humanas y Manejo del dólar?  | v |   | 2  | 10 | <i>Falta de capacitación.</i>   |
| ¿Cuentan con una maquina para detectar billetes falsos?  | v |   | 0  | 10 | <i>No cuentan con una máquina detectora.</i>                              |
| ¿Existen diferencias de dinero en los cierres de caja?   | v |   | 10 | 10 |   |
| ¿Existe rotación periódica de cajeros?   |   |   | 2  | 10 | <i>No se realiza rotación.</i>  |
| <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>   |   |   |    |    |   |
| ¿Se entrega oportunamente toda la información correspondiente en cuanto a servicios y que es requerida por los socios? | v |   | 10 | 10 |   |
| ¿El socio encuentra siempre respuesta a sus inquietudes?   | v |   | 5  | 10 | <i>En ocasiones este lugar esta vacio.</i>                                |
| ¿Se cumplen con las políticas preestablecidas para la atención a sus clientes?   | v |   | 5  | 10 | <i>No se cumplen totalmente</i>   |
| ¿Se encuentran los clientes satisfechos con los funcionarios en la atención que reciben?                               | v |   | 4  | 10 | <i>Con el trato amable si, con el tiempo de espera no.</i>                |
| <b>SERVICIO DE GUARDIANÍA</b>  |   |   |    |    |   |
| ¿Cuenta tanto la Cooperativa como los socios con la respectiva seguridad para el normal desarrollo de sus funciones?   | v |   | 2  | 10 | <i>Solo cuentan con un guardia de seguridad para toda la Cooperativa.</i> |
| ¿Cuenta la Cooperativa con alarmas automatizadas que salvaguarden su integridad física?                                |   | v | 2  | 10 | <i>Una sola alarma.</i>   |

|  |  |   |  |   |    |  |
|--|--|---|--|---|----|--|
| ¿En caso de emergencia, existe el respaldo de seguridad en forma inmediata?                                |  |   |  |   |    | <i>No existe antecedentes</i>                                    |
| <b>SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA</b>   |  |   |  |   |    |  |
| ¿Mantiene la Cooperativa una imagen íntegra para brindar atención a sus socios?                            |  | v |  | 6 | 10 | <i>El aseo y limpieza es de acuerdo al personal de esta área</i> |
| ¿Se encuentra la sala de espera, con un ambiente acogedor y aspectos decorativos acordes a la institución? |  | v |  | 2 | 10 | <i>No cuentan con una sala de espera.</i>                        |

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **27-07-08**Fecha: **26-08-08**

**COMENTARIO No. 1**

Tanto la Misión como la Visión de la Cooperativa se encuentran claramente definidas, sin embargo no se han dado a conocer ampliamente y estas no se encuentran expuestas en un lugar visible para el conocimiento de toda la Cooperativa, por lo que varios empleados desconocen los mismos.

La Misión y la Visión deben ser conocidas por todos los empleados, de modo que estos estén comprometidos con la misma, conozcan claramente la razón de ser de la Cooperativa y en lo que espera convertirse en el futuro.

La falta de una correcta difusión de la Misión y Visión hace que los empleados desconozcan las mismas, también se debe a un desinterés por parte del personal para comprometerse totalmente con la razón de ser de la Cooperativa y la expectativa y que tiene para el futuro.

Al desconocerse estos dos conceptos, los empleados y funcionarios no se encuentran comprometidos con la razón de la existencia de la Cooperativa que no solo es proporcionar beneficios económicos, es además mejorar la calidad de vida de todas las partes interesadas.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Propiciar una reunión con los funcionarios y empleados y entregar sendas carpetas que contengan la Misión y la Visión de forma clara y comprometer su participación con la misma.

**A los empleados y funcionarios:**

- Aceptar el compromiso de entender y comprometerse en la Misión y la consecución de la Visión de la Cooperativa para la satisfacción de las partes interesadas.



**COMENTARIO No. 2**

Tanto el organigrama estructural como el de personal han sido definidos sin tomar en consideración todos los cargos y departamentos que posee la Cooperativa, desvaneciéndose de esta manera la línea de autoridad. No cuentan con el organigrama funcional y por procesos pues al no darles la importancia debida no fueron elaborados.

La estructura organizacional debe reflejar fielmente la posición de la Cooperativa, demostrando claramente los cargos y niveles de autoridad regentes en la misma. Con el organigrama funcional bien definido se puede delimitar las funciones de cada funcionario y empleado, evitando de esta manera duplicación o segregación de funciones.

La falta de capacitación de las personas que elaboraron la estructura organizacional, sin tomar en consideración todos los departamentos y cargos existentes, hacen que esta no este acorde con las necesidades de la misma.

Una estructura organizacional mal elaborada o la carencia de esta hacen que se desvanezca la autoridad entre empleados y funcionarios.

**RECOMENDACIÓN:****A la Asamblea General de socios:**

- Encargar al personal capacitado la elaboración de los organigramas: estructural, de personal, funcional y por procesos de forma inmediata, para el buen desarrollo de la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos.



**COMENTARIO No. 3**

A pesar de ser una Cooperativa con sucursales, esta no cuenta con un sistema de información y comunicación que le facilite el flujo de información entre matriz y sucursales.

La matriz debe estar al tanto de las operaciones que realizan sus filiales de forma diaria, así como brindar información al socio que lo requiera en determinado lugar acerca del movimiento de su cuenta.

Cuando fue instalado el sistema de información y comunicación en la Cooperativa, no se tomó en consideración su crecimiento y desarrollo económico, por lo tanto, la matriz así como sus sucursales cuentan con su propio sistema de información y comunicación.

No se puede acceder a la información pertinente que la matriz requiere de las sucursales para la toma de decisiones de forma diaria, el Gerente General debe viajar en forma permanente a las ciudades de Ambato y Arajuno, ciudades donde se encuentran las mencionadas sucursales.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Adquirir un sistema de información y comunicación acorde a las necesidades de la Cooperativa, que garantice el flujo de información diaria y ayude en el proceso de la toma de decisiones.



**COMENTARIO No. 4**

Se desconoce el concepto y aplicación de los indicadores de gestión, por lo tanto no se hace uso de esta herramienta para medir el desempeño de la Cooperativa y no aprovecha su utilidad.

Es importante aplicar indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión de la Cooperativa, de esta manera tomar medidas correctivas de ser necesario, implementar estrategias, etc.

La falta de capacitación en esta área por parte de la Gerencia, quien es la encargada de aplicar e interpretar los indicadores de gestión para medir el desempeño de la misma hace que su uso sea nulo.

Resulta imposible evaluar el desempeño de la gestión de la Cooperativa, y beneficiarse de las utilidades que brinda, para el mejor desarrollo de la Cooperativa y el logro de las metas y objetivos propuestos.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Capacitarse en el tema de los indicadores, buscar asesoría en cuanto al cálculo e interpretación, de modo que se aplique correctamente a la gestión de la Cooperativa y se pueda medir su desempeño.



**COMENTARIO No. 5**

La Cooperativa brinda cursos de capacitación esporádicamente, pero no cuenta con un verdadero plan de capacitación, desarrollo y atención al Cliente para sus empleados y funcionarios que garanticen el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Un plan de capacitación bien estructurado que incluya a empleados y funcionarios, ayuda a la Cooperativa a desarrollar mejor sus actividades, minimizan riesgos operativos y mejoran la imagen institucional de la misma.

El desconocimiento para estructurar un plan de capacitación que satisfaga las necesidades de los empleados y funcionarios, hacen que la capacitación interna se realice esporádicamente y sin tomar en cuenta las necesidades de los mismos.

Sin la debida capacitación personal y profesional de los empleados y funcionarios no se llevan a cabo correctamente las operaciones de la Cooperativa, siendo el principal perjudicado el socio, que es quien recibe los servicios y la atención de los empleados.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Estructurar un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente que satisfaga las necesidades de los mismos, de modo que oriente su crecimiento personal y profesional, para el logro de los objetivos propuestos y la seguridad de los fondos depositados.



**COMENTARIO No. 6**

Los manuales de procedimientos, políticas de créditos y atención al cliente han sido elaborados correctamente, tomando en consideración los servicios que presta la Cooperativa y los pasos a seguir para acceder a los mismos. Sin embargo estos no se cumplen en al 100% por parte de los empleados, por desconocimiento o falta de interés.

Los manuales que posee la empresa son pasos que los empleados y funcionarios deben seguir en su totalidad, con cada servicio y socio sin dejar procedimientos por cumplirse u omitirse varios.

La falta de compromiso y seriedad de los empleados y funcionarios para desarrollar su trabajo, hacen que este se realice de forma poco ordenada sin tomar en consideración todos los procedimientos a seguirse para la realización de sus actividades.

El incumplimiento de los manuales y procedimientos para desarrollar las actividades provoca serios riesgos operativos, base de datos de desactualizada, entre otros.

**RECOMENDACIONES:****A la Gerencia General:**

- Enviar comunicados por escrito a todos los empleados y funcionarios, anexando el manual respectivo para cada empleado, en el que se manifieste el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos, ya que esto garantiza el logro de los objetivos propuestos.

**A los empleados y funcionarios:**

- Acatar las órdenes emitidas por gerencia y comprometerse en el cumplimiento inmediato de los mismos.





**COMENTARIO No. 7**

La Cooperativa cuenta con dos empleados para la sección de caja, los mismos que firman su contrato de trabajo cada dos años como lo indica el estatuto interno, el volumen de retiros es por decisión de los empleados más no por rotación de personal.

La rotación de personal es un aspecto importante de la dinámica organizacional ya que es la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos para dotar al sistema de nuevos recursos.

La cooperativa no practica la rotación de personal por desconocer este concepto, sin embargo las salidas de los empleados se da por motivos personales. No existe un verdadero compromiso de los empleados para con la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos, o a su vez los empleados no se sienten a gusto con su trabajo, ambiente laboral o beneficios y seguridad laboral de la misma.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Consultar a personal capacitado sobre la rotación de personal, para que pueda incorporar personal a la empresa y se beneficie de nuevos conocimientos.
- Revisar los contratos de trabajo y beneficios sociales de los cajeros de la Cooperativa para determinar a que se debe su repentina salida, es decir; antes de concluir su contrato de trabajo.



## **COMENTARIO No. 8**

Un guardia de seguridad y una alarma manual es la única seguridad con la que cuenta la Cooperativa para desarrollar sus actividades.

La empresa debe contar con la suficiente seguridad (alarmas automatizadas y personal de seguridad) tanto para los empleados y funcionarios que laboran en la misma así como para los socios que acuden a la misma en busca de servicios y atención.

La confianza excesiva al considerar que la ciudad de Puyo es una ciudad donde el índice de delincuencia es bajo hace que no se tome las respectivas medidas de seguridad que garanticen la integridad física de la Cooperativa así como de sus socios y empleados.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Gerencia General:**

- Contratar por lo menos otro personal de vigilancia para la Cooperativa que garantice la seguridad de la misma.
- Investigar sobre empresas que provean de alarmas automatizadas de seguridad, y ordenar su instalación inmediata en los lugares que se requiera.



**COMENTARIO No. 9**

La presentación física de la Cooperativa, no es impecable en su totalidad, ya que presenta varias fallencias. Además la Cooperativa no cuenta con una sala de espera en donde los socios puedan esperar cómodamente.

La Cooperativa debe tener una imagen íntegra para acoger a sus socios y que estos se sientan a gusto en un lugar donde puedan descansar mientras esperan ser atendidos.

Debido a que esta actividad se realiza de acuerdo al criterio del personal encargado, esta se realiza de forma poco ordenada, lo que provoca un ambiente desagradable e insatisfacción en los socios.

**RECOMENDACIÓN:****A la Asamblea general de socios:**

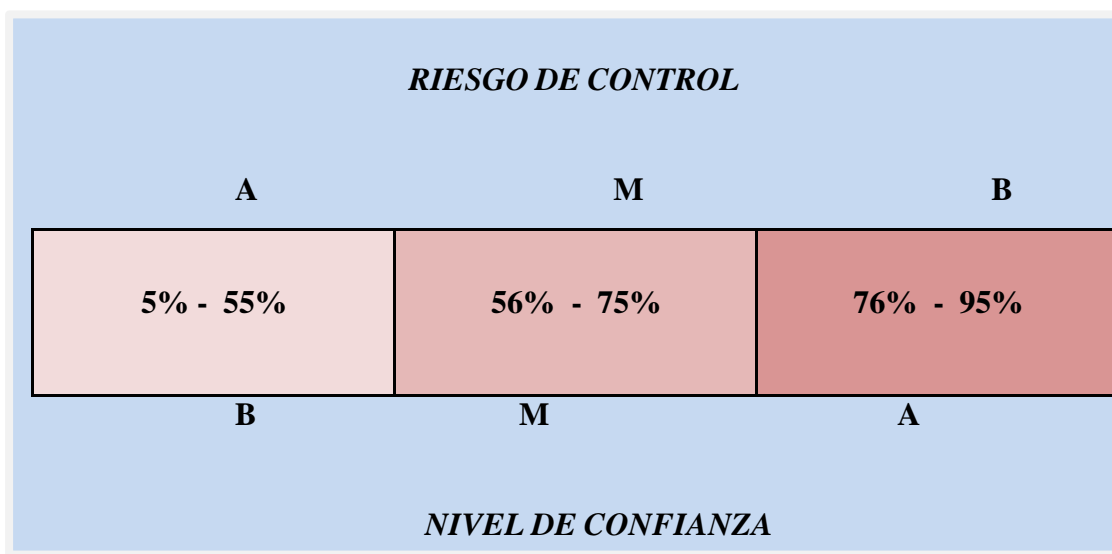
- Enviar un comunicado por escrito o llamado de atención al personal encargado, solicitando mejor cumplimiento en su actividad, la misma que se verá reflejada en la satisfacción de los socios.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 28-07-08

Fecha: 31-08-08



**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

| N°.      | COMPONENTE                            | PT        | CT        | OBSERVACIONES |
|----------|---------------------------------------|-----------|-----------|---------------|
| 1        | Estructura organizacional             | 10        | 4         | Mal definido  |
| 2        | Organigrama personal                  | 10        | 3         | Mal definido  |
| 3        | Organigrama funcional y procesos      | 10        | 0         | Inexistencia  |
| 4        | Manual de funciones                   | 10        | 10        |               |
| 5        | Sistema de información y comunicación | 10        | 2         | No existe     |
| 6        | Planificación estratégica             | 10        | 10        |               |
| <b>6</b> | <b>TOTAL</b>                          | <b>60</b> | <b>29</b> |               |

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

$$= \frac{29}{60} * 100 = 0.48 * 100 = 48\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**  
**GERENCIA**

| N°.      | COMPONENTE             | PT        | CT       | OBSERVACIONES      |
|----------|------------------------|-----------|----------|--------------------|
| 1        | Indicadores de Gestión | 10        | 3        | Desconoce concepto |
| 2        | Misión y Visión        | 10        | 2        | No se expone       |
| 3        | Plan de capacitación   | 10        | 2        | No se posee        |
| <b>3</b> | <b>TOTAL</b>           | <b>30</b> | <b>7</b> |                    |

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

$$= \frac{7}{30} * 100 = 0.23 * 100 = 23\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN  
CRÉDITO Y COBRANZAS**

| N°.      | COMPONENTE                          | PT        | CT        | OBSERVACIONES       |
|----------|-------------------------------------|-----------|-----------|---------------------|
| 1        | Capacitación                        | 10        | 1         | Nula capacitación   |
| 2        | Procedimientos                      | 10        | 6         | No se siguen        |
| 3        | Plazos de cancelación               | 10        | 5         | No se cumplen       |
| 4        | Procedimientos para cartera vencida | 10        | 5         | Se espera demasiado |
| <b>4</b> | <b>TOTAL</b>                        | <b>40</b> | <b>17</b> |                     |

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

$$= \frac{17}{40} * 100 = 0.43 * 100 = 43\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**  
**CAJA**

| N°.      | COMPONENTE  | PT        | CT        | OBSERVACIONES         |
|----------|---|-----------|-----------|-----------------------|
| 1        | Perfil profesional  | 10        | 10        |                       |
| 2        | Capacitación  | 10        | 2         | Falta de capacitación |
| 3        | Máquina para detectar moneda  | 10        | 0         | No existe             |
| 4        | falsa   | 10        | 10        |                       |
| 5        | Diferencias en los cierres de caja<br>Rotación periódica de cajeros | 10        | 2         | No se realiza         |
| <b>5</b> | <b>TOTAL</b>  | <b>50</b> | <b>24</b> |                       |

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

$$= \frac{24}{50} * 100 = 0.48 * 100 = 48\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

| N°.      | COMPONENTE                            | PT        | CT        | OBSERVACIONES     |
|----------|---------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|
| 1        | Información de servicios              | 10        | 10        |                   |
| 2        | Respuesta a inquietudes               | 10        | 5         | A veces           |
| 3        | Políticas para atención a clientes    | 10        | 5         | No se cumple      |
| 4        | Clientes satisfechos con funcionarios | 10        | 4         | Solo con el trato |
| <b>4</b> | <b>TOTAL</b>                          | <b>50</b> | <b>24</b> |                   |

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

$$= \frac{24}{50} * 100 = 0.48 * 100 = 48\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**  
**SERVICIO DE GUARDIANÍA**

| N°.      | COMPONENTE            | PT        | CT       | OBSERVACIONES     |
|----------|-----------------------|-----------|----------|-------------------|
| 1        | Seguridad física      | 10        | 2        | Un solo guardia   |
| 2        | Alarmas automatizadas | 10        | 2        | Una alarma manual |
| 3        | Respaldo de seguridad | -         | -        |                   |
| <b>3</b> | <b>TOTAL</b>          | <b>20</b> | <b>4</b> |                   |



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

$$= \frac{4}{20} * 100 = 0.2 * 100 = 20\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

### CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN SERVICIO DE ASEO Y LIMPIEZA

| N°.      | COMPONENTE     | PT        | CT       | OBSERVACIONES     |
|----------|----------------|-----------|----------|-------------------|
| 1        | Imagen integra | 10        | 6        | Sin procedimiento |
| 2        | Sala de espera | 10        | 2        | No existe         |
| <b>2</b> | <b>TOTAL</b>   | <b>20</b> | <b>8</b> |                   |

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

$$= \frac{8}{20} * 100 = 0.4 * 100 = 40\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 28-07-08

Fecha: 31-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE ACUERDO A  
PUESTOS**

| <b>NOMBRE</b>    | <b>CARGO</b>     | <b>CUMPLE CON<br/>EL PERFIL<br/>PROFESIONAL</b> | <b>SUELDO</b>       | <b>OBSERVACIONES</b>    |
|------------------|------------------|---|---------------------|-------------------------|
| Luis Moposita    | Gerente          | SI  | +/- 1.000,00        | Licenciado en Derecho.  |
| Daniel Miranda   | Contador         | SI  | 500,00              | Egresado                |
| Julián Mungasi   | Of. Crédito      | NO  | 450,00              | Secundaria              |
| Jorge Mungasi    | Jefe crédito     | NO  | 500,00              | Secundaria              |
| Juan Sisa        | Of. Crédito      | NO  | 450,00              | Secundaria              |
| Susana Hachi     | Aux. contabil.   | SI  | 400,00              | Técnico                 |
| Juan C. Moposita | Cajero           | SI  | 250,00              | Bachiller               |
| Nancy Montalván  | Cajero           | SI  | 250,00              | Bachiller               |
| Héctor Tituaña   | Jefe inversiones | NO  | 300,00 + comisiones | Licenciado en Educación |

|                   |                                |    |           |            |
|-------------------|--------------------------------|----|-----------|------------|
| Ángel T. Andagana | Jefe Op. y atención al cliente | NO | 300,00    | Secundaria |
| Jaime Ramos       | Guardia                        | SI | 150,00    | Bachiller  |
| Miriam Wampash    | Aseo y limpieza                | SI | Por horas |            |

### COMENTARIO

El 100% de empleados que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., matriz Puyo, el 41,67% no cumple con el perfil profesional para ocupar estos puestos; cuatro empleados están aun estudiando la secundaria pero ocupan estos cargos debido a que son socios fundadores, el otro empleado es Licenciado en Ciencias de la Educación y es jefe de Inversiones de la Cooperativa.

### RECOMENDACIÓN

#### A la Gerencia:

- Analizar el Reglamento interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personas que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar estas funciones de modo que se garantice los fondos confiados por los depositantes y por ende el logro de los objetivos propuestos

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **31-07-08**

Fecha: **01-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

| <b>INFORMACIÓN PROCESADA DE ENTREVISTAS A GERENCIA GENERAL,<br/>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>   |                                  |             |                            |                                    |                          |
|--|----------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| <p>Desde el punto de vista de gerencia, la Cooperativa a alcanzado las metas y objetivos propuestos, mas allá de lo esperado, a pesar de ser personas con bajos conocimientos en la materia, esto se ha logrado gracias a la asesoría de Organismos reguladores y otros. Sin embargo no descarta la posibilidad de seguir creciendo y alcanzar todos los objetivos planteados.</p> |                                  |             |                            |                                    |                          |
| <b>Nombre</b>  | <b>Cargo</b>                     | <b>Edad</b> | <b>Nivel de Educación</b>  | <b>Forma de ingreso a la Coop.</b> | <b>Lectura de libros</b> |
| Luis Moposita  | Gerente General                  | 23          | Lcdo. Derecho              | Socio Fundador                     | Si                       |
| Hector Tituaña   | J.. Inversiones                  | 40          | Lcdo. Educación Secundaria | Invitación                         | Si                       |
| Ángel Andagana   | J. Operativo y atención/ cliente | 23          | Secundaria                 | Socio fundador                     | No                       |
| Daniel Defaz   | Contador                         | 22          | Egresado de Contabilidad   | Carpeta                            | Si                       |
| Susana Hachi   | Aux. contador                    | 22          | Tecnóloga                  | Invitación                         | Si                       |
| Jorge Mungasi  | J. crédito                       | 27          | Secundaria                 | Socio fundador                     | No                       |
| Julián Mungasi   | Of. Crédito                      | 25          | Secundaria                 | Socio fundador                     | No                       |
| Juan Sisa  | Of. Crédito                      | 22          | Secundaria                 | Socio fundador                     | No                       |
| Carlos Moposita  | Cajero                           | 20          | Bachiller                  | Carpeta                            | No                       |

|                 |                 |    |            |         |    |
|-----------------|-----------------|----|------------|---------|----|
| Nancy Montalván | Cajero          | 20 | Bachiller  | Carpeta | No |
| Roberto Ramos   | Guarida         | 20 | Secundaria | Amistad | No |
| Miriam Wampash  | Aseo y limpieza | 26 | Secundaria | Amistad | No |

Los cinco empleados que cursan la secundaria y el Gerente General ocupan esos cargos debido a que son socios fundadores de la Cooperativa.

Solamente el contador, auxiliar de contabilidad y jefe de inversiones se han preocupado de capacitarse en su área.

Todos empleados y funcionarios coinciden en que el ambiente laboral es agradable y que la Cooperativa permite su desarrollo profesional y personal, excepto uno (Contador) que no opina pues apenas ingreso a la Cooperativa hace un mes y medio por tanto carece de fundamentos para dar su opinión.

#### **COMENTARIO.**

El ambiente de la cooperativa es agradable debido a que todos se conocen de antemano y tenían ya una amistad previa, la instrucción es casi nula, aun cuando la cooperativa se ha esmerado en capacitar a sus empleados para desarrollar sus actividades, sin embargo esto no garantiza la seguridad y buen manejo de los fondos depositados.

#### **RECOMENDACIONES**

##### **A la Gerencia:**

- Seleccionar el personal apto e idóneo que cumplan con el perfil profesional para desempeñar las funciones a través de la presentación de carpetas y concurso de méritos y oposición; esto minimizará los riesgos operativos de la Cooperativa.
- Brindar cursos de capacitación personal, desarrollo y atención al cliente de forma periódica. A la vez exigir aut Capacitación permanente y actualización de conocimientos a sus funcionarios y empleados

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **30-07-08**

Fecha: **02-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**CÁLCULOS**

| INDICADOR                         | CÁLCULOS  |
|-----------------------------------|---|
| <b>VISIÓN</b>                     |   |
| <u>Empleados que la conocen</u>   | $\frac{3}{11} = 0,27 \rightarrow 27\%$  |
| Total de empleados                | 11  |
|                                   | El 73% del personal desconoce la misión, y tampoco entienden completamente su concepto          |
| <u>Empleados que la comparten</u> | $\frac{3}{3} = 1 \rightarrow 100\%$   |
| Empleados que la conocen          | 3   |
|                                   | El 100% de los empleados que conocen la misión, comparten la misma                              |
| <b>MISIÓN</b>                     |   |
| <u>Empleados que la conocen</u>   | $\frac{3}{11} = 0,27 \rightarrow 27\%$  |
| Total de empleados                | 11  |
|                                   | Este resultado es coincidente con la Visión, pero no tienen claro su significado, por lo que su |

|  |  |
|--|--|
|  | importancia no ha trascendido.                                       |
| <u>Empleados que participan en su definición</u> | $\frac{4}{11} = 0,36 \rightarrow 36\%$                               |
| Total de empleados                               | 11   |
|  | El 60% de los empleados no participan en la definición de la Misión. |
| <b>OBJETIVOS</b>                                 |  |
| <u>Objetivos alcanzados</u>                      |  |
| Objetivos definidos                              | $\frac{6}{7} = 0,86 \rightarrow 86\%$                                |
|  | 7  |
|  | El 14% de los objetivos definidos no se han alcanzado.               |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                               |  |
| <u>Estrategias implementadas</u>                 |  |
| Total de estrategias                             | $\frac{2}{5} = 0,4 \rightarrow 40\%$                                 |
|  | 5  |
|  | Un 60% del total de estrategias no se han implementado               |
| <b>POLÍTICAS</b>                                 |  |
| <u>Políticas aplicadas</u>                       |  |
| Políticas establecidas                           | $\frac{3}{6} = 0,5 \rightarrow 50\%$                                 |
|  | 6  |
|  | No se ha logrado aplicar el 50% de las políticas establecidas.       |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 01-08-08

Fecha: 03-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO**

| <b>NOMBRE</b>   | <b>FECHA DE INGRESO</b> | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b> | <b>RAZÓN DE SALIDA</b> | <b>OBSERV.</b> |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| Luis Moposita   | Socio Fundador          | Ala presente            |                        |                |
| Jorge Mungasi   | Socio Fundador          | Ala presente            |                        |                |
| Julián Mungasi  | Socio Fundador          | Ala presente            |                        |                |
| Juan Sisa       | Socio Fundador          | Ala presente            |                        |                |
| Ángel Andagana  | Socio Fundador          | Ala presente            |                        |                |
| Norma Guevara   | Mayo/2007               | Marzo 2008              | Motivos Personales     |                |
| Zoila Flores    | Febrero/2007            | Febrero/2008            | Renuncia               |                |
| Carlos Miranda  | Junio/2006              | Junio/2008              | Fin del contrato       |                |
| Elena Rosales   | Diciembre/2007          | Junio/2008              | Motivos Personales     |                |
| José Lema       | Marzo/ 2007             | Febrero/ 2007           | Renuncia               |                |
| Renato Reyes    | Enero/2005              | Noviembre/2006          | Enfermedad             |                |
| Susana Hachi    | Marzo/2008              | Ala presente            |                        |                |
| Nancy Montalván | Junio/2008              | Ala presente            |                        |                |
| Juan Moposita   | Febrero/2008            | Ala presente            |                        |                |
| Daniel Defaz    | Junio/ 2008             | Ala presente            |                        |                |
| Roberto Ramos   | Febrero/2007            | Ala presente            |                        |                |
| Nancy Wampash   | Noviembre/2006          | Ala presente            |                        |                |

**COMENTARIO**

Dentro del periodo de la Auditoria de Gestión, solamente un empleado de la Cooperativa cumplió su contrato de trabajo, los demás a la presente fecha han salido de la misma por razones personales, renuncia o enfermedad.

**RECOMENDACIONES**

**Al Consejo de Administración y Vigilancia:**

- Analizar detenidamente los sueldos, beneficios y la seguridad laboral de los empleados que trabajan en la Cooperativa, para de esta manera brindarles un mejor ambiente de trabajo con responsabilidad y amparados por la ley

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **02-08-08**

Fecha: **04-08-08**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
GERENTE GENERAL**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>   | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Liderar el crecimiento y desarrollo de la institución.</li> <li>❖ Establecer esquemas de cambio para el mejoramiento en la funcionalidad de la Cooperativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Título académico de Administración de Empresas, Economía, Auditoría y Jurisprudencia o acreditar cuatro años de experiencia en la administración y dirección o dirección de instituciones financieras.</li> <li>❖ Haber aprobado cursos de manejo gerencial.</li> <li>❖ Aptitud para planificar y dirigir trabajos de grupo.</li> <li>❖ Capacidad de mando.</li> <li>❖ Hablar el idioma quichua y castellano.</li> <li>❖ Ser socio fundador.</li> </ul> |
| <b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar la planificación estratégica y Operativa de la Cooperativa.</li> <li>❖ Elaborar el presupuesto</li> <li>❖ Establecer un control de los flujos de efectivo de la institución.</li> <li>❖ Presentar los resultados de la institución a los Consejos de Administración y Vigilancia.</li> <li>❖ Establecer las metas de captaciones, colocaciones y morosidad de la institución.</li> <li>❖ Planificar la apertura de nuevas agencias y presentar los informes de la apertura a las autoridades e la institución.</li> <li>❖ Aprobar nuevos productos de los servicios existentes.</li> <li>❖ Representar a la Cooperativa judicial y extrajudicialmente.</li> <li>❖ Supervisar el cumplimiento de las metas establecidas.</li> <li>❖ Revisar los indicadores de liquidez.</li> <li>❖ Controlar el trabajo de recuperación de cartera.</li> <li>❖ Asistir a los comités de crédito</li> <li>❖ Crear nuevos productos, servicios adicionales y agregados.</li> </ul> |  |

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **05-08-08**Fecha: **11-08-08**

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
JEFE DE INVERSIONES**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Captar los fondos de los socios y clientes dándoles un buen trato y seguridad sobre esos fondos y rentabilidad.</li> <li>❖ Proporcionar a la Cooperativa la suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones de la institución.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tener por lo menos segundo año de Economía, administración o carreras afines.</li> <li>❖ Tener conocimientos básicos de computación.</li> <li>❖ Tener capacidad de negociación y mando.</li> <li>❖ Tener honestidad comprobada</li> <li>❖ Aptitud para planificar y dirigir.</li> <li>❖ Tener conocimientos sobre el manejo del dólar.</li> </ul> |
| <b>FUNCIONES</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programar, organizar, dirigir y supervisar el manejo de los fondos recibidos.</li> <li>❖ Socializar los productos.</li> <li>❖ Organizar y mantener actualizada la base de datos de fondos.</li> <li>❖ Aplicar indicadores de liquidez a la Cooperativa.</li> <li>❖ Planificar nuevos proyectos.</li> <li>❖ Colaborar con el Consejo de administración en la elaboración de la Proforma presupuestaria anual.</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manejar los recursos económicos de la Cooperativa de manera eficiente en el otorgamiento de créditos y su recuperación oportuna.</li> <li>❖ Velar por el crecimiento sostenido y sano de la cartera de la Cooperativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Título en Economía, Administración o carreras afines.</li> <li>❖ Conocimientos básicos de computación.</li> <li>❖ Capacidad de negociación y mando, Aptitud de planificar y dirigir.</li> <li>❖ Conocimiento del entorno.</li> <li>❖ Hablar el idioma quechua y castellano.</li> </ul> |
| <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Supervisar el trabajo de análisis de crédito de los oficiales.</li> <li>❖ Cumplir con las metas de cartera vencida.</li> <li>❖ Controla el cumplimiento de las de las políticas de crédito de la Cooperativa.</li> <li>❖ Analizar créditos.</li> <li>❖ Asistir a los comités de créditos.</li> <li>❖ Controlar la cartera vencida de la Cooperativa.</li> </ul> |   |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
OFICIAL DE CRÉDITO**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar un trabajo con eficiencia en la verificación de información del socio para minimizar el riesgo en la concesión del crédito y de esta forma aportar en el crecimiento sostenido de la Cooperativa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Título de bachiller en Contabilidad, comercio o administración.</li> <li>❖ Conocimientos básicos de computación.</li> <li>❖ Buenas relaciones humanas.</li> <li>❖ Conocimiento del entorno.</li> <li>❖ Capacidad de negociación.</li> </ul> |
| <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verificar los datos y documentos presentados por el socio.</li> <li>❖ Realizar entrevistas personales a los socios que soliciten el crédito.</li> <li>❖ Analizar la situación socio- económica del socio que solicite el crédito.</li> <li>❖ Notificar a los socios el vencimiento de los créditos.</li> <li>❖ Llevar un control permanente de los registros de los deudores y garantes.</li> <li>❖ Elaborar informes periódicos.</li> <li>❖ Mantener actualizados los archivos del registro de préstamos despachados, documentos y otros.</li> <li>❖ Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores.</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
CONTADOR GENERAL**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Garantizar que las cuentas contables de la Cooperativa sean correctas, confiables y transparentes con la finalidad de cumplir con la misión para la cual fue creada la organización.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contador Público Autorizado, con estudios superiores en Contabilidad y Auditoría, administración de empresas o carreras afines.</li> <li>❖ Con sólidos conocimientos en la parte contable, administrativa, tributaria y financiera.</li> <li>❖ Capacidad de mando</li> <li>❖ Aptitud para planear y dirigir.</li> </ul> |
| <b>FUNCIONES</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Llevar el control de los activos y pasivos, así como de los ingresos y los gastos de la Cooperativa.</li> <li>❖ Realizar pago a los proveedores.</li> <li>❖ Controlar el cuadro de cajas</li> <li>❖ Controlar la elaboración de los documentos contables.</li> <li>❖ Presentar los balances.</li> <li>❖ Realizar las declaraciones de impuestos.</li> <li>❖ Cumplir con los organismos de control y supervisión.</li> <li>❖ Mantener en orden los registros contables, reportes e informes</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyar a las labores contables, para que la información financiera este al día para la toma de decisiones oportunas para parte de la Gerencia General.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Titulo de Bachiller en contabilidad, Comercio o Administración, con estudios superiores en Contabilidad y Auditoria.</li> <li>❖ Tener conocimientos básicos de computación.</li> <li>❖ Tener buenas relaciones humanas.</li> </ul> |
| <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Control de los comprobantes que se relacionan con sus diarios.</li> <li>❖ Llevar los auxiliares de Bancos.</li> <li>❖ Revisión y verificación de pagares.</li> <li>❖ Elaboración de roles de pagos elaboración del listado de socios para efectos de pagos de intereses</li> <li>❖ Elaborar los comprobantes de egresos que se relacionen con los gastos diarios.</li> <li>❖ Informes bancarios diarios.</li> <li>❖ Llevar l a tarjeta de inventarios.</li> <li>❖ Llevar los libros auxiliares.</li> <li>❖ Realizar otras funciones requeridas por el Contador General</li> </ul> |   |

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **05-08-08**Fecha: **11-08-08**

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
RECIBIDOR- PAGADOR (CAJERO)**

| OBJETIVO DEL CARGO   | FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Brindar servicios al socio en lo referente a la atención en el área de cajas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Título de bachiller en ciencias contable, comercio o Administración.</li> <li>❖ Conocimientos básicos de computación.</li> <li>❖ Honestidad comprobada.</li> <li>❖ Tener conocimiento sobre el manejo del dólar.</li> </ul> |
| <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recibir de Gerencia el dinero para el fondo de cambio, previa la firma del comprobante necesario.</li> <li>❖ Responsabilizarse por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual operara, así como del faltante que resultare al final del día.</li> <li>❖ Recibir dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos.</li> <li>❖ Mantener las tarjetas de ahorro, préstamos o certificados de aportación actualizados para tener una información veraz.</li> <li>❖ Mantener la coordinación con las secciones de Contabilidad y Recaudación solicitando o proporcionando datos.</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
GUARDIA DE SEGURIDAD**

| <b>OBJETIVO DEL<br/>CARGO</b>   | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL<br/>CARGO</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Velar por la seguridad e instalaciones del edificio.</li> <br/> <li>❖ Velar por la integridad física de los funcionarios y socios de la institución.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Título Bachiller.</li> <li>❖ Haber aprobado curso de relaciones humanas</li> <li>❖ Tener conocimiento y manejo de armas.</li> <li>❖ Tener conocimientos de defensa personal.</li> </ul> |
| <b>FUNCIONES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Acompañar diaria y permanentemente a la persona que realiza los trabajos en el Banco.</li> <li>❖ Vigilar que todos los bienes permanezcan en los lugares respectivos.</li> <li>❖ Custodiar el edificio y sus alrededores cuando le toque el turno nocturno.</li> <li>❖ Vigilar, poner orden y disciplina cuando el caso lo requiera a los socios y particulares que perturben la tranquilidad de los empleados de la ventanilla.</li> <li>❖ Desempeñar las demás actividades que le sean solicitados por el Jefe inmediato o la Gerencia.</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08



**ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
PERSONAL DE ASEO Y LIMPIEZA**

| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>   | <b>FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Velar por que la imagen del edificio que utiliza la Cooperativa sea la mejor.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tener título de bachiller.</li> <li>❖ Tener un curso de relacione humanas.</li> </ul> |
| <p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar el aseo diario de todas las instalaciones de la Cooperativa.</li> <li>❖ Efectuar las adquisiciones de suministros de limpieza y otros ordenados por Gerencia.</li> <li>❖ Realizar las demás funciones inherentes a su cargo y las otras que le asigne la Gerencia.</li> </ul> |  |

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 05-08-08

Fecha: 11-08-08

## ANÁLISIS A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

| POLÍTICA  | SE CUMPLE   | NO SE CUMPLE  | OBSERVAC.   |
|---|---|---|---|
| <p><b>PROCEDIMIENTOS DE LOS CRÉDITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para los créditos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos generales</li> <li>• Requisitos adicionales para socios que tengan nivel de dependencia.</li> <li>• Requisitos adicionales para socios que su actividad es propia.</li> </ul> </li> <li>➤ Presentación de la solicitud.</li> <li>➤ Análisis de la solicitud</li> <li>➤ Actualización de información</li> <li>➤ Aprobación del préstamo.</li> <li>➤ Desembolso del crédito</li> </ul> <p><b>CALIFICACIÓN DEL RIESGO</b></p> <p>Calificación A: Normal<br/>                     Calificación B: potencial.<br/>                     Calificación C: deficientes.<br/>                     Calificación D: Dudoso.<br/>                     Calificación: E: Perdida</p> <p><b>DE LA COBRANZAS DE LOS CRÉDITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pago de los créditos morosos.</li> <li>➤ Causas por las cuales se puede pedir el pago de una obligación.</li> <li>➤ Avisos recordatorios de morosidad.</li> <li>➤ Cobro extrajudicial.</li> <li>➤ Cobro por vía judicial.</li> </ul> | <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> | <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> <p>▼</p> | <p>Se completa la información mas tarde.</p> <p>No se cuenta con una base de datos actualizada.</p> <p>Solo previa autorización de la Gerencia</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">CRC1. 2/2</div> <p>La acción legal debe iniciarse 120</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>➤ Bienes entregados en garantía</p> <p>➤ Cobros a través de dación de pago.</p> |  | ▼ | <p>días después del retraso del pago, pero este procedimiento no se efectúa inmediatamente.</p> <p>Se conserva los bienes (no se usan), pero no se sigue la acción judicial una vez cumplido el tiempo de prorrogación. No existe antecedentes</p> |
|--|--|---|--|

### COMENTARIO

Los procedimientos para conceder créditos a los socios han sido previamente establecidos por la Asamblea General, estos se elaboraron tomando en consideración las necesidades y servicios de la Cooperativa.

### RECOMENDACIONES

#### A la Gerencia:

- Enviar un comunicado por escrito a los empleados anexando el respectivo manual y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos previamente establecidos.

#### Al Jefe y Oficiales de crédito:

- Cumplir con todos los requisitos exigidos para la entrega de cada crédito, a todos los socios sin distinción alguna, para que de esta manera la Cooperativa cuente con una base de datos actualizada.

|                     |                    |           |
|---------------------|--------------------|-----------|
| Elaborado por: C.G. | Revisado por: A.M. | CRC2. 1/1 |
| Fecha: 10-08-08     | Fecha: 12-08-08    |           |

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

| <b>DISEÑO DE FORMULARIOS PARA REALIZAR REPORTE</b>  |  |                        |           |
|---|--|------------------------|-----------|
| El siguiente es un modelo propuesto para realizar reportes periódicos sobre los horarios de trabajo (inspecciones físicas) para los oficiales de crédito. |  |                        |           |
| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.<br/>REPORTE PERIÓDICO</b>   |  |                        |           |
| Nombre:<br>Julián Sisa  | Cargo:<br>Oficial de Crédito   | Mes:<br>Julio del 2008 |           |
| RECEPCIÓN DE CARPETAS:<br>Del 1 al 10 de Julio del 2008   | Fecha  | Nombre del Socio       | Socio No. |
|   | 1-07-08  | López C.               | 124       |
|   | 3-08-08  | Díaz M.                | 158       |
|   | 4-08-08  | Pérez S.               | 1.178     |
|   | 08-08-08   | Bermeo B.              | 985       |
|   | 10-08-08   | Sánchez M.             | 3.698     |
| INSPECCIONES FÍSICAS:<br>Del 11 al 30 de Julio del 2008<br><br>Mes de Junio/2008<br><br>Mes de Junio de 2008  | Fecha  | Nombre del Socio       | Socio No. |
|   | 11-08-08   | Mora L                 | 656       |
|   | 15-08-08   | Cadena O.              | 4.580     |
|   | 22-08-08   | López C.               | 124       |
|   | 25-08-08   | Díaz M.                | 158       |
|   | 30-08-08   | Pérez S.               | 1.178     |
| ACTIVIDADES ATRASADAS:<br>Mes Julio/2008  | Actividades Pendientes del mes   |                        |           |
|   | Inspección socio No. 985 Bermeo<br>Inspección socio No. 3.698 Sánchez M. |                        |           |
| NOMBRE: Juan Sisa<br>CI: 160034752-9  |  | FIRMA: Juan Sisa       | C1. 1/1   |

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Elaborado por: C.G. | Revisado por: A.M. |
| Fecha: 12-08-08     | Fecha: 13-08-08    |

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

## MANEJO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

Debido a que existía una demanda demasiado grande por los beneficiarios de este servicio; y que las demás instituciones se encontraban saturadas de personas que recibían este bono del Gobierno Nacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas firma un convenio con el Ministerio de Inclusión Social, el cual instala un programa para poder brindar este servicio de forma ágil y eficiente.

Para la realización de este servicio no se cuenta con un instructivo o manual escrito, simplemente, este programa ha sido instalado por el mencionado Ministerio en los equipos de la Cooperativa, en el cual constan todos los datos de las personas que perciben este dinero, el cajero responsable solo ingresa el número de cédula de ciudadanía y automáticamente aparece el nombre del beneficiario, caso contrario sino consta en el sistema, este arroja no ningún dato.

El horario de atención para este servicio es de 07H45 hasta las 18H00 ininterrumpidamente

Cabe anotar que la cooperativa esta tramitando el crédito del Bono para los beneficiarios del mismo sin garante, sin base y pagaderos a un año.

### COMENTARIO

La cooperativa presta este servicio de manera oportuna y eficiente, debido a que el horario de atención de este servicio es el mismo que el horario de atención al público para los demás servicios, lo que no sucede con las demás entidades que solamente tienen un horario limitado de atención para este servicio.

Elaborado por: **B.J.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **12-08-08**

Fecha: **13-08-08**

C2. 1/1

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

## ANÁLISIS DE INSTRUCTIVOS DE AHORROS

| INSTRUCTIVO  | CONFORME   | INCONFORME | OBSERVACIONES  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
|--|------------|------------|--|---|----|---------|---|---------|---------|---|---------|---------|-----|---------|----------|---|----------|----------|-----|----------|----------|-----|----------|----------|---|----------|----------|----|----------|----------|----|------|------------|------|---|
| <b>Depósitos a la vista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro ordinario.</li> <li>• Cuenta de ahorros Educativo PINOCHO</li> <li>• Encaje</li> </ul>   |            | v          | En cuanto a depósitos no existe ningún problema, pero en retiros si, en ocasiones no se cumple con el procedimiento de presentar la cedula de identidad, asumiendo ser socio reconocido. |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| <b>Deposito a Plazo Fijo</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DESDE</th> <th style="text-align: left;">HASTA</th> <th style="text-align: left;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--</td> <td>30 días</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>31 días</td> <td>60 días</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>61 días</td> <td>90 días</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>91 días</td> <td>120 días</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>121 días</td> <td>150 días</td> <td>7.5</td> </tr> <tr> <td>151 días</td> <td>180 días</td> <td>8.5</td> </tr> <tr> <td>181 días</td> <td>270 días</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>271 días</td> <td>300 días</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>301 días</td> <td>360 días</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>&gt;360</td> <td>&lt; 540 días</td> <td>10.5</td> </tr> </tbody> </table> | DESDE      | HASTA      |  | % | -- | 30 días | 6 | 31 días | 60 días | 6 | 61 días | 90 días | 6.5 | 91 días | 120 días | 7 | 121 días | 150 días | 7.5 | 151 días | 180 días | 8.5 | 181 días | 270 días | 9 | 271 días | 300 días | 10 | 301 días | 360 días | 10 | >360 | < 540 días | 10.5 | v |
| DESDE  | HASTA      | %          |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| --   | 30 días    | 6          |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 31 días  | 60 días    | 6          |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 61 días  | 90 días    | 6.5        |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 91 días  | 120 días   | 7          |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 121 días   | 150 días   | 7.5        |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 151 días   | 180 días   | 8.5        |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 181 días   | 270 días   | 9          |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 271 días   | 300 días   | 10         |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| 301 días   | 360 días   | 10         |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |
| >360   | < 540 días | 10.5       |  |   |    |         |   |         |         |   |         |         |     |         |          |   |          |          |     |          |          |     |          |          |   |          |          |    |          |          |    |      |            |      |   |

### COMENTARIO:

Los instructivos han sido elaborados correctamente y tomando en cuenta los servicios que presta la Cooperativa de modo que satisfaga sus necesidades, pero son los empleados quienes no cumplen completamente los pasos a seguir para realizar las operaciones de la Cooperativa.

### RECOMENDACIONES

#### A la Gerencia:

Dar a conocer a los empleados los instructivos a través de comunicados escritos y solicitar la aplicación total de forma obligatoria e inmediata de los mismos.

#### A los empleados de la sección de Caja:

Conocer y aplicar correctamente los instructivos que se le entregan en la realización de su trabajo, para un mejor desarrollo de la Cooperativa.

C3. 1/2

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **16-08-08**

Fecha: **18-08-08**

## ENCUESTA A CAJEROS

**NOMBRE:** Juan Carlos Moposita.

**PREGUNTAS:**

- 1. ¿Cuál es el monto de dinero que usted recibe diariamente aproximadamente?**

Aproximadamente 2.000,00 y para el Bono de desarrollo 8.000,00 en total 10.000,00 dólares.

- 2. ¿Con que cantidad de dinero se apertura ventanilla?**

Según el día, entre 1.500,00 y 2.500,00 dólares

- 3. En caso de recibir moneda falsa. ¿Cuál es el procedimiento para reponer esta pérdida?**

Al recibir moneda falsa, esta se nos descuenta de nuestro sueldo.

- 4. ¿Quién realiza el cierre de caja?**

Mi persona en compañía de la auxiliar de contabilidad (Elsa Susana Hachi).

- 5. ¿Se realiza arqueos periódicos? En caso de ser afirmativa su respuesta, estos son sorpresivos o se les anticipa con anterioridad para realizar los mismos.**

No.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**NOMBRE:** Nancy Montalván

**1. ¿Cuál es el monto de dinero que usted recibe diariamente aproximadamente?**

Entre 1.000,00 y 2.000,00 diarios.

**2. ¿Con que cantidad de dinero se apertura ventanilla?**

Entre 1.000,00 y 2.000,00

**3. En caso de recibir moneda falsa. ¿Cuál es el procedimiento para reponer esta pérdida?**

Esta se descuenta de nuestro salario a fin de mes.

**4. ¿Quién realiza el cierre de caja?**

Los cajeros con la presencia y ayuda de la auxiliar de contabilidad Susana Hachi.

**5. ¿Se realiza arqueos periódicos? En caso de ser afirmativa su respuesta, estos son sorpresivos o se les anticipa con anterioridad para realizar los mismos.**

No.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **COMENTARIO**

El dinero que se entrega diariamente a caja oscila entre 1.000,00 y 2.000,00 dólares diarios como fondo de cambio, y 8.000,00 para el pago del bono de Desarrollo Humano; suma que es muy considerable tomando en cuenta el tamaño de la Cooperativa. Si el cajero recibe moneda falsa, esta es bajo responsabilidad del mismo, y se le hace el respectivo descuento al final del mes, por esta razón el empleado tarda demasiado en contar el dinero que entregan los depositantes, ya que debe estar seguro del dinero que recibe para de esta manera no afectar su bolsillo. Los arqueos son planificados, lo que permite al cajero anticiparse a los mismos.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **A la Gerencia:**

- Adquirir una maquina para detectar billetes falsos, para cada cajero; la misma que servirá para agilizar el trabajo en ventanilla de forma que el socio no permanezca por largo tiempo haciendo fila.

Elaborado por **B.J.:**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **15-08-08**

Fecha: **18-08-08**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****ARQUEO DE CAJA****FECHA: Lunes, 4 de agosto de 2008****Fondo de cambio asignado para el día: 1.611,81****INGRESOS**

|                                     |          |                 |
|-------------------------------------|----------|-----------------|
| Deposito de ahorro                  | 5.096,77 |                 |
| Capital de pago de créditos activos | 924,08   |                 |
| Interés plazo                       | 95,25    |                 |
| Interés mora                        | 1,82     |                 |
| Deposito a plazo fijo               | 36,00    |                 |
| Certificados de aportación          | 16,00    |                 |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>               |          | <b>6.169,92</b> |

**EGRESOS**

|                           |          |                 |
|---------------------------|----------|-----------------|
| Retiro de ahorros         | 6.555,48 |                 |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>      |          | <b>6.555,48</b> |
| <b>INGRESOS – EGRESOS</b> |          | <b>-385,56</b>  |

**ARQUEO DE CAJA**

| Denominación   | Cantidad | Total           |
|----------------|----------|-----------------|
| 20             | 43       | 860,00          |
| 10             | 11       | 110,00          |
| 5              | 37       | 185,00          |
| 1              | 8        | 8,00            |
| <b>Monedas</b> |          |                 |
| 0,01           | 20       | 0,20            |
| 0,05           | 23       | 1,15            |
| 0,1            | 4        | 0,40            |
| 0,25           | 2        | 0,50            |
| 1,00           | 61       | 61,00           |
| <b>TOTAL</b>   |          | <b>1.228,25</b> |

**CHEQUES DE LA PLAZA**

Banco Internacional cta. 3200601383 ch.No.7040 7.000,00

**SALDO FINAL ENTREGADO EN DINERO 1611,81-385,56= 1.226,25****SALDO FINAL A ENTREGAR EN CHEQUES= 7.000,00**Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **20-08-08**Fecha: **22-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

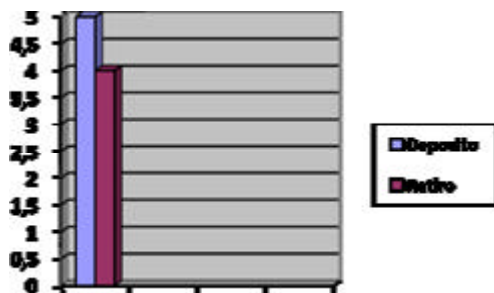
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

**REALIZADO A LOS CLIENTES ATENDIDOS EN VENTANILLA  
PREGUNTAS.**

1.

| PREGUNTA                                | DEPOSITO            |    |    | RETIRO              |    |    |
|---|---------------------|----|----|---------------------|----|----|
|   | Total<br>respuestas | de | %  | Total<br>respuestas | de | %  |
| ¿Cuál es el trámite que desea realizar? | 5                   |    | 55 | 4                   |    | 45 |

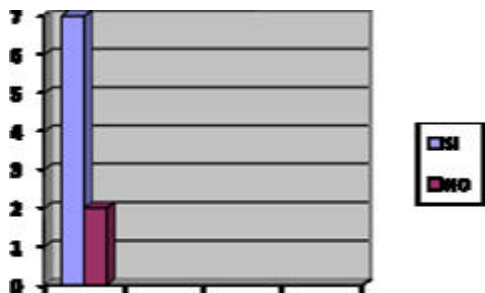


**Interpretación**

Los trámites a realizar por parte de los socios, tanto en depósitos como en retiros tienen 55% y 45% respectivamente

2.

| PREGUNTA  | SI                  |    |    | NO                  |    |    |
|---|---------------------|----|----|---------------------|----|----|
|   | Total<br>respuestas | de | %  | Total<br>respuestas | de | %  |
| ¿Tuvo algún inconveniente para llenar su papeleta de depósito y/o retiro? | 2                   |    | 22 | 7                   |    | 78 |



**Interpretación:**  
 El 22% de los socios tiene dificultad para llenar su papeleta de depósito o retiro, esto se debe al bajo nivel de educación de dichos socios.

3.

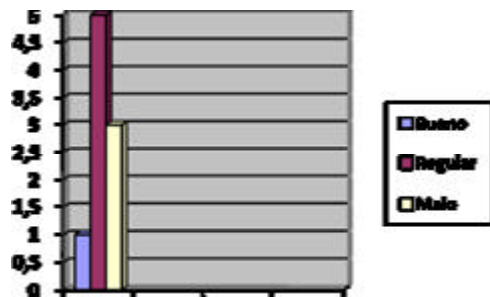
| PREGUNTA  | 1 a 10 minutos      |    | 10 a 20 minutos     |    | 20 a 30 minutos     |    |
|---|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
|   | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  |
| ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención? | 1                   | 11 | 7                   | 78 | 1                   | 11 |



**Interpretación:**  
 Un 78% de socios, no están a gusto con el tiempo de espera, ya que consideran que es demasiado pues oscila de 10 a 20 minutos para recibir atención.

4.

| PREGUNTA  | BUENO               |    | REGULAR             |    | MALO                |    |
|---|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
|   | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  |
| ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar? | 1                   | 11 | 5                   | 55 | 3                   | 34 |



**Interpretación:**  
 Solamente el 11% considera que el tiempo de espera es BUENO, un 55% lo considera REGULAR

5.

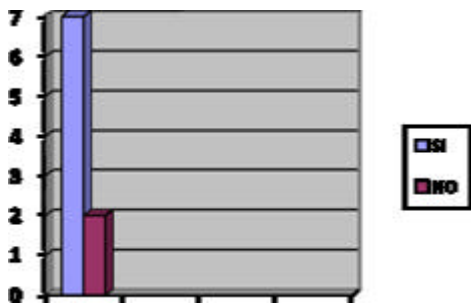
| PREGUNTA                                      | AMABLE              |    | POCO AMABLE         |    | REGULAR             |    |
|---|---------------------|----|---------------------|----|---------------------|----|
|   | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  |
| Que opinión tiene de la atención que recibió? | 7                   | 78 | 1                   | 11 | 1                   | 11 |



**Interpretación:**  
 El 78% de los socios de la Cooperativa se encuentra complacido con el trato que reciben y solo el 11% lo ve poco amable y un porcentaje similar piensa que es regular.

6.

| PREGUNTA   | SI                  |    | NO                  |    |
|--|---------------------|----|---------------------|----|
|  | Total de respuestas | %  | Total de respuestas | %  |
| ¿Considera que el funcionario (cajero) tarda demasiados en contar y verificar el dinero de su transacción? | 7                   | 78 | 2                   | 22 |



**Interpretación:**  
 El 78% de los socios considera que el cajero tarda demasiado en contar y verificar el dinero, por lo que se encuentran inconformes.

## 7. SUGERENCIAS

- ❖ **Que los cajeros cuenten mas rápido el dinero = 2**
- ❖ **Aumenten mas cajeros = 3**
- ❖ **Dar capacitación a los empleados = 4**

### COMENTARIO:

Al día se realiza similar número de operaciones en depósitos y ahorros, la mayoría de socios no tiene ningún problema para llenar su respectiva papeleta ya que es relativamente sencilla. El tiempo de espera es demasiado largo considerando que la concurrencia a ventanilla no es muy significativa; por lo que la apreciación del público hacia este servicio es regular. Sin discusión alguna la gran mayoría percibe un trato amable por parte de los cajeros pero se demoran demasiado en procesar sus transacciones.

### RECOMENDACIÓN:

#### A la Gerencia:

- Brindar cursos de capacitación en cuanto al Manejo del dólar, de forma que el cajero pueda agilizar su trabajo y brindar un mejor servicio al socio.

#### Al personal de Caja o Ventanilla:

- Atender de manera eficaz y eficiente al público que acude a ventanilla a realizar sus operaciones.
- Ofrecer un trato amable y cordial de forma que el socio se sienta a gusto con la atención que reciben.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 22-08-08

Fecha: 26-08-08

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

### PLAN DE CAPACITACIÓN

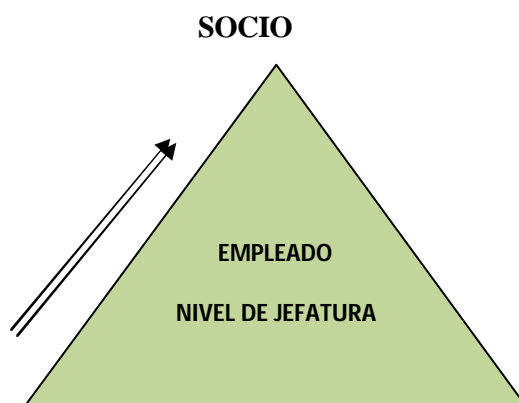
#### RELACIONES HUMANAS Y ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE

Un servicio de calidad, solo puede ser generado por gente de calidad, de ello se deriva una serie de acciones por parte de la Cooperativa, para mejorar el nivel de autoestima de sus funcionarios y la forma como ellos valoran el trabajo que hacen con los socios.

Para esto se ha planeado dar capacitación a los empleados que mantienen contacto directo con los socios; quienes son el activo más importante de la Cooperativa.

El curso será dictado el día sábado, ya que el horario de trabajo es de 08H00 hasta las 14H00, se les brindara un almuerzo a los asistentes para luego dar inicio al taller con la participación e interacción de los empleados,

El curso debe ser básicamente de Relaciones Humanas y Atención al Cliente con una nueva estructura propuesta para servir eficazmente a los socios pero cambiando la estima de los funcionarios que los atienden. Como? Aceptando que el lugar donde se provee buen servicio es finalmente en el punto de contacto entre el socio y el funcionario:



Los empleados de contacto con los socios deben estar en capacidad de proveer un buen servicio, resolviendo sus problemas y atendiendo sus expectativas y necesidades

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 22-08-08

Fecha: 26-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**CUADRO DE ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA  
COOPERATIVA**

| No. De socios que solicitan CRÉDITOS (mensualmente) | MONTO       | % TASA DE INTERÉS | PLAZO (en meses) | TOTAL A PAGAR | OBSERV.     |
|---|-------------|-------------------|------------------|---------------|-------------|
| 175   | 1.000,00    | 7.5%              | 12               | 1.160,01      | 1 garante   |
| 200   | 2.000,00    | 7.5%              | 18               | 2.338,67      | 1 garante   |
| 10  | 5.000,00    | 7.5%              | 30               | 6.378,67      | 2 garantes  |
| 4   | + 50.000,00 | 7.5%              | +30              | ----          | Hipotecario |

**COMENTARIO**

El número de socios que solicitan créditos es una cifra aproximada, ya que estos varían según el mes, existe mayor demanda de préstamos en los meses de diciembre y mayo, la demanda en estos meses es por las festividades de navidad y fin de año, y en el mes de mayo son las fiestas de cantonización y estos son destinados para el comercio. Pero indistintamente es el socio quien decide en que invertir su crédito, puede ser para vivienda, consumo, etc.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia:**

- Crear y promover publicidad para difundir los servicios que oferta la Cooperativa, de modo que se mantenga activa durante los doce meses del año y sean solicitados todos los préstamos que ofrece la misma.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

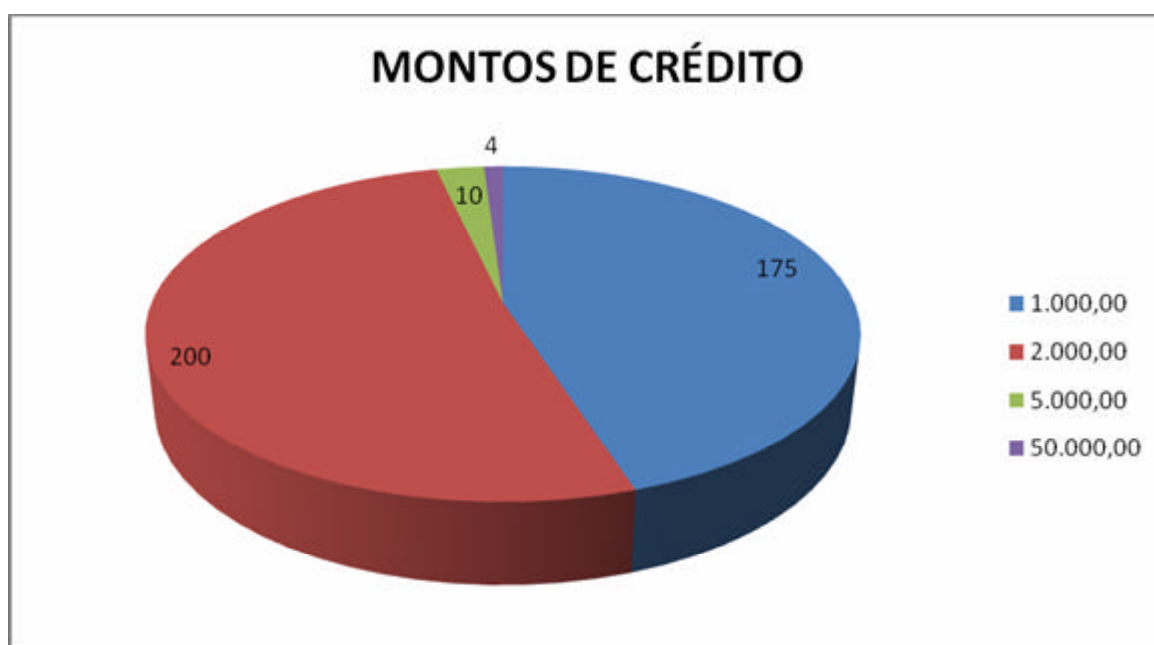
Fecha: 23-08-08

Fecha: 26-08-08



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**GRÁFICO DE LOS MONTOS DE CRÉDITOS Y NÚMERO DE SOCIOS  
QUE LO REQUIEREN**

La Cooperativa entrega mayormente créditos por un monto de 2.000,00, los créditos por un monto de 5.000,00 no son muy requeridos debidos a que se solicitan dos garantes con sus respectivas escrituras, los créditos hipotecarios son los menos solicitados.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 23-08-08

Fecha: 26-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

**PREGUNTAS:**

|           | No. De personas | Porcentaje  |
|-----------|-----------------|-------------|
| <b>1.</b> | 1= 10           | 10%         |
|           | 2= 48           | 48%         |
|           | 3= 20           | 10%         |
|           | 4= 16           | 16%         |
|           | 5= 6            | <u>6%</u>   |
|           |                 | <b>100%</b> |
| <b>2.</b> | 1= 5            | 5%          |
|           | 2= 6            | 6%          |
|           | 3= 28           | 32%         |
|           | 4= 31           | 31%         |
|           | 5= 30           | <u>26%</u>  |
|           |                 | <b>100%</b> |
| <b>3.</b> | 1= 7            | 7%          |
|           | 2= 6            | 6%          |
|           | 3= 38           | 38%         |
|           | 4= 37           | 37%         |
|           | 5= 12           | <u>12%</u>  |
|           |                 | <b>100%</b> |
| <b>4.</b> | 1= 5            | 5%          |
|           | 2= 7            | 7%          |
|           | 3= 39           | 39%         |
|           | 4= 27           | 27%         |
|           | 5= 22           | <u>22%</u>  |
|           |                 | <b>100%</b> |

5.

|    |    |            |
|----|----|------------|
| 1= | 2  | 2%         |
| 2= | 6  | 6%         |
| 3= | 10 | 10%        |
| 4= | 25 | 25%        |
| 5= | 57 | <u>57%</u> |
|    |    | 100%       |

6.

|     |    |           |
|-----|----|-----------|
| Si= | 95 | 95%       |
| No= | 5  | <u>5%</u> |
|     |    | 100%      |

7. Entre las sugerencias que mas destacan los socios son:
- ✓ Aumentar personal para el departamento de crédito
  - ✓ Falta de capacitación en las áreas de crédito.
  - ✓ Infraestructura más amplia.
8. La opinión de los socios encuestados acerca de los formularios se dividen en:
- ✓ Complicados (personas de escaso nivel académico)
  - ✓ Mucho papeleo.
  - ✓ Regulares en su formato
  - ✓ Similares a los de las demás cooperativas.
9. El conocimiento de las políticas de la cooperativa son:
- ✓ El 89 % de los entrevistados desconocen las políticas de la cooperativa.
  - ✓ El 6% prefiere no opinar acerca de las mismas.
  - ✓ Del 5% restante, los conocen a medias o tiene una idea general de ellas.
10. Los requisitos que exige la Cooperativa son:
- ✓ Los requisitos son los mismos que en las demás instituciones.
  - ✓ Demasiados garantes.

11. Los socios consideran que el tiempo para recibir un crédito es:

- ✓ Deben ser en un mínimo de 48 horas.
- ✓ Máximo 15 días

## CONCLUSIONES

De una muestra de 100 socios escogidos al azar, en horario de 09H00 a 17H00, se puede concluir que:

Los socios consideran MUY EFICIENTE en su mayoría la presentación del funcionario, mientras que en cuanto a tiempo, atención, eficiencia en el proceso y capacidad del funcionario su percepción va de REGULAR a BUENO. El horario de atención es del agrado de los socios en su mayoría.

## RECOMENDACIONES

### A la gerencia:

- Contratar más personal. ya que la provincia esta en proceso de crecimiento y la Cooperativa goza de la aceptación del público.
- A pesar que la atención es esmerada, esta se ve disminuida por la falta de capacitación, se recomienda dictar cursos PERMANENTES y ACTUALIZADOS a los empleados y funcionarios.
- Debido a que la Cooperativa esta en proceso de crecimiento es recomendable, buscar unas instalaciones mas amplias, que garantice la comodidad de los socios y fluidez de los procesos.
- Es importante exhibir en un sitio visible las políticas con que se rige la Cooperativa, de forma que el socio pueda conocerlas.
- Revisar que los requisitos para obtener un crédito sean mínimos pero seguros en el menor tiempo posible.

Elaborado por: B.J.

Revisado por: A.M.

Fecha: 21-08-08

Fecha: 25-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**PROVEEDORES DE SERVICIOS DE SEGURIDAD**

| EMPRESA             | SERVICIOS   | COSTOS   |
|---------------------|---|--|
| PROSEGUR            | Proporciona personal capacitado, es decir, no solo suministra los implementos y accesorios sino también el personal que es capacitado y formado por la empresa. | El costo varía según la localización de la empresa contratante.<br>Monto aproximado: \$200.000,00                    |
| GUARDIANES          | Brinda servicios de guardianía complejos, entre ellos alarmas, autos blindados, entre otros.  | Demasiado elevado, para el tamaño de la empresa.<br>Monto aproximado: \$250.000,00                                   |
| SEGURIDAD INMEDIATA | Es una empresa que capacita al personal de seguridad, pero no dota de los accesorios que requiere para la realización de su trabajo                             | Costo bajo, pero se necesita adquirir los accesorios para el guardia de seguridad.<br>Monto aproximado: \$100.000,00 |

La Cooperativa Amazonas, posee una infraestructura relativamente pequeña, por lo que no necesita demasiado personal de seguridad, y dado que en la Provincia de Pastaza, específicamente en la ciudad del Puyo, el crimen y la delincuencia, esta en un bajo nivel, a diferencia de las grandes provincias.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 25-08-08

Fecha: 28-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**PROFORMAS DE EMPRESAS QUE REALIZAN ASEO Y LIMPIEZA**

| <b>EMPRESA</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>COSTO</b> | <b>OBSERVAC.</b> |
|-----------------|---|-------------------|--------------|------------------|
| El Hogar        | Limpieza de instalaciones.<br>(pisos, vidrios e inodoros)                   | Diario            | 150,00       | Mensual          |
| Balseca e Hijos | Limpieza y aseo de oficinas (pisos , vidrios, escritorios y cuarto de baño) | Según acuerdo     | 10,00        | Diarios          |
| Limpihogar      | Aseo de oficinas, casas, departamentos, etc. (aseo completo del local)      | Diario            | 180,00       | Mensual          |

**COMENTARIO**

La Cooperativa Amazonas Ltda., contrata a Norma Wampash, quien realiza el aseo de las instalaciones por un valor costo/hora. El monto que recibe al mes es de 90,00 dólares aproximadamente. Existe deficiencia en este servicio ya que se carece de un instructivo para realizar esta actividad. Sin embargo el costo que mas le conviene a la Cooperativa es el de la empleada que mantiene actualmente pues el de otras empresas es mucho más costoso.

**RECOMENDACIONES**

**A la Gerencia:**

- Elaborar un instructivo para realizar esta actividad, la misma que garantice la limpieza y una presentación digna de la Cooperativa.

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Elaborado por: <b>B.J.</b> | Revisado por: <b>A.M.</b> |
| Fecha: <b>23-08-08</b>     | Fecha: <b>27-08-08</b>    |

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 1****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****ESTRUCTURA ORGÁNICA MAL DEFINIDA****Condición**

La estructura orgánica de la Cooperativa, ha sido elaborada sin tomar en cuenta todos sus departamentos, y sin considerar líneas de jerarquía.

**Criterio**

La Cooperativa debe estar representada correctamente en su estructura orgánica con todos sus departamentos, haciendo constar claramente la división de departamentos, la interrelación entre si y sobre todo la jerarquía de cada departamento.

**Causa**

Al elaborar la estructura orgánica no se tomó en cuenta todos los departamentos de la Cooperativa ni su crecimiento económico ya que se la realizó de forma empírica, sin estudios previos del interior de la Cooperativa.

**Efecto**

La mala definición de la estructura orgánica produce responsabilidades mal delimitadas o a su vez desvanece la autoridad entre los funcionarios y empleados.

**RECOMENDACIÓN****A la Asamblea General de Socios**

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica de la Cooperativa, tomando en consideración todos los aspectos y departamentos importantes de la misma para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos

Ref. Pag.: 25

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 2****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****ORGANIGRAMA DE PERSONAL MAL DEFINIDO****Condición**

El organigrama de Personal de la Cooperativa se encuentra mal definido, ya que no constan todos los cargos y el personal que laboran en ella.

**Criterio**

En el organigrama de personal deben constar todos los cargos con los respectivos empleados, para que de esta manera se refleje la buena organización de la misma.

**Causa**

La elaboración del organigrama fue realizada sin tomar en consideración todos los cargos y por ende se suprimieron varios.

**Efecto**

Se limita el grado de responsabilidad de los empleados y funcionarios, en la toma de decisiones, debido a que no delimitan y asignan responsabilidades correctamente.

**RECOMENDACIÓN****A la Asamblea General de Socios:**

- Elaborar o rediseñar el organigrama existente, en el consten todos los cargos existentes, considerando el crecimiento y desarrollo potencial de la Cooperativa.

Ref. Pag. 29

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 3****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DE PROCESOS****Condición**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., no posee un organigrama funcional ni por procesos que le facilite la realización de su trabajo y refleje su posición.

**Criterio**

La Cooperativa debe tener un organigrama funcional y por procesos, los mismos que garantizarán una correcta asignación de funciones y procesos claramente definidos y por ende un mejor desenvolvimiento de la misma.

**Causa**

No se elaboró los mencionados organigramas ni se ha hecho mención para su creación, restándole la importancia debida.

**Efecto**

La falta de un organigrama funcional hace que los empleados y funcionarios no tengan claro cuales son sus obligaciones y atribuciones dentro de la Cooperativa de forma que se responsabilicen de los resultados, a su vez la carencia del organigrama por procesos genera en duplicación de actividades, pérdida de tiempo y de dinero.

**RECOMENDACIÓN****A la Asamblea General de Socios:**

- Elaborar el correspondiente organigrama funcional y por procesos o encargar su elaboración a personal capacitado para de esta manera tener claro las funciones de cada empleado y funcionario así como los procesos que realiza la Cooperativa para desarrollar sus actividades.

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 26-08-08

Fecha: 28-08-08

HH4. 1/1

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 4**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**FALTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

**Condición**

La matriz de la Cooperativa Amazonas Ltda., esta ubicada en la ciudad del Puyo, posee sucursales en Arajuno y Ambato, próximamente en la ciudad del Tena, pero no cuenta con un sistema de información que comunique a la matriz con las agencias, esto dificulta el flujo de información de modo que se aligere los trámites.

**Criterio**

Debido a la múltiple información que maneja la Cooperativa es indispensable que se adquiera y adapte un sistema de información de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa que le facilite el desarrollo de sus actividades.

**Causa**

La Cooperativa se ha desarrollado y crecido notablemente, pero este aspecto no fue tomado en cuenta cuando se instaló el sistema de información.

**Efecto**

No existe flujo de información, lo que dificulta el acceso a información de la matriz a las sucursales, retrasándose de esta manera el desarrollo de las actividades y perjudicando a la misma y por ende a los socios.

**RECOMENDACIÓN****A la Gerencia General:**

- Encargar a quien corresponda la instalación inmediata de sistema de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, la misma que facilite sus actividades.

Ref. P/T.: PE2.

HH5. 1/1

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 5**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

## **LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO**

### **Condición**

Los cargos existentes en la Cooperativa son ocupados por personal que no cuentan con el perfil profesional requerido para ocupar los mismos.

### **Criterio**

Los empleados que laboran en la Cooperativa deben tener el perfil profesional requerido para ocupar los cargos de la misma, esto garantiza el manejo de los fondos confiados por los socios.

### **Causa**

Debido a que la Cooperativa no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal, estos han sido ocupados en su mayoría por socios fundadores, los mismos que son estudiantes de secundaria.

### **Efecto**

La falta de personal con un perfil profesional apto para desempeñar estas funciones, provoca serios riesgos operativos que afectan la imagen y calificación de la Cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Asamblea General de Socios**

- Elaborar el respectivo manual de reclutamiento y selección de personal, considerando las necesidades de la Cooperativa, cargos a ocupar y funciones a realizar para el logro de los objetivos propuestos.

Ref. P/T.: PE3

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

**HH6. 1/2**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 6**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

## APLICACIÓN NULA DE INDICADORES DE GESTIÓN

### **Condición**

La Gerencia desconoce el concepto de lo que es un Indicador para medir el desempeño de la gestión, por lo que su aplicación es totalmente nula; es decir, es imposible medir el desempeño de la Cooperativa.

### **Criterio**

Es importante e indispensable la aplicación de indicadores para conocer y evaluar su desempeño, de lo contrario es imposible tomar medidas correctivas para el bien de la Cooperativa.

### **Causa**

La falta de conocimiento del Gerente General, quien es el encargado de realizar esta función, hace imposible la aplicación de indicadores dentro de la Cooperativa, ya que su concepto es completamente desconocido.

### **Efecto**

Es imposible medir el desempeño de la gestión de la Cooperativa, funcionarios y empleados que laboran dentro de la misma y a su vez proponer alternativas de mejora si fuera el caso.

La eficiencia, eficacia y economía de la entidad se ubica entre el 40%, 40% y 30% respectivamente. La Cooperativa debe aprovechar sus recursos humanos, materiales y financieros al 100% de su capacidad de modo que no exista personal desocupado, tiempo ocioso y despilfarro de recursos económicos. La falta de preparación académica de los funcionarios y empleados provoca la mala o sub utilización de los recursos que dispone así como de los respectivos manuales de políticas y procedimientos. Esto provoca pérdida de recursos, malas inversiones y la consiguiente mala imagen institucional.

HH6. 2/2

### **RECOMENDACIÓN:**

**A la Gerencia General:**

- Obtener conocimientos sobre el concepto, cálculo, aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión que se aplicarán a la Cooperativa para evaluar su desempeño; así como capacitarse en el buen uso de los recursos con que dispone la Cooperativa para alcanzar en un 100% la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los mismos. De esta manera podrá; en caso de ser necesario tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Ref. P/T.: G1

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 7**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

**Condición**

La mayoría de empleados conocen el concepto tanto de Misión como de Visión, pero desconocen la “Misión y Visión” de la Cooperativa para la que trabajan.

**Criterio**

Es necesario determinar cual es la función de la Cooperativa en la sociedad, es indispensable que tanto empleados como funcionarios conozcan la Misión y Visión de la Cooperativa y comprometerse con las mismas.

**Causa**

La falta de difusión de la Misión y Visión de la Cooperativa en el interior de la misma ha sido un factor preponderante para que empleados y funcionarios desconozcan su contenido.

**Efecto**

La Misión es la razón de ser de una empresa y la Visión es lo que la empresa espera llegar a ser en el futuro, los empleados y funcionarios al desconocer los mismos, no se comprometen totalmente con la Cooperativa y con la obtención de los objetivos propuestos.

**RECOMENDACIONES:**

**A la Gerencia General:**

- Exhibir en un lugar visible y de forma clara tanto la Misión como la Visión de la Cooperativa de forma que esta pueda ser apreciada por empleados, funcionarios y público en general.

- Propiciar una reunión en la que participen directivos, funcionarios y empleados, con la asesoría de un buen Facilitador dar a conocer la Misión y Visión de la Cooperativa.
- Elaborar un plan de difusión del documento a través de reuniones, carteles y todo tipo de promociones. Se debe reiterar su contenido con creatividad.
- Es imprescindible que todo el personal comparta este compromiso.

Ref. P/T.: G1

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 26-08-08

Fecha: 28-08-08



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 8****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE Y OPORTUNA****Condición**

Los empleados de la Cooperativa no reciben capacitación referente a Atención al Cliente, reformas políticas y actualización en cuanto su trabajo.

**Criterio**

Es importante que los empleados reciban la capacitación suficiente y necesaria para desarrollar su trabajo de forma correcta, y evitar riesgos operativos que afecten la imagen de la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos.

**Causa**

La falta de planes de capacitación en los que intervengan todos los empleados según su área y el compromiso de la gerencia de velar por el desarrollo personal y profesional de sus empleados afecta significativamente la realización de las actividades de la Cooperativa.

**Efecto**

Los empleados no se encuentran preparados para desarrollar su trabajo adecuadamente y brindar seguridad a los socios, en cuanto a los fondos confiados.

**RECOMENDACIONES:****A la Gerencia General:**

- Promover planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente para todos los empleados así como brindar oportunamente folletos que contengan las últimas reformas políticas que afecten el desarrollo de la Cooperativa.

**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la cooperativa y propender su autoaprendizaje e investigación.

Ref. P/T.: PE4

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 9****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS****Condición**

Los manuales de procedimientos de los servicios que brinda la Cooperativa no se ejecutan completamente como lo describe el instructivo por parte de los empleados.

**Criterio**

La Cooperativa posee manuales e instructivos para realizar sus funciones, los mismos que deben cumplirse en su totalidad por parte de los empleados y de acuerdo a la actividad que realizan, esto ayuda a desarrollar las actividades de la Cooperativa de una manera eficiente y ordenada.

**Causa**

La falta de compromiso para con la Cooperativa por parte de los empleados, hace que estos desarrollen su trabajo de acuerdo a su criterio y obviando pasos y requisitos importantes.

**Efecto**

El incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada esto perjudica la imagen de la Cooperativa y no se garantiza el manejo de los fondos confiados por los socios.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Enviar un comunicado por escrito a los funcionarios y empleados, anexando el manual correspondiente a cada uno, solicitando el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos.

**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometerse con la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos, mediante la aplicación correcta, obligatoria e inmediata de los respectivos manuales y procedimientos.

Ref. P/T.: CRC1

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 26-08-08

Fecha: 28-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 10**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**  
**NO CUENTAN CON UNA MÁQUINA PARA DETECTAR MONEDA**  
**FALSA**

**Condición**

Los empleados de ventanilla no cuentan con una máquina para detectar moneda falsa que le ayude a la realización de su trabajo.

**Criterio**

La Cooperativa debe proveer al área de caja de una máquina para detectar moneda falsa, la misma que servirá a estos empleados para un mejor desempeño de sus actividades de manera eficaz y eficiente.

**Causa**

La falta de atención por parte de Gerencia a esta máquina que es de gran utilidad para desarrollar la actividad de entregar y recibir dinero en ventanilla le ha restado la debida importancia.

**Efecto**

Los cajeros tardan demasiado tiempo en verificar el dinero que reciben en cada una de las transacciones durante el día, lo que provoca retrasos y por consecuencia la insatisfacción de los socios debido al tiempo exagerado que tienen que esperar por atención en ventanilla.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Adquirir de forma inmediata una máquina para detectar moneda falsa para cada ventanilla (dos), lo que servirá para agilizar el trabajo de esta área y mejorar su desempeño, propendiendo la satisfacción de los socios y clientes.

Ref. P/T.: C3

Elaborado por: **C.G.**

Revisado por: **A.M.**

Fecha: **26-08-08**

Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 11****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****NO EXISTE ROTACIÓN DE PERSONAL****Condición**

La Cooperativa no practica la rotación de personal, sin embargo existen salidas inesperadas de los empleados de la misma.

**Criterio**

La rotación de personal controlada es una práctica sana para dotar a la empresa de nuevo personal y se beneficie de sus conocimientos, pero a su vez se debe valorar, cuidar y capacitar el recurso humano disponible.

**Causa**

Varios empleados que laboran en la Cooperativa y no son socios fundadores, han ingresado y salido de la misma antes de cumplir su contrato de trabajo, teniéndose que incorporar nuevo personal regularmente.

**Efecto**

La salida repentina de empleados, produce retrasos y costos no planificados a la Cooperativa, ya que se debe capacitar al nuevo personal para que efectúen sus funciones, esto a su vez produce pérdidas para la institución.

**RECOMENDACIÓN****A la Asamblea General de Socios**

- Analizar detenidamente los sueldos del personal, beneficios sociales y seguridad laboral, de modo que estos se sientan a gusto como miembros de la Cooperativa, brindando atención de calidad y comprometidos con el logro de los objetivos propuestos.

Ref. P/T.: G2

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **26-08-08**Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 12****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR LA ATENCIÓN QUE  
RECIBEN****Condición**

Los socios demuestran su inconformidad con el tiempo de espera o con la falta de atención por parte de los empleados de la Cooperativa.

**Criterio**

La razón de ser de una Cooperativa es propender por la satisfacción de las necesidades, los deseos, las expectativas y el desarrollo de sus socios.

**Causa**

La razón por la que el empleado tarda en brindar atención es por que pasa mas tiempo procesando papeles e información en lugar de establecer prioridades, en este caso la satisfacción del socio.

**Efecto**

Un socio insatisfecho es un peligro potencial, ya que este puede divulgar su inconformidad entre los demás, provocando retiros masivos de los socios, quienes buscarán otra entidad financiera o Cooperativa a la cual pertenecer y en la que se sientan a gusto.

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Enviar comunicados por escrito a los empleados que mantengan contacto con el público, anexando los respectivos instructivos; en los cuales se pedirá el cumplimiento obligatorio de los mismos, resaltando la necesidad de brindar el servicio al cliente de forma inmediata, oportuna, atenta y amable.

**A los empleados de contacto con el público:**

- Realizar sus actividades acatando los respectivos instructivos total, inmediata y obligatoriamente; y realizarlo de una manera cordial y oportuna, de forma que el socio se sienta conforme de pertenecer a la Cooperativa.

Ref. P/T.: C5

Elaborado por: C.G.

Revisado por: A.M.

Fecha: 26-08-08

Fecha: 28-08-08

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 13****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****SEGURIDAD FÍSICA INADECUADA****Condición**

La Cooperativa cuenta con un guardia de seguridad y una alarma manual, las mismas que son responsables de la seguridad física de la entidad, empleados funcionarios, socios y público en general.

**Criterio**

La empresa debe brindar tranquilidad y seguridad a sus socios, empleados y funcionarios, esto se logra a través la instalación de alarmas automatizadas y la contratación del suficiente personal de seguridad.

**Causa**

Debido a que la ciudad del Puyo, es una ciudad pequeña y con bajo índice delictivo, ha hecho que no se tome las debidas seguridades que garanticen la integridad física de la Cooperativa, de sus socios, empleados y funcionarios.

**Efecto**

La falta de la respectiva seguridad produce riesgos físicos potenciales como asaltos, robos u otros, perjudicando a la Cooperativa, su personal y socios en general

**RECOMENDACIÓN:****A la Gerencia General:**

- Adquirir alarmas automatizadas y encargar a personal capacitado su instalación dentro de la Cooperativa, en los lugares estratégicos como caja de seguridad, caja, etc.

Ref. P/T.: SG1

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **26-08-08**Fecha: **28-08-08**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.****HOJA DE HALLAZGOS N° 14****Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007****IMAGEN FÍSICA INCONVENIENTE****Condición**

La presentación física de la Cooperativa no es del agrado de los socios; así como también esta no cuenta con una sala de espera que acoja a los socios.

**Criterio**

La imagen de la Cooperativa debe ser distinguida, acorde a sus actividades, con un ambiente acogedor y principalmente un lugar donde los socios se sientan a gusto.

**Causa**

La infraestructura de la Cooperativa es relativamente pequeña, razón por la cual no se cuenta con una sala de espera para los socios. La limpieza de la misma esta a cargo de una empleada, pero esta no realiza el aseo diario.

**Efecto**

En un ambiente desagradable con falta de aseo y sin un lugar apropiado donde esperar, los socios se sienten insatisfechos con la Cooperativa, y por ende el socio preferiría no utilizar mas esta institución.

**RECOMENDACIÓN:****A la Asamblea General de Socios:**

- Considerar la posibilidad de adecuar una sala de espera para que los socios se sientan a gusto en un lugar confortable mientras esperan.

**A la Gerencia General:**

- Enviar un comunicado por escrito en el cual se le solicite al personal de aseo, que sus funciones se realicen de forma diaria, ordenada y obligatoria.

Ref. P/T.: SAL1

Elaborado por: **C.G.**Revisado por: **A.M.**Fecha: **26-08-08**Fecha: **28-08-08**

## **5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.3.1. Supervisión del trabajo de Auditoría**

El Supervisor sometió a revisión la ejecución del trabajo realizado por el equipo de auditoría y se determinó si este ha sido realizado de forma satisfactoria, y que los resultados son consistentes con las conclusiones que se presentarán en el informe.

Esta supervisión se logra principalmente a través de la revisión de los documentos de trabajo de auditoría una vez que estos se han integrado o en cada nivel de ejecución del trabajo.

El equipo de auditoría tuvo toda la libertad para efectuar su trabajo técnico en el área de su especialidad, recibieron además breves instrucciones sobre:

- Contenido básico de los papeles de trabajo.
- Referencias y co- referencias
- Contenido de las hojas de hallazgos
- Características de los informes de auditoría.

El supervisor de equipo aprobó todos y cada uno de los papeles de trabajo preparados por equipo de auditoría.



El Gerente General ha estado presente en todo el trabajo de auditoría y a sido quien ha dotado de información, así como el Jefe de crédito y Jefe operativo, sin embargo es el gerente quien ha estado presente durante todo el proceso de auditoría.

## **CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Lcdo.

Luis O. Moposita

Gerente General

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

-

Presente

Av. Atahualpa y Jacinto Dávila

De mi consideración:

De conformidad con el requerimiento de nuestros servicios, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la auditoría de gestión a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA., por el periodo comprendido entre el 2007-01-01 y el 2007-12-31 realizado mediante orden de trabajo N°001 de 2008-07-09.

Dicho acto se llevará a cabo en el auditorium del Sindicato de empleados municipales, ubicado en la CALLE Jacinto Dávila y 27 de febrero, el día 7 de agosto de 2008 a las 18h00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Cecilia Gaspata

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL  
INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO AMAZONAS LTDA. POR EL  
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007-  
01-01 Y EL 2007-12-31**

En la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, a los siete días del mes de agosto del año dos mil ocho, a las diez y ocho horas, los suscritos: Lcdo. Luis Moposita; Ing. Alfredo Mera, Supervisor E Ing. Cecilia Gaspata, Jefe de Equipo; se constituyen en el auditorium del sindicato de empleados municipales, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de ahorro y crédito AMAZONAS LTDA., por el periodo comprendido entre el 2007-01-01 y el 2007-12-31, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo N° 001 de 2008-07-18.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, (Socios fundadores, funcionarios y personas relacionadas con la auditoría, se procedió a la lectura del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

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

| <b>NOMBRES Y<br/>APELLIDOS</b> | <b>CARGO</b> | <b>FIRMA Y CC</b> |
|--------------------------------|--------------|-------------------|
|                                |              |                   |
|                                |              |                   |
|                                |              |                   |

5.3.2.

## ÍNDICE

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>1. SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>         | <b>1</b>    |
| <b>2. CARTA DE PRESENTACIÓN</b>         | <b>2</b>    |
| <b>3. INFORME</b>                       | <b>3</b>    |
| <b>3.1. Capítulo I</b>                  | <b>3</b>    |
| <b>3.1.1. Información introductoria</b> | <b>3</b>    |
| <b>3.1.1.1. Motivo del examen</b>       | <b>3</b>    |
| <b>3.1.1.2. Objetivos del examen</b>    | <b>3</b>    |
| <b>3.1.1.3. Alcance del examen</b>      | <b>4</b>    |
| <b>3.1.1.4. Base legal</b>              | <b>4</b>    |
| <b>3.1.1.5. Estructura orgánica</b>     | <b>5</b>    |
| <b>3.1.1.6. Objetivos de la entidad</b> | <b>5</b>    |
| <b>3.2. Capítulo II</b>                 | <b>6</b>    |
| <b>3.2.1. Resultados del examen</b>     | <b>6</b>    |
| <b>4. ANEXOS</b>                        | <b>27</b>   |
| <b>4.1. Anexo N° 1</b>                  | <b>27</b>   |

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Caja                        | C   |
| Crédito y Cobranzas         | CRC |
| Gerencia                    | G   |
| Planificación preliminar    | PP  |
| Planificación estratégica   | PE  |
| Servicio al Cliente         | SC  |
| Servicio de Guardianía      | SG  |
| Servicio de aseo y limpieza | SAL |
| Hallazgos                   | H   |

Puyo, 30 de agosto de 2008

Señor

Lcdo. Luis O. Moposita

**GERENTE GENERAL  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

Presente:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., por el periodo comprendido entre 2007-01-01 y el 2007-12-31.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las normas de Auditoría y Control Interno, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que sus operaciones se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente

Cecilia Gaspata

Jefe de equipo de Auditoría

# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La presente Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se ejecutó de conformidad con la orden de trabajo N° 001, La presente auditoría se realizó por un motivo imprevisto de la Asamblea General de Socios o de Representantes, previa autorización del 21 de abril del 2008.

#### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

Los objetivos de la Auditoría se orientaron a:

- Evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.
- Evaluar el control interno imperante en la Cooperativa.
- Identificar las áreas o puntos críticos dentro de la entidad.

## **ALCANCE DEL EXAMEN**

La presente Auditoría se realizó en base a los análisis de la estructura Administrativa y Funcional de la Cooperativa, así como la evaluación de las seguridades e infraestructura por el periodo comprendido desde el 1 de enero de 2007 hasta el 31 de diciembre del 2007.

## **BASE LEGAL**

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., son:

- ★ Ley General de Instituciones Financieras.
  
- ★ Ley de Régimen Tributario Interno.
  
- ★ Ley del Seguro Social.
  
- ★ Ley de Cooperativas.
  
- ★ Código de Trabajo.
  
- ★ Estatutos, Manuales Y Reglamentos para cada Proceso



## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se creó el 16 de octubre de 2003, esta conformada por la Matriz, ubicada en la ciudad de Puyo y dos sucursales, una en la ciudad de Ambato y otra en la ciudad de Arajuno.

La estructura orgánica de la Cooperativa la conforman: la Asamblea General o Asamblea de representantes, los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia General, unidades Comercial, de Crédito, Contabilidad y Agencias; y los niveles operativos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos de la entidad**

- ✓ Promover el bienestar económico y social de sus afiliados para cuyo cumplimiento recibirá ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo, efectuara cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para la práctica y fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Proporcionar una adecuada educación cooperativa a sus socios.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de ahorro y crédito de sus clientes con amabilidad y cortesía.

- ✓ Crear una conducta social y de convivencia comunitaria basados en los principios de la cooperación.
- ✓ Proporcionar no solo beneficios económicos, sino además mejorar la calidad de vida de las partes interesadas.
- ✓ Combinar los recursos captados con actividades administrativas para producir soluciones comprometidas para el desarrollo de sus socios.

#### **Objetivos estratégicos**

- ✓ **Perspectiva del cliente**

- Incrementar la cartera de clientes activos en la institución, con un crecimiento sostenido equivalente al 20% anual.

- ✓ **Perspectiva financiera**

- Lograr al 2012, una sostenibilidad financiera y operativa considerando temas de prudencia financiera y administración de riesgo.

- ✓ **Procesos internos**

- Reestructurar la Cooperativa, de tal manera que se pueda ofrecer servicios financieros oportunos y eficientes.

- ✓ **Tecnología**

- Capacitar al staff gerencial, en sus áreas específicas, logrando de esta manera una especialización, por parte de su personal para que su trabajo alcance los niveles más altos de productividad y eficiencia.

## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **1. ESTRUCTURA ORGÁNICA MAL DEFINIDA**

Dentro de la estructura orgánica de la Cooperativa no constan todos los niveles, ni líneas jerárquicas, varios cargos fueron obviados sin ser tomados en cuenta.

La estructura orgánica de la empresa debe reflejar claramente la posición de la misma, sus departamentos y sobre todo las líneas de jerarquía.

Debido a que cuando se elaboró la estructura orgánica no se tomó en cuenta todos los departamentos existentes, ni su crecimiento económico, esta se realizó sin estudios previos y de forma empírica.

Se desvanece la línea de autoridad y las responsabilidades de empleados y funcionarios no están correctamente delimitadas.

#### **CONCLUSIÓN:**

En la estructura orgánica de la Cooperativa no constan todos los niveles ni líneas de jerarquía existentes.

La ausencia de la estructura orgánica provoca que se desvanezca la línea de autoridad y la responsabilidad de los empleados y funcionarios no se halla implícita.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Asamblea General de Socios**

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica de la Cooperativa, considerando todos los aspectos y departamentos importantes de la misma y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos

## **2. ORGANIGRAMA DE PERSONAL MAL DEFINIDO**

La Cooperativa cuenta con un organigrama de personal mal definido, ya que no constan todos los cargos existentes con sus respectivos empleados y funcionarios.

El organigrama de personal debe reflejar la buena organización de la misma, en este deben constar todos los cargos con los concernientes empleados y funcionarios. La mala elaboración limita el grado de responsabilidad de los mismos y dificulta el proceso de la toma de decisiones.

**CONCLUSIÓN:**

Para la elaboración del organigrama de personal no se tomó en cuenta todos los cargos existentes, razón por la cual este no refleja la organización de la misma y a su vez limita el grado de responsabilidad de los empleados y funcionarios.

**RECOMENDACIÓN****A la Asamblea General de Socios:**

- Elaborar o rediseñar el organigrama existente, en el consten todos los cargos existentes, considerando el crecimiento y desarrollo potencial de la Cooperativa.

**3. INEXISTENCIA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y POR PROCESOS**

No se elaboró un organigrama funcional y por procesos, restándole importancia a los beneficios que se obtienen de estos.

Un organigrama funcional bien elaborado garantiza una correcta asignación de funciones a empleados y funcionarios. El organigrama por procesos por su parte deja de manifiesto claramente los procesos que la

Cooperativa debe realizar para cumplir con sus actividades evitando duplicación de actividades, pérdida de tiempo y de dinero, entre otros.

### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no posee un organigrama funcional y por procesos, la ausencia del primero puede producir duplicación de funciones, y con la falta del segundo no se tiene en claro los procesos mas importantes que realiza la entidad para cumplir con sus operaciones y alcanzar los objetivos propuestos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Asamblea General de Socios:**

- Elaborar el correspondiente organigrama funcional y por procesos o a su vez encargar su elaboración a personal capacitado, para de esta manera tener claro las funciones de cada empleado y funcionario así como los procesos que realiza la Cooperativa para desarrollar sus actividades.

#### **4. FALTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

La Cooperativa no cuenta con un sistema de comunicación e información que enlace a la matriz con sus sucursales.

Un sistema de comunicación integrado garantiza un flujo de comunicación e información continuo y oportuno de las sucursales hacia la matriz. Al instalarse el sistema actual no se tomó en consideración el desarrollo y crecimiento económico de la misma.

La falta de un sistema integrado retrasa las actividades de la Cooperativa perjudicando su desarrollo y por ende a los socios.

### **CONCLUSIÓN:**

La Cooperativa no cuenta con un sistema integrado de información y comunicación que enlace a la matriz con sus sucursales, la carencia de este produce estancamientos y retrasos en las operaciones y toma de decisiones que debe realizar la casa matriz.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Gerencia General:**

- Encargar a quien corresponda la instalación inmediata de sistema de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, la misma que facilite sus actividades.

## **5. LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO**

Los cargos existentes son ocupados por personas que no cuentan con el perfil profesional requerido para ocupar los mismos, estos son ocupados

por personas que son aún estudiantes de secundaria.

La Cooperativa debe tener empleados que cuenten con el perfil profesional requerido, que garantice el manejo de los fondos confiados por los depositantes y el logro de los objetivos planteados.

La falta de un manual de reclutamiento y selección de personal que le garantice el ingreso de personas con el perfil profesional requerido para ocupar los cargos importantes en la Cooperativa hace que los riesgos operativos sean elevados, afectando la imagen y calificación de la misma.

### **CONCLUSIÓN:**

La falta de un manual de reclutamiento y selección de personal hace que los cargos de la Cooperativa sean ocupados por personas que no cuenta con el perfil profesional requerido. Esto a su vez genera altos riesgos operativos que perjudican la imagen de la misma.



## **RECOMENDACIÓN**

### **A la Asamblea General de Socios**

- Elaborar el respectivo manual de reclutamiento y selección de personal, considerando las necesidades de la Cooperativa, cargos a ocupar y funciones a realizar para el logro de los objetivos propuestos.

## **6. APLICACIÓN NULA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

No se aplican indicadores de gestión que le permitan medir el desempeño de la Cooperativa, funcionarios y empleados.

Es importante el cálculo, aplicación e interpretación de indicadores de gestión, ya que los mismos le permitirán a la gerencia tomar medidas correctivas a problemas encontrados.

Una de las funciones del Gerente General es la aplicación de indicadores de gestión, pero este desconoce totalmente su concepto, por lo tanto su aplicación es nula; sin estos es imposible evaluar el desempeño de la Cooperativa, funcionarios y empleados.

## **CONCLUSIÓN:**

El gerente general es la personal encargada de aplicar indicadores de gestión, sin embargo este carece de conocimientos en la materia, por lo que es imposible medir el desempeño de la institución.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Gerencia General:**

- Capacitarse en cuanto al concepto, cálculo, aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión que se aplicarán a la Cooperativa para evaluar su desempeño. Y en caso de ser necesario tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

## **7. FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

La mayoría de empleados y funcionarios conocen el concepto de lo que es la misión y visión, pero desconocen la “Misión y Visión” de la Cooperativa para la que trabajan.

La Misión y Visión de una empresa debe ser conocida completamente por todos los empleados y funcionarios, para que de esta manera se identifiquen y comprometan en el logro de las mismas.

La falta de difusión hace que tanto la Misión como la Visión sean desconocidas por la mayoría de empleados, los que a su vez no se implican en el logro de los objetivos propuestos.

### **CONCLUSIÓN:**

La Misión y Visión se encuentran claramente definidas en la planificación estratégica, pero tanto empleados como funcionarios las desconocen, esto se debe a la falta de compromiso de los mismos para con la Cooperativa y la consecución de los objetivos planteados.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **A la Gerencia General:**

- Exhibir en un lugar visible y de forma clara la Misión y la Visión de la Cooperativa de forma que esta pueda ser apreciada por empleados, funcionarios y público en general.
- Propiciar una reunión en la que participen directivos, funcionarios y empleados, con la asesoría de un buen facilitador para dar a conocer la Misión y Visión de la Cooperativa.
- Elaborar un plan de difusión del documento a través de reuniones, carteles y todo tipo de promociones. Se debe reiterar su contenido con

creatividad. Es imprescindible que todo el personal comparta este compromiso.

#### **8. FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE Y OPORTUNA**

Los empleados no reciben capacitación oportuna y permanente en atención al cliente, reformas políticas y actualización en cuanto a su trabajo.

La capacitación permanente de los empleados garantiza un buen manejo de los fondos confiados por los socios y el logro de los objetivos planteados.

La Cooperativa no cuenta con planes de capacitación para los empleados según su área además la falta de compromiso por parte de la gerencia para velar por el desarrollo personal y profesional de sus empleados ha hecho que se reste importancia a este aspecto. La falta de capacitación afecta significativamente el desarrollo de la Cooperativa, existen elevados riesgos operativos y es imposible garantizar el manejo de los fondos confiados por los depositantes.

## **CONCLUSIÓN:**

La Cooperativa no cuenta con planes bien estructurados para capacitar a los empleados en cuanto a atención al cliente, reformas políticas, etc., de modo que se garantice los fondos confiados por los cuenta ahorristas

## **RECOMENDACIONES:**

### **A la Gerencia General:**

- Promover planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente para todos los empleados así como brindar folletos oportunamente los mismos que contengan las últimas reformas políticas que afecten el desarrollo de la Cooperativa.

### **A los empleados y funcionarios:**

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la cooperativa y propender su autoaprendizaje e investigación.

## **9. INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de políticas y procedimientos no son acatados de forma total por parte de los empleados, ya que lo realizan de acuerdo al criterio personal, obviándose pasos importantes y necesarios.

La Cooperativas posee manuales de políticas y procedimientos de acuerdo a los servicios que brinda y operaciones que realiza; estos deben ser acatados por todos los empleados según el manual que le corresponda de forma obligatoria.

El incumplimiento de los manuales genera riesgos operativos altos, perjudicando la imagen y calificación de la Cooperativa.

### **CONCLUSIÓN:**

Pese a que los manuales que posee la Cooperativa fueron elaborados tomando en consideración todas las operaciones y servicios que presta, estos no son acatados totalmente por los empleados, perjudicando el desarrollo de la misma y por consecuencia afectara el logro de los objetivos propuestos.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Gerencia General:**

- Enviar un comunicado por escrito a los funcionarios y empleados, anexando el manual correspondiente a cada uno, solicitando el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos.

### **A los empleados y funcionarios:**

- Comprometerse con la Cooperativa y el logro de los objetivos propuestos, mediante la aplicación correcta, obligatoria e inmediata de los respectivos manuales y procedimientos, lo cual garantizara el normal desarrollo de sus actividades.

## **10. NO CUENTAN CON UNA MÁQUINA PARA DETECTAR MONEDA FALSA.**

La Cooperativa no cuenta con una máquina para detectar moneda falsa, que agilite el trabajo de los cajeros.

La utilización de una máquina detectora de moneda falsa ayuda que el trabajo de ventanilla sea eficiente y eficaz.

La gerencia le ha restado importancia a este artefacto que es de gran utilidad para el mejor desarrollo de las actividades de los empleados de

ventanilla para brindar un servicio ágil y oportuno, provocando la molestia de los socios, que son los que tienen que esperar por un largo periodo de tiempo para recibir atención.

### **CONCLUSIÓN:**

No existe una máquina detectora de moneda falsa, que agilite el trabajo de los cajeros, razón por la cual tardan demasiado tiempo en verificar el dinero que reciben, provocando la molestia de los socios, que son los que tienen que esperar mientras el cajero realiza esta actividad.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Gerencia General:**

- Adquirir de forma inmediata una máquina para detectar moneda falsa para cada ventanilla (dos), lo que servirá para agilizar el trabajo de esta área y mejorar su desempeño, propendiendo la satisfacción de los socios y clientes.

## **11. NO EXISTE ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación de personal es un concepto desconocido por la gerencia, sin embargo las salidas del personal son frecuentes, sobre todo en el área de caja.



La Cooperativa debe practicar la rotación de personal para nutrirse de nuevo personal y a la vez valorar el recurso humano que posee capacitándolo frecuentemente.

Varios empleados han salido de la Cooperativa antes de terminar su contrato de trabajo, esto produce retrasos y costos no planificados de capacitación al nuevo personal, esto perjudica la imagen de la Cooperativa.

### **CONCLUSIÓN:**

La Cooperativa ha experimentado salidas imprevistas de varios empleados, es decir antes de concluir su contrato de trabajo, esto causa retrasos en la misma y ocasiona gastos de entrenamiento del nuevo personal.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Asamblea General de Socios**

- Analizar detenidamente los sueldos del personal, beneficios sociales y seguridad laboral, de modo que estos se sientan a gusto como miembros de la Cooperativa, brindando atención de calidad y comprometidos con el logro de los objetivos propuestos.

## **12. INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR EL TIEMPO DE ESPERA**

Los socios de la Cooperativa, demuestran su molestia e insatisfacción por el tiempo que tienen que esperar para recibir atención.

Los socios de una Cooperativa representan la razón de ser de la misma y debe tener como prioridad número uno la satisfacción de sus necesidades y cumplir las expectativas planteadas.

Los empleados no poseen la capacitación suficiente como para brindar una atención eficiente y de calidad a los socios y en lugar de esto se pasan más tiempo procesando papeles e información, razón por la cual el socio se siente insatisfecho con el tiempo de espera, esto perjudica la imagen de la Cooperativa.

### **CONCLUSIÓN:**

A pesar que el socio se siente complacido con el trato amable que reciben por parte del empleado, su opinión del tiempo que deben esperar para recibir atención es totalmente diferente, su insatisfacción y molestia es notoria, esto perjudica la imagen de la Cooperativa.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Gerencia General:**

- Enviar comunicados por escrito a los empleados que mantengan contacto con el público, anexando los respectivos instructivos; en los cuales se pedirá el cumplimiento obligatorio de los mismos, resaltando la necesidad de brindar el servicio al cliente de forma inmediata, oportuna, atenta y amable.

### **A los empleados de contacto con el público:**

- Realizar sus actividades acatando los respectivos instructivos total, inmediata y obligatoriamente; y realizarlo de una manera cordial y oportuna, de forma que el socio se sienta conforme de pertenecer a la Cooperativa.

## **13. SEGURIDAD FÍSICA INADECUADA**

La seguridad física de la Cooperativa, socios, funcionarios y empleados esta a cargo de un solo guardia de seguridad y una alarma manual.

La cooperativa debe brindar la suficiente seguridad a las personas que se encuentran en el interior de la misma, de modo que estas puedan

desarrollar sus actividades con normalidad.

Al considerar a la ciudad del Puyo como una ciudad con bajo índice delincencial, no se tomó las respectivas medidas de seguridad que garanticen la integridad de funcionarios, empleados, socios y publico en general que acuden a las instalaciones de la Cooperativa; esto se convierte en un peligro potencial, ya que no se tiene el suficiente personal en caso de ocurrir un asalto, robo, etc.

#### **CONCLUSIÓN:**

Debido a que la ciudad del Puyo es una ciudad pequeña y no reporta delitos de consideración, la Cooperativa cuenta con un solo guardia de seguridad y una alarma manual, esto representa un peligro potencial en caso de ocurrir un asalto, robo u otros.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Gerencia General:**

- Adquirir alarmas automatizadas y encargar a personal capacitado su instalación dentro de la Cooperativa, en los lugares estratégicos como caja de seguridad, caja, etc.

## **14. IMAGEN FÍSICA INCONVENIENTE**

Las instalaciones de la Cooperativa no presentan una imagen agradable, lo que es percibida por los socios.

La Cooperativa debe brindar un ambiente acogedor a sus socios, un lugar donde puedan esperar a gusto y sobre toda con una presentación estimada por los mismos.

La presentación física esta a cargo de una sola persona, la misma que realiza sus funciones de acuerdo a su criterio. La infraestructura de la Cooperativa es relativamente pequeña, razón por la cual no posee una sala de espera que acoja a los socios mientras aguardan por atención.

## **CONCLUSIÓN:**

La Cooperativa no presenta una imagen digna para recibir a sus socios y no cuenta con una sala donde los socios puedan sentirse a gusto mientras esperan por atención, esto provoca el malestar de quienes ingresan a la entidad.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Asamblea General de Socios:**

- Discutir la posibilidad de adecuar una sala de espera para que los socios se sientan a gusto en un lugar confortable mientras esperan.

### **A la Gerencia General:**

- Enviar un comunicado por escrito en el cual se le solicite al personal de aseo, que sus funciones se realicen de forma diaria, ordenada y obligatoria.

## **ANEXOS**

### **ANEXO N° 1**

#### **Nómina de funcionarios**

Lcdo. Luis O. Moposita

CARGO: Gerente General de la Cooperativa

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha

Sr. Jorge Mungasi

CARGO: Jefe de Crédito

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha

Sr. Ángel Andagana

CARGO: Jefe Operativo y Atención al Cliente

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha

### **5.3.3. Seguimiento y Monitoreo**

Todas las observaciones que se produjeron como resultado de la auditoría se deben sujetar a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido el seguimiento no solo se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la Cooperativa, lo que hará posible que:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, a fin de alcanzar los resultados esperados.
  
- Facilitar al Gerente General de la organización la toma de decisiones.
  
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron.



## CÉDULA ÚNICA DE AUDITORÍA

**Área auditada:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

**Tipo de auditoría:** Auditoría de Gestión

**Número de Revisión:** 001

**Fecha de inicio:** Marzo/2008

**Fecha de término:** Agosto/2008

**Tiempo real empleado:** 180 días      **Periodo revisado:** del 01/01/07 al 31/12/07

**Nombre del coordinador de la auditoría:** M. Cecilia Gaspata C.

**Cantidad de auditores asignados:** 3

**Tiempo de supervisión:** 30 días

### Observaciones determinadas:

| Tipo de Auditoría       |           |
|-------------------------|-----------|
| Integrales              | 6         |
| Específicas             | 7         |
| Evaluación de programas | -         |
| Desempeño               | 1         |
| Informática             | 1         |
| Servicios               | -         |
| otros                   | -         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>14</b> |

### Seguimiento

| Conceptos                | Cantidad |
|--------------------------|----------|
| Observaciones originales | 14       |
| Solventadas              | 10       |
| No solventadas           | 4        |

### Montos

| Concepto     | Miles de dólares |
|--------------|------------------|
| Fiscalizable | 8.000,00         |
| Fiscalizado  | 2.000,00         |
| Irregular    | -                |
| Recuperado   | -                |
| Recuperable  | -                |
| Aclarado     | -                |

Elaboró  
M. Cecilia Gaspata C.  
Nombre y Firma

Vo. Bo.  
Ing. Alfredo Mera  
Nombre y Firma

## CÉDULA DE SEGUIMIENTO DE MEJORA

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS LTDA.

|   |
|---|
| Num. de Revisión de Control: 001                  |
| Tipo de Revisión de Control: Auditoría de Gestión |
| Num. de revisión de Control Original: 001         |
| Área/ Unidad Administrativa: Cooperativa          |
| Num. de acción de mejora: 01                      |

|                 |
|-----------------|
| Hoja Num.: 01   |
| De: 2           |
| Fecha: 26/08/08 |

| ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA   | SITUACIÓN ACTUAL   | REPLANTEAMIENTO  | FECHA COMPROMISO | RESPONSABLE                |
|---|--|--|------------------|----------------------------|
| SITUACIÓN ENCONTRADA/<br>DEBILIDAD DE CONTROL IDENTIFICADA/<br>OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADA ORIGINAL | Mala definición de organigrama estructural                       | Elaborar o corregir el organigrama estructural actual                    | 28-08-08         | Asamblea General de Socios |
|   | Mala definición de organigrama de personal                       | Rediseñar el organigrama existente.                                      | 28-08-08         | Asamblea General de Socios |
|   | Falta de organigrama funcional y por procesos.                   | Elaborar el organigrama funcional y por procesos.                        | 28-08-08         | Asamblea General de Socios |
|   | Inexistencia de sistema integrado de comunicación e información. | Adquirir un sistema integrado que enlace a la matriz con sus sucursales. | 15-09-08         | Gerencia General           |

|                                      |  |   |          |                            |
|--------------------------------------|--|---|----------|----------------------------|
| ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL | Falta de un manual de Reclutamiento y Selección de personal.             | Elaborar el respectivo manual para Reclutamiento y selección de personal.               | 31-08-08 | Asamblea General de Socios |
|                                      | No aplican indicadores de gestión.                                       | Aplicar los indicadores para medir el desempeño de la gestión.                          | 28-08-08 | Gerencia General           |
|                                      | Los empleados no conocen la Misión y la Visión de la Cooperativa.        | Dar a conocer la Misión y la Visión para que los empleados y funcionarios la compartan. | 28-08-08 | Gerencia General           |
|                                      | No cuentan con planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente. | Crear planes de capacitación para los empleados y funcionarios.                         | 10-09-08 | Gerencia General           |
|                                      | No se cumplen los manuales de procedimientos.                            | Cumplir y hacer cumplir todos los manuales y sus procedimientos.                        | 28-08-08 | Gerencia General           |
|                                      | No cuentan con una máquina para detectar moneda falsa.                   | Adquirir una máquina para detectar moneda falsa que agilice el trabajo de ventanilla.   | 15-09-08 | Gerencia General           |
|                                      | Los empleados renuncian antes de culminar su contrato de trabajo         | Garantizar un buen ambiente de trabajo con su respectiva remuneración.                  | 28-08-08 | Asamblea General de Socios |
|                                      | No cuentan con la seguridad física necesaria.                            | Seguridad física adecuada para la Cooperativa, socios, empleados y                      | 15-09-08 | Gerencia General           |

|  |   |   |          |                            |
|--|---|---|----------|----------------------------|
|  |   | funcionarios.   |          |                            |
|  | No existe una sala de espera.                                   | Adecuar una sala donde los socios puedan esperar a gusto.                             | 30-09-08 | Asamblea General de Socios |
|  | La presentación física de la Cooperativa no es la más adecuada. | Presentación física adecuada para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa. | 28-08-08 | Gerencia General           |

**Responsable del Seguimiento**

**Nombre:** Beatriz Jiménez

**Cargo:** Auditor Operativo

**Firma:** Beatriz Jiménez

#### **5.4. ACTUACIONES DEL AUDITOR**

La presente auditoría ofrece una garantía razonable ya que el equipo que la realizó posee formación universitaria en Contabilidad y Auditoría, han participado en programas de educación continua, experiencia en la contaduría pública y conocimiento técnico sobre cooperativismo.

El equipo de trabajo mantuvo y mantiene una actitud mental independiente que garantiza objetividad e imparcialidad durante toda la auditoría.

El examen de los auditores tuvo una planificación adecuada, se determinó el número apropiado de personal de auditoría en varios niveles de competencia y el tiempo y recursos requeridos en cada actividad.

Se adquirió conocimientos del cliente, su ambiente y del control interno; además se aplicaron pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Se recabó la suficiente evidencia competente que sirvió de base para expresar una opinión sobre el desempeño de la gestión de la Cooperativa. El equipo de auditoría garantiza además la confidencialidad respecto a la información proporcionada por el cliente.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

1. Dentro de la estructura orgánica de la Cooperativa no constan todos los niveles, ni líneas jerárquicas, debido a que cuando se elaboró no se tomó en cuenta todos los departamentos existentes, su crecimiento económico, ya que se la realizó sin estudios previos y de forma empírica. Se desvanece la línea de autoridad y las responsabilidades no están delimitadas correctamente.
2. En el organigrama de personal no constan todos los cargos y personal existente en la Cooperativa, ya que al ser realizado no se consideraron varios. Esto dificulta en el proceso de la toma de decisiones, ya que las responsabilidades no se encuentran delimitadas correctamente.
3. La Cooperativa no cuenta con un organigrama funcional y de procesos que le facilite la realización de su trabajo. La falta de este hace que los empleados y funcionarios no tengan claro cuales son sus obligaciones y atribuciones y el grado de responsabilidad en los resultados.

4. La Cooperativa no cuenta con un sistema integrado de información y comunicación que garantice el flujo de información de las sucursales hacia la matriz, lo que provoca pérdida de tiempo y recursos, ya que para acceder a la información de las sucursales el Gerente General debe movilizarse hacia las sucursales.
  
5. Los cargos existentes en la Cooperativa son ocupados por personas que no cuenta con el perfil profesional requerido. En su defecto son ocupados por personas estudiantes de secundaria, esto genera riesgos operativos altos, perjudicando la imagen y calificación de la Cooperativa a la vez que no se garantiza los fondos depositados por los socios.
  
6. Una de las funciones de la Gerencia General es la aplicación de indicadores de gestión, sin embargo este concepto es desconocido por el mismo, lo que hace que el cálculo, aplicación e interpretación sean nulos dentro de la Cooperativa, por ende no se pueden tomar medidas correctivas de ser el caso para el logro de los objetivos planteados.

La eficiencia, eficacia y economía de la Cooperativa es del 40%, 40% y 30% respectivamente, debido a que los recursos que posee no son administrados correctamente o a su vez son sub utilizados. Los recursos con que dispone la entidad deben aprovecharse en un 100% de modo que se pueda obtener los resultados esperados; esto se da debido a la falta de conocimientos del encargado de dirigir la Cooperativa para manejar los mismos, esto provoca pérdida o mala utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

7. A pesar de que en la planificación estratégica se encuentra claramente definida la Misión y la Visión de la Cooperativa, estos conceptos no son conocidos por varios empleados y funcionarios, por lo que es imposible que estos se comprometan a fondo con las mismas.
8. La Cooperativa no capacita periódica y oportunamente a sus empleados, lo hace de forma imprevista, sin que se planifique con antelación según las necesidades de los mismos. Por lo que no están capacitados para desarrollar a satisfacción sus actividades y no garantiza el logro de los objetivos planteados.
9. Los manuales de políticas y procedimientos que posee la Cooperativa para cada una de sus áreas no se acatan completamente por parte de los empleados, generando riesgos operativos altos, una base de datos desactualizada entre otros. De esta manera es poco probable alcanzar los objetivos propuestos.
10. La Cooperativa no cuenta con una máquina para detectar moneda falsa que ayude el desarrollo del trabajo de los cajeros, razón por la cual, se tardan demasiado tiempo en verificar el dinero que reciben y entregan de los socios, causando inconformidad e insatisfacción en los mismos.
11. La Cooperativa no practica la rotación de personal, sin embargo presenta salidas inesperadas del personal antes de concluir su contrato de trabajo sin razones aparentes.



- 12.** Los socios de la Cooperativa se sienten satisfechos con el trato amable que reciben de los empleados pero su percepción cambia por el tiempo que tienen que esperar para recibir atención, pues consideran que es excesivo.
  
- 13.** La seguridad existente en la Cooperativa no garantiza la integridad física de la misma, así como de los funcionarios, empleados, socios y público en general.
  
- 14.** La presentación e imagen de la Cooperativa causa malestar en los socios, ya que esta no ofrece un ambiente agradable con pulcritud y esmero. Además existe la demanda por parte de los socios de una sala de espera en donde los socios puedan descansar hasta ser atendidos.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- 1.** La Asamblea General de Socios realizará un estudio previo para la reestructuración del orgánico estructural de la Cooperativa, el mismo que considere todos los aspectos y departamentos existentes, de modo que quede claramente definida la autoridad entre empleados y funcionarios, lo que a su vez garantizará el logro de los objetivos planteados.
- 2.** La Asamblea general elaborará o rediseñará el organigrama de personal existente, el mismo que deberá contener todos los cargos con que dispone la Cooperativa, esto le avalará una correcta asignación de responsabilidades y buen uso de sus recursos humanos.
- 3.** La Asamblea general elaborará el orgánico funcional y por procesos, los mismos que contendrán las funciones de cada empleado de forma detallada y los procesos que realiza la Cooperativa para el cumplimiento de sus actividades respectivamente. Esto ayudará a un mejor desarrollo de las actividades de la entidad.
- 4.** El Gerente General deberá disponer la instalación inmediata de un sistema integrado de comunicación e información para un adecuado flujo de información entre la matriz y sus sucursales, lo que beneficiará tanto a la Cooperativa como a sus socios.

5. La Asamblea General de Socios deberá reunirse para la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal en el que se detalle el requerimiento académico, objetivos del cargo y funciones que deberá cumplir el nuevo empleado al incorporarse a la entidad, esto le garantizará a la Cooperativa que cuente con empleados con el perfil profesional apto para ocupar estos cargos.
  
6. El Gerente General deberá obtener conocimientos a través de cursos de administración financiera sobre el concepto, cálculo e interpretación de los indicadores de gestión, además le convendría capacitarse en cuanto al buen uso y manejo de los recursos con que dispone la entidad para beneficio de los integrantes de la Cooperativa; los mismos que deberá aplicar para medir el desempeño de la misma, y tomar acciones correctivas en caso de que la situación lo amerite.
  
7. El Gerente General deberá planificar una reunión con todos los empleados y funcionarios con la asesoría de un buen facilitador, para dar a conocer de manera amplia tanto la Misión y la Visión de la Cooperativa, la misma que se encuentra definida en la planificación estratégica; a su vez deberá colocar en un lugar visible de la entidad esta información para que pueda ser apreciada por todos quienes conforman la Cooperativa.
  
8. El Gerente General deberá impulsar planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente dirigido a todos los empleados, según su requerimiento o necesidad, esto les ayudará a que se desenvuelvan de mejor manera en la realización de sus actividades dentro de la

Cooperativa garantizando así los fondos confiados por los depositantes.

9. Tanto empleados como funcionarios deberán crear un sólido compromiso con la Cooperativa y asistir a todos los cursos de capacitación según designación de la Gerencia General previo estudio de sus necesidades, para mejorar su desarrollo personal y profesional y de esta manera coadyuvar al progreso y evolución de la Cooperativa.
10. El Gerente General deberá enviar un comunicado por escrito a todos los empleados y funcionarios anexado el manual respectivo a cada uno de ellos, en el que deberá solicitar el cumplimiento inmediato y obligatorio de los manuales creados para el efecto, esto reducirá los riesgos operativos que pueden a su vez perjudicar la imagen institucional de la Cooperativa.
11. El Gerente General deberá adquirir una máquina para detectar moneda falsa para el uso de los empleados de ventanilla, con esto se agilizará la ejecución su trabajo, se evitará el malestar de los socios por el tiempo que tienen que esperar para recibir atención o a su vez futuras frustraciones de sus asociados por el servicio que reciben.
12. La Asamblea General de Socios deberá reunirse para analizar detalladamente los contratos de trabajo de cada uno de los empleados, salarios, beneficios sociales y seguridad laboral, y determinar a que se debe las salidas inesperadas de varios empleados antes de la

culminación de su contrato para buscar alternativas de solución que le permita contar con empleados fieles a la Cooperativa y a sus objetivos.

**13.** La Gerencia general se encargará de adquirir las suficientes alarmas automatizadas, y ordenará su instalación en todos los lugares donde se requiera y sean necesarias, esto garantizará la integridad física de todas las personas que acuden a la Cooperativa.

**14.** La Asamblea General de Socios deberá contemplar la posibilidad de implementar una sala en la que los socios puedan descansar seguros y cómodamente mientras esperan por atención, a través de esta inversión se evitará el malestar e inconformidad los mismos.

**15.** El Gerente General deberá enviar un comunicado por escrito al personal de aseo y limpieza de la entidad, en el que se exponga claramente que sus funciones deben realizarse de forma diaria, ordenada y obligatoria; para brindar un ambiente agradable y de pulcritud evidente.

## 7. GLOSARIO

**Ahorro a la vista:** contrato por medio del cual ingresa fondos a una entidad financiera, pudiendo incrementar, disminuir o retirar el dinero en el momento que se desee. Los principales tipos de ahorro son las cajas de ahorro y cuentas corrientes.

**Auditoría de gestión:** Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigida a los planes, proyectos, procesos, o área de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones además de brindar información necesarias para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Archivo permanente o continuo:** Archivo de los documentos de trabajo que contienen datos relativamente invariables: Copias de artículos de la constitución de la empresa y reglamentos, copias de las minutas de las juntas de directores, accionistas y comités; análisis de algunas cuentas del mayor como terrenos y utilidades retenidas.

**Archivo corriente:** En este grupo se separan y conservan los papeles de trabajo que solo tienen utilidad para el ejercicio que se haya revisado. En este

caso quedan comprendidos la mayoría de los papeles de trabajo preparados por el auditor y son útiles para demostrar el trabajo efectuado en la auditoría misma y deben ser conservados por el auditor el tiempo suficiente para mostrar en cualquier época los elementos objetivos utilizados para la conclusión expresada en el dictamen.

**Caja de Ahorros:** Contrato entre la entidad financiera y el cliente, en que las imposiciones y el reintegro realizados por el titular son registrados y se anotan en una “libreta de ahorros”, que tras su actualización es fiel reflejo del movimiento de la cuenta.

**Calificación del Riesgo:** Actividad desempeñada por una entidad denominada “calificadora de riesgos”, que califica el riesgo implícito en un título, valor o instrumento financiero. El riesgo se califica en función de la evaluación económica y financiera del emisor, de su posicionamiento en el mercado y de su capacidad para enfrentarse ante modificaciones del entorno económico, político y social.

**Comunicación de resultados:** Deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los otros grupos y otros asuntos importantes

**Control Interno:** Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Cooperativa:** es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas.

**Crédito:** entrega de un objeto o cantidad dineraria a otra persona, con el compromiso por parte de esta última a devolver el objeto o dinero a su acreedor en un plazo convenido, junto con los intereses que se produjeran.

**Cuestionarios de control interno:** Uno de varios métodos con que se describe el control interno en los documentos de trabajo de la auditoría. Generalmente se diseña de modo que con las respuestas negativas se pongan de relieve las debilidades del control.

**Depósito:** cualquier bien, valor o dinero confiado a un banco con la obligación de guardarlo y de restituirlo.

**Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

**Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.



**Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

**Evidencia de Auditoría:** Evidencia que corrobora o refuta la suposición de que los estados financieros, muestran objetivamente la situación financiera del cliente y los resultados de operación. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

**Evidencia física:** la que obtienen los auditores con un examen físico.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Hallazgo de auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría

**Indicadores de gestión:** Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos

**Marcas de comprobación:** Símbolo que el auditor usa en los documentos de trabajo para indicar un paso específico del trabajo efectuado. Siempre que se utilice, han de acompañarse de una leyenda que explique su significado.

**Muestra representativa:** muestra que posee esencialmente las mismas características que la población de donde se extrae.

**Papeles de trabajo:** Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas

**Plan de auditoría:** Resumen general de una auditoría preparada en la etapa de planeación. Suelen incluir cosas como objetivos del trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de auditoría y de fraude, un cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.

**Programa de Auditoría:** Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevarán a cabo durante la auditoría. Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar el que queda por hacer. Están especialmente adaptados a los riesgos y a los controles internos de cada proyecto.

**Riesgo de Auditoría:** Riesgo de que los auditores no logren modificar convenientemente sus opiniones sobre estados financieros que contienen errores materiales

**Riesgo de control:** Riesgo de que ocurra un error material en una afirmación, sin que el control interno la detecte oportunamente.

**Riesgo Inherente:** Riesgo de error material en una afirmación referente a una cuenta, sin considerar el control interno.

**Riesgo de detección:** Riesgo de que el procedimiento haga que los auditores concluyan que una afirmación contiene un error material, cuando en realidad no existe.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE O. Juan M., ESCAMILLA L. Juan A., Auditoría I, II, III, Edición Especial para Cultural, S.A. Didáctica Multimedia, S.A. Madrid- España, 2001.
2. CALDERÓN, Pedro, Ética, Primera Reimpresión, Publicaciones Cultural, México, 2002.
3. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2003.
4. DÁVALOS, Nelson. CÓRDOVA, Geovanny. Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría y Administración. Editorial Edi Abaco, XIII/2008.
5. EVANS, James R., LINSAY William, Administración y control de la calidad, Cuarta Edición, Ediciones Litográficas Ingramex, México, 2002.
6. FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, ultima edición, 2006.
7. MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006.
8. MANTILLA B. Samuel A. Control Interno, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.
9. MENDIVIL E. Víctor M.: Practica Elemental de auditoría, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de CV. Decimotercera Reimpresión, México, 2000.
10. WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Principios de Auditoría, 14ª, Edición, Editorial Mc. Graw-Hill, Colombia, 2004.
11. Ley de Compañías
12. Ley de Instituciones Financieras
13. [www. Contraloría.gov. ec.](http://www.Contraloría.gov.ec)
14. [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

