



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS  
CONTABLES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“18 DE NOVIEMBRE”, POR EL PERIODO COMPRENDIDO  
ENTRE EL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**AUTOR: ALEX DAVID CUENCA PAUTA**

**DIRECTOR: DRA. CAMACHO, EUGENIA**

**CODIRECTOR: ECON. ERAZO, JUAN CARLOS**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO

Que el trabajo titulado “**Auditoría de gestión de los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre**”, por el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre 2012, realizado por el Señor Alex David Cuenca Pauta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Educación Politécnica del Ejército.

Debido a la información actualizada y verificada que consta en el presente proyecto si recomiendan su publicación.

Sangolquí, 11 de Junio de 2015

Dra. Eugenia Camacho  
DIRECTORA

Econ. Juan Carlos Erazo  
CODIRECTOR

## AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

### DECLARO QUE:

El proyecto “**Auditoría de gestión de los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre**”, por el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre 2012, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 11 de Junio de 2015

Alex David Cuenca Pauta

## AUTORIZACION

Yo, Alex David Cuenca Pauta

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del proyecto “**Auditoría de gestión de los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre**”, por el período comprendido entre el 1 enero al 31 de diciembre 2012, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 11 de Junio de 2015

Alex David Cuenca Pauta

## DEDICATORIA

A mi padre, Víctor Cuenca, quién ha forjado mi educación, valores, inteligencia y compromiso durante toda mi vida, quién es mi amigo, mi ejemplo a seguir, mi guía en todo momento; a mi madre, Humbelina Pauta, de la que he recibido todo el amor, cariño, comprensión, la que me ha enseñado virtudes que son reflejados diariamente; ambos han guiado mi vida personal y profesional con todo el esfuerzo posible, y esta meta alcanzada, ratifica mi compromiso, mi orgullo y gratitud por todo su dedicación sobre mí.

A mis hermanos, Christian Cuenca y Erick Cuenca, que no solo tienen el rol de amigos, sino de padres, quienes han cuidado de mí en todo momento, nunca he dudado de su apoyo, amor y enseñanzas que puedo recibir por parte de ustedes.

Alex David Cuenca Pauta

## **AGRADECIMIENTO**

Por enseñanza de mis padres, primeramente a Dios Todopoderoso, por brindarme la oportunidad de disfrutar la vida, y otorgarme cualidades para desempeñarme y sobrepasar barreras dentro de mi trayecto personal y profesional.

A la Escuela Politécnica del Ejército, alma mater del conocimiento y ejemplo de la educación del Ecuador.

A la Señora Doctora Eugenia Camacho, y al Señor Economista Juan Carlos Erazo, por guiarme dentro del transcurso de mi proyecto de grado, de cuales he adquirido diversos conocimientos, y a quienes guardo un gran aprecio.

Alex David Cuenca Pauta

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICADO.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIA DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Base legal de la Institución.....	2
1.1.1.1 Constitución Política del Ecuador.....	2
1.1.1.2 Ley de Cooperativas.....	2
1.1.1.3 Ley de Compañías.....	3
1.1.1.4 Ley General de Instituciones del Sistema Financiero....	3
1.1.1.5 Reglamento de Registro de Socios.....	4
1.1.2 Objetivos de la Institución.....	5
1.2 La Institución.....	5
1.2.1 Reseña Histórica.....	5
1.2.2 Organigramas.....	7
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	7

1.2.2.2	Organigrama Funcional.....	9
1.2.2.3	Organigrama Personal.....	22
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>24</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>		<b>24</b>
2.1	Análisis Interno.....	24
2.1.1	Caracterización del área financiera.....	24
2.1.2	Caracterización del área administrativa.....	25
2.1.3	Caracterización del área contable & caja.....	28
2.1.4	Caracterización del área de crédito & cobranza.....	34
2.1.4.1	Área de cobranza.....	34
2.1.4.2	Área de crédito.....	35
2.2	Análisis externo.....	37
2.2.1	Influencias microeconómicas.....	37
2.2.1.1	Competencia por tipo de cooperativas.....	37
2.2.2	Influencias macroeconómicas.....	48
2.2.2.1	Incidencia del factor político.....	48
2.2.2.2	Incidencia del factor económico.....	55
2.2.2.3	Incidencia del factor legal.....	59
2.2.2.4	Incidencia del factor social.....	61
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>65</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>		<b>65</b>
3.1	Misión.....	65
3.2	Visión.....	65
3.3	Objetivos.....	65
3.4	Estrategias.....	65



3.5	Políticas.....	67
3.6	Principios y valores.....	68
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>70</b>
<b>METODOLOGIA PARA LA AUDITORIA DE GESTION.....</b>		<b>70</b>
4.1	Definición e importancia de la Auditoría de Gestión.....	70
4.1.1	Definición.....	70
4.1.2	Importancia.....	71
4.2	Fases de la Auditoría.....	72
4.2.1	Fase I: Planificación de la Auditoría.....	73
4.2.1.1	Planificación Preliminar.....	75
4.2.1.2	Planificación Específica.....	78
4.2.2	Fase II: Ejecución del Trabajo.....	78
4.2.2.1	Programa de Auditoría.....	78
4.2.2.2	Definición de Control Interno.....	80
4.2.2.3	Método de Evaluación de Control Interno.....	83
4.2.2.4	Herramientas de Evaluación de Control.....	97
4.2.2.5	Evaluación del Riesgo.....	101
4.2.2.6	Aplicación de Procedimientos y Técnicas.....	105
4.2.2.6.1	Procedimientos de Auditoría.....	105
4.2.2.6.2	Técnicas de Auditoría.....	108
4.2.2.7	Papeles de Trabajo.....	108
4.2.2.8	Indicadores de Gestión.....	111
4.2.2.9	Hallazgos de Auditoría.....	115
4.2.3	Fase III: Comunicación de Resultados.....	121
4.2.3.1	Informe de Auditoría de Gestión.....	121

4.2.3.1.1	Caracterización del Informe Final de Auditoría de Gestión.....	122
4.2.3.1.2	Contenido del Informe.....	126
4.2.3.2	Aspectos que puedan afectar a la opinión del auditor.	133
4.2.4	Fase IV: Evaluación Continua.....	134

**CAPÍTULO V.....135**

**PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE”, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

5.1	Fase I: Planificación de la Auditoría de Gestión.....	135
5.1.1	Fase I: Planificación Preliminar.....	135
5.1.2	Fase II: Planificación Específica.....	247
5.2	Fase II: Ejecución del Trabajo.....	247
5.3	Fase III: Comunicación de Resultados.....	298
5.3.1	Informe de Auditoría.....	303
5.4	Fase IV: Evaluación Continua.....	322

**CAPÍTULO VI.....325**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....325**

6.1	Conclusiones.....	325
6.2	Recomendaciones.....	326

**INDICE DE CUADROS**

CUADRO 1	Organigrama Estructural.....	8
CUADRO 2	Organigrama Funcional.....	9
CUADRO 3	Organigrama Personal.....	23
CUADRO 4	Principal Competencia Sector Cooperativista.....	47
CUADRO 5	Balance de Situación Financiera.....	172
CUADRO 6	Balance de Resultado Integral.....	174
CUADRO 7	Propuesta organigrama estructural.....	249
CUADRO 8	Análisis vertical – Balance General.....	257
CUADRO 9	Análisis vertical – Balance Pérdidas y Ganancias.....	260
CUADRO 10	Análisis horizontal – Balance General.....	266
CUADRO 11	Análisis horizontal – Balance Pérdidas y Ganancias...	267
CUADRO 12	Indicadores de Protección .....	271
CUADRO 13	Indicadores de Estructura Financiera.....	273
CUADRO 14	Indicadores de Tasas de Rendimiento y Costos.....	276
CUADRO 15	Indicadores de Liquidez.....	280
CUADRO 16	Indicadores de Calidad de Activos.....	282
CAUDRO 17	Indicadores de Señales de Crecimiento.....	283

**INDICE DE GRAFICOS**

GRAFICO 1	Distribución activos.....	261
GRAFICO 2	Concentración pasivos.....	262
GRAFICO 3	Concentración de ingresos.....	263
GRAFICO 4	Concentración de gastos.....	264

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis está desarrollado bajo las normas, principios de la Auditoría, aceptados y regidos en el país, lo cual sirve de herramienta para cualquier usuario que requiera comprender las responsabilidades, obligaciones, beneficios de actividades relacionados a la auditoría.

Es importante que para el logro eficiente de los objetivos de una Organización, el examen de auditoría tiene que contar con los recursos, capital humano e infraestructura sistemática de manera adecuada; recalando en la retroalimentación de observaciones, hallazgos pasados, otorgando planes de mitigación para dichos problemas, así como la declaración de recomendaciones que permitan el alcance de la eficacia, eficiencia, economía y productividad de la Organización.

Una auditoría por tanto evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la dirección; y sin la práctica de una auditoría no se tiene la plena seguridad de que los datos: económicos, administrativos y financieros sean realmente confiables y verdaderos.

La metodología de la auditoría de gestión está orientada a evaluar el desempeño de la organización para determinar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en lo que respecta a planificación, organización, dirección y control.

El examen de Auditoría de Gestión abarcó las fases preliminar, específica de auditoría y comunicación de resultados; sobre los cuales se diseñó programas de auditoría para realizar la validación, observación, revisión de documentación soporte proporcionada por la Cooperativa, en relación a los procesos contables de la misma.

## ABSTRACT

This project is developed under the rule and, principles of International Audit Guidance, which are accepted and governed in local region that serves as a tool for any user that required and understand the responsibilities, obligations, benefits of activities related to the audit.

The principal objective for an audit and get and efficient achievement of the objectives of an organization, the audit examination has to have the resources, human capital and systematic infrastructure properly; emphasizing on feedback from observations, past findings, providing mitigation plans for these problems, and the statement of recommendations to the scope of the effectiveness, efficiency, economy and productivity of the Organization.

Therefore an audit evaluates the efficiency and effectiveness with which the tasks and the degree of compliance with plans and guidelines are developed direction; without the practice of an audit not have the full assurance that the data: economic, administrative and financial are really reliable and true.

The methodology of the audit is aimed at evaluating the performance of the organization to determine the efficiency, effectiveness and productivity of activities in regard to planning, organizing, directing and controlling.

The audit examination covered the preliminary Management, specific phases of audit and feedback; on which audit programs for validation, monitoring, review of supporting documentation provided by the Organization, in relation to the financial processes it is designed.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Antecedentes**

A principios del año 1991, un grupo de 10 personas lideradas bajo la iniciativa del Ing. Víctor E. Cuenca C., con la finalidad de realizar un fondo común en el que se pueda aportar dinero para así emprender actividades económicas, de igual manera la disponibilidad de realizar la prestación de dinero entre los miembros del fondo común, posteriormente bajo esta iniciativa, y en vista a la aceptación de los principales miembros se decidió dar apertura hacia más personas interesadas en ser parte del fondo común. Es así como a mediados de 1991 se decide realizar los trámites correspondientes para iniciar con la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, empezando la primera oficina en la ciudad de Quito, sector la basílica, al centro de Quito; el capital inicial con el que empezaron la prestación de servicios cooperativistas fue de 20,000 sucres.

Es importante mencionar que durante los primeros años de la cooperativa, la contabilidad y control de las transacciones se realizaba manualmente bajo kárdex de contabilidad; a medida del tiempo y con el crecimiento de los socios tanto fundadores como ahorristas, la cooperativa ha tenido un cambio estructural relevante, permitiéndole así contar con la infraestructura necesaria para realizar sus actividades, de igual manera el desarrollo de su propio sistema de registro de transacciones, lo que le ha permitido acceder hacia otros sectores de la ciudad de Quito mediante sus sucursales.

El importante crecimiento y la necesidad de un control operativo de manera eficiente, la administración de la cooperativa considera necesario realizar una auditoría de gestión hacia sus principales áreas que actualmente se maneja.

### **1.1.1. Base Legal de la institución**

#### **1.1.1.1 Constitución Política del Ecuador**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se encuentra bajo las disposiciones de la Constitución Política del Ecuador que es la norma suprema de la República del Ecuador que indica la autoridad jurídica en cuanto a la existencia del Ecuador y su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía ecuatoriana

#### **1.1.1.2 Ley de Cooperativas**

Bajo las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se encuentra regulado bajo la Ley de Cooperativas, la cual indica la definición de una cooperativa, las cuales deben ser sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objetivo 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.

De igual manera esta ley emite las indicaciones en cuanto a las disposiciones legales, jurídicas, sociales que debe regirse dentro de una cooperativa de ahorro y crédito; así como las principales obligaciones del gobierno administrativo, principalmente de controlar que no se emitan privilegios algunos a ningún socio en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socio o partícipes de una cooperativa de ahorro y crédito.



### **1.1.1.3 Ley de Compañías**

La ley de Compañías vigente estipula las condiciones, requisitos que deben tener una cooperativa de ahorro y crédito, emite y estipula las condiciones de las personas naturales y jurídicas para ser partícipes y/o socios de una entidad cooperativista; de igual manera acerca a los requisitos y beneficios que deben tener los socios de una cooperativa.

El Marco Jurídico del Cooperativismo Ecuatoriano, se complementa con algunos Reglamentos Especiales, como el de Auditorías y Fiscalizaciones para Cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas, que también fue materia de unos Apuntes anteriores, donde se destacaba su ilegalidad, al considerar las glosas, como responsabilidad penal; su inaplicabilidad, al exigir auditorías anuales a las cooperativas con un patrimonio superior a 1.000 dólares; su injusticia para con los auditores, al violar su derecho al trabajo, no permitiéndoles más de una auditoría a la misma cooperativa y una serie de normas dedicadas a obstaculizar, juzgar y sancionar duramente sus tareas, dejando de regular el proceso de auditoría propiamente dicho.

### **1.1.1.4 Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

Esta ley aplica hacia la cooperativa en cuanto a lo estipulado para la apertura de cuentas de ahorro, le ley indica que los datos a registrarse en la apertura de cuentas de personas naturales serán las que consta en: *“Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Capítulo V NORMAS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS PARA LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DEBANCOS Y SEGURO, Artículo 14 numeral 14.1”* (nombres y apellidos completos; lugar y fecha de nacimiento; Número de Identificación: cedula de ciudadanía, cédula de identidad, pasaporte vigente; declaración del impuesto a la renta del año inmediato anterior, de ser el caso; descripción de la actividad: independiente, dependiente y cargo que ocupa; actividad económica principal: comercial, industrial, construcción,

entre otras; fuente y monto de ingreso; propósito de la relación comercial.

Los datos a registrarse en la apertura de cuentas de personas jurídicas serán las que consta en: *“Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Capítulo V NORMAS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS PARA LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGURO”*, Artículo 14 numeral 14.2 Razón social, empresas, fundaciones y otras sociedades; Número de registro único de contribuyentes; Objeto social; Dirección, número de teléfono y dirección del correo electrónico de las personas jurídicas; Actividad económica; Nombres y apellidos completos del Representante Legal o apoderado; y, su documento de identificación.

#### **1.1.1.5 Reglamento de Registro de Socios**

Existe también el Reglamento de Registro de Socios, también para Cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas que, siendo adecuado en su concepción y facilidad para dicha gestión, no es aplicado por la misma Autoridad de control, que ha creado una serie de requisitos, no contemplados en el citado Reglamento, como por ejemplo, una aberrante declaración juramentada que debe rendir el gerente de la cooperativa, acreditando que no existe parentesco entre los miembros de los consejos.

Finalmente, está el Reglamento para Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo control de la Superintendencia de Bancos, promulgado mediante el Decreto Ejecutivo 354, que fue comentado, ampliamente, en los dos últimos Apuntes y la normativa municipal que regula el transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito, que, soterradamente, tiende a desaparecer las cooperativas, como forma de organización empresarial de los transportistas, promoviendo la conformación de sociedades de capital, pero que, en la práctica, está creando mayores conflictos, pues, el problema del transporte urbano, no está en la naturaleza jurídica de las empresas, sino en la estructura de propiedad de los vehículos, de

suerte que, el Municipio puede obligar a que se constituyan sociedades de capital, corporaciones o fundaciones, pero el problema persistirá, mientras los socios sean propietarios individuales de los vehículos.

### **1.1.2. Objetivos de la institución**

La Cooperativa 18 de Noviembre tiene entre sus fines dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, siendo unos de los pilares más fundamentales brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, muy pocos de ellos poseen garantías tradicionales, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.

## **1.2. La Institución**

**Concepto.-** La Institución es un ente establecido o fundado con el propósito de interés público, son mecanismos de índole social y cooperativa; que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos, que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad. Las Instituciones trascienden las voluntades individuales, al identificarse con la imposición de un propósito considerado como un bien social.

### **1.2.1. Reseña Histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” lleva 18 años brindando sus servicios, en donde a través del tiempo ha logrado establecer diversas sucursales como son:

- Agencia Matriz
- Agencia Norte
- Agencia Chaco

Caracterizándose cada una por la seriedad y responsabilidad hacia sus clientes en donde su objetivo general es el de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, objetivo el cual lo sigue logrando ya que cuenta actualmente con 3.100 socios.

Conociendo la situación económica actual por la que atraviesa el País la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” ha tenido mucha cautela al momento de realizar préstamos ya que cualquier desfase en la administración ocasionaría pérdidas significativas, es por ello que existe diversa competitividad con otras cooperativas y/o entidades bancarias, promociones o estrategias son las que el consumidor encuentra diariamente para poder obtener préstamos cada vez más fáciles y sin trámites demorosos, es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” sigue otorgando con total normalidad sus servicios con lo cual logra confianza y tranquilidad al consumidor por que se

encuentra en una organización seria y bien estructurada.



La Cooperativa 18 de Noviembre al principio se formó como un Club Familiar por el año de 1991 y empezó con 11 personas en la

ciudad de Quito, las cuales al ver la necesidad de dinero de los negocios pequeños, decidieron ayudar a las personas que no podían acceder a créditos en los bancos por los trámites y respaldos que les pedían; Entonces se formaron como Pre -Cooperativa y el 5 de Enero de 1994 según el Acuerdo Ministerial No.00008 se aprobó como Cooperativa.

El nombre se debe a que en su mayoría son de la Provincia de Loja, por tal motivo deciden tomar la fecha de la fundación de Loja, como razón social.

Su gerente es el Ing.-MBA Víctor Emilio Cuenca, quien ha estado desde inicios de la Cooperativa. El 18 de Noviembre del 2012 cumplió 18 años de vida institucional.

### **1.2.2. Organigramas**

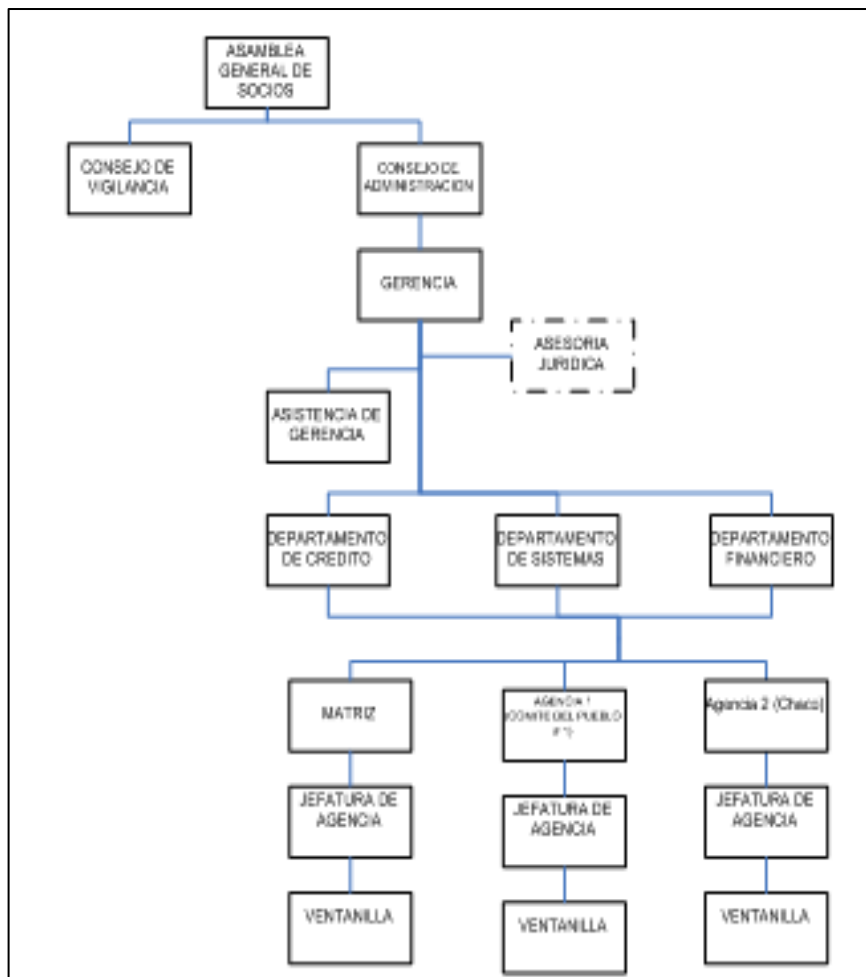
Representan gráficamente la estructura organizativa de la Institución, donde se visualiza el acoplamiento entre sus partes componentes, además que permite observar las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir en la organización

#### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Un organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Organigrama Estructural – Año 2012**

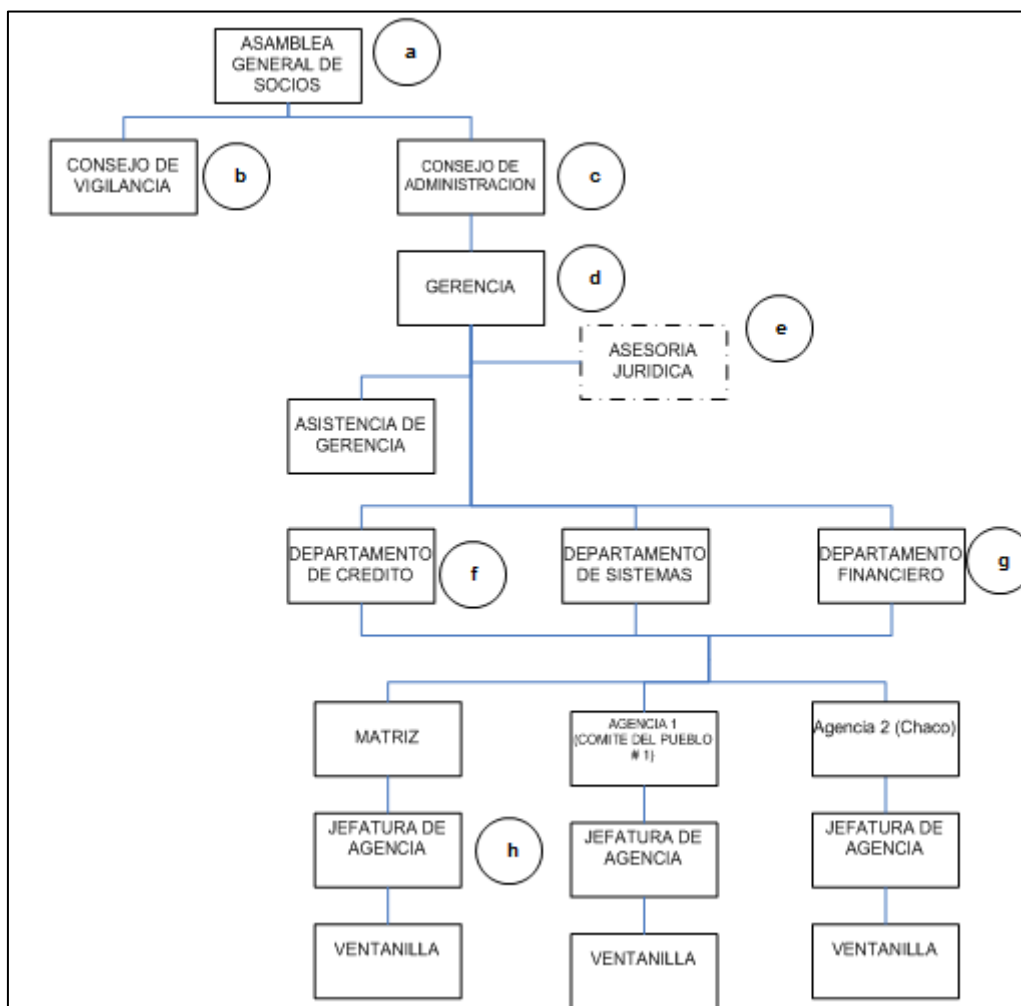


**Cuadro 1.** Organigrama estructural vigente al 31.12.2012  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

### 1.2.2.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional es representación gráfica que nos permite conocer cuáles son las responsabilidades, funciones que deben desempeñar cada una de las unidades o aéreas que conforman la empresa así como la relación existentes entre las mismas.

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” Organigrama Funcional



**Cuadro 2.** Organigrama funcional vigente al 31.12.2012  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

### a) **Asamblea General de Socios**

**Responsabilidad.-** Ejercer como máximo órgano de la cooperativa, sus decisiones obligan a todos los socios y demás departamentos de la cooperativa, siempre que las disposiciones no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen en la cooperativa y no tengan impacto negativo en las funciones y actividades de la cooperativa.

La habilitación del representante lo hará el Gerente a través de la certificación que se encuentran al día en sus obligaciones económicas, misma que deberá estar a disposición de la Junta Electoral al momento de la elaboración del padrón electoral.

El quórum para las Asambleas Generales se conformará con la mitad más uno de los socios representantes legalmente registrados en el organismo de Control, que estén presentes a la hora exacta establecida en la convocatoria.

**Funciones.-** A más de las contempladas la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su reglamento general y del estatuto social, la Asamblea General tendrá las siguientes funciones:

1. Recibir en apelación, sobre las sanciones establecidas por el Consejo de Administración, cuando el socio considere que son ilegales o se ha violado procedimientos administrativos, el debido proceso y normas estatutarias y Constitucionales al sancionársele con la suspensión de sus derechos;
2. Solicitar al Presidente de la Cooperativa, o su reemplazo en función a la norma legal, convoque a Asamblea General extraordinaria, remitiendo el orden del día a tratar, la fecha de la reunión y el lugar de la misma, con el aval de 2/3 de las firmas de los representantes con sus nombres completos y numero de Cedula de Ciudadanía;



3. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
4. Elegir y nombrar a los miembros de los consejos de Vigilancia y Administración, así como remover cualquier miembro de dichos consejos con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
5. Aprobar los auditores externos acorde a la terna presentada por el Departamento de Vigilancia;
6. Aprobar o rechazar los estados financieros, informes de los consejos, informes económicos, informes de la gerencia, en caso de rechazo de dichos informes implica automáticamente la remoción del(los) directivo(s) responsable(s), con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
7. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su debido presupuesto, planes que serán presentados por el Consejo de Administración;
8. Definir el número y valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios de la Cooperativa;
9. Aprobar el reglamento que establezca dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto no deberán exceder del 10% del presupuesto de gastos administrativos de la Cooperativa;
10. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de las actividades de la Cooperativa;
11. Establecer y aprobar las tablas de remuneraciones e ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los demás ejecutivos de la Cooperativa; y

12. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores del Ecuador, aprobando las condiciones respectivas para su rendición.

### **b) Consejo de Vigilancia**

**Responsabilidad.-** Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y Gerencia.

**Funciones.-** A más de lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto Social, tendrá las siguientes funciones:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo de Vigilancia;
2. Vigilar y monitorear que el manejo de la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
3. Seleccionar la terna de auditores externos que realizarán el análisis y revisión de los estados financieros de la cooperativa, así como la evaluación del control interno que se presente en la misma;
4. Presentar a la Asamblea General de Socios un informe en relación a su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de control interno de la Cooperativa;
5. Informar a la Asamblea General de Socios y el Consejo de Administración cualquier riesgo que pueda atentar contra el nombre de la Cooperativa.

### **c) Consejo de Administración**

**Responsabilidad.**-Es el órgano administrativo que fijará las políticas internas de la Cooperativa, en función de los objetivos aprobará la planificación estratégica y el respectivo presupuesto, sus miembros durarán cuatro años y serán nombrados de acuerdo a lo dispuesto en Estatuto social y el reglamento de elecciones en la Cooperativa.

Cuando exista la renuncia o separación del cargo de un vocal principal de los consejos de administración o Vigilancia, asumirá la vocalía su vocal suplente, quién lo reemplazara por el tiempo que dure el periodo administrativo.

Sus vocales sesionarán en forma ordinaria una vez al mes y extraordinariamente cuando sea exclusivamente necesario.

**Funciones.**- A más de lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto Social, tendrá las siguientes funciones:

1. Fijar el monto y la cuantía de la caución que deberán rendir el gerente y empleados que manejen valores dentro de la Cooperativa y Agencias, previo al desempeño de su cargo, mismas que deberán ser legalizadas y entregadas al Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación dentro de los ocho días luego de ser nombrados como mandatario y empleados respectivamente;
2. Aprobar la planificación estratégica, consolidada conjuntamente con el plan operativo anual y su presupuesto presentado por el Gerente;
3. Revisar la documentación presentada por los aspirantes a socios, misma que podrá ser rechazada si se comprobare que no cumplen con lo dispuesto en el presente reglamento, que fue forjada o

falsificada, con las perspectivas acciones civiles y penales que la falta diere;

4. Sesionar mensualmente en forma ordinaria previa citación con tres días de anticipación, y extraordinariamente cuando lo creyere indispensable, con anticipación de 24 horas por lo menos; la hora y el día de las sesiones ordinarias la establecerán en la primera sesión los vocales electos;
5. El orden del día para las sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Consejo de Administración, constaran en la convocatoria pudiendo ser modificada las ordinarias en el punto de aprobación de la misma por sus miembros;
6. Regular la vida interna de la institución, dictando normas y resoluciones de carácter administrativo, organizativo y gerencial;
7. Buscar a través de proyectos sustentados la capitalización de la cooperativa para brindar nuevos servicios a los asociados;
8. Velar porque existan las mejores relaciones con los poderes públicos sean éstos provinciales, nacionales e internacionales, así mismo entre socios;
9. Realizar estudios a fin de que se suscriban convenios de diferente índole con Instituciones públicas y privadas, para beneficio de sus asociados;
10. Aprobar la proforma presupuestaria de los sueldos, salarios y bonificaciones de los empleados remitidas por la Gerencia.
11. Entregar otras Funciones a Gerencia y Empleados de la cooperativa, de conformidad con las normas legales y necesidades de la cooperativa; y

12. Responsabilizar al Gerente y empleados de la cooperativa por la conservación íntegra y ordenada de; libros, documentos, correspondencia y enseres de la entidad.

#### **d) Gerencia**

**Responsabilidad.-** El Gerente es el Representante Legal judicial y extrajudicial de la cooperativa y su administrador responsable, a más de las funciones y responsabilidades establecidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, y Estatuto Social, el Gerente estará sujeto a las disposiciones de acuerdo con lo dispuesto en la norma legal, deberá tener la calificación de A en la central de riesgos de la Súper Intendencia de Bancos

#### **Funciones.-**

1. Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual dentro del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha operativa, administrativa y financiera de la Cooperativa, así como la comunicación de los mismos hacia el Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros

organismos de la Cooperativa y se encuentre acorde a las políticas fijadas por el Consejo de Administración;

6. Cumplir y hacer cumplir con las decisiones de los órganos directivos superiores;
7. Suscribir obligaciones contractuales a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la Asamblea General de Socios lo autorice;
8. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la eficacia, eficiencia y economía de la gestión de la Cooperativa;
9. Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo disponga lo contrario; y, a las sesiones del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
10. Sugerir políticas financieras coherentes al Consejo de Administración para su aplicación;
11. Administrar y custodiar los documentos negociables de la Cooperativa;
12. Sugerir los reajustes que debe hacerse en el presupuesto y en el plan estratégico de la Cooperativa;
13. Firmar los cheques conjuntamente con el presidente de la Cooperativa;
14. Controlar el cumplimiento de los objetivos, metas políticas, estrategias, y procedimientos de trabajo;
15. Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa, conforme a las disposiciones del Consejo de Administración;

16. Realizar las inversiones y gastos acordados por Asamblea General o Consejo de Administración de acuerdo con lo dispuesto en el Presente reglamento interno;
17. Actuar con diligencia y responsabilidad en las comisiones que forma parte dentro de la cooperativa; y
18. Determinar mensualmente los montos máximos de los créditos de acuerdo a la liquidez existente ajustada a los parámetros fijados por el Consejo de Administración.

#### **e) Asesoría Jurídica**

##### **Funciones.-**

1. Asesorar, intervenir e impulsar los juicios en materia constitucional, civil, penal, laboral, contencioso administrativo y tributario, en los cuales la Cooperativa los requiera;
2. Absolver las consultas de los órganos directivos, gerencia y demás departamentos, sobre la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, particularmente, en materia de cooperativismo y tributario;
3. Preparar propuestas de creación o reforma de las disposiciones legales y reglamentarias, que simplifiquen las actividades de la administración de la Cooperativa, así como los proyectos de creación o reforma de los actos normativos que deba expedir la Gerencia;
4. Vigilar por el cumplimiento de las sentencias o resoluciones que se dicten dentro de los procesos en los cuales la Cooperativa haya sido parte;
5. Formar parte de las comisiones técnicas de la Cooperativa que se crearen para los procedimientos precontractuales destinados a la

adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, así como la celebración de contratos de consultoría;

6. Elaborar proyectos de contratos, convenios y en general todos los documentos que involucren obligaciones a la Cooperativa.

#### **f) Departamento de Crédito**

**Responsabilidad.-** Encargado de adjudicar los créditos a través de una reglamentación interna elaborada por la Gerencia y aprobada por el Consejo Administrativo.

#### **Funciones.-**

1. Asesorar y proporcionar información a los socios en relación a los tipos de crédito, así como los gastos necesarios para su entrega;
2. Recepcionar las solicitudes de crédito, verificando que los campos sean llenados correctamente, así como las firmas de los documentos facilitados hacia el socio de acuerdo a la normativa interna establecida;
3. Calificar, aprobar o negar las solicitudes de crédito, conjuntamente con el Departamento de Vigilancia; mediante el análisis, validación y revisión de los datos proporcionados por el socio;
4. Planificar, organizar y realizar el proceso de cobranzas respectivo a los créditos otorgados por la Cooperativa;
5. Realizar y monitorear los reportes de cartera solicitados por la Gerencia así como el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa;
6. Emitir cobranzas extrajudiciales hacia el Departamento de Asesoría Jurídica, para que este sea el responsable de la recuperación de dicha cartera.



### **g) Departamento Financiero**

#### **Funciones.-**

1. Planificar el apoyo administrativo de acuerdo a los requerimientos de oportunidad y calidad requeridos por los demás departamentos;
2. Coordinar la ejecución de las actividades y procedimientos de la Administración en relación al uso de los recursos financieros, humanos, tecnológicos;
3. Participar en la elaboración del presupuesto anual;
4. Coordinar la entrega de información financiera que se requerido por los órganos directivos, y otro departamento de la Cooperativa;
5. Supervisar las actividades de las unidades administrativas internas a su cargo;
6. Ejercer atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen el Consejo de Administración y/o la Gerencia.

### **h) Jefatura de Agencia y Ventanilla**

#### **Funciones.-**

1. Mantener un proceso de control interno financiero, acorde con las necesidades de la entidad;
2. Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, estatutarias, y demás normas que emanaren del Consejo de Administración o Vigilancia;

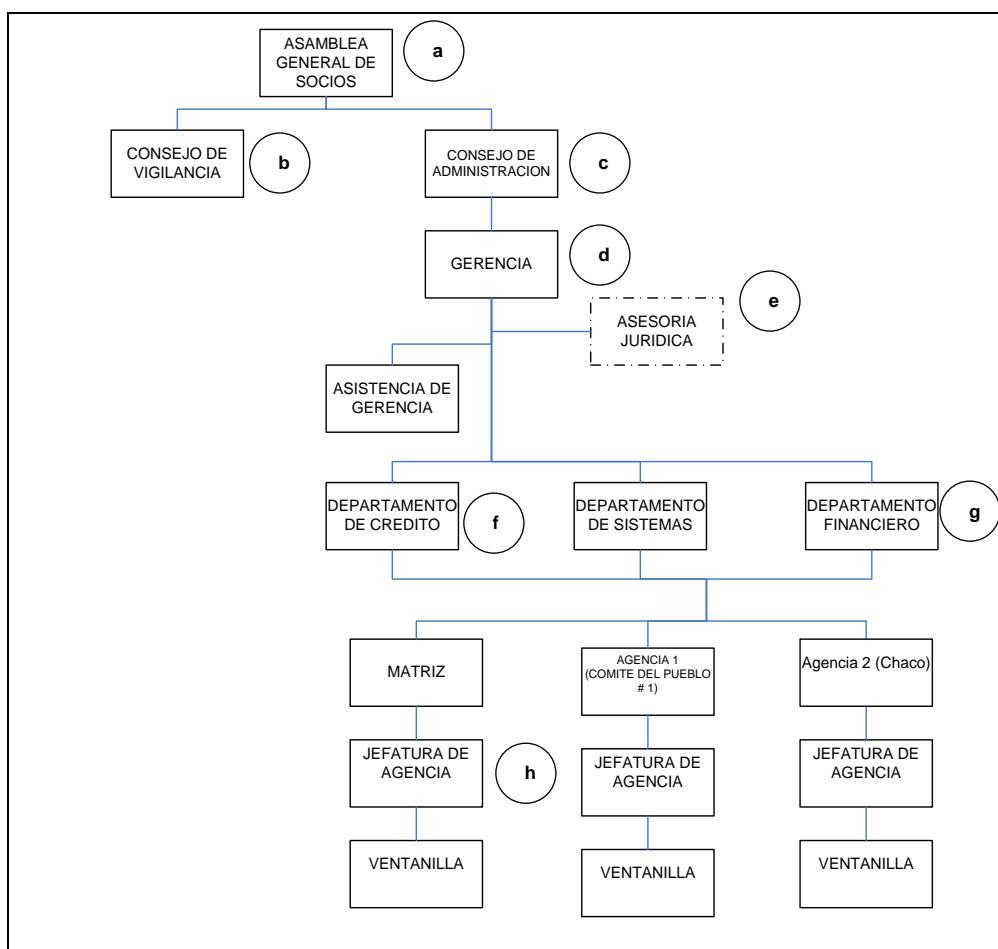
3. Aplicar el control previo, sobre toda gestión económica -contable de la Cooperativa;
4. Preparar los estados financieros e informes dentro de los ejercicios contables para conocimiento de los Consejos de Administración y Vigilancia o Asamblea General;
5. Facilitar la documentación y colaborar para que se lleve a cabo auditorías, inspecciones contables o fiscalizaciones a los recursos de la Institución;
6. Informar al Presidente, Gerente, Consejos de Administración, Vigilancia y Asamblea sobre cualquier novedad que se presentare y sugerir la adopción de medidas correctivas que estime necesarias;
7. Mantener actualizado el archivo de la documentación de los registros contables, responsabilizándose de las mismas;
8. Efectuar los egresos ordenados por Asamblea General, Consejo de Administración o Presidencia, cuidando su correcta inversión mediante los comprobantes respectivos;
9. Llevar un inventario valorado de las pertenencias, bienes muebles e inmuebles de la institución y responder por ellas;
10. Coordinar con el Gerente y Presidente para establecer las normas necesarias, a fin de que las recaudaciones se realicen oportunamente; y, salvaguardar las mismas;
11. Asesorar a Gerencia en las inversiones económicas en beneficio de la institución;
12. Aportar con ideas y sugerencias y ponerlas a consideración de los Órganos de la Cooperativa, para que permitan el mejoramiento continuo;

13. Las demás que le asignaren el reglamento interno de trabajo y manual de funciones de la cooperativa, el Estatuto y Reglamentos, Asamblea General o los Consejos de Administración y Vigilancia;
14. Informar y receptar solicitudes de apertura de cuentas y captaciones de ahorros a plazo fijo, verificar el cumplimiento de información de los mismos acorde a los requisitos respectivos;
15. Custodiar los documentos de depósitos en ahorros, así como los depósitos a plazo fijo.

### 1.2.2.3. Organigrama de Personal

El organigrama de personal es la representación gráfica que nos permite a más de conocer la estructura orgánica nos señala quiénes son los responsables de cada área de la organización.

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” Organigrama Personal



**Cuadro 3.** Organigrama personal vigente al 31.12.2012  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

**a) Asamblea General de Socios**

La Asamblea General de Socios se encuentra conformado por:

- 2500 Socios

**b) Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia se encuentra conformado por:

- 1 Tesorero

**c) Consejo de Administración**

El Consejo de Administración se encuentra conformado por:

- 1 Tesorero

**d) Gerencia**

La Gerencia se conforma por:

- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Gerente General

**e) Asesoría Jurídica**

El Departamento de Asesoría Jurídica se conforma por:

- 1 Asistente Legal
- 1 Abogada

**f) Departamento de Crédito**

El Departamento de Crédito se conforma por:

- 3 Asistentes de Crédito
- 1 Jefa de Crédito y Cobranzas

**g) Departamento Financiero**

El Departamento Financiero se conforma por:

- 1 Asistentes Financiero
- 1 Supervisor Financiero

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. Análisis Interno**

**Concepto.-** Consiste en el análisis de eficiencia, eficacia y economía de las funciones de la empresa o bien de sus operaciones de comercialización, producción, administración, finanzas, recursos humanos, información e investigación y desarrollo, consiste por lo tanto en una auditoría de la gestión de la empresa.

##### **2.1.1 Caracterización del área financiera**

**Objetivo.-** Elaborar la información contable y financiera generada por las actividades de la cooperativa, analizar los resultados mediante índices financieros que ayuden a determinar la correcta viabilidad hacia el logro de sus objetivos. Elaborar el presupuesto de la cooperativa de manera semestral, de igual manera realizar una revisión periódica del mismo con la finalidad de tomar decisiones favorables al rendimiento de la cooperativa.

##### **Personal Involucrado**

- Gerente
- Contador General
- Comité de Vigilancia

##### **Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina

**Actividades del Área**

- Organizar, dirigir y ejecutar las políticas internas y externas, encaminadas a cumplir los objetivos de las diferentes áreas de la cooperativa, generando de esta manera rentabilidad y sostenibilidad de la misma y sus asociados.
  
- Generar y rendir información contable a la junta directiva de la cooperativa, así como a los entes de control.
  
- Elaboración y control del presupuesto anual, control mensual de la ejecución del mismo.

**2.1.2 Caracterización del área administrativa**

**Objetivo.-** Realizar los pagos y obligaciones necesarios en la cooperativa para cumplir con las exigencias legales y mantener un pago oportuno de salarios a sus empleados como también de su seguridad social.

Elaboración y ejecución de presupuesto de la cooperativa de acuerdo a las necesidades proyectadas en cada dependencia.

**Personal Involucrado**

- Gerente
- Contador General
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Personal de Caja

**Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina

**Actividades del Área**

- Planificar, analizar y responder por las transacciones contables de la cooperativa. Recopilar, identificar y clasificar de manera correcta los códigos contables acorde a lo establecido por la CUC (Código único de cuentas) con la finalidad de elaborar y presentar los informes de manera adecuada acorde a lo exigido por la autoridad competente.
  
- Vigilar, velar y manejar el dinero dentro de la cooperativa, registrando los ingresos y egresos en el sistema y en los respectivos libros contables, de igual manera encargarse del correcto uso de los fondos.

**Objetivo.-** Tener un soporte y registro de los afiliados a la cooperativa y su historial dentro de la misma proporcionando así la información necesaria para tomar las decisiones internas con respecto a la calidad del asociado y de igual forma cuando éste se retire. Además tener un control de la correspondencia recibida y despachada de la cooperativa para una mayor efectividad en el procedimiento de comunicación tanto interna como externa, manteniendo a los asociados informados de las actividades que realiza la cooperativa para una mayor participación de estos en las mismas.

**Personal Involucrado**

- Gerente
- Contador General
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Personal de Caja

**Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina



**Actividades del Área**

- Tener un control de las comunicaciones enviadas y recibidas con los entes de control (Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicios de Rentas Internas).
  
- Controlar y evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios prestados al cliente, medir el nivel de satisfacción del socio de la cooperativa.

**Objetivo.-** Revisar, controlar y conceder los auxilios pertinentes de acuerdo a los estatutos y a las solicitudes de los asociados, con el fin de ayudar económicamente a los asociados y su grupo familiar en circunstancias o situaciones en particular para así dar un buen uso de los recursos del fondo de solidaridad y realizar actividades para recaudar fondos con estos fines.

**Personal Involucrado**

- Gerente
- Consejos de administración
- Comités de la cooperativa

**Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina

### **2.1.3 Caracterización del área contable & caja**

**Objetivo.-** Implementar las políticas contables que estable el Código Único de Cuentas (CUC) y un sistema integral de información contable que garantice consolidación y análisis de la contabilidad general y del presupuesto anual; preparar los estados financieros de la cooperativa, indicadores de gestión, rentabilidad y productividad que detalle los resultados de las actividades financieras.

#### **Personal Involucrado**

- Gerente
- Contador General
- Comité de Vigilancia
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Personal de Caja

#### **Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina

#### **Actividades del Área**

**Apertura de cuentas.-** Las cuentas de ahorros podrán ser abiertas a nombre de una persona natural, jurídica o cuenta corporativa. Para abrir una cuenta a un menor de edad es necesario que se registre en el sistema los datos del representante legal, quien será la única persona autorizada para realizar retirados de ahorros de la cuenta del menor de edad, previa la verificación de datos.

La cooperativa entregará a los socios al momento de la apertura de cuenta libretas de ahorro, en las cuales se registrarán los depósitos, retirados, notas de débito por pago de cuotas de crédito, débitos por cobros

autorizados por los socios y acreditaciones de intereses ganados de acuerdo a porcentajes estipulados en políticas internas de la cooperativa.

**Depósitos de ahorro a la vista.-** Podrán ser depositantes de ahorros a la vista en la cooperativa las siguientes personas: naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros y menores de edad, considerando lo que estipula el Código Civil.

Como respaldo del depósito realizado en la Cooperativa el socio deberá exigir el comprobante autenticado en el cual constará la siguiente información: nombre del titular de la cuenta, número de cédula o cuenta, valor del depósito, lugar y fecha del depósito y firma del depositante.

En los casos de depósitos con cheques, los socios no podrán retirar el dinero mientras no se efectivice el cheque; como política interna se debitará de la cuenta los valores en caso de resultar protestado o devuelto y en un plazo de 48 horas contadas a partir de la fecha de devolución del cheque por parte del banco la Cooperativa se contactará con la persona que realizó el depósito.

Para efectuar retiros de ahorros por parte del titular de la cuenta es necesaria la presentación de la libreta de ahorros, la papeleta de retiro y la cédula de ciudadanía y se procederá a verificar que los datos estén completos y correctos y que las firmas sean similares en el sistema informático, papeleta de retiro y cédula.

Para efectuar retiros de ahorro con autorización a un tercero, deberá traer la papeleta de retiro firmada por el titular de la cuenta y la persona autorizada con los datos respectivos, copias de las dos cédulas y presentar los originales al momento del retiro; datos que serán verificados tanto en el sistema como en los documentos. En estos casos los retiros no podrán exceder un monto de \$300.00.

Si la cajera de ventanilla verifica que los datos son correctos deberá ingresar la transacción en el sistema SAP, procesarla y actualizar la libreta; en caso de detectar que los datos son incorrectos o inconsistentes notificará la Jefe inmediato. Al momento del pago la cajera de ventanilla tendrá la obligación de contar el dinero en presencia del socio o cliente y proceder a su entrega conjuntamente con la libreta de ahorros.

**Retiros de ahorros a la vista.-** Los socios tienen la obligación de verificar con la libreta de ahorros los datos y saldos de forma inmediata a los depósitos o retiros respectivos. Al igual que el conteo de dinero en caso de retiros, en caso de existir reclamos lo hará de forma inmediata ya que no se admitirán reclamos posteriores por falta de dinero o detección de dinero falso.

**Pago de intereses.-** El pago de los intereses de las cuentas de ahorros serán determinados por la cooperativa, los mismos que deben poner en conocimiento del público de acuerdo a publicaciones en la página de Internet y de pegar anuncios visibles al público en las oficinas de la Cooperativa.

Las tasas deberán cumplir con lo establecido en las circulares publicadas en la página de la Superintendencia de Bancos y Seguros emitidos semestralmente.

**Retiro diario de fondo de caja.-** La custodia de los fondos asignados a las cajeras de ventanilla será de responsabilidad del Jefe de Agencia. La persona que desempeña la función cajera de ventanilla será la única responsable del pago por retiro de ahorros.

Para iniciar la jornada las cajeras de ventanilla solicitarán al Jefe de Agencia la entrega del fondo de caja. Para lo cual dejarán constancia de los valores entregados por el Jefe de Agencia y recibido por las cajeras de ventanilla con las respectivas firmas de responsabilidad. · Para iniciar

la jornada los Recibidores Pagadores proceden a ingresar con su clave al sistema y aperturar la caja con el valor del fondo asignado.

Todo retiro que supere \$500.00 se pagará mediante la emisión de cheque respectivo. Los intereses de las cuentas de ahorros se provisionarán diariamente y las acreditaciones a las cuentas se realizarán el último día de cada mes transcurrido.

Los socios podrán retirar sus depósitos en cualquier tiempo que lo deseen, en las oficinas de la cooperativa en horarios asignados para la atención al público.

**Disminución o Incremento de efectivo en cajas.-** Si en el transcurso del día como resultado de las operaciones efectuadas, el dinero existente en caja sobrepasa \$2000.00, la cajera de ventanilla procederá a entregar el exceso de dicha cantidad al Jefe de Agencia, para lo cual dejarán constancia de los valores entregados y recibidos con las respectivas firmas de responsabilidad.

En caso de ser necesario durante la jornada las cajeras de ventanilla solicitarán al Jefe de Agencia el incremento de efectivo dejando constancia los valores recibidos y entregados con las respectivas firmas de responsabilidad de los involucrados.

**Cambio de libretas.-** El socio podrá solicitar el cambio de Libreta de Ahorros por los siguientes motivos: a) Cuando la libreta se llene de información por transacciones realizadas en la cooperativa; en este caso la cajera de ventanilla deberá anular el código de la libreta llena, tanto en el sistema como físicamente y hará la entrega de una nueva libreta con un nuevo código e iniciará la transacción con el último saldo registrado en el sistema; b) Cuando el socio pierda la libreta por destrucción, mutilación, robo o pérdida; en este caso el cambio de libreta deberá ser autorizado por el Jefe de Agencia previa la solicitud por escrito y la denuncia respectiva del socio, la autorización deberá constar en la

solicitud presentada por el socio. Una vez obtenida la autorización se hará la entrega de la nueva libreta previa las firmas de recepción del socio y la anulación del código de la libreta anterior en el sistema, en la libreta que le entreguen al socio deberá constar el saldo de la última transacción registrada en el sistema; c) En los casos que el socio extravíe o pierda la libreta de ahorros y no notifique a la cooperativa para el bloqueo respectivo la cooperativa no se hará responsable de las transacciones que efectúen con esa libreta en fechas posteriores a la pérdida o extravió de la misma.

La solicitud del cambio de libreta de ahorros deberá ser realizada únicamente por el titular de la cuenta, al igual que la entrega de libreta por parte de la Cooperativa.

**Consulta de saldos.-** Únicamente el titular de la cuenta podrá realizar la consulta de saldos, con la presentación de la libreta de ahorros y la cédula de identidad.

La cajera de ventanilla será el responsable de actualizar la libreta de ahorros al momento de la consulta de saldos y verificar que sea la libreta vigente en la cual conste el saldo de la última transacción realizada por el socio y procesada en el sistema.

**Formulario de Licitud de Fondos.-** En los casos en los cuales los depósitos de ahorros o a plazo fijo sean mayores o iguales a \$3000.00, será obligación de la cajera de ventanilla llenar al socio el formulario de Licitud de fondos de acuerdo a lo que estipulan los Organismos de Control (Superintendencia de Bancos y Seguros, Unidad de Inteligencia Financiera y CONSEP).

**Cuadre de caja al cierre del día.-** Al culminar el horario de trabajo los cajeros de ventanilla deberán cerrar en el sistema las cajas utilizadas, imprimir dos copias una para ellos y otra para entregar al Jefe de

Agencia, adjunto con el dinero, además entregaran un reporte en el cual conste el desglose del efectivo y cheques con los respectivos totales.

El Jefe de Agencia será el responsable de recibir los reportes de cierre de día, el dinero y el reporte elaborado por cajero y realizar un arqueo en presencia del cajero y verificar que los valores en cheques y efectivo recibidos cuadren con el reporte de cuadro de caja, de existir diferencias en el arqueo procederán a registrar el faltante y sobrante según sea el caso. En el arqueo deberán firmar los responsables como conformidad de lo actuado.

**Faltantes y sobrantes.-** La Cooperativa no asumirá ningún faltante o billetes falsos, los mismos serán cubiertos inmediatamente por parte del Recibidor Pagador causante del error.

Todo faltante y sobrante, deberá obligatoriamente ser registrado en la hoja de cuadro de los cajeros, además comunicará al Jefe Inmediato y este a su vez reportara por escrito a las instancias superiores.

El Jefe de Agencia tomará las medidas más adecuadas cuando un cajero haya incurrido en tres o más faltantes o sobrantes.

El Jefe inmediato será el responsable del seguimiento del valor de los faltantes hasta lograr su recuperación total el mismo que no podrá ser mayor a 48 horas.

En el caso de sobrantes se efectuará la investigación necesaria para identificar el error, o caso contrario se contabilizara el mismo hasta que el cliente afectado presente el reclamo, si no es identificado el sobrante, seguirá registrado contablemente y se procederá como manda la ley para estos casos.

**Proceso de conciliación.-**Es responsabilidad del Tesorero conciliar en forma diaria las afectaciones que se realicen en la o las cuentas

bancarias que poseen las agencias en una institución financiera con el propósito de fondeo de la misma.

Es responsabilidad del Tesorero extraer en forma diaria (primer día hábil), el estado de cuenta del portal de la institución financiera en la que la agencia posee una cuenta bancaria.

Se llevará un registro impreso de la consulta diaria de los estados de cuenta. El Tesorero y los Jefes de Agencia llevarán control permanente de los cheques ingresados en el día donde constará, la fecha de depósito, la institución a la que pertenece, el número de cheque, el valor, la cuenta del socio a la que es depositado o el número de Depósito a Plazo Fijo y la fecha de efectivización en el sistema.

#### **2.1.4 Caracterización del área crédito & cobranza**

##### **2.1.4.1 Área de cobranzas**

**Objetivo.-** Realizar el recaudo oportuno de la cartera existente para proporcionar los préstamos a los asociados, la liquidez y el rendimiento financiero a la cooperativa. Y mantener actualizada toda la información contable y financiera necesaria para realizar los estados financieros e informes tributarios exigidos.

##### **Personal Involucrado**

- Gerente
- Contador General
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Personal de Caja

##### **Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina



**Actividades del Área**

- Ejecutar labores de oficina y de apoyo a las directivas y funcionarios de la cooperativa en el desarrollo de las actividades.
- Elaborar las planillas de descuento de los asociados, vigilar el pago y facilitarles la información requerida con respecto al estado de cuenta, libreta de ahorros, detalle de préstamos.

**2.1.4.2 Área de crédito**

**Objetivo.-** Mediante el proceso de crédito se pretende cumplir con la principal actividad de la cooperativa atendiendo las necesidades contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida y de sus familiares; procurando que la utilización por parte de sus asociados se haga en forma racional, administrando los recursos de la cooperativa con solidez, liquidez, rotación de cartera y bajo los parámetros legales.

**Personal Involucrado**

- Comité de crédito
- Junta de vigilancia
- Consejo de administración
- Gerente
- Contador General
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Personal de Caja

**Recursos necesarios**

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Suministros de oficina

## **Actividades del Área**

Acorde a los tipos de préstamos que ofrece la cooperativa, el personal de cartera es el responsable de controlar los vencimientos de las cuotas de pago, así como la verificación y cumplimiento de tener una cartera sin altos días de morosidad.

**Otorgamiento de Préstamos.-** Según lo establecido por el Comité de Vigilancia conjuntamente con el Consejo de Crédito & Cobranza, los socios son los únicos que pueden hacer uso de este servicio, siempre y cuando cumplan con lo siguiente:

- Los asociados tendrán derecho a solicitar un préstamo al momento de contar con una cuenta de ahorros en la cooperativa.
- Cualquier socia que cumpla con la condición antes descrita podrá solicitar Préstamos al Comité de Crédito & Cobranza por los montos acorde a los políticas, los préstamos se otorgan desde un mínimo de US\$ 500.00 hasta US\$ 15,000.00.
- Las solicitudes de préstamos son consignadas en las oficinas de la cooperativa o ante los colectores de la cooperativa los cuales entregan los datos suministrados por parte del socio solicitante en la oficina.
- Una vez cumplida con estas exigencias hechas por el comité de Crédito & Cobranzas, el comité estudia estas solicitudes hechas por el asociado y da su veredicto en un tiempo máximo de Cuarenta y Ocho (48) horas.
- Este veredicto toma en cuenta la clase de préstamo que el asociado desee solicitar.

## **2.2 Análisis Externo**

**Concepto.-** El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una organización y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la organización, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

### **2.2.1. Influencias Microeconómicas**

**Concepto.-** Las Influencias Microeconómicas corresponden al análisis de agentes individuales, se caracterizan por tener un impacto hacia la eficiencia de los procedimientos/actividades que se realizan en la Compañía, para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se ha considerado relevante evaluar el impacto a nivel de competencia por tipo de cooperativas y a nivel de socios.

#### **2.2.1.1. Competencia por Tipo de Cooperativas**

**Concepto.-** Existe competencia cuando diferentes proveedores concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores Competidores específicos a un mismo bien.

La competencia es esencial a la economía de mercado, no existe economía de mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado.

## Tipos de Cooperativas

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” la competencia se relaciona a las que Cooperativas de Ahorro y Crédito, que prestan servicios de prestación/captación de dinero dentro de la Ciudad de Quito, se ha identificado conjuntamente con la Administración de la organización 4 Cooperativas de Ahorro y Crédito que representan una competencia directa durante los últimos 3 años, se detalla:

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Juventud Ecuatoriana Progresista”**

Historia.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003.

Misión.- Brindar productos y servicios financieros de calidad, basados en una cultura organizacional dinámica de excelencia y de sólidos valores para satisfacer las necesidades de la gente.

Visión.- Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito más importante del Ecuador, con Socios satisfechos; por su eficiencia, eficacia y compromiso social.

Productos y servicios.- Ofrece diferentes tipos de cuentas de ahorros así como la entrega de préstamos micro financieros, se detalla:

a) Cuentas de Ahorros a la vista.- con las siguientes tasas de interés:

Ahorros Vista				
<b>Monto</b>	0.00 a 500.00	500.01 a 2000.00	2001.01 a 10,000.00	10,000.01 en adelante
<b>Interes</b>	1%	2.50%	3.00%	3.25%

b) Depósito a plazo fijo.- con las siguientes características:

Plazo	Tasas de Interés
30 - 59 Días	5.50%
60 - 89 Días	5.75%
90 - 179 Días	6.25%
180 - 269 Días	7.00%
270 - 359 Días	7.50%
Más de 360 Días	8.50%

c) Crédito de Consumo.- acorde a la necesidad del socio se ofrecen 2 tipos de crédito de consumo:

Crédito de Consumo I

- 1 a 29 días, tasa nominal del 15%

Crédito de Consumo II

- 30 días en adelante, tasa nominal del 15,20%

d) Microcrédito.- Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio.

- Microcrédito Minorista  $\leq 3000$ ; Tasa Nominal 22,00%.
- Microcrédito de Acumulación Simple  $> 3.000$  USD y  $\leq 10.000$  USD: Tasa Nominal 21,00%.
- Microcrédito de Acumulación Ampliada  $>10.000$  USD y  $\leq 20.000$  USD: Tasa Nominal 18,00%.

e) Crédito de Vivienda.- Son operaciones de crédito otorgadas únicamente a personas naturales y será destinado a la adquisición, construcción, ampliación y remodelación de unidades habitacionales; se otorgará al usuario final del inmueble, siempre que sea para uso personal y no posea más de una unidad.

- Tasa nominal: 10.50%
- Plazo máximo: 15 años
- Monto: Hasta \$200.000 dólares

f) Crédito Comercial: Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Línea de Crédito: Comercial PYMES >20.000 USD y <=200.000 USD  
Tasa Nominal 11.20%.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”**

Historia.- Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999, por tanto puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Carchi" Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Carchi" Ltda.

Misión.- Somos una institución financiera nacida en las FFAA, fomentamos la cultura del ahorro y administramos los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes en el ámbito nacional, con personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

Visión.- Fortalecer nuestro liderazgo nacional con reconocimiento en el sistema cooperativo latinoamericano, comprometidos con la comunidad, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio, tecnología innovadora y una cultura social responsable.

Productos y servicios.- Ofrece diferentes tipos de cuentas de ahorros así como la entrega de préstamos micro financieros, se detalla:

a) Cuentas de Ahorro.- Un ahorro a la vista que le permite aperturar una cuenta desde 20 USD. refleja el saldo proveniente de las transacciones de día a día, una cuenta que le brinda servicios y beneficios en base a sus certificados de aportación.

b) Créditos de consumo.- Adquisición de bienes o pago de servicios.

- Interés: Autocooperativo: 14.25%

- Plazo Máximo: Autocooperativo: 60 meses

c) Microcrédito.- Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales.- Capital- Activos Fijos- Consumo.

- Interés: Autocooperativo: 14.25%

- Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 22.6%
- Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 24%
- Fondos Propios hasta USD 3000: 24.6%
- Plazo Máximo: Autocooperativo: 60 meses

d) Crédito de Vivienda.- Adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda.

- Interés: 10.6%
- Plazo Máximo: 96 meses
- Montos Máximos: 100000 USD.

e) Depósitos a plazo fijo.- Los intereses de las inversiones de socios y clientes pueden ser pagados al vencimiento, por anticipado y con tasas atractivas de interés.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso”**

Historia.- “Cooperativa de Ahorro y Crédito”, nació en la parroquia de Atahualpa, Provincia de Pichincha en Agosto de 1.969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector. Nuestra actividad financiera empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor envergadura hasta llegar a convertirse en una necesidad imperiosa para Cooprogreso la apertura de una Sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1.989, fecha desde la cual prestamos nuestros servicios a los sectores Calderón, Carapungo y Guayllabamba.



En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida, y debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en el sur del Ciudad de Quito.

El crecimiento de Cooprogreso fue efecto y reflejo de la confianza de los socios, llevada de la mano de la eficiencia administrativa, logrando un incremento firme, real y sostenido con el aumento de más Agencias en distintas zonas del país, es así, que en estos momentos contamos con 18 Agencias y 5 ventanillas operativas, actualmente Cooprogreso se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que permitan brindar soluciones financieras para hacer la vida más fácil de los socios y la comunidad.

Misión.- Servir y satisfacer a nuestros socios y clientes con productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo los principios cooperativos y de responsabilidad social.

Visión.- Ser sustentables en el sistema financiero popular y solidario con generación de valor social, ambiental y económico de sus asociados y de la comunidad a través de productos y servicios innovadores.

Productos y servicios.- Ofrece diferentes tipos de cuentas de ahorros así como la entrega de préstamos micro financieros, se detalla:

c) Cuentas de Ahorros a la vista.- Destinada a cualquier persona natural que desee abrir una cuenta de ahorros, la cual será de libre disponibilidad y con acceso a créditos.

- Monto mínimo de apertura \$40
- \$3.57 por emisión de tarjeta de débito
- \$1.65 anual por costo de renovación

b) Microcrédito.- Crédito orientado para actividades de producción artesanal, industrial, de comercio y servicios (consumo de hogares), es decir, los créditos serán otorgados para financiar capital de trabajo, para la adquisición de activos fijos y consolidación de deudas

- Montos: Máximo \$ 20.000

Mínimo \$ 600

- Plazo: Hasta 48 Meses

- Garantías: Personal, prendaria o hipotecaria (dependiendo el monto)

c) Crédito Automotriz.- Crédito orientado a satisfacer las necesidades de personas con relación de dependencia y microempresarios, para la adquisición de un vehículo nuevo o usado de uso particular o de trabajo a un plazo determinado.

- Montos: Máximo: \$ 35.000

Mínimo: \$ 2.000

- Plazo: Hasta 60 meses

- Garantías: Prendaria

d) Crédito de Consumo.- Crédito orientado a la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios y/o consolidación de deudas. En el caso de Servicios Profesionales, adicionalmente, para compra de propiedades, equipos e insumos para actividades profesionales y para capital de trabajo.

- Montos: Máximo: \$ 20.000

Mínimo: \$ 600

- Plazo: Hasta 48 Meses

e) Crédito de Vivienda.- Crédito orientado a satisfacer las necesidades de personas con relación de dependencia y microempresarios, para la adquisición de vivienda nueva o usada hasta 10 años de antigüedad, compra de terreno, ampliación, construcción, remodelación y avance de obra.

- Montos:       Máximo: \$ 80.000

Mínimo: \$ 2.500

- Plazo:         Hasta 84 Meses
- Garantías:    Hipotecaria

f) Depósitos a plazo fijo.- Destinados a cualquier persona natural, sean o no socios de Cooprogreso, que deseen realizar una inversión por un tiempo predefinido y a una tasa de rendimiento altamente competitiva. Los intereses pueden ser cancelados en forma mensual o bien en su totalidad a la fecha de vencimiento del contrato.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito “CoopMego”**

Historia.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. nace, en el seno de la Sociedad Obreros Vicentinos de Loja, entidad donde se mantenía una libreta de prestaciones denominada “Libreta Manuel Esteban Godoy Ortega”, cuyos recursos estuvieron conformados por las aportaciones económicas que hicieron tres ilustres lojanos: Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega, Monseñor Ángel Querubín Tinoco y Sr. Cornelio Samaniego, con el propósito de contar con disponibilidades para la concesión de créditos de sus asociados.

En el año 1984, bajo el liderazgo del Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega, se lleva a efecto la asamblea constitutiva con la participación de 40 socios, designando como presidente de la pre-cooperativa al anteriormente citado líder.

Con fecha mayo 4 de 1984, mediante Acuerdo Ministerial No. 3815, emitido por el Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, se constituyó la cooperativa; y, con el No. 380 se inscribió en la Dirección Nacional de Cooperativas del referido Ministerio, con el nombre de “Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de Loja”.

En octubre de 1985 la cooperativa es calificada como entidad que realiza funciones de intermediación financiera, según resolución de la Superintendencia de Bancos No. 85-143, publicada en el Registro Oficial No. 297.

Con resolución No. 86-093-DC del 8 de enero de 1986, la Superintendencia de Bancos y Seguros calificó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., como entidad financiera cooperativa de carácter abierto al público, ingresando a su control y permaneciendo en este estatus hasta el 14 de julio de 1992, en que por los alcances de la resolución No. SB 92-014, salió del mismo por no disponer del mínimo de activos exigidos para las cooperativas de ahorro y crédito de aquel entonces.

El crecimiento y desarrollo alcanzado permitió a la cooperativa reingresar al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, con el propósito de fortalecer la confianza pública de sus asociados y de la comunidad.

Mediante Resolución No. SBS-2003-0120, del 17 de febrero de 2003, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Cooperativa reingresa al control y vigilancia del antes citado organismo.

Después de más de dos décadas en el negocio, la Cooperativa ha apoyado el desarrollo de la región sur del Ecuador, convirtiéndose en la primera institución financiera cooperativa, con cerca de 58 millones de activos y una cartera de créditos que alcanza los 40 millones de dólares, de los cuales el 51% están destinados al desarrollo de proyectos micro-empresariales.

Misión.- Ofrecer servicios financieros y no financieros, a los diferentes sectores socioeconómicos del país, con eficiencia, eficacia y calidez, sustentando nuestra gestión en los principios del cooperativismo, en la generación de rentabilidad mutua y en la responsabilidad social

Visión.- Ser una de las tres Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes del Ecuador

Productos y servicios.- Ofrece diferentes tipos de cuentas de ahorros así como la entrega de préstamos micro financieros, se detalla:

- Cuentas de Ahorros a la vista.- Deposite su sueldo, sus ahorros, en nuestra cuenta MEGO AHORROS donde su dinero crece seguro con la mejor tasa de interés del mercado.
- Depósitos a plazo fijo.- Certificado de Depósito a Plazo Fijo (Póliza), con la más alta tasa de interés del mercado. Los intereses pueden ser pagados a su vencimiento o periódicamente.
- Tarjetas de débito.- Tarjeta de débito CoopMego, con la cual puede realizar transacciones en la red de Cajeros Automáticos más grande del país.

#### **Cuadro Comparativo de Competencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito:**

<u>Entidad</u>	<u>Años de servicio</u>	<u>Tasas de Interés Cta. Ahorros</u>	<u>Tasas de Interés Depósito Plazo Fijo</u>	<u>Tipos de Crédito</u>
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista"	42	De 1% al 3,25%	De 5,50% al 8,50%	Consumo Microcrédito Vivienda Comercial
Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre"	47	De 2% al 8,5%	De 3% al 7%	Consumo Microcrédito Vivienda
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso"	45	De 6,5% al 9%	De 4% al 8%	Microcrédito Automotriz Consumo Vivienda
Cooperativa de Ahorro y Crédito "CoopMego"	30	De 1,5% al 5%	De 2% al 6%	Consumo Microcrédito Vivienda

**Cuadro 4.** Principal Competencia sector Cooperativista  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"  
**Elaborado por:** Alex Cuenca

### **2.2.2. Influencias Macroeconómicas**

Actualmente el cooperativismo necesita una inserción acelerada y efectiva en el Sistema Económico dominado por la economía de mercado, dentro del cual existe un cambio de mentalidad del empresario ecuatoriano, en cuanto al emprendimiento y generación de nuevas microempresas, y poder así abrir plazas de trabajo en diferentes ramas de producción, para este reto se debe tomar en cuenta que los cambios socioeconómicos se producen con mayor rapidez que los cambios en la mentalidad emprendedora de las personas.

Las concepciones que han venido guiando el desarrollo económico tienen que ser cambiadas, especialmente aquellas que hacen depender toda la racionalidad e intencionalidad del movimiento productivo en la valoración del capital, en la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.

Es por ello que la acción que toma la cooperativa es procurar tener plazas de trabajo así como mejorar la calidad de vida de las personas, condiciones de trabajo, asistencia médica, prestaciones sociales, etc.

#### **2.2.2.1. Incidencia del Factor Político**

En los últimos años, el Ecuador se ha visto ante el mundo con una imagen de incertidumbre política, debido principalmente a la inestabilidad de los mandatarios en su período, pues a partir del año 2003 hasta la actualidad salvo la actual presidencia del Eco. Rafael Correa, ningún Presidente electo democráticamente ha culminado el período para el cual fue elegido.

A continuación se narran los hechos más relevantes respecto a los aspectos positivos y negativos en relación a los períodos presidenciales de los últimos diez años.

**Presidencia- Gustavo Noboa (22 de enero de 2000 al 15 de enero de 2003)****Puntos Positivos:**

Uno de los principales puntos a favor de este gobierno es el inicio de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) para el país.

De igual manera, participó en la renegociación de la deuda externa luego de la declaración de moratoria de los Bonos Brady durante el gobierno anterior, el cual consistió en una estrategia para reestructurar la deuda externa, la misma se basa en operaciones de reducción de la deuda y el servicio de la deuda efectuada voluntariamente en condiciones de mercado, el esquema consistiría en recompra de deuda bajo las siguiente modalidades: a) emisión de bonos a la par, b) emisión de bonos bajo la par y c) cash payment.

**Puntos Negativos:**

Mantuvo el sistema de dolarización y se reafirmó en las políticas monetarias y económicas iniciadas por su predecesor. Cerca de tres meses después de terminado su mandato fue acusado de malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.

Desde el mes de enero de 2001 aumentó las tarifas en el transporte público, precios de gas para uso doméstico y combustibles para vehículos, lo que llevó a paralizaciones civiles. Al mes siguiente se decretaba el Estado de Emergencia, luego que dirigentes del levantamiento indígena rompían el diálogo, finalmente se llegó a un acuerdo, a cambio de una rectificación parcial del Gobierno en las recientes subidas de las tarifas de los combustibles, el gas doméstico y el transporte público, y la congelación de otras alzas anunciadas pero aún no aplicadas, como el incremento del IVA del 12% al 15%.

## **Impacto en Sector Financiero**

El sector financiero en el Gobierno de Noboa se vio impactado al avance lento del programa de privatizaciones debido a: el escaso interés de los operadores extranjeros hacia las empresas de servicios del Estado, la movilización en contra de la privatización y también por las inconsistencias legales del proceso.

A pesar de la imagen que proyectaba el presidente con los acontecimientos negativos seguía recibiendo el apoyo de las principales cámaras económicas y empresariales del país y continuó con las reformas estructurales y modernizadoras.

De igual manera el Congreso aprobó “La Ley para la Transformación Económica del Ecuador” Trole I, popularmente conocida como “ley trolebús”, urgida por el Gobierno de Estados Unidos y el FMI, esta Ley legalizó el dólar como moneda de circulación, posibilitó la venta de las empresas del Estado e introdujo además el “trabajo por horas” y la “unificación salarial”, lo que incentiva el ahorro hacia la ciudadanía para enfocarlo directamente al aumento de capital de las entidades financieras ecuatorianas.

También fue el gobierno de Noboa el que expidió la “Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana”, que pretendió cambiar el concepto de lo que ha de entenderse como remuneración para efectos de las indemnizaciones, fijar topes al reparto de utilidades, limitar indemnizaciones, y otros aspectos laborales que el Tribunal Constitucional, resolvió declarar la inconstitucionalidad de esa Ley.



## **Presidencia – Lucio Gutiérrez (15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005)**

### **Puntos Positivos:**

Durante su presidencia, el país sintió una estabilidad moderada en cuanto a variables macroeconómicas, producto de la adopción del nuevo modelo monetario, muchas de las empresas que cerraron sus puertas por la crisis económica en el gobierno de Mahuad, volvieron a abrir sus puertas apostándole a un futuro promisorio.

### **Puntos Negativos:**

Dentro de su mandato, Lucio Gutiérrez tomó varias decisiones que no fueron del agrado del pueblo ecuatoriano y que se convirtieron en los móviles para que fuera despojado de la Presidencia de la República, en primera instancia, la anulación de los juicios contra los ex presidentes Abdala Bucaram y Gustavo Noboa, así como del ex vicepresidente Alberto Dahik, provocó que a su regreso del exilio, se inicien protestas y movilizaciones en especial en la ciudad capital, que terminarían con su mandato el 20 de abril del año 2005.

En segunda instancia, violó la Constitución Política del país al actuar en contra de sus principios jurídicos, destituyendo a la Corte Suprema de Justicia mediante decreto presidencial. A partir de estos hechos, Gutiérrez enfrenta actualmente tres procesos judiciales en su contra: por cesar a la Corte Suprema en diciembre del 2004; por la muerte del fotógrafo chileno Julio García durante los disturbios en Quito de abril 2005 previo a su destitución, y por presunto peculado en la compra de equipos para la radioemisora del estado.

## **Impacto en Sector Financiero**

El principal impacto financiero dentro del Gobierno de Lucio Gutiérrez se realiza luego de firmar una de las Cartas de Intención con el Fondo Monetario Internacional, a manos de su ministro de Economía, Mauricio Pozo, dicha carta pasó a convertirse en el programa de gobierno, ante lo cual el país fue de la esperanza a la decepción.

A pesar de que las Leyes Trole I y Trole II habían afectado notablemente los intereses de los trabajadores, el presidente pretendía plantear la Ley Trole III, pero nunca se concretó. La crisis se agravó a partir del 25 de noviembre de 2004, cuando el gobierno logró conformar una mayoría de diputados en el Congreso. Esta mayoría reorganizó el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional. El 9 de diciembre, ante la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, Gutiérrez nuevamente hizo alianzas, esta vez con el Partido Roldosista Ecuatoriano, el Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN) de Álvaro Noboa. Fue entonces que se consumó la concentración de poderes al nombrar en el Congreso una nueva Corte Suprema de Justicia, evidentemente de facto.

Estos hechos motivaron la preocupación e intervención de la ONU y la OEA y fueron catalogados como una de las mayores barbaridades jurídicas producidas en este país, por cuanto se removió al más alto tribunal de justicia de un país, mediante decreto presidencial, esto es, violando la Constitución Política.

**Presidencia – Alfredo Palacio (20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007)**

### **Puntos Positivos:**

Entre los puntos de su plan de gobierno se incluía una reforma constitucional profunda mediante el lema “refundar el país”, el rechazo a

la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU., y un plan para la salida de la Base Aérea de Estados Unidos en Manta.

Palacio intentó llevar a cabo una reforma política mediante una nueva Constitución del Ecuador, para lo cual probó varias alternativas de participación ciudadana en dicho proceso tales como: la recopilación de sugerencias de ciudadanos a través de una línea 1-800, cartas, Internet, llamadas a radios comunitarias, entre otras, de las cuales envió un documento con la síntesis de las preguntas y sugerencias relevantes al Congreso Nacional para buscar que se autorice una consulta popular, y posteriormente instalar una Asamblea Constituyente, pero lamentablemente su esfuerzo fue nulo ya que al final dicha asamblea no se llevó a cabo debido a la oposición política y social.

### **Puntos Negativos:**

Luego de culminado su período presidencial, se destaparon controversias debido a malos manejos de fondos en empresas públicas, en especial en Andinatel y Pacifictel.

Dentro del Palacio Presidencial, los secretarios privados del presidente falsificaron su firma en documentos relacionados con nombramientos y recomendaciones para el ingreso de personal a instituciones públicas, esta situación disminuyó la imagen del gobierno.

### **Impacto en el Sector Financiero**

Dentro del Gobierno de Palacios se empezó las negociaciones con EE.UU para la firma del Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.

También envió al congreso una reforma legal para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada "La Corte Ideal" y una reforma legal para cambiar la forma de juzgamiento de los presidentes de la República.

Su ministro de Economía, Rafael Correa, propuso eliminar el fondo petrolero FEIREP y sustituirlo por una cuenta especial en el presupuesto, “Cuenta de reactivación productiva y social”, CEREPS, lo cual fue aprobado por Palacio.

También se creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.

### **Presidencia - Rafael Correa (a partir del 21 de enero del 2007)**

El gobierno de Rafael Correa está basado en el modelo del Socialismo del siglo XXI, cuyos ejes fundamentales son un Estado participativo y radicalmente democrático mediante la equidad de género, regional o étnica, además de la armonía con la naturaleza.

Este nuevo modelo busca acortar la brecha entre riqueza y pobreza en América Latina, y principalmente en el Ecuador, pues se basa en la democratización de los medios de producción, con una principal característica que es la de permitir que en toda política pública se tenga integrado el efecto de distribución y de equidad social.

Dentro de los puntos que cabe mencionar dentro de su mandato es la elaboración de la nueva Constitución para el Ecuador, misma que busca reformar ciertos aspectos de la economía y administración del Estado en base a la equidad social y económica, uno de los primeros puntos aprobados es la Reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno, que incrementa impuestos como el de la salida de divisas, cuyo fin es detener la fuga de capitales e incrementar la inversión en el país; de igual manera, con el impuesto a las tierras improductivas se pretende fomentar la producción agrícola y ganadera y disminuir las grandes extensiones de terrenos que se encuentran abandonadas. Por otra parte, se hicieron reformas respecto al impuesto a la renta tanto para sociedades como para ingresos provenientes de herencias, legados y

donaciones, pues busca que “el que más tiene o hereda, más pague”, y así disminuir la gran brecha existente entre ricos y pobres en el país.

Además, dicha reforma tiene como objetivo hacer que todas las personas tomen conciencia de la importancia de tener una disciplina fiscal, haciendo que los pequeños comerciantes tributen una cuota mensual fija en relación a sus ingresos promedio de una forma más sencilla mediante la aplicación del RISE (Régimen Impositivo Simplificado).

Por otra parte, otros temas que hay que resaltar durante el actual mandato es el del alza del sueldo básico unificado en USD30, y del Bono de Desarrollo Humano a igual valor, así como la aprobación de la eliminación de la intermediación y tercerización laboral.

Asimismo, el tema de soberanía nacional es aún controversial luego del ingreso de tropas colombianas a territorio ecuatoriano en busca de guerrilleros y paramilitares, que hizo quebrantar las relaciones diplomáticas entre ambos países, así como el del asentamiento de bases militares estadounidenses en la costa ecuatoriana.

#### **2.2.2.2. Incidencia del Factor Económico**

El crecimiento económico del Ecuador, medido en términos del PIB alcanzó en el año 2012 el 4,82%, según previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE). Un crecimiento menor al alcanzado en el año 2011 que fue del 7,78%.

En el 2012, el crecimiento de la economía ecuatoriana se vio impulsado principalmente por la inversión del Gobierno, apoyado en los altos precios de petróleo y el aumento en la presión fiscal. Sin embargo, cabe mencionar que a septiembre de 2012 no hubo aumento significativo de la inversión extranjera directa ni variación positiva en la balanza comercial no petrolera.

En el período de enero a diciembre de 2012, las nuevas reformas tributarias establecidas significaron al Gobierno un incremento de 27,2% de su recaudación neta, alcanzando aproximadamente USD11.093 millones.

Uno de los impuestos directos que generó mayor impacto en la recaudación para el Gobierno fue el Impuesto a la Salida de Divisas – ISD (que se incrementó del 2% al 5% a fines del año 2011), alcanzando en el 2012 USD1.159 millones, el cual representa un crecimiento del 136% en comparación con el 2011.

A partir del año 2010 se aplica la reducción de un punto porcentual anual en la tasa del impuesto a la renta del 25% al 23% en el año 2012.

## **PIB**

En cuanto al PIB, a pesar de ser menor a la variación observada en el 2011, el crecimiento proyectado para el año 2012 representa una de las variaciones más altas de la década. La tasa de variación promedio para el período 2001-2011 fue de 4,51%.

Según las proyecciones del BCE, para el año 2012 el PIB alcanzó alrededor de USD 73,23 mil millones, lo cual representa un crecimiento del 4,82%. Otras proyecciones ubicaron el crecimiento en un 4,5% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y 4% (Fondo Monetario Internacional). De acuerdo a proyecciones, los sectores con la mayor tasa de crecimiento durante el año 2012 son: suministro de electricidad y agua 7%, industrias de manufacturas (excluye refinación de petróleo) 6,79% y otros servicios (hoteles, bares y restaurantes, entre otros) 6,5%. Cabe mencionar que no se presenció ninguna disminución en los demás sectores económicos.

## **Deuda Externa**

Según las cifras publicadas por el BCE, en diciembre de 2012, la deuda externa pública alcanzó los USD10.872 millones. Durante el mismo período del año 2011 fue de USD10.055 millones.

La proporción entre la deuda y el PIB se mantuvo en los mismos niveles 14,8% (15,2% en el 2011). La deuda externa privada ascendió a USD4.951 millones a diciembre de 2012.

Vale la pena mencionar que el “Código de Planificación y Finanzas Públicas” establece un sistema de planificación anual que debe ser utilizado por todas las instituciones del Gobierno Nacional. El límite para la deuda pública no debe superar el 40% del PIB y los costos fijos se deben financiar por el ingreso fijo, excepto en ocasiones especiales. La emisión de bonos a corto plazo está autorizada para controlar los niveles de reservas de efectivo.

## **Inversión Extranjera**

Hasta el tercer trimestre del 2012, la inversión extranjera directa en Ecuador alcanzó USD364 millones comparados con los USD 417 millones del mismo período del año 2011. En febrero de 2012, el Ministro de Recursos No Renovables, reveló que Ecuador podría no firmar el nuevo contrato minero con la empresa Kinross Gold, debido a diferencias en las negociaciones.

Cabe anotar que de ejecutarse la inversión planificada en el sector minero por parte de la compañía Ecuacorriente (filial de Corriente Resources) para la explotación de oro y cobre, atraerían montos importantes de inversión extranjera al país en los próximos años.

Los proyectos hidroeléctricos continúan en construcción mismos que son ejecutados por empresas chinas y brasileras. En enero de 2012 se

firmaron contratos petroleros de incremento de la producción de campos maduros con empresas norteamericanas, argentinas y ecuatorianas que involucran inversiones por aproximadamente USD 1.700 millones en los próximos años. Finalmente, el nuevo aeropuerto de Quito entró en operación durante febrero del 2013 luego del aplazamiento ocurrido en octubre del año 2012.

### **Riesgo País**

A finales de 2012, el riesgo país de Ecuador medido por el EMBI (índice de bonos de mercados emergentes), estuvo cerca de los 827 puntos. Entre los índices máximos y mínimos obtenidos en 2012, se destacan los 890 puntos en junio de 2012, manteniendo la tendencia al alza en el indicador conseguido en el año 2011 (842 puntos promedio) y 753 puntos de septiembre de 2012, respectivamente. En febrero del 2012 el índice se ubicó en 704 puntos.

### **Tasas de Interés**

Durante el año 2012 el Presidente de la República, Rafael Correa, informó que la banca pública entrará en reestructuración, misma que favorecerá a la calidad del crédito entregado. Es así que, dentro de la nueva organización, entre otros, el financiamiento productivo estará a cargo de tres instituciones públicas: Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico y Fondo de Garantías Crediticias. El financiamiento a pequeñas empresas y personas naturales estará a cargo del Banco Nacional de Fomento y de la Corporación Nacional de Finanzas Populares, mientras que el financiamiento para el desarrollo local estará a cargo del Banco del Estado.

La dinámica del crédito bancario privado por línea de negocio durante el año 2012 se produjo a distintas velocidades, siendo la cartera del segmento productivo y microcrédito las que mejor rendimiento tuvieron alcanzando expansiones anuales del 16,22% y 8,78%, respectivamente.



El crédito de consumo presentó un crecimiento moderado de 3,01% durante el año 2012. Por su parte, la cartera de vivienda fue la que menor desempeño mostró, junto a la incertidumbre que generó en el sector la aprobación de la Ley para la Regulación de Créditos para la Vivienda y Vehículos antes comentada.

En 2012 los préstamos corporativos y tasas de depósito tuvieron un interés promedio de 8,17% y 4,53%, respectivamente. Por otro lado, la tasa de interés mensual promedio en préstamos al consumidor variaron entre 15,91% y 16,30% durante los meses del año 2012.

### **2.2.2.3. Incidencia del Factor Legal**

#### **Legislación fiscal**

El 13 de octubre de 2011 entró en vigor la nueva Ley del Control y Regulación del Poder de Mercado (“Ley Antimonopolio”) con el objetivo de institucionalizar la regularización del mercado para prevenir las prácticas de control, a través de la creación de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado y el 7 de mayo de 2012 se expidió el Reglamento para dicha Ley.

En materia tributaria, en enero de 2012, se establece el mecanismo mediante el cual el SRI procederá a la devolución de los USD 2 centavos del Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables.

Por otra parte, en abril del mismo año, se establece el listado de materias primas, insumos y bienes de capital con derecho a crédito tributario en materia de impuesto a la renta que paguen el 5% Impuesto de Salida de Divisas (ISD).

En octubre de 2012 fue aprobado el Anexo de Incentivos y Beneficios Tributarios del Código de la Producción para los sujetos pasivos que

hayan aplicado los incentivos y beneficios tributarios otorgados por dicho Código.

El SRI recordó a los contribuyentes respecto de ciertas obligaciones en materia de precios de transferencia para transacciones efectuadas con paraísos fiscales, incluyendo, entre otros, a Bulgaria, Macedonia, Irlanda y a ciertas personas jurídicas constituidas bajo la forma de Compañías de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Company - LLC) domiciliadas en los Estados Unidos de Norteamérica.

El 26 de junio de 2012 se aprobó la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos en Ecuador, con la finalidad de prevenir una posible crisis de créditos hipotecarios y de propiedad, que prevé la extinción de la deuda en créditos hipotecarios y de vehículos con la entrega del bien, para personas naturales.

El 25 de septiembre de 2012 se aprobó la Ley Orgánica de Discapacidades, en la cual se establecen beneficios para las personas con discapacidad como por ejemplo, beneficios tributarios, reducción en el pago de servicios básicos, entre otros.

El 26 de septiembre de 2012 se publicó la Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales, en la cual se establece que las instituciones públicas que tienen por ley jurisdicción coactiva, para hacer efectivo el cobro de sus acreencias, podrán ejercer su acción no sólo en contra del obligado principal sino en contra de todos los obligados por ley incluyendo herederos mayores de edad y en el caso de personas jurídicas se podrá llegar al último nivel de propiedad que recaerá sobre personas naturales sean o no residentes o domiciliados en Ecuador. La misma ley incluye además, entre otros, la reestructuración de la jornada laboral para madres lactantes.

El 10 de diciembre de 2012, la Asamblea Nacional aprobó la “Ley Orgánica de Redistribución de los Ingresos para el Gasto Social” para

financiar el aumento del Bono de Desarrollo Humano – BDH de USD35 a USD50. La nueva normativa incluye, entre otros, reformas a la Ley Orgánica de Régimen Tributario, la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Entre las reformas se encuentran la supresión del beneficio de la reducción de la tasa del Impuesto a la Renta de 10 puntos porcentuales sobre el monto reinvertido en activos productivos a las instituciones financieras privadas, la supresión del Impuesto al Valor Agregado (IVA) tarifa cero a los servicios financieros, la ampliación de los parámetros previstos como hecho generador del Impuesto a los Activos en el Exterior y el incremento de su tarifa del 0,25% al 0,35% mensual, el establecimiento de excepciones al sigilo y reserva bancaria a favor del SRI, el establecimiento de la atribución de la Junta Bancaria para fijar el monto de las remuneraciones de los administradores y representantes legales de las instituciones bajo su control, entre otros.

#### **2.2.2.4. Incidencia del Factor Social**

##### **Subempleo y Desempleo**

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) informó que al término del 2012 el desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,85%, el subempleo en 54,01% y la ocupación plena en 40,89%. Mientras en el área rural, el desempleo llegó a 3,35%, 74,4% de subempleo y 22,23% de ocupación plena.

A nivel urbano, el desempleo se ubicó en 5,58% frente a 4,61% del año anterior, una variación de 0,96 puntos estadísticamente significativa. El subempleo urbano alcanzó el 44,25% y la ocupación plena urbana 49,81%,

La Encuesta revela que aproximadamente 8 de cada 10 empleos son generados por el sector privado. Mientras 6 de cada 10 personas ocupadas están afiliadas al IESS.

Por otro lado, se mantiene la tendencia a la reducción de la pobreza medida por ingresos. Esto es resultado de la aplicación de una política que dinamiza la economía, genera mayor empleo pleno y crea oportunidades.

Sobre la generación de empleo, el sector privado sigue siendo el mayor generador. De cada 10, 8 puestos de trabajo provienen de este sector que hace cinco años aportaba con el 81,2% y hoy con el 80,3%.

### **Pobreza**

La pobreza estructural se ha reducido en siete puntos porcentuales en el último año en el Ecuador y el desempleo describe una caída sistemática, según informaron ayer, el director del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

Dentro de la cifras de pobreza, la pobreza por ingresos urbana llegó a 16,75% frente a 17,74% del 2012, lo que no representa una variación estadísticamente significativa. Por su parte, la pobreza extrema alcanzó el 3,87% en comparación a 4,39% del año anterior.

En Ecuador el salario básico aumentó en USD 28 en diciembre de 2011, alcanzando de esta manera los USD 292 en 2012. Para el año 2012 el salario básico alcanzó los USD 318, presentando una alza del 8,9%.

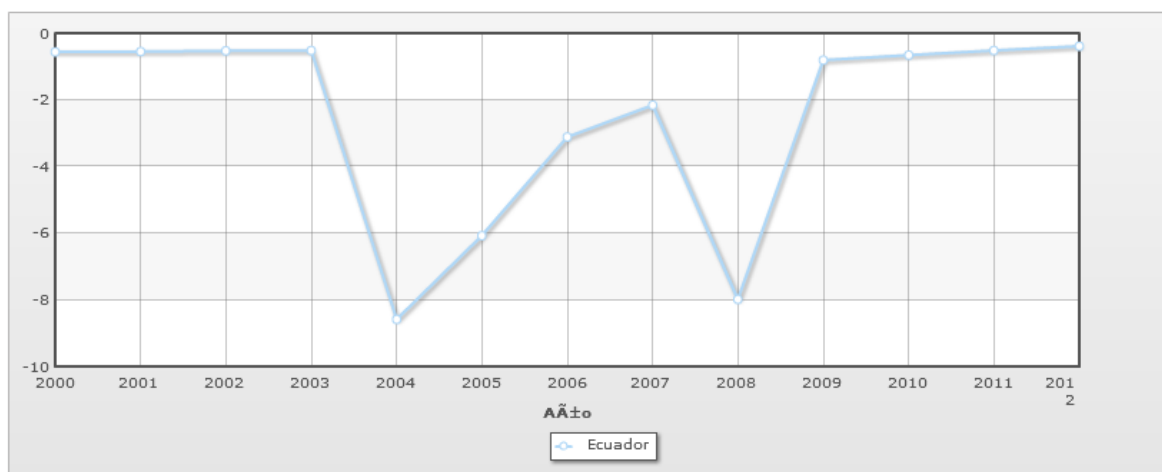
### **Migración**

El porcentaje de migración en comparación con el año anterior disminuye en un 0,13%, al término del año 2012 el índice de migración en Ecuador es del 0,39% (0,39 migrantes/1000 habitantes), lo que evidencia que no

existe un nivel alto de migración en comparación con años pasados en especial con los años 2004 al 2008 (8,56% - 7,98%), disminuyendo directamente el índice de desempleo, esto debido a las diversas programaciones del Estado Ecuatoriano, en especial el programa del Buen Vivir que se aplicó directamente en el Gobierno de Correa, mediante la creación de ministerios e incentivación de programas para el mejoramiento de la ciudadanía, enfocándose en la clase pobre/mendiga, con la entrega de bonos; y no olvidemos la obligación de contratar a personal discapacitado en las compañías con más de 60 empleados.

A continuación se presenta la evolución de la tasa de migración en el Ecuador de los últimos 10 años, se detalla:

### Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes)



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	-0,56	-0,55	-0,53	-0,52	-8,58	-6,07	-3,11	-2,16	-7,98	-0,81	-0,66	-0,52	-0,39

Fuente: CIA World Factbook

### Canasta Familiar

La canasta de consumo de los hogares es diversa: sus gustos y el ingreso familiar define su estructura. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica y canasta familiar vital. Al

analizar conjuntamente estas dos canastas, es posible determinar la restricción de los hogares en el consumo. Esto es, el porcentaje de la canasta a la que una familia con determinado ingreso no puede acceder.

La canasta familiar.- Cuando se habla de canasta familiar, se debe diferenciar entre la Básica y la Vital. Ambas canastas están formuladas para satisfacer las necesidades de alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos de la población.

La canasta básica es un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo.

La canasta vital, es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia. La diferencia radica en que están determinadas por la cantidad y calidad de los productos las componen.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) actualmente el costo de la Canasta Familiar Básica se ubica en \$535,48, mientras que la Vital bordea los \$383,44. Las canastas se elaboran en relación a una familia de cuatro miembros con 1,6 perceptores de la remuneración básica unificada de \$240 mensuales.

A pesar de que durante los últimos años, la inflación se ha reducido considerablemente, la restricción del consumo de las familias con bajos ingresos no ha sido menor al 30 por ciento; de hecho, si analizamos este indicador desde inicios de 2000, nunca ha sido menor al 25 por ciento. Según los últimos datos del INEC, el 41,4 por ciento de los ecuatorianos vive con menos de US\$ 2,7 diarios (línea de pobreza) y el 7,6 por ciento con menos de US\$ 1,3 (línea de indigencia), la restricción en el consumo de esas familias es aún mayor.

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Misión**

“Captar Recursos financieros y direccionarlos hacia el desarrollo económico a través de micro créditos a negocios pequeños, en las ciudades de Quito y Chaco, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, respaldándose en la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad”.

#### **3.2. Visión**

“La cooperativa 18 de noviembre será especialista en otorgar servicios financieros de calidad para el desarrollo de la comunidad mediante micro créditos en las provincias de Pichincha y Napo; con vocación de servicio e innovación al cliente, basado en la honestidad, seguridad, solvencia y agilidad”.

#### **3.3. Objetivos**

La Cooperativa 18 de Noviembre tiene entre sus fines dar mayor seguridad a sus socios al depositar sus fondos en la institución, siendo unos de los pilares más fundamentales brindar créditos pequeños, de corto plazo a personas que no han podido acceder a instituciones financieras poderosas por el trámite engorroso, muy pocos de ellos poseen garantías tradicionales, historial financiero en una central de riesgos, o salarios provenientes de empleos en el sector formal.

#### **3.4. Estrategias**

- Analizar las 5 “c” de crédito en cada una de las operaciones a conceder.

- Educar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante incentivos económicos o promocionales, como ser beneficiarios de capacitaciones.
- Llegar a aquellas personas con cualquier nivel de ingresos, incluyendo consumidores, auto empleados, jefes de familia, a mujeres, madres solteras, personas que tienen un negocio informal.
- Realizar inversiones financieras temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad en instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Controlar los fondos disponibles, de tal manera que permitan una adecuada colocación en operaciones de crédito e inversiones de corto plazo en instituciones financieras.
- Colocar el efectivo en operaciones de crédito ampliando la gama de productos financieros con la certeza de que estos satisfagan sus necesidades.
- Incrementar la concesión de créditos a socios con antecedentes crediticios aceptables, pues es más fácil otorgar servicios a un cliente actual porque confía en la cooperativa, que a alguien que jamás ha recurrido a los productos o servicios de la institución.
- Análisis de tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia.
- Aplicar la gestión de calidad total que implica conocer los requerimientos de los socios, medir sus niveles de satisfacción y realizar tanto labores preventivas como de evaluación destinada a lograr el mayor nivel de satisfacción de los socios.



- Designar un porcentaje aceptable, para procesos de capacitación a socios, directivos y empleados, todo esto conllevará a mejorar la comunicación y la atención que se brinda a los socios siendo oportuna, eficaz y gentil.
- Promover una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet ya que no sólo hace llegar a más gente, más rápido y más barato; también sirve para conseguir fama y exposición de la cooperativa de manera muy barata e incluso gratuita.
- Implementar préstamos grupales, préstamos individuales y de grupos solidarios. (Ver características de los productos.

### **3.5 Políticas**

- El acceso a las ventanillas de las cooperativas es restringido y solo podrán ingresar el personal autorizado previo a su registro respectivo.
- El personal deberá acudir al almuerzo de acuerdo al cronograma establecido para el efecto, cuidando que la atención al cliente no se interrumpa. Dejarán sus puestos de trabajo con las respectivas seguridades.
- Las claves de acceso al sistema informático son de conocimiento personal, confidencial e intransferible; las operaciones realizadas con los usuarios respectivos son de responsabilidad exclusiva del empleado que se le asignó la misma.
- En la recepción de depósitos de ahorro los cajeros verificarán que la papeleta esté llenada correctamente y en el caso de existir cheques, que su detalle conste en el reverso de la misma, caso contrario no se procesará la transacción solicitada por el socio.
-

- Las papeletas que respaldan los depósitos no deberán contener errores ni tachones, caso contrario se solicitará al cliente la elaboración de una nueva papeleta.
- Los depósitos podrán efectuarse con la presentación de la libreta de ahorros o sin ella, en este último caso se registrará como un depósito sin libreta.
- El conteo del dinero deberá ser efectuado en presencia del socio, verificando la autenticidad de los billetes y en caso de detectar algún billete falso se deberá informar inmediatamente al cliente, debido a la retención y anulación del mismo.
- El conteo del efectivo y la verificación de papeletas y documentos se realizará únicamente dentro de la ventanilla, bajo ningún concepto se sacará de la ventanilla o se revisará fuera del alcance del socio.
- Es obligación del cajero(a) registrar en el sistema informático (SAP) todas las transacciones realizadas inmediatamente después de la revisión de documentos y del conteo del dinero.
- En casos en que los depósitos de ahorros o a plazo fijo sean mayores a iguales a US\$ 3000.00 de acuerdo a lo estipulado por los Organismos de Control (Superintendencia de Bancos y Seguros, Unidad de Inteligencia Financiera y CONSEP), el depositante deberá llenar el formulario de Licitud de fondos establecido por el CONSEP.

### **3.6. Principios y Valores**

- Honestidad.- Trabajando con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

- Seguridad y Solvencia.- Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza que somos dignos y confiables.
- Vocación de Servicio.- Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar siempre el mejor servicio.
- Solidaridad.- Apoyamos al mejoramiento de calidad de vida de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad y solidez.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **4.1. Definición e importancia de la Auditoría de Gestión**

Auditoría de Gestión, en el contexto de las Normas Internacionales de Auditoría, se define como el proceso diseñado, planificado, implementado y mantenido por los encargados de la Administración y otro personal, con la finalidad de proporcionar certeza razonable sobre el cumplimiento de los objetivos de la Compañía en relación a la confiabilidad de los reportes financieros, eficacia y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables a su entorno. Una deficiencia de control interno existe cuando: (i) un control es planificado, implementado u operado de tal manera que no es capaz de prevenir o detectar y corregir oportunamente errores en los estados financieros, o (ii) no se ha establecido un control que es necesario para prevenir o detectar y corregir errores en los estados financieros.

##### **4.1.1. Definición**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Así mismo, comprenden trabajos de investigación, y la auditoría que se realiza con el objetivo de conocer en qué medida se ha erradicado las deficiencias detectadas con anterioridad. Estos casos comúnmente se identifican como Auditorías Recurrentes o de Seguimiento.

#### **4.1.2. Importancia**

Acorde a la NIA 200 “Objetivos generales del auditor independiente”, la auditoría de gestión tiene como propósito general aumentar el grado de confianza de los estados financieros presentados por la compañía, esto se logra acorde a la opinión por parte del auditor sobre si los estados financieros están preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con un marco de información financiera aplicable.

Tal opinión es común a todas las auditorías de estados financieros, la opinión del auditor, por tanto, no asegura, por ejemplo, la viabilidad futura de la entidad ni la eficiencia o efectividad con que la administración ha conducido los asuntos de la entidad. En algunas jurisdicciones, sin embargo, las leyes o reglamentos aplicables pueden exigir a los auditores para proporcionar comentarios sobre otros asuntos específicos, tales como la eficacia del control interno, o la consistencia de un informe de gestión independiente con los estados financieros. Mientras que las NIA incluyen requisitos y orientación en relación con estos asuntos, en la medida en que sean relevantes para la formación de una opinión sobre los estados financieros.

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados de la administración de la compañía proporciona una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con respecto a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Un sistema de contabilidad es un medio por el cual las transacciones comerciales se procesan desde su origen hasta su notificación en los

estados financieros. Los procesos pueden ser tanto el uso de un sistema informático y manual.

La NIA 200 define el término estados financieros como una representación estructurada de la información financiera histórica, incluidas las notas relacionadas, la intención de comunicar recursos u obligaciones económicas de la entidad en un punto en el tiempo o los cambios en el mismo por un período de tiempo de acuerdo con una financiera marco de informes. El término generalmente se refiere a un conjunto completo de estados financieros según lo determinado por los requerimientos de la estructura aplicable de información financiera (NIA 805.S2).

Actualmente dentro de los mercados financieros/bursátiles se puede determinar los resultados de una compañía a través de los informes financieros y otras relevaciones, los informes de control interno y medidas de desempeño no financieros. Es por ello que la opinión del auditor debe abarcar en su mayoría la razonabilidad de los estados financieros de una compañía, mediante el uso de técnicas de auditoría reglamentadas bajo las NIAS y NIIFS respectivas.

#### **4.2. Fases de la Auditoría**

Todo trabajo de auditoría debe tener una planificación adecuada, existe información que el cliente puede recabar y poner a disposición del auditor antes de iniciar el trabajo de campo.

Es indispensable que se determine el número apropiado del personal con sus respectivos niveles jerárquicos y horas requeridas para realizar la auditoría, así como de profesionales que conforman un equipo multidisciplinario.

#### **4.2.1. Fase I. Planificación de la Auditoría**

El proceso de planificación es una actividad dinámica cuya definición, etapas y pasos de ejecución están enunciados en las Normas de Internacionales de Auditoría.

Dicho proceso permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para emitir opinión sobre la suficiencia, la eficacia y la efectividad del sistema de control interno. El auditor realizar el planeamiento para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca del objeto de la auditoría. La naturaleza y alcance de la planificación puede variar según el tamaño del ente, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones.

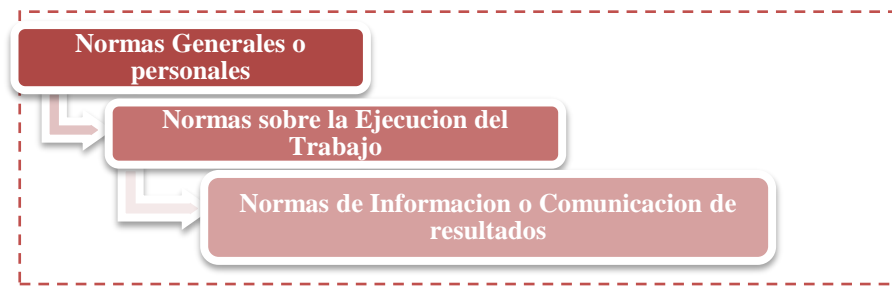
La calidad de una auditoría radica en la experiencia y la especialización del equipo de auditores que efectúa la planificación.

La planificación permite identificar que debe hacerse durante la fase de ejecución y redacción del informe de auditoría y quién y cuándo deben ejecutar las tareas.

#### **Identificación de Normas de Auditoría**

Son los principios fundamentales de Auditoría, sobre los que los auditores deben enmarcar su desempeño durante la ejecución de la auditoría; el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Actualmente, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) son 10, las mismas que representan los mandamientos para el auditor, las cuales presentamos a continuación:



## **Normas Generales o personales**

Son normas de tipo personal ya que se refiere a la formación del auditor relacionado con su competencia, independencia, necesidad, dichas normas son aplicables en todos los procesos de auditoría hasta llegar a la preparación del informe.

## **Formación y Competencia**

Todo contador debe cumplir con este requisito indispensable de tener formación universitaria en contabilidad y auditoría, participar en programas de educación continua y bastante experiencia en contabilidad para realizar los diferentes tipos de trabajos en auditoría.

## **Independencia**

La opinión de un auditor no tendrá valor acerca de la veracidad de los estados financieros si su trabajo no es totalmente independiente, es decir, si los auditores poseen acciones o a su vez es miembro del consejo de administración en la compañía que va a ser auditada, por ética profesional no debería realizar el trabajo y asignar a otro profesional el trabajo, en consecuencia los usuarios externos no dudarán del trabajo.



## **De cuidado profesional**

Para ejecutar el trabajo de auditoria y preparar el informe respectivo, para ello debe planear cada uno de los procesos del trabajo y por lo tanto no existirá negligencia u omisiones materiales, cabe aclarar que se puede cometer errores de juicio.

### **4.2.1.1. Planificación Preliminar**

Esta etapa se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la Cooperativa, sus actividades, operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad.

La etapa preliminar en una auditoria tiene como objetivo identificar y sentar las bases sobre las cuales se llevara a cabo un examen del sistema de control implantado para cumplir con los objetivos y metas propuestas, con eficacia, eficiencia, economía y efectividad; observando el marco normativo y legal vigente y competente.

Esta etapa se inicia, de hecho, desde el momento mismo en que un contador público independiente es llamado por el dueño o representante legal de una entidad para solicitarle sus servicios.

De este modo el auditor establecerá un primer contacto con la entidad a auditar y procederá, en seguida, a efectuar un estudio y evaluación de la organización, de sus sistemas y procedimientos, de su sistema de control interno, del análisis de sus factores clave de operación.

Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el auditor procederá a efectuar la planeación definitiva de su auditoria.

En esta etapa se diseñaran las cedula de auditoria a utilizar durante la revisión, se entregarán a la entidad aquellas que puedan ser llenadas por

su personal, se programará la asignación de auditores y las tareas que se les encomendarán. Se elaborarán los programas de auditoría a utilizar para evaluar el cumplimiento desde el nivel jerárquico hasta el nivel operativo.

Las fuentes de información para llevar a cabo la planificación general pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Archivo permanente de la Auditoría General.
- El propio organismo a auditar.
- Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, etc.
- Medios electrónicos (redes internas y externas)
- Información pública (medios de comunicación, socios, etc.)
- Conocimiento directo mediante la realización de encuestas disponibles, etc.

**MODELO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR****EMPRESA ABC****Ref:****Auditoría de Gestión****Área:****Período:****OBJETIVO**

No	Procedimientos	Ref. PT	Fecha	Responsable	Observaciones

<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

#### **4.2.1.2. Planificación Específica**

En esta etapa se efectuarán pruebas que permitan corroborar la calidad del control interno existente en la entidad; pruebas que servirán de base para determinar el alcance del examen a practicar y la oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría. Se definirá el plan de muestreo a seguir. De igual manera se efectuarán estrategias de auditoría para determinar el cumplimiento desde el nivel operativo hasta el nivel jerárquico.

#### **4.2.2. Fase II. Ejecución del Trabajo**

##### **4.2.2.1. Programa de Auditoría**

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades.

Es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de Auditoría, según apreciación de los Contadores Público que se dedican a la Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada programa de Auditoría la autonomía necesaria.

**Objetivo.-** Evaluar la actividad de la empresa en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia utilizando herramientas tales como la revisión documental, entrevistas, cuestionarios, cuyos resultados le provea al auditor de un instrumento de dirección que facilite la autoevaluación de los indicadores de gestión en las condiciones de la Empresa para la toma de decisiones oportunas que permitan elevar el control de su economía y a partir de ello trazar políticas y metas.

**Procedimiento.-** El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En general el programa de Auditoría, en cuanto a su contenido el conjunto organizado de recursos financieros, organizativos y humanos movilizados para alcanzar un objetivo o serie de objetivos en un plazo determinado. Un programa se delimita en términos de calendario y de presupuesto, y sus objetivos están definidos de antemano. Siempre se desarrolla bajo la responsabilidad de una autoridad o de un grupo de autoridades que participan conjuntamente en el proceso decisorio.

Tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van a adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información

complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

#### **4.2.2.2 Definición de Control Interno**

**Control interno:** el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

Para desarrollar este proceso de evaluación se requerirán dos procedimientos principales que ayudarán a procesar información. A) Indagaciones ante la dirección y ante otras personas de la entidad que puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos por fraude o por error.

#### **Clases de Control Interno**

- **Ambiente de Control.**- Durante la revisión se obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, se evaluará si:

- a. La dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético; y si;
- b. Los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no

están perjudicados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control.

- **Evaluación de Riesgos.**- Se obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

- a. La identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera;
- b. La estimación del impacto que podrían tener los riesgos;
- c. La valoración de su probabilidad de ocurrencia; y
- d. La toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos.

Si la entidad no ha establecido un proceso de evaluación de riesgos, se analizará con la dirección si han sido identificados riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera y el modo en que se les ha dado respuesta. Se evaluará si es adecuada, en función de las circunstancias, la ausencia de un proceso de valoración del riesgo documentado o se determinará si constituye una deficiencia significativa en el control interno.

- **Actividades de Control.**- Se obtendrá conocimiento de las actividades de control relevantes según el análisis realizado, que serán aquellas que es necesario conocer para valorar los riesgos asociados y para diseñar los mejoramientos a ser implementados. Esta evaluación no requiere el conocimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada tipo significativo de transacción, de saldo contable y de información a revelar en los estados financieros o con cada afirmación correspondiente a ellos.

**- Información y Comunicación.-** El sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación. Se obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

- a. Los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros;
- b. Los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas transacciones se inician, se registran, se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros;
- c. Los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos;
- d. El modo en que el sistema de información captura los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros;
- e. El proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y
- f. Los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.



- **Monitoreo/Seguimiento.**- Se obtendrá conocimiento de las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes para la auditoría, y del modo en que la entidad inicia medidas correctoras de las deficiencias en sus controles.

#### **4.2.2.3. Método de Evaluación de Control Interno**

### **COSO**

Como herramienta para evaluar el sistema de control interno, el informe COSO, provee una estructura según la cual el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- Ambiente de control
- Sistema de comunicación e información
- Actividades de control
- Evaluación de los riesgos
- Supervisión

### **Ambiente de control**

El ambiente de control se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencia las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en un ente respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades y la importancia que le asignan al control interno.

El ambiente de control es la base para los otros componentes del control interno, dado que provee disciplina y estructura. Dentro de él las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control.

El auditor debe documentar la efectividad del ambiente de control, que refleja la actitud y compromiso de los directivos y de la gerencia respecto de la importancia que otorgan al sistema de control interno del ente- Este aspecto se evidencia a través del establecimiento de una atmósfera positiva tendiente a implementar y ejecutar las actividades y operaciones.

Un ambiente de control interno fuerte permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control, seleccionar controles como fuentes de satisfacción de auditoría y posiblemente reducir la cantidad de evidencia requerida para obtener la conclusión de que los controles seleccionados funcionan adecuadamente. El auditor necesita obtener una comprensión suficiente del ambiente de control para planificar la auditoría.

El ambiente de control engloba una serie de factores, que aunque todos son importantes, la medida en que cada uno será considerado variará en función de la organización. Los elementos que conforman el contexto del ambiente de control son entre otros, los siguientes:

**a) Integridad y valores éticos**

Los objetivos de un ente y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión-. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su comportamiento con los valores éticos.

La dirección superior y las gerencias deben transmitir a su personal su compromiso respecto de los controles internos y los valores éticos, generando un ambiente de respeto hacia el control interno y de motivación hacia el personal.

La existencia de un código de conducta escrito y de documentación que acredite que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituye una garantía de que éste se esté aplicando. La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las normas éticas, independientemente de si están o no expuestas en un código de conducta escrito, es a través del comportamiento y el ejemplo de la dirección superior.

### **b) Filosofía administrativa y estilo de las operaciones**

La filosofía y estilo de la dirección y gerencia influye en la manera en que se conduce la entidad.

Las Gerencias pueden estar dispuestas a incurrir en actividades de alto riesgo, a su vez reflejan su estilo de operaciones en la manera en como la organización es manejada, informal o formalmente.

Otros componentes de la filosofía de la dirección y su forma de actuar son la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables.

Estas filosofías y estilos de operación diferentes pueden tener un impacto en la confiabilidad global de la información procesada por el Auditado.

### **c) Estructura orgánica**

La estructura orgánica, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura orgánica correspondiente están, la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

Lo importante es que su diseño se ajuste a las necesidades de la entidad. Esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura orgánica podrá depender, por ejemplo, del tamaño del ente y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un ente de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un ente pequeño. Un ente desarrolla la estructura orgánica que mejor se adapte a sus necesidades. Sea cual sea la estructura, las actividades de un ente deben estar organizadas con el objeto de llevar a cabo las estrategias diseñadas y para conseguir sus objetivos específicos.

#### **d) Métodos de asignación de responsabilidad y delegación de autoridad**

Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Las líneas de autoridad que no están definidas con claridad, disminuyen la responsabilidad de rendir cuenta y pueden conducir a debilidades en los controles. A menudo la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidad están diseñadas para fomentar la iniciativa individual dentro de sus límites. La delegación de autoridad significa a menudo entregar el control central sobre determinadas decisiones a los niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cercas de las operaciones diarias.

Para que sea eficaz un mayor grado de delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además se deben aplicar procesos efectivos de supervisión por parte de la dirección, en la acción y en los resultados.

Es indispensable que todo miembro de la organización sepa cómo su tarea se relaciona con la de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

#### **e) Políticas de personal**

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

Las políticas de personal incluyen los procedimientos seguidos por la organización relativos a los siguientes aspectos:

- Selección.- se refiere a establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones del personal.

- Inducción.- está dirigido a que el nuevo personal sea metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación.- se refiere a la implementación de planes de capacitación para el correcto desempeño de las funciones del personal.
- Rotación y promoción.- se basa en la idea de procurar que funcione una movilidad organizacional de modo tal que signifique el reconocimiento y promoción en función al desempeño eficiente. La rotación del personal y los ascensos fomentados por evaluaciones periódicas demuestran el compromiso del ente con el progreso del personal calificado.
- Sanción.- es la implementación de las medidas disciplinarias, cuando correspondan, las cuales deben transmitirse con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

El personal debe contar con un nivel de preparación y experiencia acorde a las necesidades, lo que debe evaluarse al momento de su contratación y se reforzará con planes de capacitación permanente. La instrucción y la formación en el puesto de trabajo, deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante.

La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. A su vez estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona.

## **Sistemas de comunicación e información**

La dirección de la Cooperativa debe contar con información relevante para la toma de decisiones. La información debe obtenerse, para ser útil, en forma adecuada y oportuna.

Desde el punto de vista de una auditoría integral, interesará al auditor obtener conocimiento de todos los sistemas de información que operan en la Cooperativa.

Los controles que se implementen sobre los sistemas de información deben garantizar los siguientes objetivos:

- Que todas las transacciones se registran inmediatamente y por sus importes correctos, en las cuentas y el período correspondiente.
- Que el ente perciba todos los ingresos que le corresponden.
- Que todas las transacciones estén debidamente autorizadas.
- Que todos los activos estén debidamente registrados y protegidos y se controla periódicamente su existencia física.
- Que todos los pasivos estén debidamente registrados y se efectúen las provisiones correspondientes.
- Que todas las transacciones significativas, poco usuales y no recurrentes se identifiquen e informen a la gerencia y se revelen, de ser apropiado, en los estados financieros.
- Que los errores e irregularidad cometidos al procesarla información sean detectados oportunamente.

Se entiende que un ambiente de Sistema de Información Computadorizada (SIC) existe, cuando en el procesamiento de la información interviene un computador, cualquier que sea sus especificaciones técnicas.

En la fase de planificación, el auditor (con la asistencia de los especialistas en SIC), debe determinar si los controles relativos al ambiente SIC son efectivos y deberían ser considerados en la comprensión del control interno.

El ambiente SIC incide en la efectividad del ambiente de control en general, dado que los controles en un sistema manual están bajo la responsabilidad de distintos agentes, en cambio en un ambiente SIC pueden estar concentrados en una sola aplicación planteando problemas de segregación de funciones.

### **Actividades de control**

Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control, establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos del ente. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de información; por lo tanto, al obtener el auditor conocimiento sobre estos dos aspectos también obtendrá, subsidiariamente, información sobre los procedimientos de control vigentes en el ente.

Incluyen una diversa gama de actividades entre las que se destacan las siguientes:



### - **Análisis efectuados por la dirección de la Cooperativa**

Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados.

Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones y los resultados de ejercicios anteriores. Estas revisiones de desempeño proporcionan a la dirección superior una indicación global de la forma como el personal, en los diversos niveles está cumpliendo con los objetivos de la Cooperativa.

### - **Indicadores de rendimiento**

El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos y financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituye actividades de control. Si esta información se utiliza sólo como soporte a la toma de decisiones operacional, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente como un control relativo a las operaciones. Si por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimientos también contribuye al control relativo de la información financiera.

### - **Autorización de operaciones**

La autorización es el procedimiento que asegura que sólo se realizan operaciones y transacciones que cuenten con la conformidad de la autoridad superior.

La autorización de las transacciones puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la autoridad superior establece criterios para aceptación de un determinado tipo de transacciones. Las

autorizaciones son específicas cuando las transacciones son autorizadas individualmente.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones**

Las transacciones deben registrarse en el momento de su ocurrencia de manera inmediata y de forma adecuada para asegurar la obtención de información confiable. Asimismo deben estar claramente documentadas.

- **Acceso restringido a los activos, registros y documentos**

El acceso a los activos, registros y documentos deben ser restringidos, debiendo asignarse a un agente la responsabilidad por su custodia. Asimismo deberán contar con medidas de protección adecuadas como seguros, archivos adecuados, sistemas de alarmas, etc.

Estos controles permiten proteger a los activos de pérdidas o sustracciones permiten proteger a los activos de pérdidas o sustracciones y disminuyen las posibilidades de compras o gastos no autorizados.

Este tipo de controles son críticos para algunos activos, tales como afectivo y valores, depósitos en bancos o existencias físicas-bienes de cambio, herramientas, etc., altamente susceptibles a robos, pérdidas y sustracciones.

Se recomienda hacer en todos los casos, comparaciones entre los registros de contabilidad y los activos físicos. La investigación sobre la causa de cualquier discrepancia descubrirá debilidades, bien sea en los procedimientos para custodiar los activos o en el mantenimiento de la contabilidad y de los registros relacionados.

- **Separación-segregación de funciones**

Las tareas relativas a la autorización, registros y control de transacciones y manejo de activos deben ser asignadas a personas diferentes. Esta medida reduce el riesgo de errores e irregularidades y facilita, en caso de producirse, su detección.

- **Controles de cumplimiento o legalidad**

El objetivo de los controles de cumplimiento o legalidad es proveer seguridad razonable de que el auditado cumple con las disposiciones establecidas en el marco normativo que le es aplicable.

Para planear la auditoría, el auditor deberá obtener una comprensión general del marco de referencia legal aplicable al auditado.

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones del ente se conduzcan de acuerdo con las leyes y reglamentos, la responsabilidad por la prevención y detección de incumplimiento descansa en la Administración.

Las siguientes políticas y procedimientos, pueden auxiliar a la dirección superior del auditado para cumplir sus responsabilidades de prevención y detección de incumplimiento:

Monitorear los requisitos legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir con esos requisitos.

Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.

Desarrollar, hacer público y seguir un código de conducta, consistente con el cumplimiento del marco normativo.

Asegurar que los empleados estén apropiadamente entrenados y comprendan el código de conducta.

Monitorear el cumplimiento del código de conducta y actuar apropiadamente para disciplinar a los empleados que dejan de cumplir con él.

Instruir a las Direcciones de Asuntos Jurídicos para auxiliar en el monitoreo de los requisitos legales.

### **Evaluación de riesgo**

En la identificación de los riesgos a que está expuesto un ente deberán considerarse tanto los factores internos como los externos que puedan afectar los objetivos de la misma. Es un proceso integrado, generalmente a la planificación de la estrategia.

A título de ejemplo, pueden mencionarse los siguientes factores de riesgo:

#### **Factores externos:**

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional.
- Cambios en las necesidades y expectativas del usuario.
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de los organismos, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

**Factores internos:**

- La estructura organizacional adoptada, en la medida que se presenten riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades del organismo.

Una vez identificados los riesgos para el ente se debe proceder a su análisis, los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, pero deben contener como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, en aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican acciones mayores. Por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación de Riesgo, y que el auditado debiera prestar especial atención durante la etapa de evaluación de riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del escenario en el que desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas ya presiones externas.
- Nueva líneas de servicios: la inversión en la prestación de nuevos servicios generalmente ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación en el sistema de información o su reorganización: pueden llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado de ninguna circunstancia.

### **Monitoreo/Supervisión**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la toma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el arco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección superior, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles de su funcionamiento, y de la forma en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados.

El auditor debe obtener una adecuada comprensión de la función de auditoría interna para identificar aquellos aspectos de su accionar que pudieran ser relevantes para la planificación de auditoría.

#### **4.2.2.4. Herramientas de Evaluación de Control Interno**

Existen diversas herramientas de evaluación del control interno, los cuales serán usados dependiendo de las circunstancias de la auditoría, la complejidad del cliente y los requerimientos a cumplir.

A continuación las herramientas más utilizadas:

##### **Questionarios**

Consiste en un conjunto de preguntas orientadas a obtener el entendimiento del sistema o proceso a evaluar.

Ventajas:

- Disminución de costos.
- Pronta detección de deficiencias.
- Siempre busca una respuesta.

Desventajas:

- No prevé la naturaleza de las operaciones.
- Limita la inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión en conjunto.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.

## MODELO DE ENTREVISTA

**EMPRESA ABC**

**Ref:**

**Auditoría de Gestión**

**Título:**

**Papel de trabajo:**

**Área:**

**Período:**

### OBJETIVO

<b>Procedimientos</b>
<b>Nombre del entrevistado:</b> <b>Cargo:</b> <b>Entrevistador:</b> <b>Día y hora de entrevista:</b> <b>Lugar:</b> <b>Formulación de preguntas:</b>

<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>



## **Narrativas**

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

Ventajas:

- Aplicación en pequeñas entidades.
- Facilidad de uso.
- Deja abierta la iniciativa al auditor.
- Descripción en función de observación directa.

Desventajas:

- Dificultad de expresión de ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
- No permite visión en conjunto.
- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

**MODELO DE CEDULA NARRATIVA****EMPRESA ABC****Ref:****Auditoría de Gestión****Título:****Papel de trabajo:****Área:****Período:**

<b>Documento</b>	<b>Resultados del Análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Describir el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización.	

<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

#### 4.2.2.5. Evaluación del Riesgo

##### Medición del Riesgo

La medición en la auditoría de gestión va enfocada hacia la posibilidad que el informe del auditor contenga errores importantes, se debe evaluar con la finalidad de implementar un adecuado enfoque de auditoría y en la selección de los procedimientos a aplicar.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

1. **Riesgo Inherente.** Se entienda como la posibilidad de error o irregularidad producto de una situación que la entidad a auditar no puede controlar, es un riesgo de negocios. Este riesgo puede afectar a una cuenta o a un componente en particular.
2. **Riesgo de Control.** Posibilidad que el sistema administrativo y de control implantado por la empresa no prevenga no detecte errores o irregularidades significativos, como la falta de protección de activos, controles gerenciales, deficiencias en el cálculo de las planillas, etc.

Niveles del Riesgo de Control:

- a) **Riesgo Bajo.** El auditor considera que los controles detectarán cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.
- b) **Riesgo Medio.** El auditor considera que es más probable que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.
- c) **Riesgo Alto.** El auditor considera que es más probable que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir en exceso de la materialidad diseñada.

**3. Riesgo de Detección.** Posibilidad que el informe de auditoría exprese una opinión no apropiada es decir errada, producto de la aplicación de procedimientos que no contemplan los riesgos inherentes y de control.

### **Evaluación del riesgo de Auditoría**

Es el proceso por el cual a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso y suele medirse en cuatro grados posibles, estos son:

- Mínimo
  
- Bajo
  
- Medio
  
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

A continuación se presenta una explicación de los factores para facilitar la evaluación y la forma de asignar los puntajes en una matriz de riesgo.

**Impacto sobre los resultados.-** es la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad, la forma de evaluación del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 o 5 para un alto impacto.

**Riesgo de no auditarlo.-** evalúa la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizar 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 alto riesgo.

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

**Oportunidad de mejorar el desempeño.-** evalúa 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 para una alta oportunidad de mejorar el desempeño.

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

## MATRIZ DE RIESGO EN UNA AUDITORIA DE GESTIÓN

**EMPRESA ABC**

**Ref:**

**Área:**

**Período:**

Componentes Significativos	Factores de Evaluación				Asignación de Prioridad
Impacto sobre resultados	Riesgo de auditarlo	Recursos involucrados	Oportunidad de mejorar el desempeño	de el	Factibilidad de la auditoría

<b>Elaborado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

#### **4.2.2.6. Aplicación de los Procedimientos y Técnicas de Auditoría.**

##### **4.2.2.6.1. Procedimientos de Auditoría.**

Constituyen todas las revisiones, verificaciones y análisis efectuados con el fin de obtener la evidencia de auditoría y se clasifican en:

##### **Procedimientos generales**

Son procedimientos de auditoría ejecutados para tratar áreas que no están relacionadas directamente con aseveraciones de cuentas de estados financieros; estos procedimientos se aplican en las siguientes áreas:

- El cumplimiento de la entidad con leyes y regulaciones.
- Litigios y demandas.
- Actas y contratos.
- Consideración de empresa en marcha.
- Relaciones y transacciones entre partes relacionadas.
- Obtener representaciones de la gerencia.

##### **Procedimientos sustantivos**

Procedimientos enfocados a validar la sustancia de la transacción y saldos de los estados financieros y considera la revisión selectiva de documentación soporte de la transacción.

La extensión de estos procedimientos dependerá directamente de la calificación del riesgo de auditoría, entorno de la compañía y requerimientos del cliente.

### **Procedimientos analíticos**

Constituyen estudios y análisis de la información de los estados financieros mediante índices y tendencias, ratios y análisis financiero.

Para estos procedimientos se deben plantear expectativas respecto de lo que se espera obtener del análisis efectuado.

### **Procedimientos alternativos**

“Son aplicables cuando los procedimientos de auditoría inicialmente programados no se pueden ejecutar y que necesariamente debemos validar los saldos de las cuentas afectadas, por ejemplo, procedimientos alternativos a confirmaciones de saldos.”<sup>1</sup>

#### **4.2.2.6.2. Técnicas de Auditoría**

“Son métodos básicos utilizados por el auditor para obtener la evidencia comprobatoria suficiente, competente y pertinente a fin de formarse un juicio profesional sobre lo examinado”<sup>2</sup>. Son las herramientas del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

A continuación su clasificación:

#### **Técnicas de verificación ocular:**

- **Comparación.-** Establece la relación que hay entre dos o más conceptos, por ejemplo al establecer la relación existente entre los gastos del año de revisión frente al gasto del año anterior.
- **Observación.-** A través de esta técnica, nos cercioramos de ciertos hechos y circunstancias o de la ejecución de ciertas operaciones, por ejemplo la observación de la toma física de inventarios.

<sup>1</sup> Whittington, O .Ray, (2001). *Auditoría Un enfoque integral*. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.

<sup>2</sup> Freire J., (2008), *Guía Didáctica de Auditoría Financiera, Dimedios*; Quito-Ecuador



- **Revisión selectiva.-** Constituye una técnica que consiste en revisar relativamente rápido los datos presentados por escrito.
- **Rastreo.-** Consiste en seguir una operación desde un punto hacia otro en el transcurso de su proceso normal.

#### **Técnicas de verificación verbal:**

- **Indagación.-** Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo al auditor.

#### **Técnicas de verificación escrita:**

- **Análisis.-** Determina la composición o contenido de un saldo contable, verifica las transacciones de la cuenta durante el año y clasificarlas de manera ordenada.
- **Conciliación.-** Consiste en poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
- **Confirmación.-** Consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la confirmación escrita de una persona o institución independiente a la examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza e informar de forma independiente.

#### **Técnicas de verificación documental:**

- **Comprobación.-** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho mediante la aplicación de procedimientos.

- **Computación.**- Hace referencia a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas.

#### **Técnicas de verificación física:**

- **Inspección.**- Involucra el examen física y ocular de algo y se torna factible tanto para cosas que constituyen productos unitarios en un inventario, como el papel que representa un título valor.

#### **4.2.2.7. Papeles de Trabajo**

Corresponden al registro de procedimientos de auditoría desempeñados, la evidencia de auditoría relevante obtenida y las conclusiones a las que llegó el auditor.

La documentación de auditoría puede registrarse en papel o en forma electrónica u otros medios. Incluye, por ejemplo, programas de auditoría, análisis, memorandos de asuntos, resúmenes de asuntos importantes, cartas de confirmación y representación, listas de verificación, y correspondencia (incluyendo correo electrónico) concernientes a asuntos importantes. Si se considera apropiado, pueden incluirse sumarios o copias de los registros de la entidad, por ejemplo, contratos y acuerdos importantes y específicos, como parte de la documentación de auditoría.

Sin embargo, ésta no es un sustituto de los registros contables de la entidad. La documentación de auditoría para un trabajo específico se reúne en un archivo de la auditoría.

El auditor deberá preparar la documentación de auditoría de modo que facilite que un auditor con experiencia, que no tenga una conexión previa con la auditoría, entienda:

- a) La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría desempeñados para cumplir con las NIA y los requisitos legales y de regulación aplicables.
- b) Los resultados de los procedimientos de auditoría y la evidencia de auditoría obtenida.
- c) Los asuntos importantes que se originan durante la auditoría y las conclusiones alcanzadas en la misma.

El auditor deberá documentar oportunamente las discusiones de asuntos importantes con la administración y con otros. Completar la compilación del archivo final de la auditoría después de la fecha del dictamen del auditor es un proceso administrativo que no implica el desempeño de nuevos procedimientos de auditoría ni la elaboración de nuevas conclusiones.

Sin embargo, es posible hacer cambios a la documentación de auditoría durante el proceso final de compilación, si son de naturaleza administrativa.

Los ejemplos de estos cambios incluyen:

- Seleccionar, cotejar y hacer referencias cruzadas de los papeles de trabajo.
- Dar por terminadas las listas de verificación relativas al proceso de compilación del archivo.
- Documentar la evidencia de auditoría que el auditor ha obtenido, discutido y acordado con los miembros relevantes del equipo de auditoría antes de la fecha del dictamen del auditor.

## **Características de los papeles de trabajo**

Las Normas Internacionales de Auditoría contemplan la definición, propósitos, características, custodia/acceso de los papeles de trabajo como evidencia documental de la tarea de auditoría.

Los papeles de trabajo que se utilizan durante el transcurso de una auditoría están constituidos fundamentalmente por:

- Resúmenes de auditoría
  
- Notas del auditor
  
- Extractos y copias de documentos

**Normalización.-** La normalización y sistematización en el tratamiento de los papeles de trabajo, busca evitar tanto la reiteración de datos innecesarios cuanto la exposición de información confusa que dificulta su interpretación y resulta, por lo tanto, una fuente potencial de errores.

**Contenido – Estructura básica.-** La estructura básica de los papeles de trabajo elaborados por el auditor debe presentar un diseño homogéneo e incluir las condiciones que resulten básicos en su integración, para asegurar su uniformidad.

Entre las condiciones generalmente incluidas en los papeles de trabajo se puede mencionar: objetivo del papel de trabajo, descripción del trabajo realizado y de sus resultados, observaciones, notas, criterio, utilizado, fuente de documentación usada, referencias cruzadas, área de revisión y comentarios del encargado de auditoría, si los hubiere y fecha de elaboración- Asimismo deben contener la identificación de quienes realizaron y supervisaron el papel de trabajo y fecha de las respectivas intervenciones.

**Codificación de los Papeles de Trabajo.-** Los papeles de trabajo deberán estar codificados y referenciados de forma que la relación entre ellos sea cruzada y facilite la identificación como evidencia del trabajo de auditoría. En la codificación de los papeles de trabajo se seguirá un sistema alfanumérico.

Es importante destacar que la codificación prevista se aplicará sobre todo el conjunto de papeles de trabajo, esto es tanto sea un diseño propio, como cuando corresponda la documentación obtenida de la organización auditada.

#### **4.2.2.8. Indicadores de Gestión**

Existen diferentes esquemas para diferenciar los tipos de indicadores y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen. Se deberá contar con indicadores que midan la eficacia, eficiencia, calidad, economía y efectividad, según se intente evaluar el impacto de una acción, el grado de optimización de un resultado, la satisfacción del usuario o la capacidad del ente para movilizar sus recursos financieros respectivamente.

En la construcción de los parámetros se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan los datos (porcentajes, cocientes, razones). Una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.

Con respecto a los requisitos que debe cumplir un indicador, se destacan:

**Pertinencia.-** Los indicadores deben referirse a los procesos de producción esenciales del ente, de modo que reflejen integralmente el

grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, y que su número no exceda la capacidad de análisis de quienes lo van a usar. La pertinencia tiene que ver con medir lo correcto.

**Independencia.-** Deben responder a las actividades desarrolladas por la institución, debe medir principalmente lo que la institución sea capaz de controlar.

**Integración.-** Debe mostrar y mantener un equilibrio entre las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía.

**Homogeneidad.-** Para la construcción y medición de un indicador siempre se debe usar el mismo parámetro o unidad de medida.

**Costo razonable.-** La información que sirve de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a costos razonables y con la garantía de la confiabilidad necesaria.

**De carácter participativo.-** Una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes es la construcción participativa del indicador.

**Confiabilidad.-** Se debe contar con datos suficientes y demostrables, lo cual implica generar indicadores que provienen de registros, estadísticas y sistemas de información disponibles.

**Demostrativos.-** Significa que los indicadores deben dar evidencias de muestras concretas de los cambios que se desean medir.

Los informes de gestión que produzca la organización auditada serán particularmente considerados en la evaluación, si reúnen los factores siguientes:

- Del análisis de los indicadores se detecta que la data es confiable.

- La medición se realiza periódica y oportunamente.
- Las variables están referidas a los procesos sustantivos de la organización.
- Permiten la comparación con estándares históricos propios, de organizaciones similares nacionales e internacionales, de aceptada aplicación.

**Indicadores de Eficiencia.-** Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

$$\textit{Eficacia Programática} = \frac{\textit{Metas alcanzadas}}{\textit{Metas programadas}}$$

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

**Indicadores de productividad.-** se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

El índice de productividad en la emisión de dictámenes periciales, se determina de la siguiente manera:

$$\textit{Productividad} = \frac{\textit{Horas de servicio al día}}{\textit{No de trabajadores}}$$

**Indicadores de impacto.**- este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permiten medir la cobertura que alcanza la prestación del servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia y efecto productivo en el entorno socio-económico.

Se detallan:

Visión:

$$\mathbf{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Misión:

$$\mathbf{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Objetivos

$$\mathbf{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\mathbf{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Metas:

$$\mathbf{Metas} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$$

Estrategias:

$$\mathbf{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$$

Políticas:

$$\mathbf{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$



Procedimientos:

$$\mathbf{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$$

Programas:

$$\mathbf{Programas} = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$$

Enfoques:

$$\mathbf{Enfoques} = \frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos programados}}$$

Niveles:

$$\mathbf{Niveles} = \frac{\text{Acciones realizadas por el nivel directivo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

Horizonte:

$$\mathbf{Horizontes} = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$$

#### 4.2.2.9. Hallazgos de Auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo.
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.

- Debe ser objetivo.
- Deber ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Al definir una detección se transformará en un hallazgo de auditoría, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Estar referidos a asuntos significativos y que incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como respecto del uso de los recursos, en términos de efectividad, eficiencia y economía.
- Incluir la información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y,
- Estar referidos a cualquier situación deficiente que se determine como relevante para la aplicación de procedimiento de auditoría.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

### **Condición**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria,

- Los criterios no se logran, y
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Las pruebas de auditoría deben ser suficientes como para evidencia si es probable que la “condición” vuelva a ocurrir. En tal caso, el auditor debe recomendar que el propio auditado adopte las acciones correctivas correspondientes para establecer la dimensión total de la deficiencia, después de lo cual la labora de auditoría consistirá en verificar en forma sucesiva si los esfuerzos desarrollados han corregido los errores y eliminado las deficiencias en forma apropiada.

Los casos individuales que se refiere a un tipo de deficiencia específica, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad, que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida, sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.

### **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que el ente está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar del ente. El programa de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planificación ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.

En ciertos casos, el criterio puede no estar disponible y debe ser desarrollado por el auditor. Por ello, en ausencia de normas u otros criterios efectivos con que evaluar y comparar la condición, el auditor puede considerar aspectos como efectuar, análisis comparativo, uso de estadísticas o normas técnicas apropiadas, u opinión de expertos independientes.

### **Efecto**

Constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es un factor importante al auditor, por cuando le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta. Cuando sea posible, el auditor debe incluir en cada observación, su efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida.

El efecto puede tener dos significados que guardan relación con los objetivos de la auditoría, los que se describen seguidamente:

- Relación Efecto y Objetivos de la Auditoría

Los efectos pueden tener las siguientes características:

- Uso antieconómico o ineficiente de los recursos humanos, materiales o financieros,
- Pérdida de ingresos potenciales,
- Transgresión de la normativa aplicable a la entidad,
- Gastos indebidos,

- Control deficiente de actividades o recursos,
- Informes financieros inexactos o sin significación.

Cuando el informe del auditor no incluye información sobre el efecto potencial de la observación, el usuario del informe puede concluir que la aparente falta de preocupación del auditor, determina que la observación no sea realmente importante. Si el efecto de la observación es insignificante, el auditor no debe incluir en el informe la observación correspondiente.

### **Causa**

Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

Puesto que pueden surgir problemas debido a una serie de factores, la recomendación será más persuasiva si el auditor puede demostrar y explicar con evidencia y razonamiento, la conexión entre los problemas y el factor o factores identificados como causa. En algunos casos, puede ser necesario que el auditor explique la forma en que asiló la causa o causas de otros factores posibles; esto no es un requisito para demostrar la existencia de una relación causal, sino una condición para que los argumentos planteados resulten razonables y convincentes.

Dentro de las causas posibles identificadas pueden detallarse las siguientes:

- Inadecuada segregación de funciones.
- Normas internas inadecuadas, inexistentes u obsoletas.
- Carencia de personal o de recursos financieros o materiales.
- Indicios de irregularidades.
- Insuficiente capacitación de personal clave.
- Falta de conocimiento de las normas.
- Negligencia o descuido en el desarrollo de tareas.
- Insuficiente supervisión del trabajo.

Un aspecto a considerar es la evaluación sobre si la situación negativa detectada es un caso aislado o se observa con frecuencia. La importancia de un hallazgo es evaluada, generalmente, por su efecto. Los efectos, sean actuales o potenciales en el futuro, en la medida de lo posible, deben exponerse en términos monetarios, físicos o en número de transacciones. Y si fuera posible en términos de impacto sobre la población objetivo.

El auditor debe identificar y explicar las razones por las cuales existe un desvío en el sistema de control interno. Cuando se tiene una idea clara respecto de porqué sucedió el problema, puede ser más fácil identificar la causa y prevenir su reiteración en el futuro. Es importante además, que en todos los casos exista una relación lógica entre la causa detectada y la recomendación que formule el auditor.

### **4.2.3. Fase III. Comunicación de Resultados**

Con esta fase se debe lograr la certeza de haber cumplido con todas las pruebas de auditoría y considerar:

- Recopilación de todas las observaciones identificadas en el transcurso de la ejecución del trabajo de auditoría.
- Discusión de tales observaciones para sintetizar la de mayor importancia y eliminar las de menor trascendencia.
- Planteamiento de los resultados obtenidos con los niveles directivos de la organización y obtener sus comentarios.
- Distribución del informe de auditoría de resultados o de control de gestión.

#### **4.2.3.1. Informe de Auditoría de Gestión**

El informe Final de Auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido hacia la alta administración de la entidad.

El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles administrativos de la institución auditada y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen, cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente, y
- Persuade a la alta dirección para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llama su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente en la fase de planificación y su estructura general debiera responder a criterios uniformes.

Debe emitirse un informe de auditoría “preliminar” para ser examinado con la administración, antes de elevar el informe definitivo. Durante el tratamiento del informe “preliminar”, la Compañía tiene la posibilidad de efectuar justificaciones a las observaciones formuladas, los que serán incluidos en el informe definitivo en la medida que el encargado de la auditoría los considere técnicamente pertinentes.

#### **4.2.3.1.1 Características del Informe Final de Auditoría de Gestión**

Es necesario tener en cuenta determinadas características en el momento de elaborar los informes, con el objeto de mantener un suficiente nivel de calidad. Por lo tanto, se recomienda considerar las siguientes características:

Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quién es responsable, es competencia de las autoridades de cada departamento la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.



Procede la evaluación periódica de las actividades de control de los sistemas, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. Las actividades de supervisión son ejecutadas por todo el personal de la entidad a través de una adecuada segregación de funciones.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, responden a las siguientes características:

- a. Su alcance y frecuencia están determinados por:
  - La naturaleza e importancia de los cambios en el contexto interno o externo al organismo y los riesgos que éstos conllevan,
  - La competencia y experiencia de quienes aplican los controles concomitantes y recurrentes, y
  - Los resultados de la supervisión continúa.
- b. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna, a través de operativos incluidos en la planificación

de sus actividades o solicitadas especialmente por la dirección, y los auditores externos, si los hubiera.

- c. Constituyen un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
  
- d. Responden a una determinada metodología que aplica técnicas y herramientas para medir la suficiencia del sistema de control interno y la eficacia, la eficiencia, la economía y la efectividad de la gestión de la entidad, sea en forma directa o a través de la comparación con otros sistemas de control u organismos que demuestren mejores prácticas (benchmarking).
  
- e. Las actividades de control se planifican por medio de un plan de acción que contemple:
  - El alcance de la evaluación.
  
  - Las actividades de supervisión continuadas existentes.
  
  - La tarea de los auditores internos y externos.
  
  - Áreas o asuntos de mayor riesgo.
  
  - Programa de evaluaciones.
  
  - Evaluadores, metodología y herramientas de control.
  
  - Presentación de conclusiones y documentación de soporte.

- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

- f. Informar a su superior de las variaciones o desvíos producidos cuya corrección se encuentre fuera de su alcance debido a factores internos o externos, proponiendo las alternativas pertinentes.
- g. Informar al encargado de auditoría de los desvíos producidos y las medidas correctivas adoptadas.
- h. Coordinar junto a otras unidades de organización la mejor provisión de bienes y servicios en tiempo y forma a fin de evitar demoras en la gestión y en el logro de los objetivos y metas previstos.
- i. Atender a los reclamos de los socios e introducir las mejores que permitan satisfacerlos y, en caso de exceder a su unidad de organización, proceder a comunicarlo a su superior, proponiendo los mecanismos de coordinación.
- j. Efectuar el control del personal a su cargo, evaluar su rendimiento y atender las necesidades de su capacitación.
- k. Evaluar la necesidad de incorporar nuevos procedimientos o introducir cambios tecnológicos que permitan incrementar la eficiencia, economía y eficacia del área respectiva.

#### **4.2.3.1.2 Contenido del Informe**

En el informe definitivo, al final de cada observación, el auditor incluirá brevemente los hallazgos, comentarios y aclaraciones que presente la entidad, así también la opinión del auditor después de evaluarlas.

En el caso que los comentarios de la administración y la evidencia adoptada se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe. Por el contrario, cuando el auditor opine que no lo son, éste deberá exponer en el informe definitivo, las razones que motivan su no aceptación.

A continuación se presenta el contenido del informe de auditoría de gestión:

##### **Título**

El informe definitivo debe ir precedido de una carátula y título o encabezamiento y de un número que permita su identificación.

El título debe aclarar la entidad auditada y el tipo de auditoría realizada (integral u operativo específico), en caso de operativos específicos debe aclararse las áreas, sectores o procedimientos evaluados.

##### **Destinatario y encuadre normativo**

El informe debe especificar a quien o a quienes va dirigido y la causa de su ejecución.

##### **Objeto**

El objeto de todas las auditorías integrales ejecutadas por el equipo de auditoría son:

La evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la entidad, en función de la estructura del informe COSO.

La regularidad de sus actos.

La evaluación de su gestión respecto al logro de los objetivos y/o metas presupuestadas, considerando la eficacia, eficiencia, economía y efectividad de sus actividades y tareas.

Cabe destacar que, si la entidad tuviera definido programas o actividades en su apertura programática, los objetos de la auditoría deberían repetirse para cada uno de los programas o actividades auditadas.

Para mejorar la exposición del objeto, puede segregarse la evaluación del sistema de control interno, en los siguientes componentes:

Ambiente de control

Evaluación de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión o monitoreo

### **Alcance**

En la sección se debe informar:

Que el examen se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.

El período a auditar.

Las áreas/procesos auditados.

Los criterios de evaluación empleados durante la revisión (para el sistema de control interno y para cada uno de los procesos auditados).

Los criterios de selección de muestras para cada uno de las áreas/procesos auditados.

En caso que el alcance de las tareas definidas en la planificación o en la ejecución de la auditoría se haya visto limitado por cualquier factor, se deberá dejar constancia de este hecho, indicando los detalles que correspondan. Asimismo, se deberá informar las consecuencias puede generar esta restricción en la labor de auditoría (procedimientos y pruebas que no pudieron realizarse) y, de ser el caso, la imposibilidad que ello genera en la emisión de conclusiones.

### **Aclaraciones previas**

A efectos de hacer más sencilla la lectura del informe, se incluyen en esta sección aspectos que son de conocimiento del auditor o elementos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de las evaluaciones y que se entiende necesario resumir, para dar paso a las conclusiones a las que se ha determinado.

A fin de dar mayor precisión al alcance de la auditoría, también se hace mención a aquellas circunstancias relevantes que merecen una investigación o estudio posterior.

### **Observaciones, consecuencias y recomendaciones**

Observaciones y hallazgos.- El auditor emitirá sus juicios, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen. Se evaluará el sistema de control interno, la gestión de la

entidad, en lo que se refiere al logro de las metas y objetivos y a la apropiada utilización de los recursos públicos, considerando criterios de eficacia, eficiencia y economía y la regularidad de los actos con la normativa vigente. Lo expuesto se incluirá en el informe, bajo el rubro “observaciones”, preferentemente distribuidos por área, proceso o sector evaluado.

Cuando corresponda, las observaciones deben exponer si la responsabilidad incurrida por los agentes involucrados, es de naturaleza administrativa, civil o pena. Si se trata de esta última se deberá expresar en términos de presunción de delito y para ello el auditor debe requerir la correspondiente asesoría legal.

Por su parte los “hallazgos de auditoría”, son observaciones que por su impacto afectan en forma significativa la gestión de la entidad auditada. Los “hallazgos” deberán destacarse de las observaciones atentas a su importancia relativa para la entidad.

Entre las observaciones más comunes, pueden citarse:

Carencias de estructura orgánica, manuales de funciones, manuales de procedimientos.

Falta de planificación estratégica y táctica de las actividades.

Falta de definición de objetivos y de formulación presupuestaria.

Falta de definición de metas.

Carencia comunicación clara de las políticas institucionales del ente auditado.

Falta de efectividad en el logro de objetivos y metas.

Presencia de operaciones ineficientes.

Evidencias sobre recursos desperdiciados.

Incumplimiento de leyes, reglamentos o políticas internas.

El informe de auditoría debe incluir solo comentarios sobre observaciones importantes. Mediante un memorándum o documento equivalente, el encargado de la auditoría comunicará a los funcionarios responsables de la entidad aquellos asuntos de menor importancia.

Los antecedentes y toda la información que permita una mejor apreciación de las circunstancias que incidieron en los hechos observados, deben ser incluidos en "Observaciones".

### **Presentación de los Hallazgos y Observaciones**

En la presentación de cada observación se deberá describir lo siguiente:

Área o procedimiento evaluado.- se indicará claramente el circuito, proceso o sector evaluado.

Título del tema observado.- debe indicar con claridad la naturaleza de las deficiencias encontradas e identificarlo con uno de los objetivos del informe.

Condición.- deficiencia o irregularidad hallada, este tema se refiere a la descripción de la situación irregular o deficiencia hallada, cuyo grado y/o frecuencia de desvío debe ser aclarada.

Criterio.- debe detallar el parámetro usado por el auditor para medir o comparar las deficiencias. En caso de deficiencias en la aplicación de normas legales, operativas o de control se debe citar la parte no aplicada.



Causa.- detalle de las razones por las cuales el auditor estima que ocurrieron las deficiencias.

Efecto.- Es necesario efectuar una apropiada descripción del efecto provocado por la deficiencia mencionada, a fin de que la administración de la entidad aprecie debidamente la importancia de la deficiencia y esté dispuesta a poner en práctica la recomendación del auditor.

Reiteración.- se deberá aclarar si la observación resulta una reiteración de otros informes de auditoría anteriores.

Recomendación.- por cada observación se deberá efectuar una recomendación de remediación, se trata de las medidas surgidas por el auditor, dirigidas a los funcionarios que cuenten con la competencia necesaria para poder implantarlas. Las medidas deben ser específicas, factibles en su implementación y con una apropiada relación costo beneficio.

Comentarios de la administración.- Los comentarios y/o aclaraciones presentados por los funcionarios responsables del ente, si fueran formalmente expuestos por la alta dirección, dentro de un plazo que no afecte la ejecución del plan de actividades, deben incluirse en el Informe de Auditoría, en forma breve pero reflejando el sentido de los mismos.

## **Conclusiones**

En este capítulo, el informe incluirá un extracto de los aspectos más relevantes de los comentarios y observaciones a las que ha arribado el auditor, de manera tal que, a través de su lectura, los terceros puedan conocer los resultados obtenidos y, asimismo informarse sobre la suficiencia del ambiente de control imperante, la eficacia, eficiencia, economía y efectividad de su gestión.

La redacción debe contemplar, en forma conjunta, las observaciones individuales que fueron incluidas en el capítulo pertinente y se deben evitar las subjetividades. El resultado será una visión global de los problemas existentes.

### **Opinión del auditor**

Se emitirá en función de los procedimientos de auditoría ejecutados, el alcance del operativo y las limitaciones detalladas. Se dividirá en tres partes principales, se detalla:

Opinión fundada en las observaciones o hallazgos del informe definitivo, respecto a:

La suficiencia del sistema de control interno del ente auditado, en los cinco componentes del COSO, para asegurar la eficacia, eficiencia, economía y efectividad de la gestión.

La eficacia, eficiencia, economía y regularidad en los actos y el logro de las metas presupuestarias.

La efectividad del sistema de información del auditado para asegurar la toma de decisiones correctivas oportunas.

Recomendación de iniciar actuaciones administrativas o judiciales ante la presencia de actos ilícitos o de fraude.

Implantación de las recomendaciones efectuadas en informes de auditoría anteriores.

### **Firma, lugar y fecha de emisión**

El informe debe estar firmado por el auditor, se indicará lugar y fecha de emisión. La fecha pone de manifiesto que el auditor ha tenido en cuenta

todos los acontecimientos acaecidos hasta la misma. Es decir que esta fecha debe coincidir con el último día de las tareas de campo.

#### **4.2.3.2 Aspectos que puedan afectar la opinión del auditor**

Un auditor quizá no pueda expresar una opinión limpia cuando alguna de las siguientes circunstancias existe y, a juicio del auditor, el efecto del asunto es o puede ser de importancia relativa para los estados financieros:

- Hay una limitación en el alcance del trabajo del auditor: Una limitación en el alcance del trabajo del auditor puede ser impuesto a veces por la entidad (por ejemplo, cuando los términos del trabajo especifican que el auditor no llevará a cabo un procedimiento de Auditoría que el auditor cree que es necesario). Sin embargo, cuando la limitación en los términos de un trabajo propuesto es tal que el auditor cree que existe la necesidad de expresar una abstención de opinión, el auditor ordinariamente no aceptaría dicho trabajo limitado como un trabajo de Auditoría, a menos que se requiera por reglamentos existentes. También un auditor por reglamentos existentes no debería aceptar dicho trabajo de Auditoría cuando la limitación infringe los deberes reglamentarios del auditor.
  
- Hay un desacuerdo con la administración respecto de la aceptabilidad de las políticas contables seleccionadas, el método de su aplicación o la adecuación de las revelaciones de los estados financieros.

Esto podría llevar a una abstención de opinión o una opinión negativa ya que el auditor no puede aplicar sus procedimientos de forma ética y profesional.

#### **4.2.4. Fase IV. Evaluación Continua**

Esta fase es el control de calidad posterior sobre los papeles de trabajo, cronograma de actividades y contenido del informe de auditoría para confrontar lo planificado con lo ejecutado, observar desviaciones y evaluar la calidad del trabajo y de los profesionales que lo realizan como sustento a futuros trabajos.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS**  
**CONTABLES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE**  
**NOVIEMBRE”, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE DEL 1 ENERO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**5.1. Fase I: Planificación de la Auditoría de Gestión**

**5.1.1 Fase I: Planificación Preliminar**

Durante esta fase de planificación, se reúne el conocimiento previamente adquirido de la Compañía, así como también información adicional, que ha sido recolectada como consecuencia de las primeras entrevistas, comunicaciones con el personal de la Administración, todo esto relacionado dentro del período que se realizará la auditoría de gestión. La planificación preliminar está dirigida a la definición de las estrategias para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base a los estándares definidos en la carta de convenio de auditoría de gestión.

ADCP

ADCP -Assurance &amp; Consulting

Quito, 4 de Noviembre del 2013

**COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORIA**

Doctor

**Pablo Viteri**

Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

Quito, Ecuador

Presente.-

Estimado Doctor, reciba un cordial saludo, por medio de la presente y bajo el cargo de encargo de auditoría, me permito dirigirme hacia usted en calidad de Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", la aceptación y conocimiento del examen de auditoría de gestión, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

El equipo de auditoría cuenta con la experiencia y calidad necesaria, para ofrecer un trabajo independiente, eficiente y calidad, el cual se compone del siguiente capital humano:

Sr. Andrés Muñoz	Supervisor
Sr. Alex Cuenca	Encargado de la auditoría
Sr. Miguel Andrés García	Asistente de auditoría

Para lo cual, solicitaremos diversos requerimientos y acceso a la información de la Cooperativa, por el periodo previamente solicitado.

Atentamente,

Alex Cuenca

**Encargado de Auditoría**

**ADCP**

ADCP -Assurance &amp; Consulting

Quito, 4 de Noviembre del 2013

Doctor

**Pablo Viteri**

Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

Quito, Ecuador

### **CARTA CONVENIO**

La presente carta tiene por objetivo confirmar nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la Auditoría de Gestión de los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012. Las condiciones son las siguientes:

- **Duración:** Este convenio será por un período de 60 días; iniciándose el 25 de Noviembre del 2013. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de (30) treinta días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En el caso de terminación como asesores de auditoría, se deberá compensar por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

- **Obligaciones:** Nuestro servicio profesional, ético y de cumplimiento denotan las siguientes obligaciones en el desarrollo de nuestro trabajo:
  - Aplicación de Auditoría de Gestión a los procesos contables de la Compañía.
  - Preparación del informe final y exposición ante la Asamblea

General de Socios, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

- **Compensación:** La compensación por el servicio mencionado en este convenio será de una tarifa de US\$ 1,500 pagaderos y facturados de la siguiente manera:
  - 50% a la lectura del convenio.
  - 25% a la entrega del Informe borrador del Informe de Auditoría de Gestión.
  - 25% a la entrega del Informe Final de Auditoría de Gestión.

Adjunto a este dos copias del convenio para sus registros. Favor firmar el original y devolverlo hacia la persona a cargo de la auditoría.

Aceptado y aprobado por:

Alex Cuenca  
**Encargado de Auditoría  
Noviembre”**

Pablo Viteri  
**Presidente Coop. “18 de**



## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Auditoría de gestión a los procesos contables

## Programa Preliminar de Auditoría

## Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

No	Contenido	Ref. P/T	Resp.	Firma	Fecha	Obs.
	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Evaluar las actividades que desarrollan el personal de la Cooperativa.</p> <p>Identificar el grado de control interno existente acorde al cumplimiento de las actividades.</p>					
	<b>Procedimientos:</b>					
1	Obtener la base legal de la Cooperativa	P.P.1 – 1/2	MAG		8/08/2014	Ninguna
2	Obtener el organigrama estructural, funcional y personal vigente de la Cooperativa.	P.P.2 – 1/2	MAG		8/08/2014	Se propondrá nuevos organigramas
3	Solicitar el código de ética vigente para la Cooperativa.	P.P.3 – 1/1	MAG		8/08/2014	Ausencia de código de ética
	<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>					
4	Solicitar el manual de funciones del área administrativa.	P.P.4 – 1/1	MAG		8/08/2014	Ninguna
	Asamblea General de Socios					
5	Solicitar aplicación de indicadores de gestión de la Cooperativa.	P.P.5 – 1/1	MAG		8/08/2014	No se evidencia aplicación
6	Obtener el plan de negocios vigente de la Cooperativa	P.P.6 – 1/18	MAG		8/08/2014	Ninguna
	<b>AREA FINANCIERA</b>					
7	Solicitar el manual de funciones del área financiera.					
	Consejo de Administración	P.P.7 – 1/1	MAG		10/8/2014	Ninguna
	Consejo de Vigilancia	P.P.8 – 1/1				

	Gerencia	P.P.9 – 1/1				
	Contadora	P.P.10 – 1/1				
8	Solicitar los siguientes estados financieros:  Balance de Situación Financiera  Balance de Resultados Integral	P.P.11 – 1/1  P.P.12 – 1/1	MAG		10/8/2014	Ninguna
9	Solicitar cédulas presupuestarias de ingresos y costos	P.P.13 – 1/1	MAG		10/8/2014	No existe el respaldo de firmas de elaboración y aprobación
10	Obtener el manual de lavado de activos	P.P.14 – 1/4	MAG		10/8/2014	Se toma las páginas más relevantes
<b>AREA DE CREDITO &amp; COBRANZA</b>						
11	Solicitar el manual de funciones del área de crédito & cobranza  Crédito & Cobranza  Departamento Legal	P.P.15 – 1/1  P.P.16 – 1/1	MAG		12/8/2014	Ninguna
12	Solicitar el reglamento de crédito	P.P.17 – 1/2	MAG		12/8/2014	Se toma las páginas más relevantes
13	Diseño de entrevistas y cuestionarios que serán realizados al personal de la Cooperativa.	P.P.18 – 1/2	MAG		12/8/2014	Ninguna
14	Organizar el cronograma de entrevistas con el personal clave, con la finalidad de obtener la disponibilidad de los mismos.	P.P.19 – 1/1	MAG		12/8/2014	Ninguna
15	Aplicación de las entrevistas de control interno hacia el personal clave de la Cooperativa según lo establecido.  Reunión inicial de auditoría  Asignación de responsabilidades  Productos y servicios  Cumplimiento presupuestario	PECI.1 1//6  PECI.2 1//3  PECI.3 1//6  PECI.4 1/5	MAG		12/8/2014	Ninguna

16	Elaboración de matriz de riesgo preliminar	P.P.20 – 1/5	MAG		12/8/2014	Ninguna
17	Elaboración de cuestionarios de control interno					
	Ambiente de control	PCCI.1 1/7				
	Evaluación de riesgos	PCCI.2 1/4	MAG		14/8/2014	Ninguna
	Actividades de control	PCCI.3 1/7				
	Información y comunicación	PCCI.4 1/3				
	Supervisión	PCCI.5 1/2				
	Asignación de responsabilidades	PCCI.6 1/2				
18	Hojas de hallazgo de la fase preliminar	PPHH.1 1/1	MAG		18/8/2014	A considerar en informe de gestión
		PPHH.2 1/1				
		PPHH.3 1/1				
		PPHH.4 1/1				

Elaborado por: MAG

Revisado por: AC

Fecha: 08-08-2014

Fecha: 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cédula Narrativa de la Base Legal**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se rige y cumple con los siguientes entes reguladores:

**Constitución Política del Ecuador**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se encuentra bajo las disposiciones de la Constitución Política del Ecuador que es la norma suprema de la República del Ecuador que indica la autoridad jurídica en cuanto a la existencia del Ecuador y su gobierno.

**Ley de Cooperativas**

Art.2 de los “Artículos finales”, establece que bajo las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” se encuentra regulado bajo la Ley de Cooperativas, la cual indica la definición de una cooperativa, las cuales deben ser sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objetivo 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.

**Ley de Compañías**

Art. 99.145 (Inc. 19) de la La ley de Compañías vigente estipula las condiciones, requisitos que deben tener una cooperativa de ahorro y crédito, emite y estipula las condiciones de las personas naturales y jurídicas para ser partícipes y/o socios de una entidad cooperativista; de igual manera acerca a los requisitos y beneficios que deben tener los socios de una cooperativa.

**Ley General de Instituciones del Sistema Financiero****P.P.1 - 2/2**

Esta ley aplica hacia la cooperativa en cuanto a lo estipulado para la apertura de cuentas de ahorro, le ley indica que los datos a registrarse en la apertura de cuentas de personas naturales serán las que consta en: *“Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Capítulo V NORMAS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS PARA LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DEBANCOS Y SEGURO, Artículo 14 numeral 14.1”* (nombres y apellidos completos; lugar y fecha de nacimiento; Número de Identificación: cedula de ciudadanía, cédula de identidad, pasaporte vigente; declaración del impuesto a la renta del año inmediato anterior, de ser el caso; descripción de la actividad: independiente, dependiente y cargo que ocupa; actividad económica principal: comercial, industrial, construcción, entre otras; fuente y monto de ingreso; propósito de la relación comercial

**Reglamento de Registro de Socios**

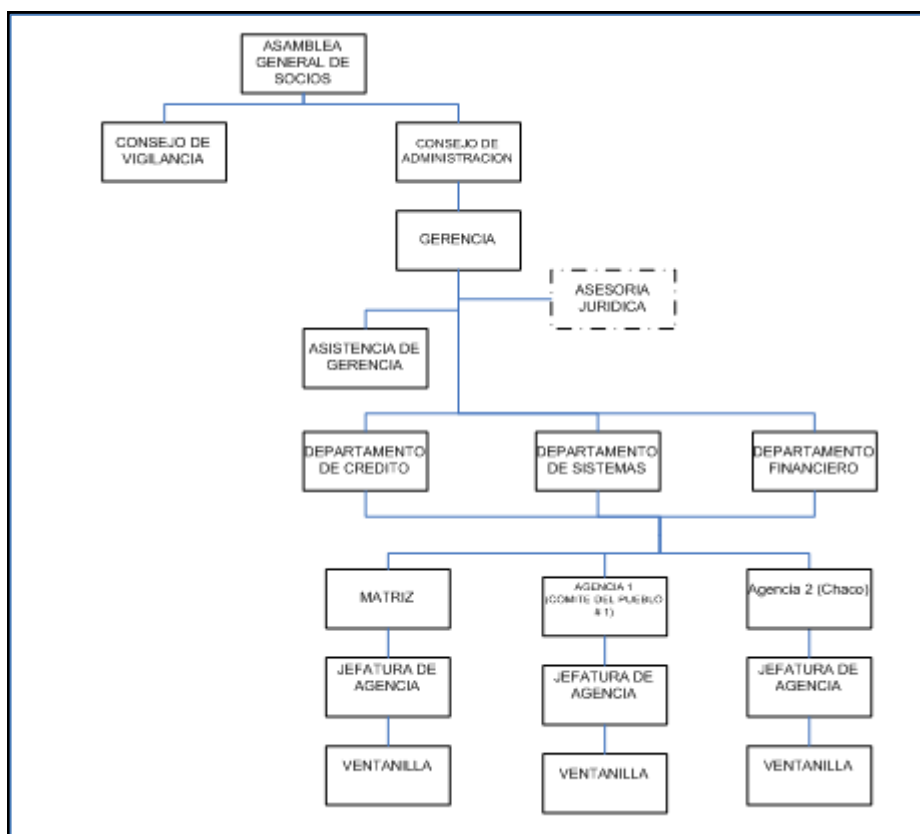
Existe también el Reglamento de Registro de Socios, también para Cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas que, siendo adecuado en su concepción y facilidad para dicha gestión, no es aplicado por la misma Autoridad de control, que ha creado una serie de requisitos, no contemplados en el citado Reglamento, como por ejemplo, una aberrante declaración juramentada que debe rendir el gerente de la cooperativa, acreditando que no existe parentesco entre los miembros de los consejos.

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 08-08-2014	<b>Fecha:</b> 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cédula Narrativa de Organigrama**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” durante el año auditado y hasta la fecha de emisión de informe, mantiene la siguiente composición:

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Organigrama Estructural**

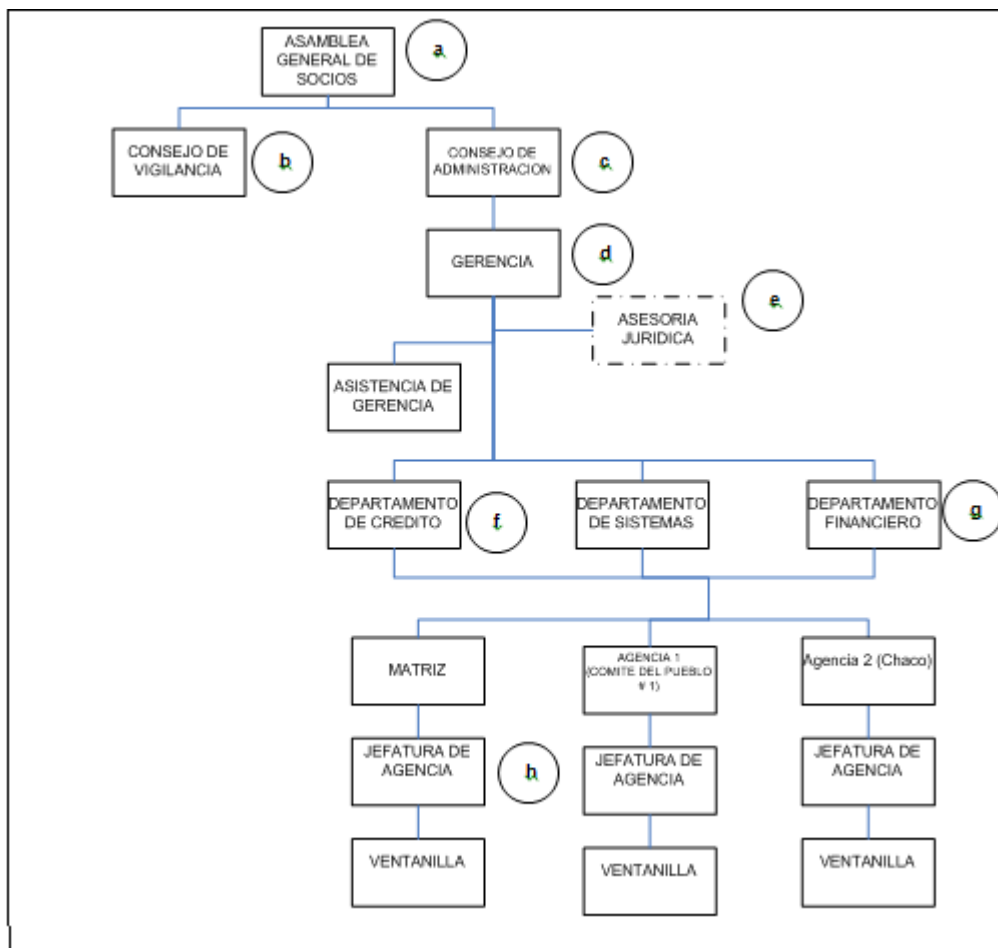


**Tabla 1.** Organigrama estructural vigente al 31.12.2012

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

## Organigrama Funcional y Personal



**Tabla 2.** Organigrama funcional vigente al 31.12.2012  
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"  
**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 08-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Código de Ética**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**Observación:**

Como resultado de nuestros procedimientos hemos observado la ausencia de un código de ética relacionado a mejores prácticas del negocio, conflictos de interés o de normas esperadas de comportamiento moral y ético.

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 08-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Área Administrativa – Manual de funciones  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

## FUNCIONES

### FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS Y ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS REPRESENTANTES

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia.
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de administración.
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de los bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno.
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este Reglamento y el estatuto social.
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa.
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.
14. Elegir la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

MATRIZ CENTRO Av. Tarqui 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2228386  
 AGENCIA NORTE COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO Gonzalo Díaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 08-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**

**ADCP**

ADCP -Assurance &amp; Consulting

**P.P.5 - 1/1**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Indicadores de Gestión**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**Observación:**

Durante el año 2012, la Cooperativa no ha emitido el análisis de indicadores de gestión final, debido a cambios estructurales en la Institución, así como el cumplimiento de objetivos prioritarios.

**Elaborado por: MAG****Fecha: 08-08-2014****Revisado por: AC****Fecha: 16-08-2014**

## Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

### Plan de Negocios

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE NOVIEMBRE” PLAN DE NEGOCIOS AÑO 2012

##### 1. ANTECEDENTES

Las estrategias del Plan de Negocio actuales, que lleva a cabo la Institución, van de la mano con la ejecución de estrategias comerciales, en alineación con las oportunidades que presta el mercado.

El éxito de las estrategias comerciales son el resultado del marketing mix aplicado, de la eficiencia en la ejecución presupuestaria, depende que los esfuerzos a que se haga en la promoción de nuestros productos y servicios, alcancen resultados con deacuerdo con lo planiicado.

En base a la información con corte a octubre 2012 y considerando la inflación del año 2012, la inversión publicitaria de las instituciones Cooperativas para el año 2012 es:

- La categoría durante el mes de diciembre del año 2012 incrementó en un 39.17% la inversión en medios en relación al mes de noviembre.
- La inversión en medios acumulada de enero a diciembre es de us \$ 2.41 3.590.00 de los cuales el 47% se asignó a radio, 26% televisión, 25% prensa, 1% revista y 1% suplementos.
- La Cooperativa 18de Noviembre con el 0.03% y otras cooperativas 99.97%.

##### 2. MERCADO OBJETIVO CONSOLIDADO POR REGIÓN Y NIVEL SOCIO-ECONÓMICO

El mercado objetivo se establecion en base a la fuente secundaria sobre las estadusticas publicadas por el INEC y portales relacionados con este Instituto



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

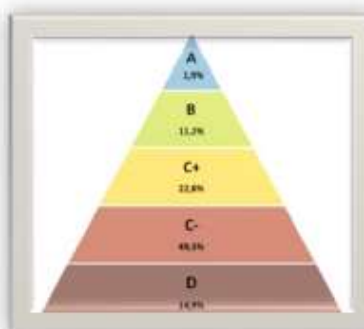
En base a las características homogéneas de las provincias de Pichincha y Napo, se puede colegir el siguiente mercado objetivo.

#### PROVINCIA DE PICHINCHA Y NAPO

Los productos y servicios cooperativos, se destinan a las personas de menor edad, solo con capacidad de ahorro debidamente representados, a personas naturales considerados como parte de la población económicamente activa con capacidad civil de tomar decisiones en ahorro y compromiso en crédito, personas jurídicas debidamente constituidas y representadas por sus directivos para tomar decisiones de ahorrar en la institución e inversiones a plazo fijo que está dirigido a los socios que tienen excedentes en su flujo de efectivo.

#### NIVEL SOCIO ECONÓMICO

A continuación se puede ver la pirámide estratificada del nivel socio económico de la población ecuatoriana (INEC).



El nivel C- es en que se encuentran la mayoría de los ecuatorianos 49,3%, segmento dentro del cual se ubican los socios de la Cooperativa son los



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

siguientes:

#### NIVEL C-

##### Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

##### Bienes

- El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen una televisión a color.

##### Tecnología

- El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

##### Hábitos de consumo

- El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 43% de los hogares utiliza internet.
- El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.





Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

#### Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

#### Economía

- Los jefes de hogar del nivel C se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
- El 48% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

### 3. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

#### CARTERA DE PRODUCTOS

En concordancia al plan estratégico de la Cooperativa y de acuerdo al segmento de sus socios, se dispone de los siguientes productos:

**MICROCRÉDITO.-** El fin de este crédito es apoyar al emprendimiento de sus socios en la creación o mejoramiento de negocios. En la Agencia Gonzalo Díaz de Pineda, las líneas de actividad que apoya este crédito corresponde a la crianza de animales menores como: pollo de carne, gallinas ponedoras, crianza de cerdos, cultivo de naranjilla, tomate de árbol, trucha y otros que el socio sustente y que no vayan en contra del medio ambiente. En la oficina matriz y Agencia 1 Comité del Pueblo No. 1, este producto apoya sus socios en el inicio o mejoramiento de actividades comerciales tales como: creación de panaderías, restaurant, peluquerías, mecánicas, carpinterías, basares, despensas con productos de primera necesidad y otros que los socios lo



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

sustente y que vaya con la línea de mantener el medio ambiente.

**CONSUMO.-** Esta línea de crédito tiene por finalidad ayudar a satisfacer las necesidades personales de sus socios tanto en la ciudad de Quito como en la Agencia Gonzalo Díaz de Pineda el Chaco, por ser un crédito de consumo es característica importante que el socio demuestre su capacidad de pago, mediante certificación de roles, facturas por servicios o ventas efectuadas y/ o transferencias de remesas desde el exterior.

En base a los fines de la Cooperativa, se considera que la cartera se segmente en un 70% para microcréditos y un 30% para créditos de consumo, con esto, buscamos contribuir de mejor forma al microempresario o micro emprendedor, así como generar nuevas plazas de trabajo, contribuyendo en el desarrollo económico del país.

La mayoría de las empresas no comercializan un único producto y ofrecen al mercado toda una variedad de productos generalmente relacionados, al conjunto de estos productos generalmente se lo denomina "El Portafolio de Productos" o "Cartera de Productos" que desarrolla una empresa la Cooperativa "18 DE NOVIEMBRE" no es la excepción.

El Boston Consulting Group (BCG) imaginó una representación gráfica del portafolio de productos de la empresa o conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

**La Matriz BCG:** Esta matriz presenta un análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en función del crecimiento del mercado o sector (eje Y) y de la cuota o porción de mercado relativa (eje X).

El eje Y proporciona la medida del atractivo del mercado y el eje X a la porción de mercado de la UEN en relación con el competidor más grande.



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

Desde las Incógnitas a los Perros: La clasificación dada por el BCG a los productos de una cartera es la siguiente:

**Incógnitas, Interrogantes o dilemas:** Son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos en el mercado o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado. Son los productos del porvenir, cuyo objetivo principal si se elige apostar por ellos va a ser convertirlos lo más rápido posible en productos "estrellas". Sin embargo, aunque a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, no aportan utilidades, ya que requieren altas inversiones en INVESTIGACION +DESARROLLO, producción y marketing.

**Estrellas:** Los productos estrellas son naturalmente los pertenecientes a los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian. Sin embargo, no necesariamente aportan recursos netos a la empresa pues, quizás, también requieran grandes esfuerzos en mantener la posición ganada en el mercado sobre la competencia. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios. El objetivo principal suele ser convertirlos en "vacas lecheras".

**Vacas lecheras:** Son los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, sin embargo, las posibilidades de crecimiento futuras son bajas o directamente nulas. Contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en estos sectores son mínimas y el margen de contribución elevado. Estas inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota





Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

alcanzada, mientras se consigue la sustitución por productos "estrellas". Al ser generadoras de liquidez, lo que generalmente se asocia con el ordeño de la vaca, constituyen la base fundamental para permitimos financiar los productos "incógnitas", su investigación y desarrollo y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos "estrellas".

**Perros O Pesos Muertos:** Son productos de baja participación relativa en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda.

Esto puede deberse a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser: productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento, productos que han pasado, luego de una etapa de declinación, de ser "vacas lecheras" a ser "perros", y en algunos casos, productos que han sido introducidos con el único objetivo de competir con "vacas lecheras" de otras empresas.

Sin embargo, dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado, el producto no hace más que consumir recursos que podrían dedicarse a otras actividades.

**La Cartera Ideal:** Para considerarse exitosa, una empresa debería contar con una cartera de producto con diferentes índices de crecimiento y diferentes niveles de participación en el mercado. La composición de la cartera es una función del balance entre los flujos de capital. Productos con gran crecimiento requieren de la inversión de capital para crecer. Productos de poco crecimiento deberían generar excesos de capital. Ambos tipos se necesitan simultáneamente.

La necesidad de un análisis de la cartera resulta obvia. Toda empresa necesita productos en los cuales invertir dinero.



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

Toda empresa necesita productos que generen dinero y cada producto debería en algún momento ser generador de capital; de otra manera no tiene ningún valor. Solo una empresa diversificada con una cartera balanceada puede utilizar sus fortalezas para verdaderamente capitalizarlas en sus oportunidades de crecimiento.

Una cartera balanceada tiene:

- Estrellas cuya gran participación y crecimiento aseguren el futuro.
- Vacas lecheras que provean los recursos para ese crecimiento futuro e
- Incógnitas que puedan ser convertidas en estrellas utilizando los recursos adquiridos.
- Los perros, por lo general, resultan innecesarios. Son evidencias de fallas al intentar obtener una posición de liderazgo durante la fase de crecimiento, o de falta de decisión para eliminarlos y evitar así más pérdidas.

Supervivencia, crecimiento y utilidad son tres objetivos organizacionales que se logran satisfacer con una cartera balanceada.

**Dos enfermedades del portafolio:** Existen dos casos que resultan en situaciones notables de composición de una cartera de productos:

**El portafolio anémico:** Es aquel que no contiene sino dilemas y pesos muertos. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo todos los dilemas están destinados al fracaso y pasan directamente al estado de peso muerto.

La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: no tiene vacas lecheras para alimentar sus dilemas y propulsarlos hacia el ciclo del éxito. Si no se hace nada, la sub-inversión continua en los dilemas la condenará a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser



### Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

absorbida por una empresa que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento. Para tratar de salir del callejón estratégico en el cual se encuentra, la empresa tiene tres opciones:

1. Liquidar los pesos muertos y apostar todos los recursos en algunos dilemas bien escogidos.
2. Reestructurar financieramente la empresa, es decir, compensar con la inyección de patrimonio y deuda la falta de capacidad de crecimiento intrínseco
3. Fusionarse con una empresa que sufre la siguiente enfermedad del portafolio.

**El portafolio obeso:** La empresa obesa tiene una gran abundancia de vacas lecheras. Es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Opera en sectores de bajo crecimiento. Es generalmente una firma tradicional, conservadora, prisionera del pasado, que reinvierte sistemáticamente en los sectores que Forjaron su gloria hace diez o veinte años.

Si no se cuida, seguirá tranquilamente el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá con ellos, a menos que un competidor astuto se dé cuenta de que la mencionada empresa tiene mucho dinero, quizás algunos activos inmovilizados sub-evaluados, y en este caso hará una oferta de compra de las acciones de la empresa, adquirirá su control, luego la sangrará de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones. La habrá comprado con su propio dinero, sin gastar ningún centavo.

**Estrategias básicas:** El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

básicas. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, de la posición relativa actual del producto en el mercado, De su ciclo de vida, de los recursos con que cuenta la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas cuatro estrategias básicas son:

- **Crear:** Una estrategia orientada hacia una posición de mercado mejorada con la posibilidad de privarse de los ingresos a corto plazo para lograr este objetivo. Ésta estrategia es particularmente adecuada para los dilemas, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas.
- **Mantener:** Una estrategia diseñada para preservar la posición de mercado de un sector de negocio.  
Ésta estrategia es particularmente adecuada para vacas lecheras fuertes si quieren continuar rindiendo un flujo de fondos positivo y amplio.
- **Reducir:** Una estrategia que apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo. Ésta estrategia es particularmente adecuada para una vaca débil cuyo futuro es débil y de la cual se necesitan mayores recursos financieros. Además, puede usarse con dilemas y perros.
- **Despojar:** Una estrategia que apunta a la venta o liquidación del negocio porque los recursos pueden utilizarse mejor en cualquier otro lado. Ésta estrategia es particularmente adecuada para perros y para dilemas que la compañía decide que no puede financiar en su crecimiento.

Este análisis de la cartera de productos es en cierta forma una radiografía estratégica, por lo que se aplicara como metodología en la Cooperativa "18 DE NOVIEMBRE". Como se puede evidenciar, revela, cuando es el caso,



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

ciertos desequilibrios fundamentales entre los sectores (productos y servicios) que contribuyen a la supervivencia, al crecimiento (dilemas, estrellas) y a las utilidades (vacas lecheras). Mediante el balanceo del portafolio, la Gerencia con el apoyo del Consejo de Administración, buscará el equilibrio de crecimiento que le permita aprovechar plenamente la capacidad de crecimiento sostenible de la Cooperativa. Ahora bien, es importante resaltar que los insumos de información para aplicar esta metodología y especialmente para elaborar la matriz BCG son vitales, por lo que datos de "ventas" de la industria o competencia y datos de "ventas" de cada uno de los productos de la Cooperativa que se quieran evaluar, son fundamentales.

#### 4. OBJETIVOS

En el siguientes cuadros se pueden apreciar los objetivos de crecimiento de participación de mercado en captaciones y colocaciones, mensualmente durante el año 2012.

COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE" CAPTACIONES/COLOCACIONES				
AÑO	MESES	A LA VISTA	PLAZO FIJO	COLOCACIONES
2012	ENERO	5010	8000	15000
2012	FEBRERO	5020	8016	15075
2012	MARZO	5030	8032	15150
2012	ABRIL	5040	8048	15226
2012	MAYO	5050	8064	15302
2012	JUNIO	5060	8080	15379
2012	JULIO	5070	8096	15456
2012	AGOSTO	5081	8113	15533
2012	SEPTIEMBRE	5091	8129	15611
2012	OCTUBRE	5101	8145	15689
2012	NOVIEMBRE	5111	8161	15767
2012	DICIEMBRE	5121	8178	15846
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>60786</b>	<b>97063</b>	<b>185033</b>





Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

#### Para captaciones

En este rubro se considera como información base las captaciones en ahorros a la vista del año 2012, mismo que se ubica en un promedio de 5000.00 en el mes de diciembre y de acuerdo con nuestro segmento de mercado C-, la capacidad de ahorros de nuestros socios es limitado, sobre esta base se proyecta un crecimiento del 0.2% con respecto a cada uno de los meses de enero a diciembre para el año 2012.

#### Para colocaciones

En este rubro se considera como información base las captaciones a plazo fijo del año 2012, mismo que se ubica en un promedio de 8000.00 en el mes de diciembre y de acuerdo con nuestro segmento de mercado C-, la capacidad de ahorros de nuestros socios es limitado, sobre esta base se proyecta un crecimiento del 0.5% con respecto a cada uno de los meses de enero a diciembre para el año 2012.

Es necesario resaltar que nuestros porcentajes proyectados en el crecimiento, tanto en ahorros como en plazo fijo son muy conservadores sobre una base que al encontramos en una etapa de adaptación con el nuevo ente control como es la SEPS, estamos empeñados en alinear las herramientas de planeación para luego esperar mejores días de crecimiento para nuestra institución

- Mayor posicionamiento de nuestra cooperativa por medio del rediseño que comunique innovación, recordación y exclusividad, durante el primer semestre del año 2012.
- Renovación paulatina del mercado meta de la Institución por medio de la utilización de herramientas de marketing electrónico durante todo el año 2012.



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

- Realizar, al menos una promoción trimestral en la ciudad de Quito y el cantón Chaco, considerando fechas especiales de actividad de cada ciudad.
- Durante los primeros tres meses del 2012, lograr el cambio de la imagen del líder de opinión, utilizando como concepto creativo el slogan "Juntos podemos Crear, Desarrollar y fortalecer empresas".

## 5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

### Estrategias Comerciales

Las estrategias comerciales se definen de acuerdo a la tendencia de uso de productos financieros de colocaciones en cada ciudad, se sugiere aprovechar nichos de mercado en los que existan oportunidades de ingresar con productos innovadores de colocaciones tales como el crédito de consumo y microcrédito. A continuación se

detalla una segmentación de colocación de crédito de consumo y microcrédito por ciudad donde está ubicada la cooperativa.

### Segmentación

La siguiente segmentación está en función del tamaño del mercado, por ciudad de crédito de consumo y de microcrédito.

COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE"		
QUITO	%	TOTAL
CREDITO DE CONSUMO	30%	33306
MICROCREDITO	70%	77714
TOTAL		111020



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

Considerando el segmento de mercado de la ciudad de Quito, la cooperativa en el año 2012 planifica entregar en crédito de consumo en un 30% y en un microcrédito en un porcentaje del 70%, esto se sustenta de acuerdo con la características de los productos antes mencionados.

COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE"		
GONZALO DIAZ DE PINEDA	%	TOTAL
CREDITO DE CONSUMO	30%	22204
MICROCREDITO	70%	51809
<b>TOTAL</b>		<b>74013</b>

Considerando el segmento de mercado de la parroquia Gonzalo Díaz de Pineda, la cooperativa en el año 2012 planifica entregar en crédito de consumo en un 30% y en un microcrédito en un porcentaje del 70%, esto se sustenta de acuerdo con las características de los productos antes mencionados.

#### ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

La Cooperativa "18 DE NOVIEMBRE" dentro de sus redes digitales maneja su página web y correo electrónico

- La web [www. Coac18denoviembre.fin.ec](http://www.Coac18denoviembre.fin.ec), fue actualizada en el 2012, tanto la interfaz gráfica, como la estructura es amigable para el usuario.
- El correo electrónico [coac18denoviembre@hotmail.com](mailto:coac18denoviembre@hotmail.com), fue creado con el objetivo de emitir y recetar información de nuestros socios y así estar comunicados

#### Objetivos

- Familiarizar el uso de la página web entre los socios.





Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

- Mantener comunicación entre los socios.

### Estrategia

La pagina web y el correo electrónico pueden convertirse en una herramienta, que puede llegar a ser determinante en el desarrollo nuevos negocios, usando el concepto de que ahora las marcas ya no comercializan productos, sino conversaciones, es decir los clientes quieren sentirse parte de las decisiones de la empresa y aportar en el desarrollo de productos acorde a sus necesidades, lo que se convertirá tanto en un beneficio para la marca y para el cliente.

### Personalidad

- Amar una base de datos con actualización constante sobre el uso de la pagina y difundir información sobre el manejo de la misma.
- Dar a conocer a los socios el correo electrónico para que envíen información.

## INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO

### Captación

En esta etapa fomentaremos a que la base de nuestro clientes ingresen a nuestra pagina, este es un punto de inflexión en el proceso de consulta en línea, este momento comenzará el proceso de rentabilización de la inversión por medio de comunicación personalizada para ofrecer productos personalizada.

### Servicio al cliente y desarrollos de productos

Cuando se logra una comunidad activa en donde los usuarios se convierten en actores importantes dentro del contenido de la pagina, es el momento



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

para aprovechar la información que estos nos pueden dar de una manera gratuita y con un gran valor para la marca.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

### Promoción de ventas

**Participación en ferias y espectáculos:** Las dos ciudades en las que tiene cobertura la Cooperativa realizan ferias y espectáculos propios de cada locación, éstas generalmente se relacionan con celebraciones de cantonización, parroquialización, etc., se aprovecha esta actividad coyuntural con el objeto de promocionar productos financieros que sean afines a cada lugar.

### Eventos y experiencias

Participar en eventos y exposiciones en la parroquia Gonzalo Díaz de Pineda por las fiestas patronales del colegio.

### Relaciones públicas

**Volantes :** Se dará a conocer a la Cooperativa por medio de Volantes, en la que consta, los servicios y productos que oferta la cooperativa, así como también las direcciones de las agencias en la que nos encontramos.

**Cuñas Radiales:** Por intermedio de este medio de comunicación, la cooperativa dará a conocer los productos y servicios que se ofertan, direcciones de las agencias en donde nos encontramos, así como también las diferentes promociones que brinden.



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

**Agasajo Navideño:** En el mes de diciembre año a año se entrega caramelos a todos los socios de las agencias, con el fin de dar un pequeño incentivo para que se sientan a gusto siendo parte de la Cooperativa.

**Seminarios:** Capacitaciones constantes a nuestros socios sobre liderazgo, emprendimiento, planes de negocio, entre otros.

#### 6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

En el siguiente cuadro se presenta un cronograma de implementación de los productos principales del giro del negocio.

P.P.6 - 18/18



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE"																								
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
PRODUCTO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Crédito de Consumo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Microcrédito				X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
SERVICIOS																								
Libretas de ahorros para personas naturales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Libretas de ahorros para personas jurídicas.			X				X			X				X			X			X			X	
Libretas de ahorros menores de edad 12 a 17 años.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Libretas de integración de capital.				X			X			X			X			X			X			X		X
Inversiones a plazo fijo.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	X

Elaborado por: MAG

Fecha: 08-08-2014

Revisado por: AC

Fecha: 16-08-2014

ADCP

ADCP -Assurance &amp; Consulting

P.P.7 - 1/1

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Área Financiera – Manual de funciones – Consejo de Administración**

**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

**FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo.
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
3. Aproar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
4. Proponer a la asamblea reformar al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia.
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General.
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con su pensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria.
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica.
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.
12. Aproar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento.
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que le señale la ley, reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

MATRIZ CENTRO Av. Tarqui 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2226386  
 AGENCIA NORTE COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Angel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO Gonzalo Diaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 10-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 18-08-2014**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Área Financiera – Manual de funciones – Consejo de Vigilancia  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

**FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia.
10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, Siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arcos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.
15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento interno;
16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso.

MATR...  
AGENCIA...  
AGENCIA CHA...

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 10-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 18-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Área Financiera – Manual de funciones – Gerencia  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

### FUNCIONES DEL GERENTE

17. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
18. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
19. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
20. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de Administración;
21. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
22. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
23. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
24. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
25. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento interno; cuando el Reglamento interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
26. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
27. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
28. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia.
29. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
30. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
31. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
32. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

MATRIZ  
AGENCIA NORTE COMITE DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Angel Salazar Tel:2805978 Fax: 3450487  
AGENCIA CHACO Gonzalo Diaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 10-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 18-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Área Financiera – Manual de funciones – Contador  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

#### FUNCIONES DE LA CONTADORA

1. Recopilar y analizar la documentación fuente contable.
2. Revisión y análisis de las transacciones diarias realizadas en las cajas.
3. Registro contable de la conciliación bancaria mensual.
4. Declaración de impuestos mensuales y anuales y presentación de anexos.
5. Elaboración de roles de pagos mensuales.
6. Generación de pago de planillas para el seguro.
7. Efectuar arqueos de caja.
8. Verificación y envío de débitos para bancos.
9. Jornalización, mayorización y consolidación de estados financieros de la Agencia del Oriente en forma manual.
10. Consolidación y ajuste diario de información en el sistema.
11. Comparación de mayores del sistema con documento fuente, diario, mensual y semestral.
12. Análisis comparativo de Balances semestral y anual.
13. Presentación de Estados Financieros al Consejo de Administración, Vigilancia y Asamblea de Socios Representante; como:
14. Balance General
15. Balance de Resultados Integral
16. Flujo de Efectivo
17. Evaluación de Patrimonio
18. Declaración de balances en las entidades de control y declaración de impuestos de acuerdo a la normativa legal.
19. Otras inherentes a su función.

MATRIZ CENTRO Av. Tarquí 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2226386  
 AGENCIA NORTE COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO Gonzalo Díaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 10-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 18-08-2014**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Estados Financieros – Balance Situación Financiera**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

<b>BALANCE DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, 2012</b>			
<b>N°</b>	<b>CUENTA</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>13.899,17</b>	<b>12.283,01</b>
1101	CAJA	5.335,39	2.777,58
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	8.563,78	9.505,43
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>663.817,90</b>	<b>605.704,45</b>
1402	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO POR VENCER	-	-
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	587.380,47	531.709,39
1426	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERES	-	-
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERES	90.000,00	90.000,00
1450	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO VENCIDA	-	-
1452	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	529,40	529,40
1499	PROVISION PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	(14.091,97)	(16.534,34)
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>88.351,15</b>	<b>99.223,36</b>
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	88.351,15	99.223,36
1699	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	-	-
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>31.092,32</b>	<b>29.763,70</b>
1801	TERRENOS	-	-
1802	EDIFICIOS	29.032,65	29.032,65
1805	MUEBLES , ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	16.719,98	15.645,78
1806	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	15.448,09	17.688,39
1899	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(30.108,40)	(32.603,12)

<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.977,87</b>	<b>3.653,92</b>
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	167,73	1.350,00
1905	GASTOS DIFERIDOS	60,00	60,00
1990	OTROS	2.750,14	2.243,92
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
71	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	6.000,00	6.000,00
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>797.334,55</b>	<b>740.531,43</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>726.550,69</b>	<b>629.916,41</b>
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	726.550,69	629.916,41
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	-	-
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>70.783,86</b>	<b>110.615,02</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	9.510,45	9.935,75
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	380,86	416,40
2504	RETENCIONES	134,86	188,01
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	60.757,69	100.074,86
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.803,86</b>	<b>10.097,01</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIOS</b>	<b>21.040,00</b>	<b>21.925,00</b>
3103	APORTE DE SOCIOS	21.040,00	21.925,00
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>35.049,03</b>	<b>41.244,96</b>
3301	RESERVAS LEGALES	344,95	344,95
3303	RESERVAS ESPECIALES	34.704,08	40.900,01
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>(53.285,17)</b>	<b>(53.072,95)</b>
3602	PÉRDIDAS ACUMULADAS	(37.683,77)	(53.285,17)
3603	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	(15.601,40)	212,22
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
74	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	6.000,00	6.000,00
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>

Cuadro 5: Balance General años (2011-2012)

Elaborado por: Alex Cuenca

Elaborado por: **MAG**Fecha: **10-08-2014**Revisado por: **AC**Fecha: **18-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"**  
**Estados Financieros – Balance Resultado Integral**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"			
BALANCE DE DE RESULTADOS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, 2012			
N° CUENTA	CUENTA	AÑO 2011	AÑO 2012
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>160.121,41</b>	<b>179.573,40</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS</b>	<b>160.121,41</b>	<b>179.573,40</b>
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO	141.664,23	167.010,92
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	18.457,18	12.562,48
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIO</b>	-	-
5490	OTROS SERVICIOS	-	-
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>175.722,81</b>	<b>179.361,18</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>52.486,71</b>	<b>53.721,86</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	49.036,78	49.539,70
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	3.449,93	4.182,16
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>678,91</b>	<b>2.442,37</b>
4402	CARTERA DE CRÉDITO	678,91	2.442,37
4403	CUENTAS POR COBRAR		
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>122.557,19</b>	<b>123.196,95</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	58.041,68	67.913,27
4502	HONORARIOS	124,44	-
4503	SERVICIOS VARIOS	33.722,94	25.336,65
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	-	2.729,26
4505	DEPRECIACIONES	17.218,13	3.443,37
4506	AMORTIZACIONES	-	409,94
4507	OTROS GASTOS	13.450,00	23.364,46
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	-	-
4815	IMPUESTO A LA RENTA	-	-
	<b>EXCDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>(15.601,40)</b>	<b>212,22</b>

15% TRABAJADORES	(2.340,21)	31,83
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>(13.261,19)</b>	<b>180,39</b>
IMPUESTO A LA RENTA	(3.315,30)	41,49
<b>UTILIDAD DISTRIBUCION COOPERATIVAS</b>	<b>(9.945,89)</b>	<b>138,90</b>

**Cuadro 6:** Balance Resultados Integral años (2011-2012)

**Elaborado por:** Alex Cuenca

**Elaborado por:** MAG

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 10-08-2014

**Fecha:** 18-08-2014

**ADCP**

ADCP -Assurance &amp; Consulting

**P.P.13 - 1/1**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Cédulas Presupuestarias  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**Observación:**

Como resultado de nuestros procedimientos hemos observado que la Institución no establece la formalidad de firmas que evidencia un seguimiento periódico a los presupuestos anuales que presenten las metas de rubros significativos como ingresos, costos y gastos, que hayan sido aprobados por la Junta General de Socios.

**Elaborado por: MAG****Fecha: 10-08-2014****Revisado por: AC****Fecha: 16-08-2014**

**ADCP**

ADCP -Assurance &amp; Consulting

**P.P.14 - 1/4**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Manual de lavado de activos  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas



**MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA  
LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE  
DINERO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO “18 DE  
NOVIEMBRE” PERIDO 2012-2017**



Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

## CAPÍTULO I

### 1.1. INTRODUCCION

El lavado de activos constituye desde el punto de vista legal, el conjunto de operaciones tendientes a ocultar o disfrazar el origen ilícito de unos bienes o recursos financieros mal habidos, mismos que son el resultado de la actividad de organizaciones criminales.

Los efectos graves que produce el lavado de activos, en la economía, administración de justicia y en la gobernabilidad del Estado, determinan el que sea altamente necesario y obligatorio, el combatirlos mediante la adopción de medidas efectivas que contribuyan a su prevención y erradicación. En tal sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", implementa el presente manual, en el que se incluyen los procedimientos y mecanismos de prevención y control, cuyo propósito es el evitar que se utilice a la Cooperativa en maniobras tendientes a la legitimación de activos provenientes de actividades delictivas y a la financiación del terrorismo\*.

### 1.2. OBJETIVO GENERAL

El presente manual tiene como propósito fundamental el instruir y capacitar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", sobre cuáles son los mecanismos y aspectos que se deben tomar en cuenta, para una adecuada respuesta ante cualquier intento o maniobra ilícita relacionada con el lavado de activos, así como el establecer la metodología a seguir en caso de que el personal detecte operaciones inusuales e injustificadas, y el proveerles de los procedimientos y controles y las mejores prácticas encaminadas a minimizar el riesgo proveniente de actividades ilícitas, conforme a las disposiciones legales vigentes.

### 1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Cumplir con la ley y reglamentos, para aplicar prácticas sanas relacionadas con la prevención del lavado de activos, de esta manera minimizar los riesgos legales y de reputación.
- Conocer la actividad económica que realizan los socios, su magnitud, las características básicas de las transacciones de quienes efectúan cualquier tipo de depósitos a la vista, de ahorros a plazos, colocaciones y apertura de cuentas.
- Conocer el origen, la presencia, volumen, características y destino de las transacciones financieras de sus socios y socios.
- Establecer que el volumen y movimientos de fondos de los socios guarden relación con la actividad económica de los mismos.
- Detectar operaciones inusuales que pudieran vincularse con el lavado de dinero proveniente del narcotráfico y otras que disponga la Unidad de Análisis Financiera y otras entidades relativas de control.

## CAPÍTULO 2

## ASPECTOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL LAVADO DE ACTIVOS

## 2.1. DEFINICION DE LAVADO DE ACTIVOS

La Asociación de Especialistas Certificados en Anti-Lavado de Dinero (ACAM8), organización Internacional dedicada íntegramente a la profesionalización de especialistas para prevenir, investigar y combatir el lavado de activos en el mundo, define al Lavado de Activos como:

El conjunto de operaciones tendientes a ocultar, manejar, invertir o aprovechar en cualquier forma, los dineros u otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad a los mismos.

Por lo antes señalado y por constituir el lavado de activos uno de los mayores flagelos contra la sociedad, por sus efectos negativos que, entre otros son: el deterioro de la moral social y corrupción, aumento de la violencia, concentración de la riqueza legal, deterioro de la imagen internacional del país, etc., El Congreso Nacional emitió en septiembre 27 de 2005, la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, cuyos propósitos, según lo dispuesto en el artículo 1, son los siguientes:

Esta Ley tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el lavado de activos en sus diferentes modalidades y tiene por objeto reprimir:

- a. La propiedad, posesión utilización, oferta, venta, corretaje, comercio interno o externo, transferencia, conversión y tráfico de activos. Que fueren resultado o productos de actividades ilícitas, o constituyan instrumentos de ellas.
- b. La asociación para ejecutar cualesquiera de las actividades mencionadas en el literal anterior, la organización de sociedades o empresas que tengan ese propósito; y, la gestión, financiamiento o asistencia técnica encaminados a hacerlas posibles.

## 2.2. ORIGEN ILICITO O DELICTIVO DE RECURSOS

Los fondos o recursos de origen delictivo, provienen generalmente de las siguientes actividades ilícitas:

- Narcotráfico.
- Corrupción administrativa.
- Terrorismo.
- Contrabando.
- Tráfico ilícito de armas, explosivos, municiones o material destinado a su producción.
- Tráfico ilícito de órganos, tejidos y medicamentos.
- Tráfico ilícito de seres humanos.
- Extorsión.
- Secuestro.
- Proxenitismo.
- Tráfico ilícito de sustancias nucleares.
- Tráfico ilícito de obras de arte, animales o materiales tóxicos.





Juntos podemos crear, desarrollar y fortalecer empresas

**2.3. OPERACIÓN INUSUAL**

Son aquellas operaciones que no guarden correspondencia con los patrones regulares, de las actividades económicas que normalmente realiza el sujeto por investigarse y cuyo origen no pueda justificarse.

<b>Elaborado por: MAG</b> <b>Fecha: 10-08-2014</b>	<b>Revisado por: AC</b> <b>Fecha: 16-08-2014</b>
---	---

**ADCP**

ADCP -Assurance & Consulting

**P.P.15 - 1/1**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Área Crédito & Cobranza – Manual funciones  
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

**FUNCIONES CRÉDITO Y COBRANZA**

1. Atención al cliente e información sobre créditos.
2. Recepción y calificación de solicitudes de créditos.
3. Monitoreo de créditos.
4. Seguimiento de cada crédito, determinando los días que vence cada uno.
5. Monitoreo de la cartera ( incluye llamadas telefónicas a clientes de todas las agencias)
6. Determinación de cartera judicial.
7. Elaboración de reportes.
8. Actualización de archivo para los descuentos.
9. Determinación de cartera judicial.
10. Envío de información al buro de créditos.
11. Depósitos de cheques.
12. Custodia de pagares
13. Archivo y organización de solicitudes de crédito.
14. Aseo de la oficina.

MATRIZ                      CENTRO Av. Tarqui 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2228386  
 AGENCIA NORTE        COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Angel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO        Gonzalo Diaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 12-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**

ADCP

ADCP -Assurance &amp; Consulting

P.P.16 - 1/1

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
 Área Crédito & Cobranza – Manual funciones – Dep. legal  
 Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



Juntos podemos crear, desarrollar y  
fortalecer empresas

**FUNCIONES DEPARTAMENTO LEGAL**

Que debe dirigir la gestión jurídica de la Cooperativa mediante la planificación, dirección y coordinación con todas las áreas de la Cooperativa, en función de los productos y servicios que brinda, en armonía con las normas legales y reglamentarias, resoluciones de Asamblea General, Consejo de Administración, de Vigilancia y Gerencia General.

MATRIZ CENTRO Av. Tarquí 1562 y 10 de Agosto Telf. 2522920 Fax: 2228386  
 AGENCIA NORTE COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Angel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO Gonzalo Díaz de Pineda Calle Principal Telf. 09-4972946

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 12-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"**  
**Reglamento de crédito**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**



**JUNTOS PODEMOS CREAR, DESARROLLAR  
Y FORTALECER EMPRESAS**

**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO 18 DE NOVIEMBRE LTDA.**

**CONSIDERANDO:**

Que la institución demanda de un Instrumento legal interno que establezca las políticas, lineamientos y parámetros para la solicitud, concesión, control, seguimiento y recuperación de los créditos que otorga la Cooperativa

Que de conformidad a lo estipulado en el Art. 32, literal a) del Reglamento contenido en Decreto Ejecutivo 354, publicado en el Registro Oficial No. 79, del 10 de agosto del 2005, faculta al Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 DE NOVIEMBRE", expedir los Reglamentos y Manuales necesarios para el correcto funcionamiento de la Institución;

**EXPIDE EL SIGUIENTE:**

**REGLAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 18  
DE NOVIEMBRE LTDA.**

**CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES, OBJETIVO, POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS DEL  
CRÉDITO**

**Art. 1 Aspectos Generales:**

El presente Reglamento de Crédito constituye el eje fundamental con el cual se establecen las políticas y lineamientos básicos en la prestación del servicio de crédito que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 DE NOVIEMBRE Ltda." ofrece a sus socios.

Una vez aprobado el presente Reglamento por el Consejo de Administración, su aplicación y ejecución corresponde a la Gerencia General, Comité de Crédito y demás personal relacionado. Su revisión y ajustes se harán de acuerdo a las modificaciones que se introduzcan a las políticas de crédito, o cuando las condiciones de mercado así lo ameriten; así como los cambios de normativa que provengan de los organismos de Control.

La Gerencia General y el Comité de Crédito harán llegar las propuestas de modificación al Consejo de Administración para su aprobación.

El control de cumplimiento de este Reglamento le corresponde al Departamento de auditoría interna y la unidad de riesgos revisar si es competencia; quien verificará su cumplimiento y hará llegar a la Gerencia General, Comité de Riesgos Integrales y al Comité de Auditoría sus observaciones y recomendaciones.

**Art. 2 Principios filosóficos del servicio de crédito:**

<b>MATRIZ</b>	CENTRO Av. Barón 1762 y 10 de Agosto Telf: 2522920 Fax: 2228336
<b>AGENCIA NORTE</b>	COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Tel: 2805978 Fax: 3450487
<b>AGENCIA CHACO</b>	Gonzalo Diaz de Pineda Calle Principal Telf: 09-4972946



JUNTOS PODEMOS CREAR, DESARROLLAR  
Y FORTALECER EMPRESAS

P.P.17 - 2/2

La Cooperativa como institución de intermediación financiera, tiene como propósito captar recursos financieros de personas con capacidad de ahorros y con estos apoyar a personas con necesidad de crédito, previo estudio con respecto a la seguridad, liquidez, capacidad de pago y conveniencia que presenta o que ofrece el prestatario.

La prestación del servicio de crédito debe ser eficiente y oportuna, tomándose el nivel de riesgo adecuado al tipo de operación financiera y a las tasas de interés competitivas, con el propósito de satisfacer las necesidades crediticias del socio, sin exponer la seguridad y rentabilidad de los ahorros y demás fondos que se administran.

No se negará el servicio a ningún socio de la Cooperativa por motivo de discriminación racial, religiosa, sexo, estado civil, incapacidad física o edad (siempre y cuando el solicitante tenga capacidad para celebrar un contrato obligatorio y de las demás condiciones que contemple la Ley, los estatutos, Reglamento y Manual de crédito).

Ningún funcionario o empleado de la cooperativa podrá de manera alguna, desanimar a un socio de presentar una solicitud de crédito. La Cooperativa aceptará y dará curso a la solicitud de cualquier socio que desee someter un pedido de crédito. Tales pedidos deberán presentarse por escrito en los formularios que la Cooperativa destine para el efecto. No se dará curso a ningún pedido verbal.

#### Art. 3 Objetivos:

Este Reglamento contiene políticas, normas que establecen los lineamientos a seguir en el proceso de crédito a fin de maximizar el logro de los siguientes objetivos:

- Otorgar créditos sobre una base sólida y recuperable
- Atender las necesidades reales de crédito de los socios de la Cooperativa
- Llevar a cabo el proceso de crédito dentro de una concepción legal y ética

#### Art. 4 Políticas Generales:

Las políticas generales que gobiernan las actividades de crédito de la Cooperativa son las siguientes:

- Cumplir rigurosamente las disposiciones que sobre materia crediticia se hallan en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y demás leyes y reglamentos que conforman el entorno jurídico crediticio.
- La Cooperativa otorgará préstamos a personas naturales y jurídicas afiliadas o a socios, de acuerdo a la normatividad vigente.
- El crédito que provea la Cooperativa debe orientarse al financiamiento de actividades productivas que incrementen los ingresos netos del socio y/o su familia; actividades que generen mejoramiento en las condiciones de vida.
- El servicio de crédito estará fundamentado en las captaciones del público en general que la Cooperativa realice en su mercado de influencia. El financiamiento externo se considerará como una fuente complementaria y eventual, debiendo orientarse únicamente para satisfacer o financiar prioridades señaladas en el punto anterior.
- El crédito debe ser el mejor servicio de la cooperativa en conjunción con la

MATRIZ CENTIKO Av. Targui 1362 y 10 de Agosto Tel: 2522920 Fax: 2228386  
 AGENCIA NORTE: COMITÉ DEL PUEBLO N° 1 Felipe Proaño 64115 y Ángel Salazar Tel.2805978 Fax: 3450487  
 AGENCIA CHACO Gonzalo Díaz de Pineda Calle Principal Tel: 09-4972946

Elaborado por: **MAG**

Fecha: **12-08-2014**

Revisado por: **AC**

Fecha: **16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Diseño de preguntas para Entrevistas de Control Interno**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

El propósito del papel de trabajo es para diseñar la implantación y orden de las preguntas que serán realizadas hacia el personal clave de la Cooperativa, como motivo de nuestra entrevista de control interno, se detalla:

- ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de la Gerencia Presidencia para el año de auditoría?
- ¿Con qué periodicidad se revisa y evalúa el organigrama estructural/funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?
- ¿Qué información es documentada en el reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?
- ¿Qué tipo de créditos ofrece la Cooperativa y a qué sectores están principalmente enfocados?
- ¿Dentro del presupuesto del año a auditar, cuáles son los principales objetivos y estrategias para el logro de los mismos?
- ¿Qué estrategias ha diseñado el departamento de Crédito & Cobranza para tener una cartera ideal, propia para el correcto funcionamiento de actividades dentro de la Cooperativa?
- ¿Qué estrategias se han diseñado para obtener una posición relativa de los productos dentro del mercado financiero?

- ¿A quién se emite los reportes?
- ¿Conoce algún caso de fraude?
- ¿Existe algún tema que debamos considerar dentro de nuestra auditoría?

Es importante recalcar, que durante el trayecto de la entrevista, se requiera o surjan inquietudes por parte del equipo de trabajo, lo que originará nuevas preguntas hacia el encuestado.

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 12-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cronograma de entrevista de control interno**  
**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

Se ha diseñado el cronograma de entrevista hacia el personal clave de la Compañía, a cual se ordena acorde a la importancia y relevancia de la reunión, a continuación se detalla el orden de entrevistas

- Presidente (Dr. Pablo Viteri)

Lugar de Reunión: Oficina de reuniones

Hora: 11:00 am

- Gerencia (Ing. Víctor Cuenca)

Lugar de Reunión: Oficina de reuniones

Hora: 14:00 pm

- Contadora (Lcda. Raquel Osorio)

Lugar de Reunión: Oficina de reuniones

Hora: 16:00 pm

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 12-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Aplicación a la Entrevista de Control Interno**  
**Reunión inicial de Auditoría**

**Fecha:** 4 de Agosto del 2014

**Hora:** 11.00 am

**Integrantes:**

**Por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

- Pablo Viteri (Presidente)
- Víctor Cuenca (Gerente,)
- Raquel Osorio (Contadora)

**Por el equipo de trabajo encargado de la auditoría**

- Alex Cuenca (Senior de Auditoría)

**1. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de la Gerencia Presidencia para el año de auditoría?**

El Gerente es el Representante Legal judicial y extrajudicial de la cooperativa y su administrador responsable, a más de las funciones y responsabilidades establecidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, y Estatuto Social, el Gerente estará sujeto a las disposiciones de acuerdo con lo dispuesto en la norma legal, deberá tener la calificación de A en la central de riesgos de la Súper Intendencia de Bancos.

**Funciones.-**

- Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y estatuto social;

- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual dentro del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- Responder por la marcha operativa, administrativa y financiera de la Cooperativa, así como la comunicación de los mismos hacia el Consejo de Administración;
- Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa y se encuentre acorde a las políticas fijadas por el Consejo de Administración;
- Cumplir y hacer cumplir con las decisiones de los órganos directivos superiores;
- Suscribir obligaciones contractuales a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la Asamblea General de Socios lo autorice;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la eficacia, eficiencia y economía de la gestión de la Cooperativa;
- Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo disponga lo contrario; y, a las sesiones del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
- Realizar las inversiones y gastos acordados por Asamblea General o Consejo de Administración de acuerdo con lo dispuesto en el presente reglamento interno;

- Actuar con diligencia y responsabilidad en las comisiones que forma parte dentro de la cooperativa; y
- Determinar mensualmente los montos máximos de los créditos de acuerdo a la liquidez existente ajustada a los parámetros fijados por el Consejo de Administración.

**2. ¿Dentro del presupuesto del año a auditar, cuáles son los principales objetivos y estrategias para el logro de los mismos?**

Los principales objetivos que mantiene la alta dirección son:

- a. Incrementar en un 20% el total de colocación de la cartera

La estrategia principal que se diseñará es identificar los socios con un excelente historial crediticio, aquellos que hayan cancelado los préstamos sin ningún retraso, es decir que tengan una calificación A-B; de igual manera identificar los socios con mayor aportación en cuanto a inversiones a corto plazo mantienen en la Cooperativa; a estos dos sectores de socios se les ofrecerá créditos pre-aprobados en especial de Consumo y Comercial, los cuales tienen un promedio de crédito de US\$5,000.

- b. Aumentar en 15% la captación de socios

El incrementar los socios establece en determinar los sectores con mayor influencia de público dentro de la ciudad de Quito y Tena, para lo cual se ha en primera instancia se ha implementado publicidad en los alrededores de las agencias de la Cooperativa, mediante la entrega de volantes, animación, colocación de stands de atención al cliente; como segunda etapa la Cooperativa participará activamente en conferencias micro financieras, para comunicar los servicios que otorga; y finalmente se realizará publicidad mediante prensa principalmente en las cinco radios con mayor captación de oyentes en la ciudad de Quito y Tena.

- c. Incrementar 30% en el patrimonio de la Cooperativa

**PECI.1 4/6**

La alta dirección conjuntamente con aprobación de la Asamblea General de Socios de la Cooperativa ha tomado la decisión de reinvertir los excedentes anuales resultado de los Estados Financieros respectivos, de igual manera se ha decidido incrementar los certificados de aportación en un 0,5%, siendo un total del 2,5% de retención del monto de crédito.

- d. Disminuir la morosidad de la cartera en 2%

La morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” es un tema sobre el cual se han diseñado diversas estrategias para poderla disminuir, es importante mencionar que la mayoría de clientes que acuden a una Cooperativa son clientes que han sido rechazados por entidades financieras más grandes como los Bancos, por ello la morosidad es un riesgo latente en la calificación del crédito, sin embargo al inicio del año se tiene como porcentaje el 11% de morosidad sobre el total de cartera vencida, para este año se ha implementado la estrategia de aplicar rebajas en los pagos anticipados a los créditos vencidos, p.e., si el crédito se encuentra vencido en un rango mayor a 90 días se aplicará la reducción del 2% al total del monto a pagar (vencido), esta estrategia ha tenido acogida por los socios deudores, ya que se otorga una facilidad al pago atrasado, si bien es cierto la diferencia de esta reducción de pago es un costo para la Cooperativa, pero en cifras netas se ha podido observar la pronta recuperación de cartera. Para los próximos años el porcentaje de reducción de la cartera vencida será del 1% con la finalidad de generar una cultura de pronto pago hacia el socio deudor.

- e. Optimizar los gastos operativos

Al igual que una Compañía, la Cooperativa incurre en gastos operativos de manera periódica, los cuales necesitan ser disminuidos al ser correctamente utilizados para obtener una mayor rentabilidad para los

socios, es por ello que la alta dirección ha implementado un control mensual en cuanto a la verificación de los gastos incurridos, los principales costos que incurre la Cooperativa son para la adquisición de útiles de oficina, para lo cual se ha decidido contactar un proveedor que satisfaga el menor precio así como comodidades de pago, de igual manera se espera reducir los gastos de telefonía mediante el contacto y comunicación por medios informáticos/digitales; así mismo se ha implementado un servidor para salvaguardar la información de manera magnética al cual tendrán acceso el personal clave y así disminuir el uso de papel en la Cooperativa.

### **3. ¿A quién se emite los reportes?**

Los reportes son dispuestos hacia la Asamblea General de Socios mediante comunicados establecidos en el año, estas juntas son comunicadas vía prensa así como el contacto telefónico con los accionistas respectivos.

En relación a la información entregada hacia la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” trimestralmente carga a la plataforma virtual los estados financieros correspondientes.

De igual manera el departamento contable provee información según las necesidades del Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración acorde a sus disposiciones.

### **4. ¿Conoce algún caso de fraude?**

A la fecha de nuestra entrevista no se han conocido aspectos de fraude que afecte directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.

5. ¿Existe algún tema que debamos considerar dentro de nuestra auditoría?

No a los ya mencionados.

Elaborado por: MAG

Fecha: 12--08-2014

Revisado por: AC

Fecha: 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Aplicación a la Entrevista de Control Interno**  
**Asignación de responsabilidades**

**Fecha:** 4 de Agosto del 2014

**Hora:** 12:00 am

**Integrantes:**

**Por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

- Pablo Viteri (Presidente)
- Víctor Cuenca (Gerente,)

**Por el equipo de trabajo encargado de la auditoría**

- Alex Cuenca (Senior de Auditoría)

- 1. ¿Con qué periodicidad se revisa y evalúa el organigrama estructural/funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?**

El organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” es evaluado al término de cada año fiscal, mediante una reunión con el Presidente de la Cooperativa, y 2 oficiales designados del Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración, cualquier modificación que se emita es realizada inmediatamente y comunicada hacia el personal de la Cooperativa. De igual manera en esta reunión se revisa el manual de funciones de todos los cargos operativos de la Cooperativa, así como su relación el reglamento interno respectivo.

## 2. ¿Qué información es documentada en el reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?

La información que es entregada hacia el personal mediante el reglamento interno contiene siete documentos:

- **Manual de funciones.-** En este manual se informa la misión, visión, organigrama, principios y valores, políticas administrativas, políticas financieras, políticas operativas y las funciones que deben ser realizadas acorde al rol de cada empleado.
- **Manual de lavado de activos.-** Destinado para informar los procedimientos y mecanismos de prevención de lavado de activos dentro de la Cooperativa, en el cual se relatan los efectos graves e infracciones al tener este tipo de acción, lo que afectaría hacia la economía de la Cooperativa, así como las consecuencias legales y judiciales acorde a lo establecido por el Gobierno Ecuatoriano.
- **Plan de negocios de la Cooperativa.-** La estrategias del Plan de Negocio actuales, que lleva a cabo la Institución, van de la mano con la ejecución de estrategias comerciales, en alineación con las oportunidades que presta el mercado.
- **Reglamento de crédito.-** En este manual se establece la generalidad, objetivo, políticas y lineamientos del crédito, así como la importancia de la correcta calificación del crédito para obtener una cartera limpia con bajos índices de morosidad.
- **Reglamento de elecciones.-** tiene por finalidad establecer las normas y procedimientos para los Procesos Electorales que se desarrollen en la Cooperativa, garantizando que estos sean legales, imparciales, participativos y democráticos, de igual manera determinará las responsabilidades de los socios y Directivos que organizarán el Proceso Electoral así como las disposiciones del



presente Reglamento son de aplicación obligatoria para todos los socios en los Procesos Electorales que se lleven a cabo en la Cooperativa.

- **Reglamento interno de trabajo.**- El reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", se sustenta en políticas justas que permitan su aplicación, para lo cual deben estar todas las funciones debidamente instituidas en los niveles de Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, nivel ejecutivo, nivel de apoyo y nivel operativo.

Este Reglamento permitirá el desarrollo de las actividades en beneficio del Recurso Humano concebido como un equipo de trabajo, donde se evidencie las recompensas, llamadas de atención y sanciones; todo en base a principios de justicia que permita un ambiente de trabajo de confianza, solidario y visión de futuro para nuestra institución.

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 12-08-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Entrevista de Control Interno**  
**Productos y servicios**

**Fecha:** 7 de Agosto del 2014

**Hora:** 09:00 am

**Integrantes:**

**Por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

- Elizabeth Gutiérrez (Jefa de Crédito & Cobranza Quito)
- Mónica Córdor (Jefa de Agencia Tena)

**Por el equipo de trabajo encargado de la auditoría**

- Alex Cuenca (Senior de Auditoría)

**1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro del departamento de Crédito & Cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?**

El departamento de Crédito & Cobranza es el encargado de adjudicar los créditos a través de una reglamentación interna elaborada por la Gerencia y aprobada por el Consejo Administrativo.

Las principales funciones son:

- Asesorar y proporcionar información a los socios en relación a los tipos de crédito, así como los gastos necesarios para su entrega;
- Receptar las solicitudes de crédito, verificando que los campos sean llenados correctamente, así como las firmas de los documentos facilitados hacia el socio de acuerdo a la normativa interna establecida;
- Calificar, aprobar o negar las solicitudes de crédito, conjuntamente con el Departamento de Vigilancia; mediante el análisis, validación y revisión de los datos proporcionados por el socio;

- Planificar, organizar y realizar el proceso de cobranzas respectivo a los créditos otorgados por la Cooperativa;
- Realizar y monitorear los reporte de cartera solicitados por la Gerencia así como el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa;
- Emitir cobranzas extrajudiciales hacia el Departamento de Asesoría Jurídica, para que este sea el responsable de la recuperación de dicha cartera;

## 2. ¿Qué tipo de créditos ofrece la Cooperativa y a qué sectores están principalmente enfocados?

En concordancia al plan estratégico de la Cooperativa y de acuerdo al segmento de sus socios, se dispone de los siguientes productos:

**MICROCRÉDITO.-** El fin de este crédito es apoyar al emprendimiento de sus socios en la creación o mejoramiento de negocios. En la Agencia Gonzalo Díaz de Pineda, las líneas de actividad que apoya este crédito corresponde a la crianza de animales menores como: pollo de carne, gallinas ponedoras, crianza de cerdos, cultivo de naranjilla, tomate de árbol, trucha y otros que el socio sustente y que no vayan en contra del medio ambiente. En la oficina matriz y Agencia 1 Comité del Pueblo No. 1, este producto apoya sus socios en el inicio o mejoramiento de actividades comerciales tales como: creación de panaderías, restaurant, peluquerías, mecánicas, carpinterías, basares, despensas con productos de primera necesidad y otros que los socios lo sustente y que vaya con la línea de mantener el medio ambiente.

**CONSUMO.-** Esta línea de crédito tiene por finalidad ayudar a satisfacer las necesidades personales de sus socios tanto en la ciudad de Quito como en la Agencia Gonzalo Díaz de Pineda el Chaco, por ser un crédito de consumo es característica importante que el socio demuestre su capacidad de pago, mediante certificación de roles, facturas por servicios o ventas efectuadas y/ o trasferencias de remesas desde el exterior.

En base a los fines de la Cooperativa, se considera que la cartera se

segmente en un 70% para microcréditos y un 30% para créditos de consumo, con esto, buscamos contribuir de mejor forma al microempresario o micro emprendedor, así como generar nuevas plazas de trabajo, contribuyendo en el desarrollo económico del país.

La mayoría de las empresas no comercializan un único producto y ofrecen al mercado toda una variedad de productos generalmente relacionados, al conjunto de estos productos generalmente se lo denomina “El portafolio de productos” o “Cartera de productos” que desarrolla una empresa, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” esto no es una excepción.

**3. ¿Qué estrategias ha diseñado el departamento de Crédito & Cobranza para tener una cartera ideal, propia para el correcto funcionamiento de actividades dentro de la Cooperativa?**

El concepto de cartera ideal para considerarse exitosa, una Cooperativa debería contar con una cartera de producto con diferentes índices de crecimiento y diferentes niveles de participación en el mercado.

La composición de la cartera es una función del balance entre los flujos de capital, productos con gran crecimiento requieren de la inversión de capital para crecer, productos de poco crecimiento deberían generar excesos de capital. Ambos tipos se necesitan simultáneamente.

La necesidad de un análisis de la cartera resulta obvia, toda entidad financiera necesita productos en los cuales invertir dinero; así como la necesidad de productos que generen rentabilidad y liquidez, de otra manera no tiene ningún valor. El propósito de obtener una cartera ideal es la de diversificar correctamente sus productos mediante la utilización de fortalezas para verdaderamente capitalizarlas en sus oportunidades de crecimiento.

**4. ¿Qué estrategias se han diseñado para obtener una posición relativa de los productos dentro del mercado financiero?**

El enfoque de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre” propone cuatro tipos de estrategias básicas.

Determinar cuál es la más apropiada depende entre otros motivos de la posición relativa actual del producto en el mercado financiero, de su ciclo de vida, de los recursos con que cuenta la Institución, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas cuatro estrategias básicas son:

- **Crear.-** Una estrategia orientada hacia una posición de mercado mejorada con la posibilidad de privarse de los ingresos a corto plazo para lograr este objetivo  
Esta estrategia es particularmente adecuada para los dilemas, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas.
- **Mantener.-** Una estrategia diseñada para preservar la posición de mercado de un sector de negocio. Esta estrategia es particularmente para mercados fuertes si quieren continuar rindiendo un flujo de fondos positivo y amplio.
- **Reducir.-** Una estrategia que apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo.
- **Despojar.-** Una estrategia que se enfoque a la venta o liquidación del negocio porque los recursos pueden utilizarse mejor en cualquier otra actividad.

**5. ¿Qué organismos se encuentra facultados para la calificación/otorgación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?**

Los organismos facultados para tomar decisiones relativas al crédito serán los siguientes:

**- Consejo de Administración**

Este cuerpo colegiado será el responsable de resolver y aprobar operaciones crediticias de los vinculados.

**- Comité de Crédito**

El Comité de Crédito resolverá todas las solicitudes de crédito de acuerdo a los montos asignados a este organismo en este Reglamento de Crédito.

El Comité de Crédito será el primer nivel de importancia respecto a los montos y plazos de crédito que está autorizando y deberá estar constituido por tres miembros principales designados por el Consejo de Administración, debiendo estar ceñido a los más altos principios de ética y a un adecuado conocimiento técnico de crédito.

**- Gerente General.**

A este funcionario le corresponde un segundo nivel de importancia en cuanto a los montos a resolver, estas resoluciones serán tomadas en base a los análisis técnicos correspondientes del nivel que recomienda la aprobación.

- **Jefe de Crédito y Cobranzas, Oficial de Crédito y Jefes de Agencia.**

A estos funcionarios les corresponde un nivel operativo en la concesión y administración del crédito, sus resoluciones serán tomadas en base a los análisis técnicos correspondientes del nivel que recomienda la aprobación.

- **Oficiales de Negocios**

Evaluarán y emitirán un análisis técnico de todas las solicitudes recibidas, y recomendar su aprobación.

Elaborado por: **MAG**

Fecha: **12-08-2014**

Revisado por: **AC**

Fecha: **16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Entrevista de Control Interno**  
**Cumplimiento presupuestario**

**Fecha:** 4 de Agosto del 2014

**Hora:** 14:00 pm

**Integrantes:**

**Por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

- Pablo Viteri (Presidente)
- Víctor Cuenca (Gerente)

**Por el equipo de trabajo encargado de la auditoría**

- Alex Cuenca (Senior de Auditoría)

**1. ¿Qué consideraciones requieren las estrategias para aumentar el capital de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?**

Captaciones.- En este rubro se considera como informacion base las captaciones en ahorros a la vista del año 2012, mismo que se ubica en un promedio de US\$ 5000.00 mensual y de acuerdo con nuestro segmento de mercado C-, la capacidad de ahorros de nuestros socios es limitado, sobre esta base se proyecta un crecimiertno del 0.2% con respecto a cada uno de los meses de enero a diciembre para el año auditado.

Colocaciones.- En este rubro se considera como informacion base las captaciones a plazo fijo del año 2012, mismo que se ubica en un promedio de 8000.00 en el mes de diciembre y de acuerdo con nuestro segmento de mercado C-, la capacidad de ahorros de nuestros socios es limitado, sobre esta bse se proyecta un crecimiertno del 0.5% con respecto a cada uno de los meses de enero a diciembre para el año 2014.



Es necesario resaltar que nuestros porcentajes proyectados en el crecimiento, tanto en ahorros como en plazo fijo son muy conservadores sobre una base que al encontrarnos en una etapa de adaptación con el nuevo ente control como es la SEPS, estamos empeñados en alinear las herramientas de planeación para luego esperar mejores días de crecimiento para nuestra institución acorde a las siguientes consideraciones:

- Mayor posicionamiento de nuestra cooperativa por medio del rediseño que comunique innovación, recordación y exclusividad, durante el primer semestre del año auditado.
- Renovación paulatino del mercado meta de la Institución por medio de la utilización de herramientas de marketing electrónico durante todo el año auditado.
- Realizar, al menos una promoción trimestral en la ciudad de Quito y el cantón Chaco, considerando fechas especiales de actividad de cada ciudad.

**2. ¿Cómo se realiza el diseño de las estrategias consideradas para el cumplimiento presupuestario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?**

**Estrategias Comerciales**

Las estrategias comerciales se definen de acuerdo a la tendencia de uso de productos financieros de colocaciones en cada ciudad, se sugiere aprovechar nichos de mercado en los que existan oportunidades de ingresar con productos innovadores de colocaciones tales como el crédito de consumo y microcrédito.

A continuación se detalla una segmentación de colocación de crédito de consumo y microcrédito por ciudad donde está ubicada la cooperativa.

- Segmentación.- La siguiente segmentación está en función del tamaño del mercado, por ciudad de crédito de consumo y de microcrédito:

<b>COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE"</b>		
<b>QUITO</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CREDITO DE CONSUMO</b>	30%	33306
<b>MICROCREDITO</b>	70%	77714
<b>TOTAL</b>		<b>111020</b>

Considerando el segmento de mercado de la ciudad de Quito, la cooperativa en el año 2012 planifica entregar en crédito de consumo en un 30% y en un microcrédito en un porcentaje del 70%, esto se sustenta de acuerdo con la características de los productos antes mencionados.

<b>COOPERATIVA "18 DE NOVIEMBRE"</b>		
<b>GONZALO DIAZ DE PINEDA</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CREDITO DE CONSUMO</b>	30%	22204
<b>MICROCREDITO</b>	70%	51809
<b>TOTAL</b>		<b>74013</b>

Considerando el segmento de mercado de la parroquia Gonzalo Díaz de Pineda, la cooperativa en el año 2012 planifica entregar en crédito de consumo en un 30% y en un microcrédito en un porcentaje del 70%, esto se sustenta de acuerdo con las características de los productos antes mencionados.

### **Estrategias de Marketing Digital**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" dentro de sus redes digitales maneja su página web y correo electrónico.

- La web [www. Coac18denoviembre.fin.ec](http://www.Coac18denoviembre.fin.ec), fue actualizada en el 2012, tanto la interfaz gráfica, como la estructura es amigable para el usuario.

- El correo electrónico [coac18denoviembre@hotmail.com](mailto:coac18denoviembre@hotmail.com), fue creado con el objetivo de emitir y recetar información de nuestros socios y así estar comunicados

La página web y el correo electrónico pueden convertirse en una herramienta, que puede llegar a ser determinante en el desarrollo nuevos negocios, usando el concepto de que ahora las marcas ya no comercializan productos, sino conversaciones, es decir los clientes quieren sentirse parte de las decisiones de la empresa y aportar en el desarrollo de productos acorde a sus necesidades, lo que se convertirá tanto en un beneficio para la marca y para el cliente.

### **Estrategia de Comunicación de Marketing**

Participación en ferias y espectáculos.- Las dos ciudades en las que tiene cobertura la Cooperativa realizan ferias y espectáculos propios de cada locación, éstas generalmente se relacionan con celebraciones de cantonización, parroquialización, etc., se aprovecha esta actividad coyuntural con el objeto de promocionar productos financieros que sean afines a cada lugar.

Eventos y experiencias.- Participar en eventos y exposiciones en la parroquia Gonzalo Díaz de Pineda por las fiestas patronales del colegio.

Relaciones públicas (volanteo).- Se dará a conocer a la Cooperativa por medio de Volantes, en la que consta, los servicios y productos que oferta la cooperativa, así como también las direcciones de las agencias en la que nos encontramos.

Relaciones públicas (cuñas radiales).- Por intermedio de este medio de comunicación, la cooperativa dará a conocer los productos y servicios que se ofertan, direcciones de las agencias en donde nos encontramos, así como también las diferentes promociones que brinden.

Relaciones públicas (agasajo navideño).- En el mes de diciembre año a año se entrega caramelos a todos los socios de las agencias, con el fin de dar un pequeño incentivo para que se sientan a gusto siendo parte de la Cooperativa.

Relaciones públicas (seminarios).- Capacitaciones constantes a nuestros socios sobre liderazgo, emprendimiento, planes de negocio, entre otros.

<b>Elaborado por:</b> MAG <b>Fecha:</b> 12-08-2014	<b>Revisado por:</b> AC <b>Fecha:</b> 16-08-2014
---	---

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Identificación y medición de riesgos preliminar**

**Riesgos de auditoría**

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

**a. Riesgo inherente**

Es la posibilidad de que el saldo de una cuenta o una clase de transacción hayan sufrido distorsiones que puedan resultar significativas. Estas distorsiones pueden producir efecto en una sola cuenta o acumularse con distorsiones de otros saldos o clases de transacción. La causa se origina en la falta de implementación de los correspondientes controles internos.

Entre los factores que determinan la posibilidad de existencia de un riesgo inherente, se consideran los siguientes:

- Naturaleza de las actividades del auditado y de las operaciones que realiza.
- Antecedentes de recomendaciones significativas de auditorías anteriores.
- Naturaleza de transacciones, las mismas tienen una relación directa con el riesgo de errores e irregularidades.

**b. Riesgo de control**

Es la posibilidad de que distorsiones que puedan resultar significativas, puedan producir errores de registraci3n y/o exposici3n como consecuencia de no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de procesamiento de datos y control interno.

Los factores que determinan el riesgo de control est3n presentes en los sistemas de procesamiento de datos y de control del auditado. La evaluaci3n del riesgo de control est3 intimamente relacionada con el an3lisis de estos sistemas.

La existencia de puntos d3biles de control implicar3a, a priori, la existencia de factores que incrementan el riesgo de control y, viceversa, los puntos fuertes del sistema de control interno vigente en el ente son factores que reducen el nivel de este riesgo.

**c. Riesgo de detecci3n**

Es el riesgo que los procedimientos de auditor3a no detecten un error en sistema de control interno o un saldo de una cuenta o transacci3n, que podr3a resultar de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones err3neas en otros saldos o clases.

A diferencia de los riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de auditor3a (de detecci3n) es totalmente controlable por el auditor y se relaciona directamente con los procedimientos de auditor3a a aplicar. La evaluaci3n del riesgo de control, junto con la del riesgo inherente, afecta la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar, para reducir el riesgo de detecci3n a un nivel aceptablemente bajo.

El auditor debe considerar los niveles evaluados del riesgo inherente y del riesgo de control para planificar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar, con el objeto de reducir el riesgo de auditoría a un nivel razonable.

### **Niveles de riesgo de Auditoría**

El nivel de riesgo de auditoría para cada saldo de cuenta o clases de transacciones, puede medirse en cuatro grados posibles:

- Riesgo mínimo
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo alto

La evaluación es un proceso subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso, realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en el equipo de auditoría.

A pesar que la evaluación del riesgo tiene un alto grado de subjetividad, existen formas de disminuir la misma. En ese sentido, se tratan de medir tres elementos que, combinados, son las herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo:

- La significatividad del componente (saldo y transacciones)
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades, basándose el auditor, en el conocimiento y la experiencia anterior del ente.

Las combinaciones posibles de estos tres elementos brindan un marco para evaluar el riesgo de auditoría, como puede observarse en el cuadro siguiente:

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Significación</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de errores</b>
<b>Mínimo</b>	No significativo	No existen	Remota
<b>Bajo</b>	Significativo	Existen algunos pero de menor importancia	Improbable
<b>Medio</b>	Muy significativo	Existen algunos	Posible
<b>Alto</b>	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja-improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.



## Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

P.P 20 5/5

## Matriz de Riesgo Preliminar

Componentes significativos	RIESGOS						Observaciones	Enfoque de Auditoría
	Control			Inherente				Pruebas de cumplimiento
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
Base Legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguna	Correcto conocimiento y cumplimiento de base legal
Planificación Estratégica	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No se ha evidenciado, formalidad de firmas	Evidencia de la existencia, así como el monitoreo y evaluación.
Estructura Orgánica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organigramas mal estructurados	Difusión de organigramas, así como manual de funciones
Indicadores de gestión	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No se realiza la aplicabilidad a los índices	Seguimiento a los indicadores
Experiencia y Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguna	Entrevistas con el personal clave de la Cooperativa
Perfil profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ninguna	Entrevistas con el personal clave de la Cooperativa

Elaborado por: MAG

Fecha: 12-08-2014

Revisado por: AC

Fecha: 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Ambiente de Control**

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Obs</b>
<b>1. Integridad y Valores Éticos</b>				
¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				
¿Incluyen esos documentos instrucciones claras sobre recepción de regalías o pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?				
¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el Código de Ética de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”?				
Se ponen tales reglas en conocimiento de terceros ajenos a la Cooperativa pero en contacto con la misma?				

<b>2. Competencia Profesional</b>				
Se han definido los puestos necesarios ¿para llevar adelante los objetivos esperados?				
¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?				
¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?				
¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?				
¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento de personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades y entrevistas?				
¿Existe en la Cooperativa un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?				
¿Existe un Plan de Capacitación de la Cooperativa que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los cargos?				
¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
¿Se comunica a cada uno de los interesados?				
<b>3. Ambiente de confianza mutua</b>				

¿Se fomenta en la Cooperativa una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos así como los niveles directivos?				
¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas y conflictos entre las distintas áreas de la Cooperativa?				
<b>4. Filosofía y estilo de la dirección</b>				
¿Se manifiesta el interés de la dirección de la Cooperativa con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?				
¿Se observa en la dirección superior de la Cooperativa una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?				
¿Existe orientación hacia la administración por los resultados?				
¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves?				
¿Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?				
¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?				
¿Si la administración o el departamento contable están descentralizados, el personal de las oficinas descentralizadas funciona integradamente con una excelente sincronización que impide la duplicación de				

PPCI.1 4/7

registros contables?				
¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?				
<b>5. Misión, Objetivos y Políticas</b>				
¿Tiene la Cooperativa un Plan de Organización (Estratégico)?				
¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o Valores de la Cooperativa, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?				
¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la Cooperativa?				
¿Está adecuadamente difundido a través de toda la Cooperativa?				
<b>6. Organigrama</b>				
<p>Cuenta la Cooperativa con una estructura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiesta claramente las relaciones jerárquico-funcionales de la organización,</li> <li>- Exponga las unidades ejecutoras de cada programa,</li> <li>- Permita el flujo de información entre las áreas de la Cooperativa.</li> </ul>				

PPCI.1 5/7

¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?				
<b>7. Asignación de autoridad y responsabilidad</b>				
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos claves?				
¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la Cooperativa?				
¿Aquellos que incumplan responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal acción, sea a través de un superior o de otras instancias?				
¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la Cooperativa?				
¿Son estas asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas comunicadas a cada integrante de la Cooperativa?				
¿Son los cargos más altos de la Cooperativa cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
<b>8. Políticas y prácticas de personal</b>				
¿Existen procedimientos claros para la				

selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?				
¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal de la Cooperativa?				
¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades descritas por el postulante en su CV?				
¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?				
¿Son conocidos por todos los integrantes de la Cooperativa los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?				
¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura de la Cooperativa?				
¿Es adecuada la carga laboral, en especial para los cargos directivos/gerenciales?				
¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				
¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?				
¿Existe comunicación periódica de los procesos con el objetivo de mantener al personal actualizados y corregir eventuales malas prácticas?				

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 14-08-2014	<b>Fecha:</b> 16-08-2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Evaluación de Riesgos**

<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Obs</b>
¿Los problemas o necesidades que la Cooperativa tiende a resolver han sido claramente identificados?				
¿Se ha determinado a quiénes afectan dichas necesidades?				
¿Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?				
¿La Cooperativa ha establecido objetivos definiendo todos los estratos necesarios, esto es desde la misión de la misma hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos?				
¿Existe un plan de acción/estrategia anual?				
¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?				
¿Las estrategias definidas son acorde a los objetivos de la Cooperativa?				
¿Los objetivos operativos/actividades definidos están adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la Cooperativa?				

¿Existe un cronograma de cumplimiento de objetivos/metas?				
¿Hay definición de recursos necesarios para el cumplimiento del presupuesto vigente?				
¿Están todas las principales actividades orientadas al logro consecutivo de los objetivos de la Cooperativa y comprendidas en el plan estratégico diseñado?				
¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición (indicadores)?				
<b>Identificación de riesgos</b>				
¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la Cooperativa y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?				
¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos?				
¿Se hace una revisión periódicamente de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?				
¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?				
Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Futuros recortes de presupuesto</li> <li>- Cambios en los procedimientos utilizados</li> </ul>				

- Problemas con el sistema de información	<b>PPCI.2 3/4</b>		
¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información o incumplimientos legales o normativos?			
¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías, tanto internas como externas?			
¿Los riesgos identificados por la gerencia nadie y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?			
¿Están identificados aquellos riesgos que la alta dirección entiende que no pueden o no resulta conveniente cubrir (riesgo residual)?			
<b>Detección del cambio</b>			
¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en los institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?			
¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?			
<p>Se ha considerado especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El riesgo para la organización que puede producir la incorporación masiva de personal de alta dirección.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cambio de un software informático.</li> <li>- Drásticas reducciones presupuestarias.</li> <li>- Incorporación de nueva tecnología informática.</li> </ul>		<b>PPCI.2 4/4</b>		
¿Se analizan y adoptan las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas?				

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 14-08-2014	<b>Fecha:</b> 16-08-2014

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Cuestionario de Control Interno

## Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Obs
¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				
¿Los mismos son aplicados apropiadamente?				
¿Son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en sí sino en esencia, por todo el personal?				
¿Se evalúan periódicamente para asegurarse que aún están operando adecuadamente al fin que les diera origen?				
¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?				
¿Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las áreas?				
¿Se preparan los informes necesarios para tal control?				
<b>Separación de tareas y responsabilidades</b>				
¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una				

operación/transacción?	PPCI.3 2/7		
¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignados a diferentes personas?			
¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?			
¿En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización sean manejados por una sola persona?			
¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?			
¿Existe conciencia en la dirección y gerencia que la colusión reduce o directamente aniquila la efectividad de la segregación de funciones, y por ende, está alerta para reducir las posibilidades de que ello ocurra?			
<b>Coordinación entre áreas</b>			
¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Cooperativa?			
¿Los objetivos definidos en cada una de ellas son compatibles?			

	PPCI.3 3/7		
¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?			
<b>Documentación</b>			
¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la Cooperativa?			
¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?			
¿La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la Cooperativa y los objetivos relacionados a ellas y las actividades de control vinculadas?			
¿También incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos electrónicos y los datos que deben proveérseles?			
¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?			
¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, jefaturas u otras con tareas de evaluación?			

	<b>PPCI.3 4/7</b>		
<b>Niveles definidos de autorización</b>			
¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?			
¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas/realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?			
¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo las cuales se asigna la misma?			
¿La delegación de facultades está dentro de los términos establecidos por la normativa aplicable?			
<b>Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos</b>			
¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificados y oportunamente registradas?			
¿Dicha clasificación y registración opera a todo lo largo de los ciclos de vida de las operaciones, esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación en los registros consolidados/resúmenes?			
¿La clasificación apropiada incluye una adecuada organización y formato de la información original y registración sumaria a			



partir de la cual se preparen los estados e informes necesarios?				
<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>				
¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?				
¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?				
¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?				
¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?				
¿Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?				
¿Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementando y comunicado adecuadamente a todo el personal?				
¿Se han identificados los activos claves para la entidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?				
¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada tienen medidas de				

guarda y acceso apropiadas?	<b>PPCI.3 6/7</b>		
¿El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave?			
¿Los sellos identificatorios de firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?			
¿Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral?			
<b>Rotación del personal en tareas claves</b>			
¿Se han identificado en la Cooperativa las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?			
¿Se rota el personal a cargo de dichas tareas periódicamente?			
<b>Control del sistema de información</b>			
¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?			
¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?			
¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?			
¿Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?			

Indicadores de desempeño	PPCI.3 7/7		
¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?			
¿Se revisan periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?			
¿Son consistentes con las especificaciones de la norma de creación, misión y objetivos?			
¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado y se analizan los desvíos?			

Elaborado por: <b>MAG</b>	Revisado por: <b>AC</b>
Fecha: <b>14-08-2014</b>	Fecha: <b>16-08-2014</b>

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Información y Comunicación**

<b>. INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Obs</b>
¿La información interna y externa generada por la Cooperativa es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?				
¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
¿Es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?				
¿Es accesible para quienes deben disponer de ella? P.e, mediante tableros, pc, o bases..				
<b>Calidad de la información</b>				
¿El contenido de la información es el apropiado?				
¿Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?				
<b>El sistema de información</b>				

¿Es adecuado a las necesidades de información de la Cooperativa?				
<b>Flexibilidad al cambio</b>				
¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				
¿El sistema implementado admite actualizaciones?				
<b>Comunicación</b>				
¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la Cooperativa?				
¿Se comunican las excepciones a las reglas a los niveles superiores a aquel donde se descubre la misma?				
¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?				
¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?				
¿De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización?				
¿Se mantienen canales de comunicación adecuadas con terceros interesados directa o				

indirectamente?		<b>PPCI.4 3/3</b>		
¿En este sentido, se difunde a los terceros el código de ética y código de conducta?				

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 14-08-2014	<b>Fecha:</b> 16-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Supervisión**

<b>SUPERVISION</b>				
<b>Concepto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Obs</b>
¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejores y ajustes requeridos?				
¿La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad de los gerentes y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?				
¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?				
¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?				
¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?				
¿Están definidas herramientas de autoevaluación?				

¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?				
¿Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la Cooperativa?				
¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?				

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 14-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 16-08-2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Cuestionario de Asignación de responsabilidades**

<b>Asignación de responsabilidades</b>				
<b>Nombre del empleado:</b>				
<b>Cargo:</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Obs</b>
¿Conoce usted el organigrama estructural y funcional de la Cooperativa?				
¿Al momento de su contratación se le ha indicado sus principales funciones que deben ser realizadas bajo su cargo?				
¿Se le ha entregado el reglamento interno de manera escrita/magnética para su manejo y conocimiento?				
¿Es de su conocimiento el flujograma de actividades de su departamento?				
¿Recibe feedback y coaching oportuno y de manera periódica para realizar sus funciones?				
¿Se evalúa periódicamente su desempeño de actividades dentro de la Cooperativa?				
¿Asegura usted que la asignación de tareas se ha realizado de manera que se coherente y eficaz acorde a la carga laboral del departamento?				

¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Cooperativa?				
¿Los objetivos definidos en su categoría son cuantificables y acordes a su experiencia laboral?				

**Elaborado por: MAG****Fecha: 14-08-2014****Revisado por: AC****Fecha: 16-08-2014**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Hoja de Hallazgo**

<b>Estructura Orgánica sin Inclusión de Líneas Jerárquicas</b>	
<b>Condición:</b>	No mantiene una adecuada estructura orgánica, ya que no incluye todos los departamentos necesarios, como son a) Consejo de Vigilancia, b) Consejo de Administración, y c) Jefes departamentales, dentro de las líneas jerárquicas adecuadas.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Norma de Control Interno código 200-04 Estructura Organizativa, en la que establece:  “...la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de controles pertinentes...”  “...la estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de la información” <sup>3</sup>
<b>Causa:</b>	El Presidente de la Cooperativa, no tomó las medidas necesarias, para actualizar continuamente la estructura orgánica de la misma, acorde a la realidad operacional, funcional; así como las principales funciones del capital humano.
<b>Efecto:</b>	No aplicación de objetivos empresariales, administrativos, financieros, los cuales no permiten

<sup>3</sup> Tomado de la Norma de Cumplimiento de Control Interno.

	<p>cumplir las principales responsabilidades de la Cooperativa.</p>
<b>Conclusión:</b>	<p>Al no contar con una estructura orgánica, no permitió a la Institución tener lineamientos concisos en cuanto al cumplimiento de actividades, originando la dificultad en la comunicación y toma de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa.</p>
<b>Recomendación:</b>	<p><b>Al Presidente:</b></p> <p>Disponer a los jefes departamentales presentar una propuesta de organigrama estructural, en base a los manuales de funciones, y la realidad de la Institución; a su vez con los objetivos estratégicos planteados a corto y mediano plazo.</p> <p>Comunicar el organigrama estructural a la Asamblea de Socios, con la finalidad de obtener la aprobación respectiva, y ser comunicada hacia el personal, socios, y terceros de la Institución.</p>

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 18-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 22-08-2014

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Hoja de Hallazgo

<b>Inexistencia de Indicadores de Gestión</b>	
<b>Condición:</b>	No se ha evidenciado documentación de soporte, revisiones que justifiquen el análisis de indicadores de gestión.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-03 Plan estratégico, en la que establece:  "la importancia de la revisión de indicadores de gestión, para lo cual la Gerencia Administrativa, debe diseñar y comunicar los indicadores requeridos para el giro de negocio de una Organización, teniendo un control y revisión continuo, así como también actualizaciones que permiten obtener planes de contingencia, ante cualquier desvío y/o inexistencia de dichos indicadores." <sup>4</sup>
<b>Causa:</b>	La Gerencia y Presidencia de la Cooperativa, no realizaron el seguimiento a la elaboración de indicadores de gestión, así como la revisión y análisis de resultados.
<b>Efecto:</b>	La falta de evidencia en la elaboración, supervisión para el análisis de indicadores de gestión, no permitió la realización y cumplimiento de los mismos, así como el cumplimiento de los objetivos empresariales.
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con el análisis y respaldo de los índices financieros, no permite a la Cooperativa, tener planes contingentes ante cualquier hecho, desvío o

<sup>4</sup> Tomado de la Norma de Cumplimiento de Control Interno.

	incumplimiento de los objetivos financieros.
<b>Recomendación:</b>	<b>Al Gerente General:</b>  Disponer a los responsables de cada área, aplicar mensualmente el control y seguimiento de los índices de gestión, para de esta manera facilitar el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa.

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 18-08-2014	<b>Fecha:</b> 22-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Hoja de Hallazgo**

<b>Ausencia de código de ética</b>	
<b>Condición:</b>	Inexistencia de un código de ética relacionado a mejores prácticas del negocio, conflictos de interés o de normas esperadas de comportamiento moral y ético.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Norma de Control Interno 200-01 Ambiente de Control Interno, en la que establece:  ”...interpreta al código de ética, en lo que respecta a los atributos individuales que debe tener el empleado regido a la integridad y valores éticos, dentro de la institución...” <sup>5</sup> .
<b>Causa:</b>	La Asamblea General de Socios, no ha aprobado la solicitud de creación, adaptación de un reglamento de código de ética, responsabilidades del talento humano, lo cual dificulta el establecimiento de lineamientos, normas y reglamentos en cuanto al cumplimiento de código de ética, por los miembros de la Cooperativa.
<b>Efecto:</b>	Vulneración de controles por parte de las gerencias y un inadecuado uso de activos por parte de los empleados de la Cooperativa.
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con un código de ética la Cooperativa aumenta el riesgo de fraude, así como posibles conflictos de intereses, lo cual afecta el mejoramiento del comportamiento de sus empleados.

<sup>5</sup> Tomado de la Norma de Cumplimiento de Control Interno.

<b>Recomendación:</b>	<b>A la Asamblea General de Socios:</b>  Designar a los jefes departamentales presentar una propuesta de código de ética, que deberá ser distribuido a empleados, socios, inversionistas, prestamistas, competidores, auditores, etc. Para evitar la vulneración de controles por parte de las gerencias y para garantizar el uso correcto de los activos por parte de los empleados la Cooperativa.
-----------------------	--

<b>Elaborado por:</b> MAG <b>Fecha:</b> 18-08-2014	<b>Revisado por:</b> AC <b>Fecha:</b> 22-08-2014
---	---



## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Hoja de Hallazgo

<b>Falta de legalidad en cédulas presupuestarias</b>	
<b>Condición:</b>	No se establece la formalidad de firmas, que evidencia un seguimiento periódico a los presupuestos anuales que presenten las metas de rubros significativos como ingresos, costos y gastos, que hayan sido aprobados por la Junta General de Socios.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Norma de Control Interno 401-02 Autorización y aprobación de estados financieros, en la que establece:  "...diseñar la finalidad de contar con presupuestos debidamente legalizados, lo cual otorga una mayor eficiencia y eficacia en los resultados de las operaciones de la Institución, así como contribuir a la mejor continua de procesos. De igual manera, las responsabilidades de supervisión y aprobación de cédulas presupuestarias, se encuentran dentro de las funciones de Gerencia, Presidencia y Asamblea de Socios.." <sup>6</sup>
<b>Causa:</b>	La Gerencia y Presidencia, han incumplido con el manual de funciones al no finalizar correctamente la revisión y análisis de las cédulas presupuestarias.
<b>Efecto:</b>	La falta de seguimiento a las metas financieras de la Cooperativa, y potenciales usos inapropiados de recursos destinados otras para actividades, que no correspondan al área financiera.
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con las aprobaciones de los niveles jerárquicos requeridos en las cédulas presupuestarias,

<sup>6</sup> Tomado de la Norma de Cumplimiento de Control Interno.

	<p>incrementa el riesgo en el control interno de la Cooperativa, con lo cual no se logran las metas financieras de la entidad, ni obtener un entendimiento de situaciones de negocio que podrían generar pérdidas a la entidad.</p>
<p><b>Recomendación:</b></p>	<p><b>Al Gerente General y Presidente:</b></p> <p>Disponer a los servidores del área financiera realizar el seguimiento del presupuesto de manera mensual, conjuntamente con la participación activa del Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración; de esta manera se asegura el uso adecuado de los recursos financieros de la Cooperativa.</p>

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 18-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 22-08-2014

## 5.1.2 Fase II: Planificación Específica

ADCP

ADCP -Assurance &amp; Consulting

P.E-1/2

## Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

## Programa Específico de Auditoría

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

No	Contenido	Ref. P/T	Resp.	Firma	Fecha	Observaciones
	<b>Objetivos:</b>  Analizar la información recopilada. Obtener resultados y hallazgos que determinan la eficiencia, eficacia, economía de la Cooperativa.					
	<b>Procedimientos:</b>					
1	Propuesta de organigramas estructural, funcional y personal.	P.E.1 – 1/2	MAG		22/08/2014	Ninguna
2	Tabulación de los resultados producto del cuestionario de control interno	P.E.TR 1 1/4	MAG		26/08/2014	Ninguna
3	Revisión de indicadores de gestión	P.E.2 – 1/1	MAG		2/09/2014	Ninguna

					<b>P.E-2/2</b>	
4	Análisis financieros vertical de los estados financieros	<b>P.E.3 – 1/8</b>	MAG		2/09/2014	Ninguna
5	Análisis financieros horizontal de los estados financieros	<b>P.E.4 – 1/6</b>	MAG		2/09/2014	Ninguna
6	Revisión de la situación financiera	<b>P.E.5 – 1/16</b>	MAG		12/09/2014	Ninguna
7	Revisión de indicadores financieros (PERLA)	<b>P.E.6 – 1/2</b>	MAG		12/09/2014	Ninguna
8	Hojas de hallazgo de la fase de ejecución	<b>PEHH.1 1/1</b> <b>PEHH.2 1/1</b> <b>PEHH.3 1/2</b> <b>PEHH.4 1/2</b>	MAG		12/09/2014	A considerar en informe de gestión

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 22-08-2014**

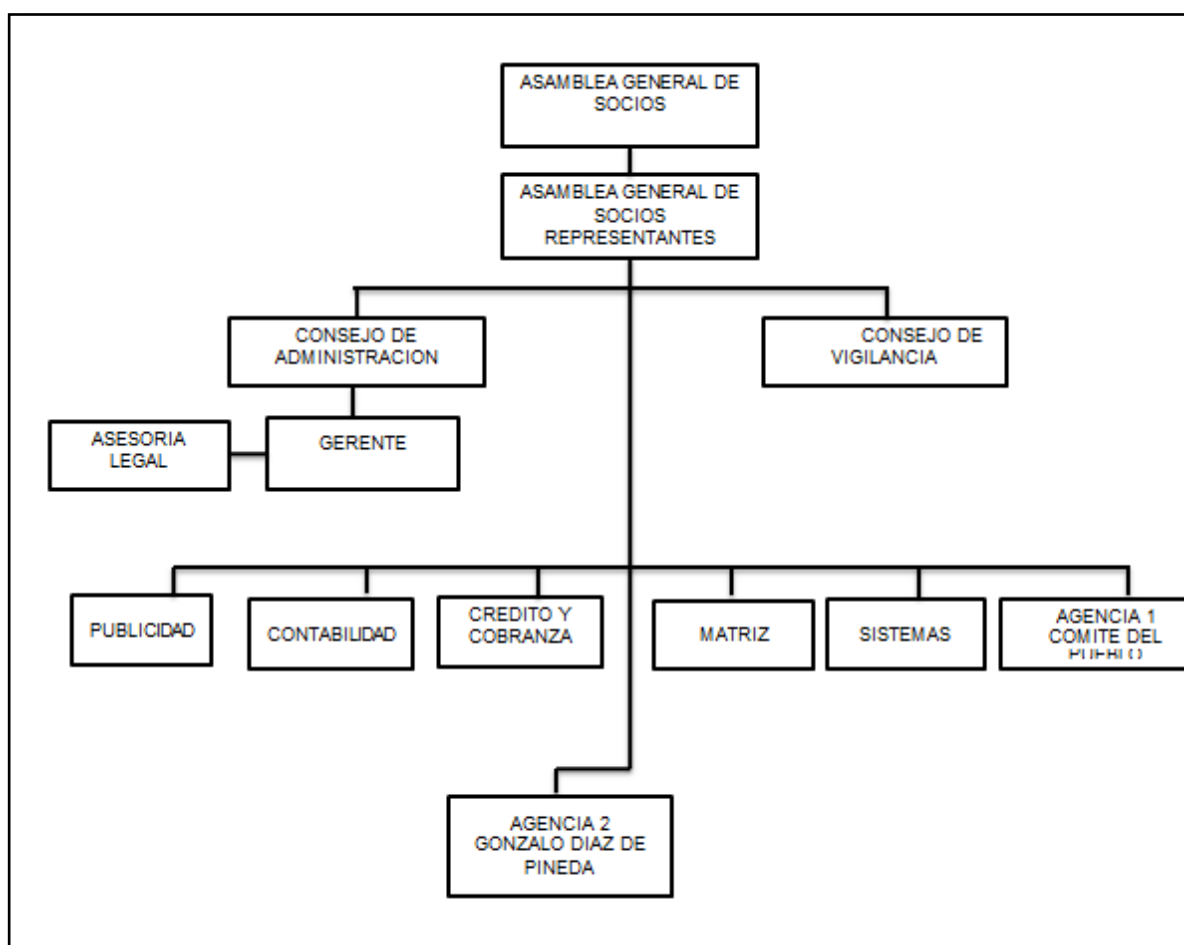
**Revisado por: AC**

**Fecha: 24-08-2014**

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Propuesta de Organigrama Estructural

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"



**Cuadro 7:** Propuesta de organigrama estructural  
**Elaborado por:** Alex Cuenca

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 26-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 30-08-2014



ADCP -Assurance &amp; Consulting



## Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”

### Tabulación resultados- Actividades de control

La tabulación de resultados de control interno, se parametrizarán bajo las siguientes consideraciones:

<b>Riesgo de Control</b>	Alto	Medio	Bajo
<b>Nivel de Confianza</b>	Bajo	Medio	Alto
<b>Porcentajes</b>	5% - 50%	51%-75%	76% - 95%

Acorde a las respuestas de los encuestados se han determinado los siguientes resultados:

## 2. Cuestionario de Control Interno

### 1.1 Actividad de Control

<b>Criterio</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>%</b>
Integridad y valores éticos	400	280	70%
Competencia profesional	900	645	72%
Ambiente de confianza mutua	200	145	73%
Filosofía y estilo de dirección	800	640	80%
Misión, políticas y objetivos	400	305	76%
Organigrama	200	150	75%
Asignación de autoridad y responsabilidades	600	425	71%
Políticas y prácticas del personal	1100	820	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4600</b>	<b>3410</b>	<b>74%</b>

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

$$NC = 74.13\%$$

RC = Medio

NC = Medio

En lo que se relaciona con las actividades de control que mantiene la Cooperativa, se evidencia que el 74% de los empleados conoce a detalle con la información de la entidad, así como sus principales lineamientos para el cumplimiento efectivo de sus operaciones.

## 1.2 Evaluación de Riesgos

Criterio	PT	CT	%
Antecedentes del riesgo	1200	920	77%
Identificación del riesgo	900	690	77%
Detección del cambio	400	310	78%
<b>TOTAL</b>	<b>2500</b>	<b>1920</b>	<b>77%</b>

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

$$NC = 76.8\%$$

RC = Bajo

NC = Alto

Los empleados de la Cooperativa mencionan que el cumplimiento con el análisis, seguimiento y verificación de los riesgos se realiza con un 77% de cumplimiento.

## 1.3 Actividades de Control

P.E.T.R-1 3/5

Criterio	PT	CT	%
Procedimientos de control	700	595	85%
Separación de tareas y responsabilidades	600	440	73%
Coordinación entre áreas	300	225	75%
Documentación	600	435	73%
Niveles definidos de autorización	400	310	78%
Registro oportuno y adecuado de transacciones	300	210	70%
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	1100	835	76%
Rotación de personal en tareas claves	200	135	68%
Control del sistema de información	400	275	69%
Indicadores de desempeño	500	375	75
<b>TOTAL</b>	<b>5100</b>	<b>3835</b>	<b>75%</b>

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

$$NC = 75.19\%$$

RC = Medio

NC = Medio

Los resultados del cuestionario relacionado a las actividades de control muestran que dentro de la Cooperativa se cumple con un 75%, en lo que concierne a las operaciones de aprobación, control, acceso restringido hacia la información clave de la entidad.



### 1.4 Información y Comunicación

Criterio	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	%
Niveles de responsabilidad	400	300	75%
Calidad de la información	200	150	75%
El sistema de información	100	75	75%
Flexibilidad al cambio	200	160	80%
Comunicación	700	525	75%
<b>TOTAL</b>	<b>1600</b>	<b>1210</b>	<b>76%</b>

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

$$NC = 75.62\%$$

RC = Bajo

NC = Alto

El desempeño de los sistemas de información que tiene la Cooperativa denota que un 76% del personal tiene conocimiento acerca del cuidado, respaldo y responsabilidades de sus operaciones dentro del sistema.

### 1.5 Seguimiento y Monitoreo

<b>P.E.T.R-1 5/5</b>
----------------------

Criterio	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	%
Gestión de evaluación	900	690	77%
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>690</b>	<b>77%</b>

NC = 76.67%

RC = Bajo

NC = Alto

Dentro de la Cooperativa el 77% de los empleados conoce el resultado de sus actividades, y recibe el feedback necesario para mejorar la eficacia de su trabajo y operaciones.

### 3. Cuestionario de Asignación de Responsabilidades

Criterio	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	%
Conocimiento de actividades	900	620	69%
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>620</b>	<b>69%</b>

NC = 68.88%

RC = Medio

NC = Medio

Acorde al cuestionario de asignación de responsabilidades se observa que el 69% de los empleados conoce los roles que deben desempeñar, así como el cumplimiento de segregación de funciones dentro de la Cooperativa.

<b>Elaborado por: MAG</b>	<b>Revisado por: AC</b>
<b>Fecha: 26-08-2014</b>	<b>Fecha: 30-08-2014</b>

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Indicadores de Gestión**

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	INTERPRETACION
<b>Indicadores de Eficacia</b>		
<p><b>a) Eficacia Programática</b></p> $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{10}{12} = 83\%$	<p>La eficacia programática, ha tenido un cumplimiento aceptable, observando que el 17% (2 metas) no han sido logradas, esto se debe a la falta de conocimiento del personal en cuanto a las metas acorde a los objetivos de la Cooperativa.</p>
<p><b>b) Eficacia Presupuestal</b></p> $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asingado}}$	$\frac{210500}{240000} = 88\%$	<p>A Diciembre 2012, el 12% del presupuesto (US\$ 29,500) no se ha alcanzado, esto debido a que las metas de captaciones de recursos, no fue ajustada en el momento de conocimiento.</p>
<b>Indicadores de Eficiencia</b>		
$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$	$\frac{0.83}{0.88} = 94\%$	<p>Únicamente el 6% de la eficiencia, no pudo cumplirse según lo presupuestado, esto debido a que se utilizaron más recursos tecnológicos para el cumplimiento de objetivos.</p>

<p><b>Indicadores de Impacto</b></p> <p><b>a) Visión</b></p> $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$ <p><b>b) Misión</b></p> $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$	$\frac{7}{9} = 77\%$  $\frac{7}{9} = 77\%$	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">P.E-2 2/2</div> <p>La visión y misión de la Cooperativa, no ha sido difundida en un 13%, lo cual denota que un mínimo del personal desconoce y/o comparte el mismo ideal.</p>
<p><b>Objetivos</b></p> $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{4}{6} = 66\%$	<p>Los objetivos de la Cooperativa, no se han alcanzado en un 44%, esto debido al incumplimiento del cronograma planteado a inicio de año.</p>
<p><b>Estrategias y Políticas</b></p> $\frac{\text{Estrategias alcanzadas}}{\text{Estrategias definidas}}$	$\frac{4}{6} = 66\%$	<p>En el 2012, las estrategias y políticas, no se han cumplido en un 44%, por la razón de incumplimiento del cronograma planteado a inicio de año.</p>

**Elaborado por: MAG**

**Fecha: 2-09-2014**

**Revisado por: AC**

**Fecha: 12-09-2014**

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

### Análisis Financiero

El análisis financiero se realiza en base a diversas variables contables, con la finalidad de determinar la eficacia, economía, productividad, liquidez y rentabilidad de la Cooperativa. De igual manera se necesita obtener los estados financieros de manera comparativa, obteniendo con esto una mayor visión y respaldo para mejorar las estrategias, objetivos, políticas de corto/mediano plazo, facilitando así la toma de decisiones de la Administración.

### Análisis Vertical de los Estados Financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"			
ANALISIS VERTICAL BALANCE DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
N° CUENTA	CUENTA	AÑO 2012	%
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>756.628,44</b>	
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>12.283,01</b>	<b>1,62%</b>
1101	CAJA	2.777,58	0,37%
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	9.505,43	1,26%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>605.704,45</b>	<b>80,05%</b>
1402	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO POR VENCER	-	0,00%
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	531.709,39	70,27%
1426	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERES	-	0,00%

1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERES	90.000,00	11,89%
1450	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO VENCIDA	-	0,00%
1452	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	529,40	0,07%
1499	PROVISION PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	(16.534,34)	-2,19%
	<b>16 CUENTAS POR COBRAR VARIAS</b>	<b>99.223,36</b>	<b>13,11%</b>
1690	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	99.223,36	13,11%
1699	CUENTAS POR COBRAR	-	0,00%
	<b>18 PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>29.763,70</b>	<b>3,93%</b>
1801	TERRENOS	-	0,00%
1802	EDIFICIOS	29.032,65	3,84%
1805	MUEBLES , ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	15.645,78	2,07%
1806	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	17.688,39	2,34%
1899	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(32.603,12)	-4,31%
	<b>19 OTROS ACTIVOS</b>	<b>3.653,92</b>	<b>0,48%</b>
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1.350,00	0,18%
1905	GASTOS DIFERIDOS	60,00	0,01%
1990	OTROS	2.243,92	0,30%
	<b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>0,79%</b>
71	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	6.000,00	0,79%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>756.628,44</b>	<b>100%</b>
	<b>2 PASIVOS</b>	<b>740.531,43</b>	
	<b>21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>629.916,41</b>	<b>83,25%</b>
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	629.916,41	83,25%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	-	0,00%
	<b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>110.615,02</b>	<b>14,62%</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	9.935,75	1,31%
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	416,40	0,06%
2504	RETENCIONES	188,01	0,02%
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	100.074,86	13,23%
	<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>10.097,01</b>	<b>1,33%</b>
	<b>31 CAPITAL SOCIOS</b>	<b>21.925,00</b>	<b>2,90%</b>
3103	APORTE DE SOCIOS	21.925,00	2,90%
	<b>33 RESERVAS</b>	<b>41.244,96</b>	<b>5,45%</b>
3301	RESERVAS LEGALES	344,95	0,05%
3303	RESERVAS ESPECIALES	40.900,01	5,41%
	<b>36 RESULTADOS</b>	<b>(53.072,95)</b>	<b>-7,01%</b>
3602	PÉRDIDAS ACUMULADAS	(53.285,17)	-7,04%
3603	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	212,22	0,03%
	<b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>0,79%</b>

74 OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	6.000,00	0,79%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>756.628,44</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 8:** Análisis Vertical Balance General**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad**Elaborado por:** Alex Cuenca

## Análisis Vertical del Estado de Pérdida y Ganancia

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"**  
**ESTADO DE PERDIDA Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.**

N° CUENTA	CUENTA	AÑO 2012	%
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>179.573,40</b>	<b>100%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS</b>	<b>179.573,40</b>	<b>100,00%</b>
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO	167.010,92	93,00%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	12.562,48	7,00%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIO</b>	-	<b>0,00%</b>
5490	OTROS SERVICIOS	-	0,00%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>179.361,18</b>	<b>100%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>53.721,86</b>	<b>29,95%</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	49.539,70	27,62%
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	4.182,16	2,33%
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>2.442,37</b>	<b>1,36%</b>
4402	CARTERA DE CRÉDITO	2.442,37	1,36%
4403	CUENTAS POR COBRAR	-	0,00%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>123.196,95</b>	<b>68,69%</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	67.913,27	37,86%
4502	HONORARIOS	-	0,00%
4503	SERVICIOS VARIOS	25.336,65	14,13%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2.729,26	1,52%
4505	DEPRECIACIONES	3.443,37	1,92%
4506	AMORTIZACIONES	409,94	0,23%
4507	OTROS GASTOS	23.364,46	13,03%
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	-	<b>0,00%</b>
4815	IMPUESTO A LA RENTA	-	0,00%
	<b>EXCDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>212,22</b>	<b>0,12%</b>

**Cuadro 9:** Análisis Vertical Resultado Integral  
**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad  
**Elaborado por:** Alex Cuenca



## Análisis - Balance General

### Activo

Se puede observar la disminución del 1,72% a 1,62% en relación al Fondo Disponible del 2011 al 2012, esto debido principalmente a las cuentas bancarias que constituyen la mayor parte de dicho rubro.

El análisis vertical, identifica de igual manera que la cartera de créditos tiene mayor relevancia al grupo de activos, esto denota un aspecto positivo, por lo cual tenemos en el año 2012 el 80%, esto es razonable según los parámetros establecidos por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.



**Gráfico 1:** Distribución activos Cooperativa "18 de Noviembre"  
Elaborado por: Alex Cuenca

Los activos fijos de la Cooperativa representan un 3,93% del total de activos. Esto debido a las adiciones de equipos de computación, muebles y enseres y equipos de oficina, y tiene una relación directa con la depreciación de activo fijo.

El rubro de otros activos representa el 0,48% siendo esto, la línea de estados financieros de menor relevancia del total de activo..

## Pasivos

Durante el 2012, podemos observar que el rubro con mayor relevancia es la obligaciones con el público es la línea de obligaciones con el público, con un 83.25%, lo cual tiene la principal fuente de depósitos a la vista, lo cual indica que la otorgación de préstamos se encuentra financiadas con las obligaciones con el público.



**Gráfico 2:** Concentración pasivos Cooperativa "18 de Noviembre"  
Elaborado por: Alex Cuenca

Durante el 2012, se puede evidenciar que las cuentas por pagar representan aproximadamente un 15%, evidenciando así que la deuda con terceros que no corresponden al giro de negocio de la Institución no presenta mayor impacto dentro de este grupo.

## Patrimonio

Según la normativa el patrimonio se tiene que encontrar entre un 7% a 8%, lo que evidencia una mejor estructura financiera de la Cooperativa, al 2012

el patrimonio representa el 1,33%, demostrando una variación menor dentro de estos 2 grupos.

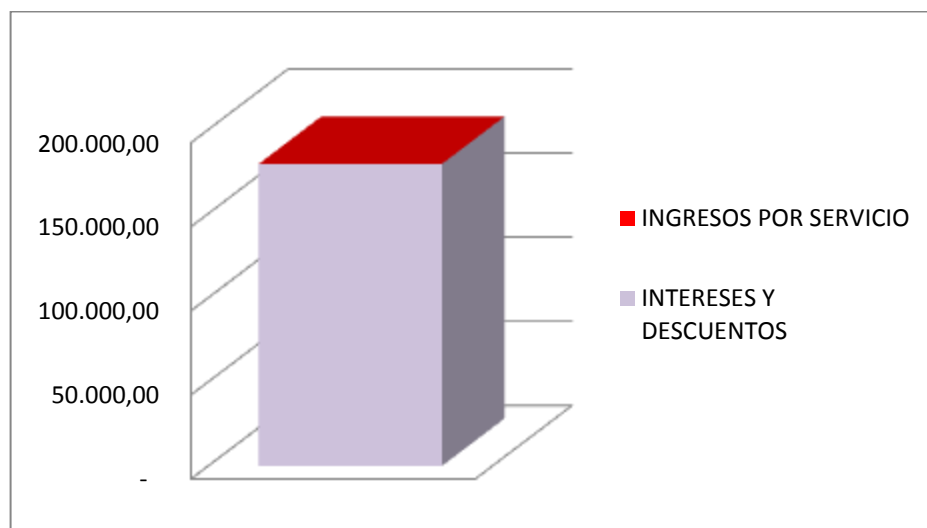
La cuenta con mayor relevancia dentro del patrimonio, son reservas, con un 5,45%, evidenciando así una mayor contribución de las reservas especiales, seguido de las reservas legales.

Los certificados de aportación, tienen una representación del 2,90% del total del patrimonio, demostrando así la baja solidez, esto debido a que la mayor representación en el patrimonio son las reservas, más no los aportes de los socios.

### **Análisis del Balance de Resultados**

#### **Ingresos**

En el 2012 la recaudación de los intereses originados por cartera, se postean dentro de la cuenta de intereses y descuentos, esta cuenta obtuvo un 93%, siendo esto razonable ya que es parte del giro de negocios de la Cooperativa, de igual manera se evidencia una contribución menor a la cuenta de otros intereses y descuentos con un porcentaje de 7%.



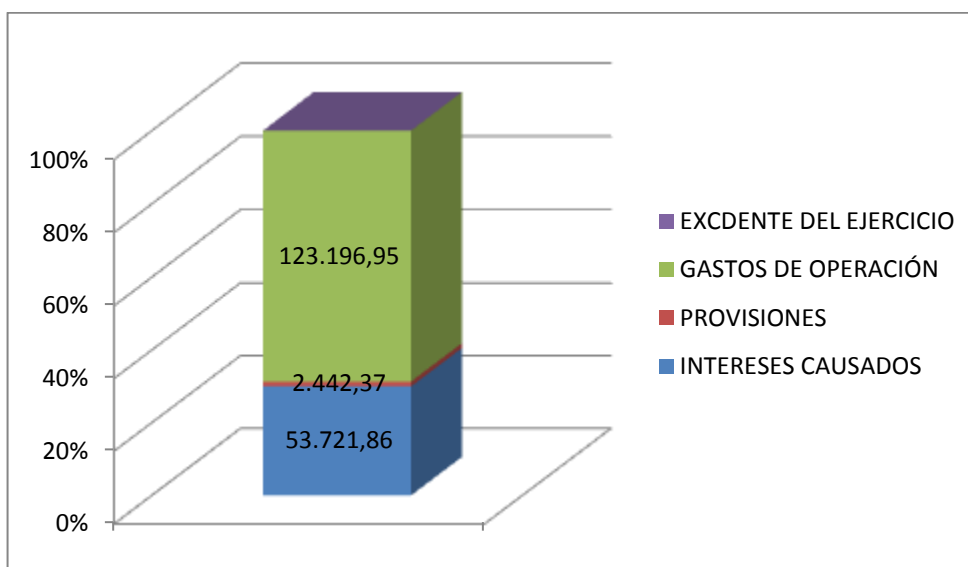
**Gráfico 3: Concentración ingresos Cooperativa "18 de Noviembre"**  
**Elaborado por: Alex Cuenca**

## Gastos

**P.E-3 8/8**

En el 2012, los gastos de la Cooperativa, abarca la mayor parte de los ingresos, evidenciado así una utilidad mínima del 0,12%, siendo una importante recomendación que la Administración realice futuras inversiones, así como la toma de decisiones que mejoren el rendimiento financiero de la Institución.

Analizando el rubro total de gastos, se evidencia que los gastos en operación representan con un 68.69%, de igual manera los gastos por intereses causados denotan un 29,95%.



**Gráfico:** Concentración gastos Cooperativa "18 de Noviembre"  
**Elaborado por:** Alex Cuenca

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 2-09-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 12-09-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"**  
**Análisis Financiero**

**Análisis Horizontal de los Estados Financieros**

En este análisis se determina la variación de los rubros de cada partida en estados financieros, de manera comparativa desde el 2011 a 2012, los resultados del mismo son los siguientes:

Análisis Horizontal del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"  
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, 2012.

N° CUENTA	CUENTA	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación 2011 - 2012	
				DIFERENCIA	%
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>	<b>(49.509,97)</b>	<b>-6,14%</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>13.899,17</b>	<b>12.283,01</b>	<b>(1.616,16)</b>	<b>-11,63%</b>
1101	CAJA	5.335,39	2.777,58	(2.557,81)	-47,94%
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	8.563,78	9.505,43	941,65	11,00%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>663.817,90</b>	<b>605.704,45</b>	<b>(58.113,45)</b>	<b>-8,75%</b>
1402	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO POR VENCER	-	-	-	0,00%
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	587.380,47	531.709,39	(55.671,08)	-9,48%
1426	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERES	-	-	-	0,00%
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERES	90.000,00	90.000,00	-	0,00%
1450	CARTERA DE CRÉDITOS PARA CONSUMO VENCIDA	-	-	-	0,00%
1452	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	529,40	529,40	-	0,00%
1499	PROVISION PARA CRÉDITOS INCOBRABLES	(14.091,97)	(16.534,34)	(2.442,37)	17,33%

<b>16 CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>88.351,15</b>	<b>99.223,36</b>	<b>10.872,21</b>	<b>12,31%</b>
1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS	88.351,15	99.223,36	10.872,21	12,31%
1699 PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-
<b>18 PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>31.092,32</b>	<b>29.763,70</b>	<b>(1.328,62)</b>	<b>-4,27%</b>
1801 TERRENOS	-	-	-	-
1802 EDIFICIOS	29.032,65	29.032,65	-	0,00%
1805 MUEBLES , ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	16.719,98	15.645,78	(1.074,20)	-6,42%
1806 EQUIPO DE COMPUTACIÓN	15.448,09	17.688,39	2.240,30	14,50%
1899 DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(30.108,40)	(32.603,12)	(2.494,72)	8,29%
<b>19 OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.977,87</b>	<b>3.653,92</b>	<b>676,05</b>	<b>22,70%</b>
1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	167,73	1.350,00	1.182,27	704,86%
1905 GASTOS DIFERIDOS	60,00	60,00	-	0,00%
1990 OTROS	2.750,14	2.243,92	(506,22)	-18,41%
<b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
71 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	6.000,00	6.000,00	-	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>	<b>(49.509,97)</b>	<b>-6,14%</b>
<b>2 PASIVOS</b>	<b>797.334,55</b>	<b>740.531,43</b>	<b>(56.803,12)</b>	<b>-7,12%</b>
<b>21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>726.550,69</b>	<b>629.916,41</b>	<b>(96.634,28)</b>	<b>-13,30%</b>
2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	726.550,69	629.916,41	(96.634,28)	-13,30%
2103 DEPÓSITOS A PLAZO	-	-	-	-
<b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>70.783,86</b>	<b>110.615,02</b>	<b>39.831,16</b>	<b>56,27%</b>
2501 INTERESES POR PAGAR	9.510,45	9.935,75	425,30	4,47%
2503 OBLIGACIONES PATRONALES	380,86	416,40	35,54	9,33%
2504 RETENCIONES	134,86	188,01	53,15	39,41%
2590 CUENTAS POR PAGAR VARIAS	60.757,69	100.074,86	39.317,17	64,71%
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>2.803,86</b>	<b>10.097,01</b>	<b>7.293,15</b>	<b>260,11%</b>
<b>31 CAPITAL SOCIOS</b>	<b>21.040,00</b>	<b>21.925,00</b>	<b>885,00</b>	<b>4,21%</b>
3103 APOORTE DE SOCIOS	21.040,00	21.925,00	885,00	4,21%
<b>33 RESERVAS</b>	<b>35.049,03</b>	<b>41.244,96</b>	<b>6.195,93</b>	<b>17,68%</b>
3301 RESERVAS LEGALES	344,95	344,95	-	0,00%
3303 RESERVAS ESPECIALES	34.704,08	40.900,01	6.195,93	17,85%
<b>36 RESULTADOS</b>	<b>(53.285,17)</b>	<b>(53.072,95)</b>	<b>212,22</b>	<b>0,40%</b>
3602 PÉRDIDAS ACUMULADAS	(37.683,77)	(53.285,17)	(15.601,40)	-41,40%
3603 EXCEDENTE DEL EJERCICIO	(15.601,40)	212,22	15.813,62	101,36%
<b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
74 OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	6.000,00	6.000,00	-	0,00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>806.138,41</b>	<b>756.628,44</b>	<b>(49.509,97)</b>	<b>-6,14%</b>

Cuadro 10: Análisis Horizontal Balance General

Fuente: Datos proporcionados por la entidad

Elaborado por: Alex Cuenca

## Análisis Horizontal del Balance de Pérdidas y Ganancia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"  
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, 2012.

N° CUENTA	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación 2011 - 2012	
			DIFERENCIA	%
<b>5 INGRESOS</b>	<b>160.121,41</b>	<b>179.573,40</b>	<b>19.451,99</b>	<b>12,15%</b>
<b>51 INTERESES Y DESCUENTOS</b>	<b>160.121,41</b>	<b>179.573,40</b>	19.451,99	12,15%
5104 INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO	141.664,23	167.010,92	25.346,69	17,89%
5190 OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	18.457,18	12.562,48	(5.894,70)	-31,94%
<b>54 INGRESOS POR SERVICIO</b>	-	-	-	0,00%
5490 OTROS SERVICIOS	-	-	-	0,00%
<b>4 GASTOS</b>	<b>175.722,81</b>	<b>179.361,18</b>	<b>3.638,37</b>	<b>2,07%</b>
<b>41 INTERESES CAUSADOS</b>	<b>52.486,71</b>	<b>53.721,86</b>	<b>1.235,15</b>	<b>2,35%</b>
4101 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	49.036,78	49.539,70	502,92	1,03%
4102 OPERACIONES INTERBANCARIAS	3.449,93	4.182,16	732,23	21,22%
<b>44 PROVISIONES</b>	<b>678,91</b>	<b>2.442,37</b>	<b>1.763,46</b>	<b>259,75%</b>
4402 CARTERA DE CRÉDITO	678,91	2.442,37	1.763,46	259,75%
4403 CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	0,00%
<b>45 GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>122.557,19</b>	<b>123.196,95</b>	<b>639,76</b>	<b>0,52%</b>
4501 GASTOS DE PERSONAL	58.041,68	67.913,27	9.871,59	17,01%
4502 HONORARIOS	124,44	-	(124,44)	-100,00%
4503 SERVICIOS VARIOS	33.722,94	25.336,65	(8.386,29)	-24,87%
4504 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	-	2.729,26	2.729,26	0,00%
4505 DEPRECIACIONES	17.218,13	3.443,37	(13.774,76)	-80,00%
4506 AMORTIZACIONES	-	409,94	409,94	0,00%
4507 OTROS GASTOS	13.450,00	23.364,46	9.914,46	73,71%
<b>48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS</b>	-	-	-	0,00%
4815 IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	0,00%
<b>EXCDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>(15.601,40)</b>	<b>212,22</b>	<b>15.813,62</b>	<b>-101,36%</b>

**Cuadro 11:** Análisis Horizontal Resultado Integral  
**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad  
**Elaborado por:** Alex Cuenca

**Análisis del Balance General****P.E-4 4/6****Activo**

Dentro de la disminución de fondos disponibles del 11.63% se debe principalmente a la cuenta caja que varió de \$5.335,39 a \$2.777,58, lo cual es directamente proporcional por el incremento de las cuentas por cobrar, el cual aumento en un 12.31%.

La variación del 2011 a 2012 de la cartera aumentó en un 8,75%, producto de la disminución de las captaciones, confirmando con la Administración que se otorgaron menos préstamos que el año anterior.

Dentro de la composición de cartera, el tipo de Microcréditos disminuye durante el 2011 a 2012 en un 9,48%. Dentro de este tipo, la cartera que no devenga intereses se puede observar que se mantiene en el valor constante de \$90.000,00.

Se debe resaltar que las cuentas por cobrar han aumentado un 12,31% en el periodo 2011-2012, por esta razón hubo una disminución en el Disponible.

**Pasivos**

En el 2012, las Obligaciones con el Público están representadas por Depósitos a la Vista y los Depósitos a Plazo, de año a año existió una disminución del 13,30%, siendo esto un punto negativo ya que denota una posible limitación de liquidez para cubrir sus obligaciones.

Se puede evidenciar que los depósitos a plazo en los años 2011 y 2012 no registran valores, ya que no se realiza una clasificación de los depósitos, mientras que los Depósitos a la vista muestran un decrecimiento de 13,30% en este mismo periodo.



En cuanto a las cuentas por pagar se determina un crecimiento de 56,27% para el periodo 2011-2012, esto se debe en gran medida a las cuentas varias por pagar que incrementaron un 64,71%.

### **Patrimonio**

Según la normativa el patrimonio se tiene que encontrar entre un 7% a 8%, lo que evidencia una mejor estructura financiera de la Cooperativa, al 2012 el patrimonio representa el 1,33%, demostrando una variación menor dentro de estos 2 grupos.

La cuenta con mayor relevancia dentro del patrimonio, son reservas, con un 5,45%, evidenciando así una mayor contribución de las reservas especiales, seguido de las reservas legales.

Los certificados de aportación, tienen una representación del 2,90% del total del patrimonio, demostrando así la baja solidez, esto debido a que la mayor representación en el patrimonio son las reservas, más no los aportes de los socios

### **Análisis del Balance de resultados**

#### **Ingresos**

La variación en ambos años es del 12,15%, esto se debe en gran medida a los intereses que gana la institución al otorgar préstamos que aumentó un 17,89%, mientras que la cuenta de otros intereses y descuentos presentó una disminución de 31,94%. En este periodo se visualiza un crecimiento en los excedentes de 101,38%, lo que evidencia que se tiene un mínimo crecimiento en los gastos operacionales, lo que contribuyó que los ingresos alcanzaran a cubrir los gastos, a pesar de que se obtuvo ganancias mínimas.

**Gastos****P.E-4 6/6**

En el análisis de los Gastos se determina que están compuestos por los Intereses Causados, Gastos por Provisiones, Gastos en operación e Impuestos y participación a empleados, los cuales tienen un mínimo crecimiento en los periodos 2011-2012 de 0,02% lo que se debe a los Gastos de operación que crecieron tan solo un 0,52%. Si analizamos los Gastos en operación se observa que la cuenta de Honorarios disminuyó el 100%, mientras que las depreciaciones disminuyeron un 80% lo cual contribuyó en gran mayoría al bajo crecimiento de los gastos operacionales. En cuanto a los Intereses causados se muestra que aumentaron en el periodo 2011-2012 en 2,35%, ya que la cuenta de Obligaciones con el Público tan solo incrementa el 1,03%.

El gasto por provisiones es muy importante tomarlo en cuenta, ya que se analiza el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Esta cuenta en el periodo 2011-2012 tiene un incremento significativo de 259,75%, es decir en el 2011 se tuvo \$678,91 de gastos por provisiones de préstamos, y en el 2012 se tuvo un gasto de \$2.442,37, siendo un punto desfavorable para la Cooperativa.

**Elaborado por: MAG****Fecha: 2-09-2014****Revisado por: AC****Fecha: 12-09-2014**

## Análisis de Indicadores Financieros (PERLA)

El análisis de los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre al 2012, se realiza de la siguiente manera:

### Indicadores de Protección:

Los indicadores de Protección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables. Entre estos tenemos:

#### Indicadores de Protección COAC 18 de Noviembre

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
PROTECCIÓN			2012
P1	Provisión para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos morosos > 12 meses	100%	-
P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	0,35	-
P6	Solvencia	>111%	104,66%

**Cuadro 12:** Indicadores de Protección Cooperativa de ahorro y Crédito 18 de Noviembre

**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad

**Elaborado por:** Alex Cuenca

### Análisis:

$$\frac{\text{Provisión para préstamos incobrables}}{\text{Provisión requerida para préstamos morosos } > 12 \text{ meses}}$$

El propósito de este indicador es de “medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.” (Richardson, 2009).

El porcentaje que se sugiere en el Sistema Perlas para la provisión de préstamos morosos mayores a 12 meses es del 100% para carteras con alto riesgo. La cooperativa en estudio no realiza la Maduración de Cartera, por lo tanto no se tienen datos suficientes para el cálculo de este indicador.

Provisión para préstamos incobrables  
Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses

Su propósito es “medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.” (Richardson, 2009).

El porcentaje que se sugiere en el Sistema perlas para la provisión de préstamos morosos de 1 a 12 meses es del 35%, en cuanto a la Cooperativa, no realiza la Maduración de Cartera, por lo tanto no se tienen datos suficientes para el cálculo de este indicador.

**Solvencia:**

$$\frac{(\text{Total activo} + \text{Provisiones para activos en riesgo}) - (\text{Saldo de préstamos con morosidad} + \text{Total de pasivos} + \text{Activos problemáticos} + \text{Total de ahorros})}{\text{Total de Aportaciones}}$$

Su propósito es “medir el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito.” (Richardson, 2009).

El índice de solvencia en la cooperativa alcanza un 104,66% en el año 2012, al comparar con la meta esperada, no se recomienda que esta proporción reduzca de 111%, por lo que, la cooperativa debería tratar de aumentar su solvencia en caso de la liquidación de sus activos y pasivos.

**Indicadores de Estructura Financiera:****P.E-5 3/16**

Los indicadores de esta sección miden la composición de las cuentas más importantes del balance general. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

## Indicadores de Estructura Financiera

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
ESTRUCTURA FINANCIERA			2012
E1	Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%	80,05%
E2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%	0,00%
E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%	83,25%
E7	Aportaciones / Activo Total	Máximo del 20%	2,90%
E8	Capital institucional / Activo Total	Mínimo del 10%	5,45%

**Cuadro 13:** Indicadores de Estructura Financiera de ahorro y Crédito 18 de Noviembre**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad**Elaborado por:** Alex Cuenca**Análisis:**

$$\frac{\text{Préstamos Netos}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos. La meta de este indicador es entre el 70 - 80%, debido a que la cartera de préstamos es el activo más rentable de la cooperativa de ahorro y crédito; y si se excede del 80%, la liquidez podría ser insuficiente. (Richardson, 2009).

El porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos en la Cooperativa en estudio es del 80,05% en el año 2011, existiendo de esta manera una gran colocación de recursos que está dentro de los parámetros de la meta, pero se recomienda que no sobrepase del 80% que establece el

Sistema Perlas ya que esto indica que otros activos productivos están creciendo lentamente.

$$\frac{\text{Inversiones Líquidas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador tiene como objetivo medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo y así conocer la participación relativa de este tipo de activo frente a otros activos productivos.

Como se puede observar la Cooperativa no cuenta con Inversiones a corto Plazo en ninguno de los periodos, lo cual refleja que no depende de este tipo de instrumentos de inversión, mientras que el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito recomienda tener un máximo del 20%, por lo tanto es recomendable que la cooperativa invierta en este activo a corto plazo año a año sin sobrepasar el estándar recomendado.

$$\frac{\text{Depósitos de Ahorro}}{\text{Activo Total}}$$

Su propósito es medir el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro.

Durante el año 2012, se ha obtenido un porcentaje de 83,25%, donde se aprecia que el porcentaje de activos financiados con depósitos de ahorro sobrepasa el límite del 80%, lo que indica que la cooperativa puede tener problemas con el manejo de liquidez y reservas; por lo tanto, la institución antes de ofrecer servicios de ahorro, debe asegurarse de que cuente con la capacidad necesaria para manejar la liquidez y satisfacer las demandas de retiro y desembolso y tener la capacidad de atender a un creciente número de clientes.

Por otro lado se observa que los depósitos de ahorro están financiando la mayor parte de la cartera de préstamos de la cooperativa.

Aportaciones  
Activo Total

**P.E-5 5/16**

Este índice se encarga de medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.

En el año de estudio, se observa un porcentaje de participación de las aportaciones de los socios de la cooperativa, de 2,90% con respecto al activo total; esta participación, cumple con el parámetro de excelencia establecido con un máximo del 20%. Estos resultados indican que la cooperativa depende muy poco de este tipo de capital para financiar sus activos improductivos, lo cual es favorable, ya que esta práctica no es sana, puesto que el costo de utilizar este capital para tal fin es relativamente alto, comparado con otras fuentes sin ningún costo financiero explícito.

Capital institucional  
Activo Total

El objetivo de este indicador es medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

Al estudiar este ratio se observa en el año 2012 se obtiene un 5,45%, siendo este porcentaje relativamente bajo, ya que no alcanza el porcentaje recomendado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito que es un mínimo del 10%. Este resultado revela un ineficiente manejo de la cooperativa en esta área, y que éstas dependen de las alternativas más costosas como lo son los depósitos de ahorro de los socios para financiar sus activos improductivos. Por tal motivo, deberían rastrear las causas de tales falencias para alcanzar un nivel de capital institucional más alto.

**Indicadores de Tasas de Rendimientos y Costos:****P.E-5 6/16**

Estos indicadores de rendimiento miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rendimiento (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes.

**Indicadores de Tasas de Rendimientos y Costos**

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
<b>TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS</b>			<b>2012</b>
R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	BCE 28,40%	26,31%
R5	Costos Financieros: Interés sobre Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	BCE Depósito Ahorro 1,41%	0,60%
R5.1	Costos Financieros: Interés sobre Depósitos a plazo / Promedio Depósitos a plazo	BCE Depósito a Plazo 4,53%	11,18%
R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Relacionado con Indicador E9 >10%	16,11%
R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	Máximo del 5%	15,77%
R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	Cubrir 100% de morosidad >12 meses y 35% morosidad de 1-12meses	0,31%
R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo mínimo	2,99%
R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	Relacionado con Indicador E8 >10%	0,02%

**Cuadro 14:** Indicadores de Tasas de Rendimiento**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad**Elaborado por:** Alex Cuenca



**Análisis:**

$$\frac{\text{Ingresos por Préstamos}}{\text{Promedio Préstamos Netos}}$$

Este indicador se encarga de medir el rendimiento de la cartera de préstamos y los resultados obtenidos de ingresos por préstamos, en el año 2012 se obtiene un 26,31%, lo que muestra que este nivel de ingreso por préstamos alcanzara a cubrir los gastos financieros y operativos de la Cooperativa, pero son más bajos que la tasa activa del Banco Central de Ecuador del 2012 que es de 28,40%.

**Costos Financieros:**

$$\frac{\text{Intereses sobre Depósitos a la Vista}}{\text{Promedio Depósitos a la Vista}}$$

Este indicador tiene como propósito medir el rendimiento (costo) de los depósitos a la Vista. La Cooperativa en estudio obtuvo un costo financiero de 0,60% en el año 2012, siendo un porcentaje muy bajo respecto a la tasa pasiva por depósitos a la Vista del 1,41% que paga el Banco Central del Ecuador en el año 2012. A diferencia de los bancos comerciales que buscan minimizar sus costos financieros, las cooperativas de ahorro y crédito deben tratar de pagar la tasa más alta posible sin arriesgar la estabilidad de la institución.

**Costos Financieros:**

$$\frac{\text{Intereses sobre Depósitos a Plazo}}{\text{Promedio Depósitos a Plazo}}$$

Este indicador tiene como propósito medir el rendimiento (costo) de los depósitos a Plazo. En la Cooperativa se obtuvo un costo financiero de 11,18% en el año 2012, este porcentaje sobrepasa la tasa que paga el Banco Central del Ecuador en el año 2012 por depósitos a la Plazo, que es del 4,53%.

$$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Promedio Activo Total}}$$

<b>P.E-5 8/16</b>
-------------------

Este indicador tiene como propósito medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

El Margen Bruto obtenido en el año 2012 es de 16,11%, lo que muestra que la eficiencia en la generación de ingresos está dentro de los parámetros (mayor al 10%), es recomendable generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables. Así mismo esto permite obtener mayores excedentes y asegura aumentos adecuados del capital institucional.

$$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Promedio Activo Total}}$$

Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.

El costo de manejar los activos en el año 2012 es de 15,77%, siendo un punto negativo para la Cooperativa ya que demuestra un exceso de utilización de recursos ya que sobrepasa el límite establecido por el consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito que es mantener un porcentaje menor al 5%.

$$\frac{\text{Provisiones Activos de Riesgo}}{\text{Promedio Activo Total}}$$

Este indicador mide el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. En cuanto a la

Cooperativa en estudio ha tenido que asumir gastos del 0,31% en el 2012, debido a los activos en riesgo, y aunque son valores relativamente bajos y resaltan la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa, no dejan de ser una pérdida para la empresa.

$$\frac{\text{Otros Ingresos y Gastos}}{\text{Promedio Activo Total}}$$

El propósito de este indicador es medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios. En el 2011 la Cooperativa obtiene 2,99% en el 2012, estas cuentas normalmente no deben tener un monto significativo para el total de los activos ya que la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en la intermediación financiera.

**ROA:**

$$\frac{\text{Excedente neto}}{\text{Promedio Activo Total}}$$

Este indicador se encarga de medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos. En otras palabras este ratio mide la rentabilidad de los activos.

La rentabilidad sobre los activos en el año en estudio es de 0,02%, se observa que existe una tendencia creciente luego que la Cooperativa obtuvo pérdida en el año 2011, sin embargo estos porcentajes de rentabilidad son relativamente bajos ya que se recomienda obtener más del 10% como indica el Sistema Perlas, por lo tanto, el excedente neto que se obtiene no tiene la capacidad de aumentar el capital institucional en los niveles esperados.

**Indicadores de Liquidez:**

Los indicadores de liquidez demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo

inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad.

### Indicadores de Liquidez

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
LIQUIDEZ			2012
L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15-20%	0,28%
L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%	0,00%
L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%	1,62%

**Cuadro 15:** Indicadores de Liquidez Cooperativa de ahorro y Crédito 18 de Noviembre

**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad

**Elaborado por:** Alex Cuenca

#### Análisis:

$$\frac{(\text{Inversiones a corto plazo} + \text{Activos líquidos} - \text{Cuentas por pagar a corto plazo})}{\text{Depósitos de Ahorro}}$$

Este indicador de liquidez mide la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas. En la Cooperativa el índice de liquidez alcanza un 0,28% en el 2012, significando un punto negativo y alarmante para la cooperativa, ya que después de pagar todas las obligaciones inmediatas no se tendría suficiente disponibilidad de reservas en efectivo para solventar los retiros de los depositantes. Además el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito recomienda tener una liquidez entre 15% a 20% y la institución está por debajo de estos valores.

$$\frac{\text{Reservas de liquidez}}{\text{Depósitos de Ahorro}}$$

Este indicador mide el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.

Como se puede observar la Cooperativa no cuenta con Reservas de liquidez en el Banco Central del Ecuador, por lo tanto es importante que la Cooperativa cuente con estas Reservas ya que son obligatorias para toda entidad Financiera como lo estipula el artículo 121 del Código Monetario y Financiero. Cabe mencionar que en el Sistema perlas establece contar con un mínimo del 10% de reservas de liquidez, sin embargo el requerimiento de reservas mínimas de liquidez por parte del Banco Central del Ecuador es del 2% para Cooperativas, como estipula la Regulación No. 180-2009, (BCE, 2009).

$$\frac{\text{Activos líquidos improductivos}}{\text{Activo Total}}$$

Su propósito es medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas. En cuanto a la Cooperativa en estudio, se observa el porcentaje de cuentas líquidas improductivas en el año 2012 de 1,62%, lo que significa que el activo total invertido en esta cuenta no es óptimo ya que se encuentra por encima del 1% que establece el Sistema Perlas y demuestra que la cooperativa tiene un alto porcentaje de activos líquidos que no producen ingresos, a pesar que en su mayoría la entidad cuenta con activos líquidos que producen ingresos.

**Indicadores de Calidad de Activos:****P.E-5 12/16**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

## Indicadores de Calidad de Activos

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
CALIDAD DE ACTIVOS			2012
A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤5%	0,09%
A2	Activos Improductivos / Activo Total	≤5%	31,05%

**Cuadro 16:** Indicadores de Calidad Cooperativa de ahorro y Crédito 18 de Noviembre**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad**Elaborado por:** Alex Cuenca**Elaborado por:** Alex Cuenca**Análisis:**

$$\frac{\text{Morosidad Total}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Este indicador permite medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

El índice de Morosidad total de la cartera se encuentra en 0,09% siendo un porcentaje de morosidad aceptable ya que están por debajo del 5%.

$$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador se encarga de medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

En la Cooperativa se tienen activos improductivos del 31,05% en el año 2012, lo que demuestra que la Cooperativa en estudio posee mucho más activos improductivos de lo que recomienda el Sistema Perlas, que es tener un total de activos improductivos menor o igual al 5%. Cuando la institución invierte ahorros en activos improductivos, esta deja de producir los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos.

### Indicadores de Señales de Crecimiento:

A continuación se analiza el crecimiento de las cuentas más importantes del balance general, que permite determinar su evolución y descubrir los cambios que se dan en la estructura del mismo.

#### Indicadores de Señales de Crecimiento

PERLAS	DESCRIPCION	META	PERIODO
SEÑALES DE CRECIMIENTO			2012
S1	Crecimiento de préstamos	E1=70-80%	-8,75%
S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	E5=70-80%	-13,30%
S7	Crecimiento de aportaciones	E7≤20%	4,21%
S8	Crecimiento de capital institucional	E8≥10%	0,00%
S10	Crecimiento del número de asociados	≥15%	-18,80%
S11	Crecimiento del activo total	>Inflación +10%	-6,14%

**Cuadro 17:** Indicadores señales de crecimiento

**Fuente:** Datos proporcionados por la entidad

**Elaborado por:** Alex Cuenca

**Análisis:****Crecimiento de préstamos:**

$$\left( \frac{\text{Saldo actual de la cartera de prestamos}}{\text{Saldo de la cartera de prestamos al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$

La cartera de créditos es el activo más importante y rentable de la cooperativa de ahorro y crédito, por lo ha sufrido un descenso en el año 2012 de -8,75%, con respecto al año 2011 que obtuvo un crecimiento de 19,96%, lo que indica que las otras áreas menos rentables están creciendo más rápidamente.

**Crecimiento de depósitos de ahorro:**

$$\left( \frac{\text{Saldo actual de los depósitos de ahorro}}{\text{Saldo de los depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$

Los depósitos de Ahorro del periodos 2011 al 2102 fluctúan en -13,30 lo que muestra un descenso en los depósitos de los socios. Dada la trascendencia de financiar el activo en su mayor parte con depósitos de ahorros, la Cooperativa debe procurar disminuir la estructura de estos depósitos ya que están por encima del límite de 80% de participación de los depósitos respecto al activo total.

**Crecimiento de aportaciones:**

$$\left( \frac{\text{Saldo actual de Aportaciones}}{\text{Saldo de Aportaciones al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$



Las aportaciones de los socios crecieron del año 2011 al 2012 en 4,21%, siendo tasas mucho menores que el activo total, lo cual es relativamente bueno, pues el financiamiento con este capital no es muy recomendable. Sin embargo todos los años existe crecimiento de las aportaciones de socios, por lo que, si la cooperativa decide aumentar el financiamiento del activo a través de este tipo de capital, sin exceder el límite del 20%, deberá intentar que el crecimiento de estas aportaciones sea mayor que el del activo.

### **Crecimiento de capital institucional**

$$\left( \frac{\text{Saldo actual de capital institucional}}{\text{Saldo de capital institucional al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$

El crecimiento de capital institucional es el mejor indicador de la rentabilidad dentro de las cooperativas de ahorro y crédito. Como se puede observar la cooperativa del año 2011 al 2012 no presenta ningún crecimiento debido a la pérdida del ejercicio en esos años. Sin embargo deben aumentar la estructura de capital institucional a través del crecimiento del mismo.

### **Crecimiento del número de asociados**

$$\left( \frac{\text{Número actual de Asociados}}{\text{Número de asociados al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$

Al medir el crecimiento del número de asociados de la Cooperativa 18 de Noviembre, se observa que del año 2011 al 2012 sufrieron un descenso de -18,80% lo que es un punto negativo para la cooperativa por lo que se debería tomar medidas que aumenten la cantidad de socios.

### **Crecimiento del activo total**

$$\left( \frac{\text{Saldo actual del Activo Total}}{\text{Saldo del Activo Total al final del ejercicio anterior}} - 1 \right) * 100$$

El crecimiento del activo total es uno de los ratios más importantes; como se puede observar, la cooperativa ha tenido un decrecimiento del total de sus activos en un -6,14% en el año 2012, por lo debido a la disminución de cartera de crédito y por ende los fondos disponibles.

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 12-09-2014	<b>Fecha:</b> 22-09-2014

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS METODO PERLAS			
PROTECCIÓN			
PERLAS	DESCRIPCION	META	2012
P1	Provisión para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos morosos > 12 meses	100%	-
P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	0.35	-
P6	Solvencia	>111%	104.66%
ESTRUCTURA FINANCIERA			
E1	Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%	80.05%
E2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%	0.00%
E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%	83.25%
E7	Aportaciones / Activo Total	Máximo del 20%	2.90%
E8	Capital institucional / Activo Total	Mínimo del 10%	5.45%
TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS			
R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	BCE 28,40%	26.31%
R5	Costos Financieros: Interes sobre Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	BCE Dep. Ahorro 1,41%	0.60%
R5.1	Costos Financieros: Interes sobre Depósitos a plazo / Promedio Depósitos a plazo	BCE Dep. a Plazo 4,53%	11.18%
R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Relacionado con Indicador E9 >10%	16.11%

R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	Maximo del 5%	15.77%
R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	Cubrir 100% de morosidad >12 meses y 35% morosidad de 1-12meses	0.31%
R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo mínimo	2.99%
R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	Relacionado con Indicador E8 >10%	0.02%
<b>LIQUIDEZ</b>			
L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15-20%	0.28%
L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%	0.00%
L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%	1.62%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤5%	0.09%
A2	Activos Improductivos / Activo Total	≤5%	31.05%
<b>SEÑALES DE CRECIMIENTO</b>			
S1	Crecimiento de préstamos	E1=70-80%	-8.75%
S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	E5=70-80%	-13.30%
S7	Crecimiento de aportaciones	E7≤20%	4.21%
S8	Crecimiento de capital institucional	E8≥10%	0.00%
S10	Crecimiento del número de asociados	≥15%	-18.80%
S11	Crecimiento del activo total	>Inflación +10%	-6.14%

Elaborado por: **MAG**Fecha: **12-09-2014**Revisado por: **AC**Fecha: **22-09-2014**

## Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre"

## Hoja de Hallazgo

<b>Formalización de Políticas de Talento Humano</b>	
<b>Condición:</b>	No ha formalizado las políticas relacionadas con la contratación, entrenamiento, promoción y compensación de personal.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Normal de Control Interno 407 – Administración del Talento Humano, la que establece: “...el análisis de capacidad operativa dentro de una Organización, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación. La Organización, debe contar con perfiles profesionales de cada rango, acorde a la estructura de la Institución, así como manuales de obligaciones, responsabilidades y beneficios de los empleados...” <sup>7</sup>
<b>Causa:</b>	La Asamblea General de Socios, no ha aprobado la creación de un departamento de recursos humanos en la Cooperativa, lo cual dificulta el establecimiento de lineamientos, normas y reglamentos en cuanto a la contratación de personal se refiere.
<b>Efecto:</b>	Rotación de personal en posiciones claves, contratación de personal no necesariamente alineado a los requerimientos, disminución de eficiencia de equipos de trabajo y pérdidas del conocimiento acumulado de las operaciones y negocios de la Cooperativa.
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con políticas de contratación de personal, origina la pérdida de confiabilidad y razonabilidad al

<sup>7</sup> Tomado del reglamento de cumplimiento interno.

	momento de contratar al personal, el cual no es alineado a las necesidades de la Cooperativa.
<b>Recomendación:</b>	<b>A la Asamblea General de Socios:</b>  Disponer a los jefes departamentales diseñar e implementar políticas de recursos humanos relacionados con la gestión, ética, integridad del personal de la Cooperativa, a fin de cumplir con los objetivos de la institución y lograr un ambiente laboral adecuado de los funcionarios, así como la contratación de nuevo personal con un perfil que cumpla con las expectativas de la Administración.

**Elaborado por:** MAG**Fecha:** 18-08-2014**Revisado por:** AC**Fecha:** 22-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**  
**Hoja de Hallazgo**

<b>Custodia de los cheques en blanco</b>	
<b>Condición:</b>	Se ha observado que el custodio de los cheques en blanco de la Cooperativa está bajo la responsabilidad de la Cajera de la Agencia respectiva, sin embargo la firma de cheques se realiza por firmas conjuntas autorizadas de la Cooperativa que son el Gerente General y Presidente.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia del manual de funciones de la Contadora, establece que: “...la custodia, control de los cheques tienen que tener una supervisión de cargo de jefatura, por lo cual cada jefe de Agencia y/o la Contadora de la Cooperativa, es responsable de los mismos...” <sup>8</sup>
<b>Causa:</b>	La carga laboral de la Contadora General, ha originado que el custodio de los cheques esté bajo responsabilidad de las cajeras de cada Agencia.
<b>Efecto:</b>	La falta de responsabilidad en el manejo de los cheques de la Cooperativa, origina la vulneración de controles, así como posibles desvíos de lo normado en el manual de funciones.
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con la debida seguridad en cuanto al custodio de los cheques, dificulta mantener un control en relación a la numeración, emisión y aprobación de

<sup>8</sup> Tomado del manual de funciones de personal vigente para el año 2012.

	los mismos.
<b>Recomendación:</b>	<b>A la Contadora General:</b>  Establecer y controlar el cumplimiento del manual de funciones del área Contable & Caja, el cual establece que el custodio de los cheques en blanco tienen que ser bajo la supervisión de la Contadora General de la Cooperativa.

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 18-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 22-08-2014



**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Hoja de Hallazgo**

<b>Limitados controles y ausencia de segregación de funciones en los procesos de cierres contables de la Cooperativa</b>	
<b>Condición:</b>	Mensualmente la Contadora es la responsable de generar y registrar una gran parte de los asientos contables de la Cooperativa. Una vez que se han ingresado todos los asientos, la misma Contadora es la responsable de generar los estados financieros los cuales serán aprobados por el Gerente General de la Cooperativa.
<b>Criterio:</b>	Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-02 Segregación de funciones, la cual establece que:  “...se deben definir las principales roles y responsabilidades, lo que mitiga funciones incompatibles...” <sup>9</sup>
<b>Causa:</b>	La Contadora no distribuye la responsabilidad de elaboración de estados financieros a asistentes contables, o funcionarios del área contable & caja, debido a que el perfil profesional de los mismos, no cumplen con las capacidades para poder realizar estos financieros borradores, que sean supervisados y revisados por la Contadora de la Institución.
<b>Efecto:</b>	Ausencia de segregación de funciones y revisión de los estados financieros mensuales por parte de la Contadora. Riesgo de vulnerabilidad de controles.

<sup>9</sup> Tomado del manual de control interno.

<b>Conclusión:</b>	La falta de evidencia en el área contable & caja de segregación de funciones, incrementa el riesgo de vulneración de controles por parte de la gerencia y promueve posibles errores dentro de la elaboración de dichos estados financieros.
<b>Recomendación:</b>	<p><b>A la Contadora:</b></p> <p>Preparar, y direccionar a una persona del área contable &amp; caja, la cual cumpla con el perfil profesional requerido para registrar los asientos manuales de los estados financieros. Así como la implementación de supervisiones a los estados financieros previo a su envío al Gerente General.</p>

<b>Elaborado por:</b> MAG	<b>Revisado por:</b> AC
<b>Fecha:</b> 18-08-2014	<b>Fecha:</b> 22-08-2014

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”  
Hoja de Hallazgo**

<b>Ubicación inadecuada del Centro de cómputo, falta de controles ambientales y mantenimiento de los equipos</b>	
<b>Condición:</b>	<p>No existe un espacio dedicado a servidores, con controles ambientales y de protección física. Los mismos se ubican en la sucursal Norte. De nuestra visita evidenciamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada restricción de acceso físico. Cualquier persona que ingrese al área puede tener contacto directo con los servidores y/o equipos de comunicación que ahí se encuentran.</li> <li>- Falta de un sistema de aire acondicionado, no existe un medidor de temperatura.</li> <li>- Falta de Detectores de humedad, humo, alarma contra incendio.</li> <li>- Inadecuados equipos de supresión de incendios en el interior del centro de cómputo.</li> <li>- Debilidad en el sistema UPS el cual opera sin redundancia.</li> </ul>
<b>Criterio:</b>	<p>Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-07 Desarrollo y Adquisición de software aplicativo, la cual establece que:</p> <p>“...los sistemas que maneja una Organización tienen que</p>

	mantenerse a actualizaciones, mantenimientos y pruebas de respaldos continuos de sus bases de datos...”
<b>Causa:</b>	El Gerente General, no estableció una política de salvaguardas de base de datos, debido a la alta transaccionalidad diaria que tiene la Cooperativa, lo que no permite que se establezcan seguridades de acceso físico para los servidores de la misma. Así como la limitación de espacio para la adecuación de los servidores de la Compañía.
<b>Efecto:</b>	Exposición de daño en los servidores, pérdida y/o alteración de la base de datos de la Cooperativa
<b>Conclusión:</b>	Al no contar con un centro de datos con un espacio físico adecuado, el cual solo puedan acceder las personas autorizadas, además con el cumplimiento de controles ambientales, incrementa el riesgo de que la infraestructura tecnológica que soporta lo sistemas de la Cooperativa se vea afectada y/o sufra daños físicos, evitando la paralización de las actividades de la Cooperativa.
<b>Recomendación:</b>	<p><b>Al Gerente General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer al jefe de TIC'S, la adecuación/reestructuración del centro de cómputo de tal manera que cuente con el espacio físico apropiado, es decir, ubicarlo dentro de un lugar exclusivo donde solo las personas asignadas tengan acceso.</li> <li>- Disponer al jefe de TIC'S la contratación de un proveedor de infraestructura informática, el cual pueda</li> </ul>

	<p>dotar al centro de cómputo de controles de riesgos ambientales, como: (i) sistema de aire acondicionado con control de temperatura, (ii) piso falso, (iii) equipos detectores de humedad y agua, (iv) alarma detectoras de incendios, (v) equipos de supresión de incendios con materiales adecuados para equipos informáticos y que no pongan en peligro al personal.</p>
--	---

**Elaborado por:** MAG

**Fecha:** 18-08-2014

**Revisado por:** AC

**Fecha:** 22-08-2014

### 5.3 Fase III. Comunicación de Resultados

*ADCP*

ADCP -Assurance & Consulting

**C.R-1/2**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

**Programa de Comunicación de Resultados**

**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

No	Contenido	Ref. P/T	Resp.	Firma	Fecha	Observaciones
	<b>Objetivos:</b>  Comunicar los resultados obtenidos, producto del examen de auditoría, a través de un informe de auditoría.					
	<b>Procedimientos:</b>					
1	Elaborar las convocatorias finales de resultados	C.R.1 – 1/3	AC		1/12/2014	Ninguna
2	Elaborar la guía de distribución	C.R.2 – 1/1	AC		1/12/2014	Ninguna
3	Elaborar la acta de conferencia final	C.R.3 – 1/1	AC		1/12/2014	Ninguna
4	Elaborar el informe borrador	C.R.4 – 1/1	AC		1/12/2014	Ninguna

**Elaborado por: AC**

**Fecha: 1-12-2014**

**Revisado por: LC**

**Fecha: 5-12-2014**

**ADCP**

ADCP -Assurance &amp; Consulting

**C.R.1 1/3****CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Dr.

Pablo Viteri

Presidente

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

Presente.-

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 mediante la lectura del borrador del informe del examen a los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, realizado por la firma ADCP Assurance & Consulting.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, ubicado en la calle 10 de Agosto y Flores, el día 12 de diciembre de 2014 a las 12h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Alex Cuenca

**Encargo de Auditoria** ADCP

ADCP -Assurance &amp; Consulting

 C.R.1 2/3**CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Ing.

Víctor Cuenca

Gerente General

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

Presente.-

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 mediante la lectura del borrador del informe del examen a los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, realizado por la firma ADCP Assurance & Consulting.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, ubicado en la calle 10 de Agosto y Flores, el día 12 de diciembre de 2014 a las 12h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Alex Cuenca

**Encargo de Auditoria**



*ADCP*

ADCP -Assurance & Consulting

**C.R.1 3/3**

## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Lcda.

Raquel Osorio

Contadora General

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”**

Presente.-

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 mediante la lectura del borrador del informe del examen a los procesos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, realizado por la firma ADCP Assurance & Consulting.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, ubicado en la calle 10 de Agosto y Flores, el día 12 de diciembre de 2014 a las 12h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Alex Cuenca

**Encargo de Auditoria**

Elaborado por: **AC**

Fecha: **1-12-2014**

Revisado por: **LC**

Fecha: **5-12-2014**

*ADCP*

ADCP -Assurance & Consulting

**C.R.2 1/1**

## GUIA DE DISTRIBUCION CONVOCATORIA

No	Nombres	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Pablo Viteri	Presidente	01/12/2014		Ninguna
2	Víctor Cuenca	Gerente General	01/12/2014		Ninguna
3	Raquel Osorio	Contadora	01/12/2014		Ninguna

Elaborado por: **AC**

Fecha: **1-12-2014**

Revisado por: **LC**

Fecha: **5-12-2014**

**5.3.1 INFORME DE AUDITORIA**

---

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18  
DE NOVIEMBRE”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES  
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE  
NOVIEMBRE” POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE  
EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

Alex David Cuenca Pauta

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 18 DE  
NOVIEMBRE**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS CONTABLES  
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “18 DE  
NOVIEMBRE”**

PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AI 31 DE  
DICIEMBRE 2012

*ADCP*

ADCP -Assurance & Consulting

## ÍNDICE

### 1. SIGLAS DE PRESENTACIÓN

### 2. CARTA DE PRESENTACION

### 3. INFORME

#### 3.1 CAPITULO I

##### 3.1.1 INTRODUCCION

##### 3.1.2 MOTIVO DEL EXAMEN

##### 3.1.3 OBJETIVO DEL EXAMEN

##### 3.1.4 ALCANCE DEL EXAMEN

##### 3.1.5 BASE LEGAL

##### 3.1.6 ESTRUCTURA ORGANICA

#### 3.2 CAPITULO II

##### 3.2.1 RESULTADOS DEL EXAMEN

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Crédito y Cobranza	C&C
Nivel de Confianza	NC
Riesgo Inherente	RI
Riesgo de Control	RC
Comunicación de Resultados	CR
Planificación Preliminar	PP
Planificación Específica	PE
Hoja de Hallazgos	HH
Papel de Trabajo	P/T

Quito, 12 de noviembre del 2014

Doctor

Pablo Viteri

**PRESIDENTE**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "18 DE NOVIEMBRE"**

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre", por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentadas vigentes, políticas y demás normas aplicadas.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Alex Cuenca

**Encargado de la Auditoría**

# **INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “18 DE NOVIEMBRE”**

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

#### **MOTIVO DEL EXAMEN**

El presente informe de auditoría se realizó bajo el convenio de auditoría fechada el 4 de Noviembre del 2013, la cual fue aprobada por la Gerencia y Presidencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”.

#### **OBJETIVO DEL EXAMEN**

Evaluar la actividad de la empresa en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia utilizando herramientas tales como la revisión documental, entrevistas, cuestionarios, cuyos resultados le provea al auditor de un instrumento de dirección que facilite la autoevaluación de los indicadores de gestión en las condiciones de la Empresa para la toma de decisiones oportunas que permitan elevar el control de su economía y a partir de ello trazar políticas y metas.

#### **ALCANCE DEL EXAMEN**

La presente Auditoría se realizó en base al análisis de la estructura Administrativa y Funcional de la Cooperativa, así como la evaluación de los sistemas de control por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2012.



## **BASE LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito se rige bajo las siguientes entidades de control:

- Ley Nacional de Cooperativas
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de Equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento de la Cooperativa
  
- Código de Trabajo

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

A principios del año 1991, un grupo de 10 personas lideradas bajo la iniciativa del Ing. Víctor E. Cuenca C., con la finalidad de realizar un fondo común en el que se pueda aportar dinero para así emprender actividades económicas, de igual manera la disponibilidad de realizar la prestación de dinero entre los miembros del fondo común, posteriormente bajo esta iniciativa, y en vista a la aceptación de los principales miembros se decidió dar apertura hacia más personas interesadas en ser parte del fondo común. Es así como a mediados de 1991 se decide realizar los trámites correspondientes para iniciar con la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “18 de Noviembre”, empezando la primera oficina en la ciudad de Quito, sector la basílica, al centro de Quito; el capital inicial con el que empezaron la prestación de servicios cooperativistas fue de 20,000 sucres.

Es importante mencionar que durante los primeros años de la cooperativa, la contabilidad y control de las transacciones se realizaba manualmente bajo kárdex de contabilidad; a medida del tiempo y con el crecimiento de los socios tanto fundadores como ahorristas, la cooperativa ha tenido un cambio estructural relevante, permitiéndole así contar con la infraestructura necesaria para realizar sus actividades, de igual manera el desarrollo de su

propio sistema de registro de transacciones, lo que le ha permitido acceder hacia otros sectores de la ciudad de Quito mediante sus sucursales.

El importante crecimiento y la necesidad de un control operativo de manera eficiente, la administración de la cooperativa considera necesario realizar una auditoría de gestión hacia sus principales áreas que actualmente se maneja.

## **Anexo 1**

### **Servidores Relacionados**

<b>No.</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
1	Pablo Viteri	Presidente	2010-12-01	2012-12-31
2	Víctor Cuenca	Gerente General	1991-08-01	2012-12-31
3	Raquel Osorio	Contadora	1991-06-01	2012-12-31
4	Carmen Sánchez	Auxiliar de Contabilidad	2010-02-01	2012-12-31

## CAPÍTULO II

### RESULTADO DEL EXAMEN

#### **Estructura Orgánica sin Inclusión de Líneas Jerárquicas**

No mantiene una adecuada estructura orgánica, ya que no incluye todos los departamentos necesarios, como son a) Consejo de Vigilancia, b) Consejo de Administración, y c) Jefes departamentales, dentro de las líneas jerárquicas adecuadas.

Inobservancia de la Norma de Control Interno código 200-04 Estructura Organizativa, en la que establece:

“...la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de controles pertinentes...”

“...la estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de la información”

El Presidente de la Cooperativa, no tomó las medidas necesarias, para actualizar continuamente la estructura orgánica de la misma, acorde a la realidad operacional, funcional; así como las principales funciones del capital humano.

No aplicación de objetivos empresariales, administrativos, financieros, los cuales no permiten cumplir las principales responsabilidades de la Cooperativa.

## **Conclusión**

Al no contar con una estructura orgánica, no permitió a la Institución tener lineamientos concisos en cuanto al cumplimiento de actividades, originando la dificultad en la comunicación y toma de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa.

## **Recomendaciones**

### **A la Gerencia General**

1. Actualizar el organigrama estructural, en base a los manuales de funciones, y la realidad de la Institución; a su vez con los objetivos estratégicos planteados a corto y mediano plazo. Comunicar el organigrama estructural a la Asamblea de Socios, con la finalidad de obtener la aprobación respectiva, y ser comunicada hacia el personal, socios, y terceros de la Institución.

## **Inexistencia de Indicadores de Gestión**

No se ha evidenciado documentación soporte, análisis y/o revisiones que justifiquen el análisis de indicadores de gestión.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-03 Plan estratégico, en la que establece:

“la importancia de la revisión de indicadores de gestión, para lo cual la Gerencia Administrativa, debe diseñar y comunicar los indicadores requeridos para el giro de negocio de una Organización, teniendo un control y revisión continuo, así como también actualizaciones que permiten obtener planes de contingencia, ante cualquier desvío y/o inexistencia de dichos indicadores.”

La Gerencia y Presidencia de la Cooperativa, no realizaron el debido seguimiento a la elaboración de indicadores de gestión, así como la revisión y análisis de resultados.

La falta de evidencia en la elaboración, supervisión para el análisis de indicadores de gestión, no permitió la realización y cumplimiento de los mismos, así como el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Conclusión**

Al no contar con el análisis y respaldo de los índices financieros, no permite a la Cooperativa, tener planes contingentes ante cualquier hecho, desvió o incumplimiento de los objetivos financieros.

### **Recomendación**

#### **A la gerencia general**

2. Disponer a los responsables de cada área, aplicar mensualmente el control y seguimiento de los índices de gestión, facilitando el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa.

## **Ausencia de Código de Ética**

Inexistencia de un código de ética relacionado a mejores prácticas del negocio, conflictos de interés o de normas esperadas de comportamiento moral y ético.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 200–01 Ambiente de Control Interno, en la que establece:

”...interpreta al código de ética, en lo que respecta a los atributos individuales que debe tener el empleado regido a la integridad y valores éticos, dentro de la institución...”

La Asamblea General de Socios, no ha aprobado la solicitud de creación, adaptación de un reglamento de código de ética, responsabilidades del talento humano, lo cual dificulta el establecimiento de lineamientos, normas y reglamentos en cuanto al cumplimiento de código de ética, por los miembros de la Cooperativa.

Vulneración de controles por parte de las gerencias y un inadecuado uso de activos por parte de los empleados de la Cooperativa.

## **Conclusión**

Al no contar con un código de ética correctamente establecido la Cooperativa aumenta el riesgo de fraude, así como posibles conflictos de intereses, lo cual afecta el mejoramiento del comportamiento de sus empleados.

## **Recomendación**

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

3. Designar a los jefes departamentales presentar una propuesta de código de ética, que deberá ser distribuido a empleados, socios, inversionistas, prestamistas, competidores, auditores, etc. Para evitar la vulneración de

controles por parte de las gerencias y para garantizar el uso correcto de los activos por parte de los empleados la Cooperativa.

### **Falta de legalidad en cédulas presupuestarias**

No se establece la formalidad de firmas, que evidencia un seguimiento periódico a los presupuestos anuales que presenten las metas de rubros significativos como ingresos, costos y gastos, que hayan sido aprobados por la Junta General de Socios.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 401-02 Autorización y aprobación de estados financieros, en la que establece:

“...diseñar la finalidad de contar con presupuestos debidamente legalizados, lo cual otorga una mayor eficiencia y eficacia en los resultados de las operaciones de la Institución, así como contribuir a la mejor continua de procesos. De igual manera, las responsabilidades de supervisión y aprobación de cédulas presupuestarias, se encuentran dentro de las funciones de Gerencia, Presidencia y Asamblea de Socios...”

La Gerencia y Presidencia, han incumplido con el manual de funciones al no finalizar correctamente la revisión y análisis de las cédulas presupuestarias.

La falta de seguimiento a las metas financieras de la Cooperativa, y potenciales usos inapropiados de recursos destinados otras para actividades.

### **Conclusión**

Al no contar con las aprobaciones de los niveles jerárquicos requeridos en las cédulas presupuestarias, incrementa el riesgo en el control interno de la Cooperativa, con lo cual no se logran las metas financieras de la entidad, ni obtener un entendimiento de situaciones de negocio que podrían generar pérdidas a la entidad.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General y Presidencia**

4. Disponer a los servidores del área financiera realizar el seguimiento del presupuesto de manera mensual, conjuntamente con la participación activa del Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración; de esta manera se asegura el uso adecuado de los recursos financieros de la Cooperativa.

### **Formalización de Políticas de Talento Humano**

No ha formalizado las políticas relacionadas con la contratación, entrenamiento, promoción y compensación de personal.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 407 – Administración del Talento Humano, la que establece:

“...el análisis de capacidad operativa dentro de una Organización, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación. La Organización, debe contar con perfiles profesionales de cada rango, acorde a la estructura de la Institución, así como manuales de obligaciones, responsabilidades y beneficios de los empleados...”

La Asamblea General de Socios, no ha aprobado la creación de un departamento de recursos humanos en la Cooperativa, lo cual dificulta el establecimiento de lineamientos, normas y reglamentos en cuanto a la contratación de personal se refiere.

Rotación de personal en posiciones claves, contratación de personal no necesariamente alineado a los requerimientos, disminución de eficiencia de equipos de trabajo y pérdidas del conocimiento acumulado de las operaciones y negocios de la Cooperativa.



## **Conclusión**

Al no contar con políticas de contratación de personal, origina la pérdida de confiabilidad y razonabilidad al momento de contratar al personal, el cual no es alineado a las necesidades de la Cooperativa.

## **Recomendación**

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

5. Disponer a los jefes departamentales diseñar e implementar políticas de recursos humanos relacionados con la gestión, ética, integridad del personal de la Cooperativa, a fin de cumplir con los objetivos de la institución y lograr un ambiente laboral adecuado de los funcionarios, así como la contratación de nuevo personal con un perfil que cumpla con las expectativas de la Administración.

## **Custodia de los Cheques en Blanco**

Se ha observado que el custodio de los cheques en blanco de la Cooperativa está bajo la responsabilidad de la Cajera de la Agencia respectiva, sin embargo la firma de cheques se realiza por firmas conjuntas autorizadas de la Cooperativa que son el Gerente General y Presidente.

Inobservancia del manual de funciones de la Contadora, establece que:

“...la custodia, control de los cheques tienen que tener una supervisión de cargo de jefatura, por lo cual cada jefe de Agencia y/o la Contadora de la Cooperativa, es responsable de los mismos...”

La carga laboral de la Contadora General, ha originado que el custodio de los cheques esté bajo responsabilidad de las cajeras de cada Agencia.

La falta de responsabilidad en el manejo de los cheques de la Cooperativa, origina la vulneración de controles, así como posibles desvíos de lo normado en el manual de funciones.

## **Conclusión**

Al no contar con la debida seguridad en cuanto al custodio de los cheques, dificulta mantener un control en relación a la numeración, emisión y aprobación de los mismos.

## **Recomendación**

### **A la Contadora General**

6. Establecer y controlar el cumplimiento del manual de funciones del área Contable & Caja, el cual establece que el custodio de los cheques en blanco tienen que ser bajo la supervisión de la Contadora General de la Cooperativa.

## **Limitados controles y ausencia de segregación de funciones en los procesos de cierres contables de la Cooperativa**

Mensualmente la Contadora es la responsable de generar y registrar una gran parte de los asientos contables de la Cooperativa. Una vez que se han ingresado todos los asientos, la misma Contadora es la responsable de generar los estados financieros los cuales serán aprobados por el Gerente General de la Cooperativa.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-02 Segregación de funciones, la cual establece que:

“...se deben definir las principales roles y responsabilidades, lo que mitiga funciones incompatibles...”

La Contadora no distribuye la responsabilidad de elaboración de estados financieros a asistentes contables, o funcionarios del área contable & caja, debido a que el perfil profesional de los mismos, no cumplen con las capacidades para poder realizar estos financieros borradores, que sean supervisados y revisados por la Contadora de la Institución.

Ausencia de segregación de funciones y revisión de los estados financieros mensuales por parte de un líder financiero. Riesgo de vulnerabilidad de controles.

### **Conclusión**

La falta de evidencia en el área contable & caja de segregación de funciones, incrementa el riesgo de vulneración de controles por parte de la gerencia y promueve posibles errores dentro de la elaboración de dichos estados financieros.

## **Recomendación**

### **A la Contadora General**

7. Preparar, y direccionar a una persona del área contable & caja, la cual cumpla con el perfil profesional requerido para registrar los asientos manuales de los estados financieros. Similarmente se recomienda la implementación de supervisiones a los estados financieros previo a su envío al Gerente General.

### **Ubicación inadecuada del Centro de cómputo, falta de controles ambientales y mantenimiento de los equipos**

No existe un espacio dedicado a servidores, con controles ambientales y de protección física. Los mismos se ubican en la sucursal Norte. De nuestra visita evidenciamos:

- Inadecuada restricción de acceso físico. Cualquier persona que ingrese al área puede tener contacto directo con los servidores y/o equipos de comunicación que ahí se encuentran.
- Falta de un sistema de aire acondicionado, no existe un medidor de temperatura.
- Falta de Detectores de humedad, humo, alarma contra incendio.
- Inadecuados equipos de supresión de incendios en el interior del centro de cómputo.
- Debilidad en el sistema UPS el cual opera sin redundancia.

Inobservancia de la Norma de Control Interno 410-07 Desarrollo y Adquisición de software aplicativo, la cual establece que:

“...los sistemas que maneja una Organización tienen que mantenerse a actualizaciones, mantenimientos y pruebas de respaldos continuos de sus bases de datos...”

El Gerente General, no ha establecido una política de salvaguardas de base de datos, debido a la alta transaccionalidad diaria que tiene la Cooperativa, es necesario que se establezcan seguridades de acceso físico para los servidores de la misma.

## **Conclusión**

Al no contar con un centro de datos con un espacio físico adecuado, el cual solo puedan acceder las personas autorizadas, además con el cumplimiento de controles ambientales, incrementa el riesgo de que la infraestructura tecnológica que soporta los sistemas de la Cooperativa se vea afectada y/o sufra daños físicos, evitando la paralización de las actividades de la Cooperativa.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

8. Disponer la adecuación y restructuración del centro de cómputo de tal manera que cuente con el espacio físico apropiado, es decir, ubicarlo dentro de un lugar exclusivo donde solo las personas asignadas tengan acceso.
  
9. Disponer de la contratación de un proveedor de infraestructura informática que pueda dotar al centro de cómputo de controles de riesgos ambientales, como: (i) sistema de aire acondicionado con control de temperatura, (ii) piso falso, (iii) equipos detectores de humedad y agua, (iv) alarma detectoras de incendios, (v) equipos de supresión de incendios con materiales adecuados para equipos informáticos y que no pongan en peligro al personal.

#### 5.4 Fase IV. Evaluación Continua

Aspectos a considerar en el seguimiento

El objetivo de toda auditoría de gestión, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la gestión del ente auditado y un fortalecimiento de su sistema de control interno.

Con el propósito de evaluar en forma continua, metódica y detallada, se diseñará en la planificación anual de actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "18 de Noviembre" proyectos que permitan el seguimiento de la implantación de las recomendaciones formuladas.

Los objetivos del seguimiento son:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implantada en la remediación de la observación que le dio origen.
- Promover la actividad de control a efectos de lograr una alta eficacia de la auditoría de gestión.
- Retroalimentar el proceso continuo del control interno de la entidad.
- Constatar la efectividad de las decisiones adoptadas por la alta dirección de la Cooperativa, para corregir los problemas señalados por el auditor.

La planificación para la ejecución del seguimiento de las recomendaciones deberá contemplar e indicar, lo siguiente:

- El momento para efectuar el seguimiento y el período de tiempo que ha tenido el ente auditado para aplicar dichas acciones.
- Objetivos y alcance del seguimiento en la cual debe priorizarse la verificación de implantación de aquellas recomendaciones que, a juicio del auditor, mayor impacto positivo produciría en el sistema de control interno y/o en el grado de eficiencia en la gestión del ente auditado.
- Metodología general de revisión que será aplicada.
- Criterios que se aplicaron para efectuar la evaluación.
- Tiempo necesario para llevar a cabo el operativo.
- Variables e indicadores de gestión que deben ser tomados en cuenta, para corroborar la mejora en la gestión de la Cooperativa como consecuencia de aquellas recomendaciones implantadas.

Por cada recomendación deberá puntualizarse:

Deficiencia detectada.- reproducción de los aspectos significativos de la deficiencia detectada en ocasión del examen anterior.

Recomendación realizada.- detalle de la recomendación del auditor.

Situación actual.- aclaración del estado en el que se encuentra la recomendación identificada.

Opinión.- regularizada parcialmente – no regularizada – regularizada; acorde al juicio del auditor.

Comentarios.- se expondrá una breve explicación de los motivos que sustentan la opinión.

Nueva recomendación.- si corresponda.

Opinión del Auditor.- se describirá el porcentaje de observaciones remediadas a través de la implantación de las recomendaciones efectuadas por el ente auditado.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. La falta de un organigrama orgánica-estructural, dentro del Cooperativas de Ahorro y Crédito, no permite definir claramente las líneas de jerarquías, en las cuales se evidencien los principales lineamientos, políticas, objetivos, responsabilidad y actividades de cada funcionario de la Organización.
2. La no creación/aplicación de indicadores de gestión debidamente legalizados, con la constancia de supervisión de un nivel superior, no genera un respaldo de fiabilidad para los lectores de los mismos, en caso de Cooperativas de Ahorro y Crédito, la disminución de credibilidad en la situación financiera afecta a la captación y retención de los socios ahorristas.
3. La inexistencia del código de ética, origina el desconocimiento de valores, principios, virtudes y fundamentos morales y éticos dentro de los funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, producto de lo cual dichas personas no logran identificarse con la Organización, ni con la dedicación de lograr el cumplimiento de objetivos, estrategias planteadas por la misma.
4. De igual manera, bajo la ausencia del código de ética, existe la probabilidad de vulnerar los controles a nivel de Organizacional, así como el riesgo latente de presencia de incumplimiento de independencia, dentro de la estructura funcional y personal de los empleados de la misma.
5. Las pruebas de contingencia, y seguridad informática dentro de los sistemas contables de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son de relevancia, debido al almacenamiento y accesos restringidos que

debe contar dicho elemento; al evidenciar cualquier indicio de debilidad del mismo, aumenta el riesgo de sufrir una malversación de la base de datos previamente almacenados con información confidencial del socio ahorrista.

## **6.2 Recomendaciones**

1. La Asamblea General de Socios, que es el órgano estructural de mayor jerarquía dentro de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, debe actualizar periódicamente las líneas de estructurales, mandamiento y responsabilidad, debidamente direccionados con el cumplimiento de la estrategias, políticas, objetivos de la Organización.
2. Establecer normas, políticas y/o lineamientos continuos en relación al análisis, revisión, presentación y legalización de los resultados de los indicadores de gestión dentro de la Institución.
3. Realizar, aplicar y supervisar la implantación de un modelo de manual de código de ética, que abarque en su mayoría las principales actividades, funciones, derechos y obligaciones de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
4. Al contar con el código de ética, este tiene que ser socializado hacia todo funcionario de la Cooperativa, así como el público en general, con la finalidad de conocer las principales funciones, beneficios y responsabilidades que debe contar el personal de la institución.
5. Diseñar cronogramas de pruebas de fallos, aplicación de contingentes, y salvaguarda de datos, dentro del sistema contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; consiguiendo con esto una mayor razonabilidad en cuanto a la confianza de integridad de la base de datos, así como la seguridad en el principio de acceso restringido.

**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

- ALVIN A., RANDAL J. Elder, MARK S. Beasley. *Auditoría un Enfoque Integral*. Décima Primera Edición. Editorial Pearson.
- BADILLO, Jorge. *Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión*. Ecuador 2010.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Editoral Mc. Graw-Hill.
- MALDONADO, Milton. *Auditoría de Gestión*. Tercera Edición. Ecuador 2006.
- AMARRIPA E., Eduardo. *Auditoría*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición 2000.