



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., PERÍODO: DEL
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 UBICADA EN
LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”**

CHACÓN TERÁN ANDREA ELIZABETH

Tesis presentada previo la obtención del grado de:

**INGENIERA EN FINANZAS- CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORA**

Dra. Eugenia Camacho, MSc.

DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra

CODIRECTOR

AÑO 2010

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO ESTRADA

CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008 ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, realizada por Andrea Elizabeth Chacón Terán, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la que el trabajo realizado contiene información útil para la aplicación de la auditoría gestión en las empresas, sí se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan Andrea Elizabeth Chacón Terán que lo entregue al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo 2010

Dra. Eugenia Camacho, MSc.

DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ANDREA ELIZABETH CHACÓN TERAN

DECLARO QUE:

El Proyecto de Grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el 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 científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo 2010.

Andrea Elizabeth Chacón Terán
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



"ARTESANOS" LTDA.

*La Cooperativa es de todos...
... con Seguridad.*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ARTESANOS LTDA."

Of. Nro. 00929

COAC-ARTE-I

Ibarra, 06 de Octubre del 2009

Economista
Galo Acosta
DIRECTOR DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA "ESPE"

Presente.-

De mi consideración:

IBARRA:
Sucre 6-24 y Flores
Telefax: 2642-182

OTAVALO:
Piedrahita 4-45 y Bolívar
Telefax: 2921-704

COTACACHI:
10 de Agosto y Bolívar
Telefax: 2916-422

PIMAMPIRO:
Bolívar 8-025 e Imbabura
Telefax: 2937-441

URCUQUÍ:
González Suárez y Motovelle
Telefax: 2939-560

CUELAJE:
Zona de Intag, Plaza Central
Telefax: 2648-769

CAYAMBE:
Ierán y Vívar (esq.)
Telefax: 02 2362-742

ATUNTAQUÍ:
Olmedo 1570 y Juan de Velasco
Telefax: 2909-870

GARCÍA
MORENO:
Plaza Central
Telefax: 2564-044

Reciba un fraterno saludo de nuestra parte, a la vez felicitamos por los logros alcanzados en el desempeño diario de sus actividades.

Con el afán de ayudar a la sociedad y en especial a la juventud, la Institución ha desarrollado un beneficio exclusivo para los socios y público en general, el de permitir a quienes estén cursando estudio superiores a realizar pasantías pre profesionales, investigaciones y proyectos de tesis en nuestra entidad.

Por lo tanto, pongo en su conocimiento que la Sra. Andrea Elizabeth Chacón Terán, está autorizada para realizar sus tesis con el tema: "AUDITORIA EN GESTION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA", lo cual le permitirá seguir con sus estudios académicos y aportar al desarrollo de nuestra institución.

Particular que comunicamos para los fines pertinentes.

Atentamente,
"LA COOPERATIVA ES SERVICIO Y PROGRESO ARTESANAL"

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Tig. Jorge Páez
GERENTE GENERAL
"ARTESANOS" LTDA.
Fundada el 19 de Junio de 1991
Acuerdo Ministerial 2423 del 22-Nov-91

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior del Ejercito por su inmensa labor de enseñanza, por contar con profesores de alto nivel académico y que supieron transmitirme sus vastos conocimientos y experiencias muy valiosas.

A la Dra. Eugenia Camacho y al Ing. Carlos Sierra por guiarnos con sus enseñanzas, en la culminación de la presente investigación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por brindarme todas las facilidades para realizar la presente tesis.

A las diferentes personas que de una u otra forma aportaron y participaron para lograr alcanzar el sueño más importante de mi vida.

Andrea Elizabeth Chacón Terán

DEDICATORIA

A Dios en reciprocidad por las bondades recibidas, por ser mí mejor amigo, mi fortaleza, y mi guía en el camino de mi felicidad.

A mis padres, esposo e hijos los seres más valiosos de mi vida, quienes con esfuerzo y sacrificio han sido mi apoyo en cada momento de la culminación de mi carrera, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A ellos quienes con su amor y consideración supieron brindarme la ayuda necesaria para culminar mis estudios superiores.

Santiago, Elian y Heizzel...

Con amor y gratitud...

Andrea Elizabeth Chacón Terán

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
AUTORIZACIÓN**

Yo, Andrea Elizabeth Chacón Terán

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008 ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 2010

Andrea Elizabeth Chacón Terán

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
SUMMARY.....	4
CAPITULO 1	
1. ASPECTOS GENERALES.....	7
1.1. ANTECEDENTES.	7
1.1.1 Base legal de la Empresa.....	8
1.1.2. Objetivos de la Cooperativa.....	26
1.2 LA EMPRESA	26
1.2.1 Reseña Histórica.....	28
1.2.2 Organigramas.....	32
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	32
1.2.2.2 Organigrama Funcional.....	35
1.2.2.3 Organigrama Personal.....	37
CAPITULO 2	
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	39
2.1 Misión.	39
2.2 Visión.	39
2.3 Objetivos y Metas de los Departamentos	40
2.4 Políticas.	41
2.5 Estrategias.	42
2.6 Principios y valores.	44

CAPITULO 3

3. ANALISIS SITUACIONAL.....	47
3.1. ANALISIS INTERNO	47
3.1.1 Crédito y Cobranzas.....	47
3.1.2 Recursos Humanos.....	58
3.1.3 Atención al Cliente.....	61
3.2 ANALISIS EXTERNO	63
3.2.1 Influencias Macroeconómicas.....	63
3.2.1.1 Factor Político.....	63
3.2.1.2 Factor económico.....	65
3.2.1.3 Factor social.....	72
3.2.1.4 Factor tecnológico.....	78
3.2.1.5 Factor legal.....	79
3.2.2 Influencias Microeconómicas.....	80
3.2.2.2 Proveedores.....	82
3.2.2.3 Competencia.....	88
3.2.2.4 Precios.....	98

CAPITULO 4

4. METODOLOGIA PARA LA AUDITORIA DE GESTION.....	101
4.1. Metodología.	101
4.2. Planificación Preliminar.	102
4.3. Planificación Específica.	107
4.4. Técnicas de Recolección.	108
4.4.1 Investigación documental.....	108
4.4.2 Observación Directa.....	109
4.4.3 Entrevista.....	110
4.4.4 Cédulas.....	114
4.4.5 Método Gráfico.....	117
4.4.6 Técnicas de Auditoría.....	119

4.5. Papeles de Trabajo.	120
4.6. Evidencias.	121
4.7. Tipos de informe	124
4.7.1 Informe general.....	124
4.7.2 Informe ejecutivo.....	125
4.7.3 Informe aspectos relevantes.....	126
4.8. Indicadores.	127
4.8.1 Indicadores de gestión.....	128
4.8.2 Indicadores financieros.....	134
4.9. Planificación Específica.	136
4.9.1. Ejecución del Trabajo.	144
4.10 Comunicación de resultados.	144
CAPITULO 5	
5. PROPUESTA DE UNA AUDITORIA DE GESTION A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ARTESANOS” CIA LTDA.	150
5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.	151
5.1.1 Programas Preliminar de Auditoría.....	160
5.1.1.1 Crédito y Cobranzas.....	161
5.1.1.2 Atención al Cliente.....	162
5.1.1.3 Recursos Humanos.....	162
5.2. PLANIFICACION ESPECÍFICA.	206
5.2.1 Programas Específico de auditoría.....	206
5.2.1.1 Crédito y Cobranzas.....	207
5.2.1.2 Atención al Cliente.....	207
5.2.1.3 Recursos Humanos.....	208
5.2.2 Papeles de trabajo.....	209
5.2.3 Hojas de Hallazgos.....	264

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.	286
5.3.1 Supervisión del trabajo de Auditoría.....	286
5.3.2 Informe de Auditoría.....	290
5.3.3 Seguimiento y monitoreo.....	316
5.4 ACTUACIONES DEL AUDITOR.	321
5.5 CONTROL DE AUDITORIA.	322
CAPITULO 6	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	323
6.1 CONCLUSIONES.	323
6.2 RECOMENDACIONES.	325
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	327
BIBLIOGRAFÍA.....	332

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nro. 1:	Aportación de Capital Accionistas Fundadores.....	29
CUADRO Nro. 2:	Certificados de Aportación.....	30
CUADRO Nro. 3:	Constitución del Patrimonio Actual.....	31
CUADRO Nro. 4:	Análisis de Crédito.....	48
CUADRO Nro. 5:	Estructura de Cartera.....	49
CUADRO Nro. 6:	Plazos de los Créditos.....	50
CUADRO Nro. 7:	Relación de Garantías.....	52
CUADRO Nro. 8:	Plazos Procesos de Cobranza.....	54
CUADRO Nro. 9:	Clasificación Créditos de Consumo.....	55
CUADRO Nro.10:	Calificación Créditos de Vivienda.....	56
CUADRO Nro.11:	Calificación Créditos de Microcréditos.....	56
CUADRO Nro.12:	Provisión de Créditos.....	57
CUADRO Nro.13:	Inflación Mensual Oct.2008-Sep. 2009.....	66
CUADRO Nro.14:	PIB Enero 2000- Enero 2009.....	69
CUADRO Nro.15:	Tasas de Interés Activas 2008- 2009.....	70
CUADRO Nro.16:	Tasas de Interés Pasiva 2008-2009.....	71
CUADRO Nro.17:	Desempleo Enero 2008-Junio2009.....	74
CUADRO Nro.18:	Participación por Remesas por Región.....	77
CUADRO Nro.19:	Origen de las Remesas.....	77
CUADRO Nro.20:	Segmentación de Mercado.....	81
CUADRO Nro.21:	Calificación de Proveedores.....	87
CUADRO Nro.22:	Principales Instituciones Financieras Competencia...	93
CUADRO Nro.23:	Tasas de Interés Activas.....	98
CUADRO Nro.24:	Tasas de Interés Pasivas.....	99
CUADRO Nro.25:	Tasas de Depósitos a Plazo Fijo.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nro. 1:	Inflación 2008-2009.....	67
GRÁFICO Nro. 2:	Producto Interno Bruto 2008-2009.....	69
GRÁFICO Nro. 3:	Tasas de Interés Activa 2008-2009.....	71
GRÁFICO Nro. 4:	Tasas de Interés Pasiva 2008-2009.....	72
GRÁFICO Nro. 5:	Desempleo 2008-2009.....	74
GRÁFICO Nro. 6:	Segmentación del Mercado.....	81
GRÁFICO Nro. 7:	Calificación Proveedores.....	87
GRÁFICO Nro. 8:	Competencia.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está desarrollado bajo los principios de la Auditoría generalmente aceptados en el país, normas y código de ética; constituyéndose en una herramienta útil para todo aquel que quiere entender mejor las responsabilidades, beneficios y cualidades de una actividad de auditoría de gestión eficaz.

Para lograr su objetivo, la actividad de auditoría de gestión debe contar con recursos adecuados, personal profesional y seguir una orientación que además de validar operaciones pasadas pretenda mejorar las operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la eficacia, eficiencia, economía y ética de la entidad.

Una actividad de auditoría de gestión eficaz actúa como una actividad de aseguramiento y consulta independiente y objetiva, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las entidades.

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales, Ley Nacional de Cooperativas, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Equidad Tributaria, Ley de Seguridad Social, Estatuto, reglamento y manuales de la Cooperativa. Los organismos de Control son el Ministerio de Inclusión Económica y social, Dirección Nacional de Cooperativas, Servicio de Rentas Internas e Instituto de Seguridad Social.

La Cooperativa se funda el 19 de junio de 1991, con 22 compañeros artesanos con su espíritu visionario, trabajadores deciden emprender la aventura venciendo dificultades e incluso la falta de fe.

Sus principales objetivos son: crecimiento a través de la expansión geográfica a otros cantones de la provincia, consolidación de las sucursales actuales, emprender alianzas estratégicas, ampliar el alcance de la cooperativa a través de la creación de nuevos productos.

Los servicios financieros y complementarios que presta en la actualidad están destinados al comercio, pequeña industria y artesanía.

CAPITULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Cooperativa mantiene bien estructurada su planificación estratégica misma que presenta en forma clara la Misión, Visión, Objetivos, principios y valores.

CAPITULO 3: ANALISIS SITUACIONAL

La Cooperativa Artesanos Ltda., se encuentra influenciada por factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos y legales. Entre las principales entidades que representan competencia en el sector están el Banco Pichincha, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaquí y la Cooperativa Unión el Ejido.

CAPITULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología de la auditoría de gestión está orientada a evaluar el desempeño de la organización para determinar la eficiencia, eficacia,

economía y ética de las actividades en lo que respecta a planificación, organización, dirección y control.

CAPITULO 5: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión analiza los departamentos de Crédito y Cobranza con su área Atención al Cliente y Recursos Humanos. Se aplicó procedimientos basados a criterio personal del equipo de Auditoría.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de auditoría el equipo expone conclusiones y recomendaciones de mejora, mismas que deben ser puestas en práctica para mejorar el desempeño y productividad operativa y a su vez le permitirá a la Cooperativa alcanzar los objetivos propuestos.

SUMMARY

The present work is based on the principles of the Audit generally accepted in the country, under the code of norms and ethics which is a useful tool for all who wish to understand the responsibilities, benefits and qualities of an effective audit.

To achieve their objective, the activity of management audit should have appropriate resources, professional personnel and follow an orientation that seeks to improve future operations through a presentation of constructive recommendations to increase effectiveness, efficiency, economy and ethics of the activity.

An audit based on effective management acts as an independent assurance and as an objective consultation designed to add value and to improve the operations of the entities.

CHAPTER 1: GENERAL ASPECTS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. is governed and is guided by the following legal bodies: the National Law of Cooperatives, the Law of Institutions of the Financial System, the Law of Tributary Justice, the Law of Social Security, and statutes, regulations and manuals of the Cooperative. The organisms of control are the Ministry of Economic and Social Inclusion, National Agency of Cooperatives, Internal Affairs Service and Institute of Social Security.

The Cooperative was founded June 19, 1991, by 22 partners, artisans with visionary spirit and workers who decided to undertake the adventure conquering whatever difficulties, even the lack of faith

Their main objectives are: growth through geographical expansion to other cantons of the county, consolidation of current branches, to undertake strategic alliances, and to enlarge the reach of the cooperative through the creation of new products.

The financial and complementary services that are available at the present time are dedicated towards trade, small industry and artisans.

CHAPTER 2: STRATEGIC PLAN

The Cooperative maintains its strategic planning well structured in order to clearly present its Mission, Vision, Objectives, Principles and Values.

CHAPTER 3: SITUATIONAL ANALYSIS

The Cooperative Artisans Ltda. is influenced by political, social, economic, technological and legal factors. Among the main entities that represent competition in the region are Pichincha Bank, Atuntaqui Cooperative of Savings and Credit and the Ejido Union Cooperative.

CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR MANAGEMENT AUDIT

The methodology of audit management is oriented towards evaluating the performance of the organization in order to determine the efficiency, effectiveness, economy and ethics of those activities which concern planning, organization and control.

CHAPTER 5: MANAGEMENT AUDIT OF “LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.” PERIOD: JANUARY 1 TO DECEMBER 31, 2008.

Management Audit analyzes the Departments of Credit and Collection with its special attention to the Client Attention and Human Resources. Procedures are applied according to personal critique from the Audit team.

CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

In conclusion, the audit team presents conclusions and recommendations for improvement which should be applied to improve the actions and operative productivity, which in turn allow to the Cooperative to achieve its proposed objectives.

CAPITULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda. es una Institución Financiera que tiene como finalidad dar cobertura a todos sus socios a través del otorgamiento de préstamos emergentes, asociativos, consumo, vivienda, microcrédito, ahorros, depósitos a largo plazo, cobro de servicios básicos, fondo de vida y accidentes, fondo mortuario, seguro de desgravamen, pago del bono de desarrollo, pago del SOAT, transferencias del exterior, utilizando para el efecto, personal asistencial y administrativo al que es necesario evaluar su desempeño, mediante la aplicación de una auditoría de gestión.

El objeto de transformación nos permite identificar los problemas existentes en el desempeño y administración del talento humano ya que una buena utilización de estos recursos con eficiencia y eficacia es el éxito de una organización.

Para el cumplimiento de los objetivos es fundamental contar con recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales; así como también buscar nuevas políticas y estrategias de inversión a corto, mediano y largo plazo. Sin olvidarse de las destrezas que evidencien variedad de servicios y productos para lograr eficiencia en los gastos empresariales,

Con la aplicación de una Auditoría de Gestión se establecerá controles integrales buscando eficiencia, efectividad y economía a los resultados y

desviaciones encontradas de los departamentos examinados dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos serán plasmados en un informe en donde se encontrará conclusiones y recomendaciones que serán enviados a la Junta General de accionistas para la toma de decisiones y la inmediata corrección de las falencias detectadas en los departamentos de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos.

1.1.1 BASE LEGAL

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

LEY NACIONAL DE COOPERATIVAS

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley, la Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social (En la actualidad Ministerio de Inclusión Económica y Social. MIES) que, en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo, y vigila por el cumplimiento de esta Ley y su Reglamento General, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fuese el caso.

De acuerdo a información publicada por la Dirección Nacional de Cooperativas, en su página web (www.dinacoop.gov.ec), en sus registros constan 787 cooperativas de ahorro y crédito. Según el artículo No. 205 del Reglamento General a la Ley de Cooperativas, el Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de la Cooperativa están obligados a enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la respectiva Federación, sendas copias de la memoria anual.

Adicionalmente, de acuerdo a lo establecido en el Art.12 del Reglamento Especial de Auditorías Externas y Fiscalizaciones para organizaciones cooperativas bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas y publicado en el Registro Oficial no. 406 de 28 de noviembre del 2006, “las organizaciones cooperativas, están obligadas a realizar auditoría externa anualmente, cuando el monto del activo, de el balance general de inmediato anterior supere los diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.”

La presente ley se aplica como cuerpo fundamental para la constitución, estructuración y desarrollo de las actividades de cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda. Cumpliendo con los objetivos propuestos por los entes cooperativos y las disposiciones que establece los organismos de control.

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Según señala el artículo No.1 de esta ley, “las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Mediante Decreto Ejecutivo No 354, publicado en el Registro Oficial No 79 de 10 de Agosto del 2005, el Presidente Constitucional de la República, emitió el “Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”.

En el tercer inciso del artículo 2 del citado Decreto Ejecutivo No 354 dispone que para que las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social (Actualmente Ministerio de Inclusión Económica y Social) se sometan al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, observarán los requisitos que determine la Junta Bancaria.

Mediante resolución No. JB-2006-905 de 27 de Julio del 2.006, la Junta Bancaria estableció en su “Artículo 1.- Para que una cooperativa de ahorro y crédito, controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, se someta y pase al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberá tener un monto mínimo de activos de diez (10) millones de dólares de los Estados Unidos de América; en consecuencia, las cooperativas que registren dicho monto pasarán automáticamente al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.”

Al 30 de octubre del 2.007, 39 treinta y nueve cooperativas de ahorro y crédito se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en tanto que las 748 cooperativas, que no cumplen con el monto mínimo de activos, continúan bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Cabe señalar que como una buena práctica institucional a nivel nacional e internacional, toda Cooperativa de Ahorro y Crédito debe conocer, familiarizarse y manejar con soltura, las normas de prudencia y solvencia financiera, considerándolas como herramientas básicas para alcanzar estándares de eficiencia operativa y robustecimiento del autocontrol, mecanismos que le permitirán fortalecerse bajo esquemas de transparencia y responsabilidad.

LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

El Régimen Tributario se regulará por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos se constituyen en un medio para obtener recursos presupuestarios los que servirán como instrumento de política económica general.

La presente ley está integrada por los impuestos que se aplican a las entidades privadas y públicas entre estos están:

Impuesto a la Renta.- Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

Impuesto al Valor Agregado.- Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en

el que se incluirán impuestos, tasas u otros gastos atribuibles. En importaciones sobre el valor CIF (costo de la mercancía + prima del seguro + valor del flete de traslado) más impuestos, aranceles y otros gastos imputables al precio.

El valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

Esta ley tiene relación y se aplica en la Cooperativa "Artesanos" Ltda. Como un complemento para el desarrollo de las actividades, cumple con el Impuesto a la Renta cuando presenta excedente en el periodo contable, al igual que el Impuesto al Valor Agregado y la Retención en la fuente, de esta manera ejecuta a cabalidad con la Ley de Equidad Tributaria para no tener problemas con el Fisco.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

Esta ley establece los derechos y obligaciones, las prestaciones y servicios la estructura administrativa y demás lineamientos que debe cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; entre lo más importante tenemos:

El Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social por lo que su organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia subsidiariedad y suficiencia.

Los riesgos que cubre el Seguro General Obligatorio son:

- **Enfermedad.**- Serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual.
- **Maternidad.**- Las afiliadas tendrán derecho a recibir atención médica durante su embarazo y el subsidio por enfermedad.
- **Riesgos de Trabajo.**- Están protegidos desde el primer día laboral en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con prestaciones económicas.
- **Invalidez.**- Adquieren este derecho cuando el siniestro ha provocado el cese forzoso en la actividad principal que realiza el afiliado.
- **Montepío.**- Los afiliados activos que al momento de su fallecimiento tengan acreditados al menos sesenta (60) imposiciones mensuales, el afiliado cesante cuando fallece dentro del período de protección del Seguro de Muerte (dos meses) y el jubilado que recibe pensión de invalidez o vejez, causan derecho a la pensión de montepío.

Establece que los recursos del Seguro General Obligatorio se financiarán por:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados
- b. La aportación patronal obligatoria por parte de empleadores

- c. Contribución financiera obligatoria del Estado
- d. Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio.
- e. Las herencias, legados y donaciones.

La cooperativa “Artesanos Ltda.” utiliza este marco legal como un complemento que regula el Seguro General Obligatorio al que tiene derecho los empleados, cubriendo riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, montepío; así como también las Prestaciones Sociales en beneficio de los mismos como préstamos hipotecarios, préstamos quirografarios, retiro fondos de reserva entre otros.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR

Esta ley norma las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los mismos procurando la equidad y seguridad jurídica entre las partes, estableciendo además que es un derecho de los consumidores el reclamo.

La Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores,

sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad;

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda. Se encuentra amparada bajo la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor ya que sus socios activos en cualquier momento pueden denunciar perjuicios económicos como altas tasas de interés, exceso en el cobro por servicios entre otros.

ESTATUTO DE LA COOPERATIVA

Son normas de funcionamiento interno, mismo que es elaborado por la cooperativa e incluye disposiciones establecidas por mandato de la ley y reglamento, el que deberá ser aprobado en Asamblea General de socios por mayoría de votos.

El estatuto establece la constitución y responsabilidad de la cooperativa ante terceros así como su duración; los objetivos que deberá cumplir en beneficio de la Comunidad y los principios fundamentales que regularán las actividades.

La estructura interna y administrativa está integrada por los siguientes organismos:

- Asamblea General de socios (máxima autoridad)
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerente General
- Comisiones

Establece que el Régimen Económico estará compuesto por:

- Las aportaciones de los socios.
- Cuotas de ingreso y multas
- Fondo de Reserva y reserva Facultativa
- De donaciones, legados y herencias

Además establece que los procedimientos contables deberán regirse a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y los estados financieros se pondrán a disposición del consejo de vigilancia para que examine y posterior a esto presente a los socios.

El estatuto fue aprobado en Asamblea de Socios los días miércoles 19 de junio, y miércoles 3 de julio de 1991 como consta en las actas respectivas a dichas fechas y enviado al ministerio de Bienestar Social para su aprobación el 12 de noviembre de 1991.

Una vez aprobado el estatuto fue difundido a todos los empleados para que conozcan y cumplan con cada disposición detallada en el mismo. Tanto las autoridades como empleados cumplen con lo establecido desde su publicación y al personal nuevo se realiza su respectiva inducción.

REGLAMENTO DE LA COOPERATIVA

Reglamento General Interno del Estatuto

El reglamento Interno norma el funcionamiento de la Cooperativa en puntos que exige una definición más precisa de lo que indica la ley y las condiciones particulares de cada actividad a realizar. Este a su vez asegura el desarrollo de las actividades de ahí su gran importancia.

Este reglamento tiene la finalidad de permitir aplicar eficientemente el estatuto de la Cooperativa “Artesanos” Ltda. A través de un conjunto de normas, métodos y procedimientos que faciliten al personal el cumplimiento de las funciones asignadas, evaluar y administrar este Reglamento.

Establece los requisitos, obligaciones y derechos, sanciones, multas etc. necesarios para ser cumplidos por los socios tanto personas naturales como jurídicas.

Este reglamento se viene cumpliendo en un 100% ya que es conocido por todos los empleados en relación a Socios, Gobierno, Administración, Control Interno, Funciones y Régimen Económico.

Reglamento General de Crédito y Cobranza

Este reglamento tiene la finalidad de permitir administrar eficientemente los productos y servicios de Crédito y Cobranza que la Cooperativa presta a sus socios y cliente, a través de un conjunto de normas, métodos y procedimientos que surgen de la legislación vigente, las cuales facilitan el cumplimiento de las funciones asignadas, evaluar el cumplimiento de normas de control interno, aplicar medidas preventivas y correctivas, minimizar el riesgo crediticio y evitar la imposición de sanciones previstas en la Ley a la Cooperativa, a sus administradores y empleados

Reglamento de caja Chica

Este reglamento tiene la finalidad de permitir administrar eficientemente el fondo fijo de caja chica para el desarrollo normal de las actividades de la Cooperativa, a través de un conjunto de normas, métodos y procedimientos que faciliten al personal el cumplimiento de las funciones asignadas y evaluar el cumplimiento de normas de control interno en el manejo de este fondo.

Reglamento de Recursos Humanos

El reglamento va encaminado al mejoramiento de las condiciones de servicio beneficios, derecho, deberes y obligaciones para todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos "Ltda. Con la finalidad de permitir administrar eficientemente los recursos humanos de la cooperativa, que se refleje en un óptimo servicio a sus socios, a través de un conjunto de normas, métodos y procedimientos que facilitan el cumplimiento de normas de control interno en el manejo de los recursos humanos.

REGLAMENTO DE APLICACIÓN A LA LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

El documento incluye aspectos que permiten que se cumpla el espíritu de la Ley, Contrarresta la evasión tributaria y evita que los sectores de la clase media paguen más de lo que tienen que pagar.

El reglamento mejora sustancialmente la liquidez de personas naturales y jurídicas (empresas). Además de los gastos de salud, educación (matrículas, pensiones, uniformes, útiles) y vivienda, se deducirán dos

adicionales que no se podrían anticipar y que tienen que ver con gastos en ropa y alimentación. Así, el beneficio de la nueva política tributaria llega también a las personas que tienen resuelto el tema de salud, educación y vivienda y no tiene gastos por este concepto.

Otra de las ventajas de la Ley, son las sanciones. Ahora únicamente existen los delitos dolosos (se eliminaron los culposos) que contempla penas prisión que van de uno a tres años, de dos a cinco años y de reclusión menor de hasta seis años sin posibilidad de pagar fianza.

CÓDIGO DE TRABAJO

Es un marco jurídico que regula las relaciones entre empleados y trabajadores, y su aplicación será en diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Cubre a todos los trabajadores sin importar la forma de contratación, establece los derechos y obligaciones que tiene el empleador hacia el trabajador y viceversa a fin de que se mantenga un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades, el código establece que los sueldos y salarios bajo ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales establecidos.

Además indica las jornadas laborales serán de ocho horas diarias, salvo disposiciones de la ley entre las que están jornadas especiales, normales y nocturnas; los descansos obligatorios a los trabajadores.

La administración de la cooperativa y los trabajadores podrán hacer uso de este Código en cualquier situación que se presente sea favorable o desfavorable para las partes.

Instructivo de Productos y Servicios

Contiene los productos y servicios que ofrece la Cooperativa a sus socios entre estos se encuentran:

- Instrucciones para apertura de Cuenta:
 - Para personas naturales y jurídicas
 - Para personas que acceden al Bono de Desarrollo Humano
 - Para menores de edad

- Instrucciones para inversiones
 - Depósitos a Plazo Fijo
 - Ahorro Programado 1
 - Ahorro Programado 2
 - Ahorro Programado 3
 - Ahorro Programado 4
 - Ahorro Programado 5

- Instrucciones para acceder a Créditos entre los que se encuentran:
 - Crédito de Vivienda
 - Crédito de Consumo
 - Microcréditos
 - Emergentes
 - Reestructuraciones y/o renovaciones
 - Hipotecario
 - Prendario

ORGANISMOS DE CONTROL

MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL



El Ministerio de Inclusión Económica y Social es el organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política estatal en materia de protección de menores, mujeres, jóvenes, ancianos, personas discapacitadas, indígenas y campesinos. Corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social, promover e impulsar la organización comunitaria, el cooperativismo con fines productivos y de desarrollo, y otras tareas orientadas a lograr el bienestar de la colectividad, mediante mecanismos que faciliten el acceso a la alimentación, vivienda, salubridad, protección, desarrollo social y a la satisfacción de aquellas necesidades que permitan a los sectores poblacionales más vulnerables de la sociedad, desarrollar su vida en condiciones aceptables.

El Ministerio actúa como organismo a través de la Dirección Nacional de Cooperativas quien es el encargado de realizar los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; fiscaliza y asesora, aprueba planes de trabajo y vigila el cumplimiento de la ley y su reglamento.

La cooperativa entrega todas las reformas, planes de trabajo al Ministerio de Inclusión Económica y Social la cual se encarga de aprobar o negar a través de la Dirección Nacional de cooperativas.

La Cooperativa se encuentra bajo control de estos organismos quienes son los encargados de regular el funcionamiento y cumplimiento de leyes y reglamentos para que de esta manera la institución alcance su objetivo propuesto de entregar un servicio de calidad al socio y a la Comunidad.

DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS



Es el organismo oficial encargado de la investigación, coordinación, planificación y fomento de la actividad cooperativa en el país y de la aprobación de programas de educación.

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

La Cooperativa esta bajo el control del Consejo Cooperativo Nacional ya que este es el encargado de promover el desarrollo, establecer políticas y líneas de acción así como entregar las reformas legales necesarias para el desenvolvimiento del sistema cooperativo.

SERVICIO DE RENTAS INTERNO



El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones

Los objetivos que tiene el SRI son:

- Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía.
- Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
- Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
- Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos.

La cooperativa está en la obligación de declarar los impuestos de acuerdo a lo que establece la ley de Régimen Tributario Interno por tal razón mantiene relación directa con esta institución quien será la encargada de

recaudar los tributos y en caso de incumplimiento aplicar sanciones y multas.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL



El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de de invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

La Cooperativa cumple con lo que establece el organismo a través de la Ley Seguridad Social, en la que especifica las obligaciones a favor del empleado en lo que se refiere al aporte individual y patronal obligatorio, fondos de reserva, pago préstamos quirografarios e hipotecarios. Así

como obligaciones el 9.35% como aporte individual y 11.15% como aporte patronal entre otros.

DEFENSORIA DEL PUEBLO



La Defensoría del Pueblo, con jurisdicción nacional, es una institución que fue creada para observar la calidad de los servicios, promover o patrocinar el Hábeas Corpus y la acción de amparo de las personas que lo requieran a petición de parte patrocinar el Hábeas Data; defender la observancia de los derechos fundamentales que la constitución garantiza y ejercer las demás atribuciones que le asigne la ley.

El Defensor del Pueblo puede emitir censura pública en contra de los responsables materiales o intelectuales de actos o comportamientos contrarios a los derechos humanos; así como pronunciarse públicos en los casos sometidos a su consideración, con criterios que pasan a constituir la defensa de los derechos humanos.

Entre sus funciones se encuentra:

1. Orientar a los ciudadanos sobre la forma de cómo ejercer sus derechos.
2. Recibir las quejas de las personas cuando sus derechos son vulnerados.
3. Vigilar del debido proceso.
4. Apoyar las soluciones pacíficas.

1.1.2. Objetivos de la Cooperativa

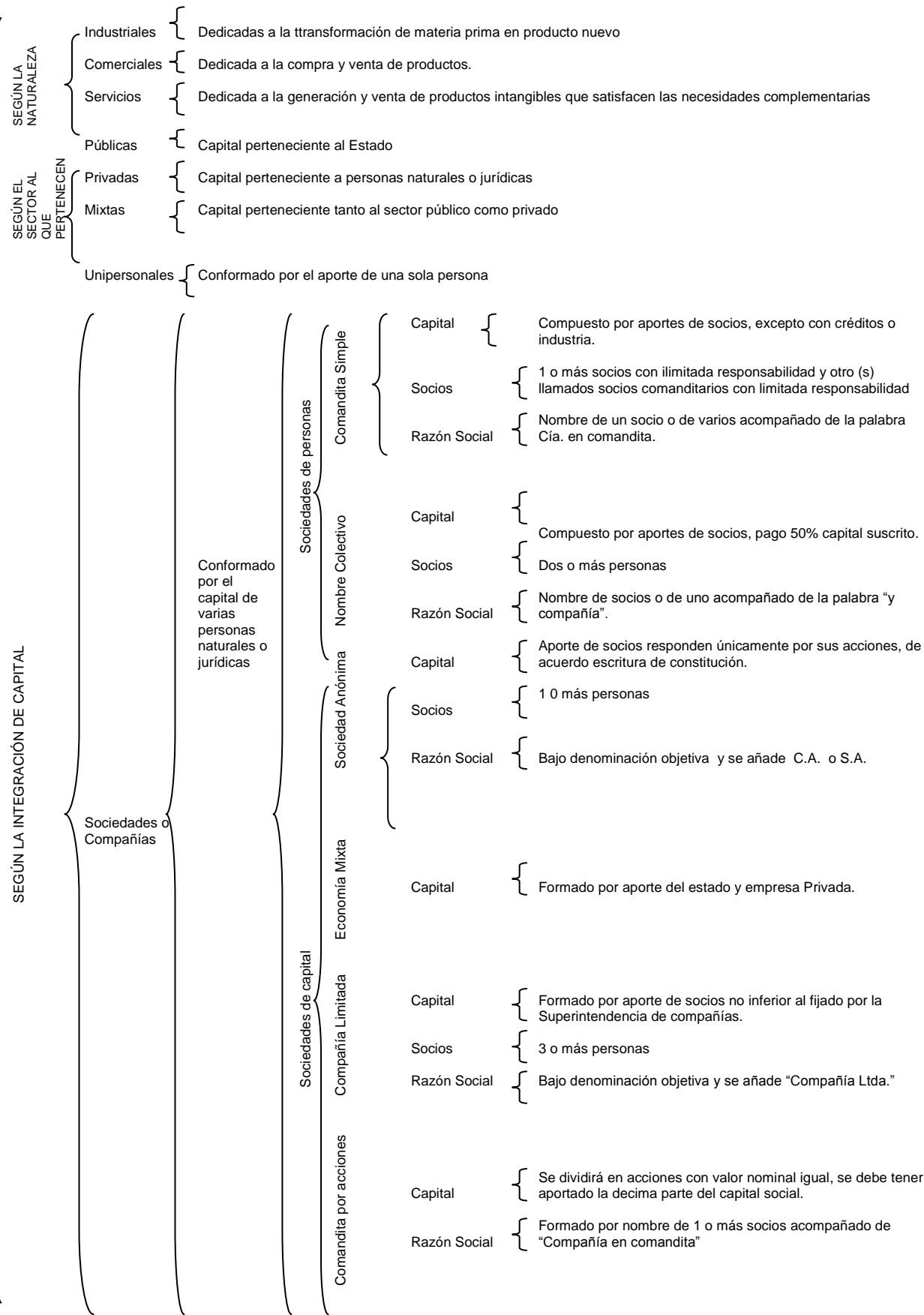
- Crecimiento a través de la expansión geográfica de la cooperativa a otros cantones de la provincia.
- Crecimiento y consolidación de las sucursales actuales
- Empezar Alianzas Estratégicas en ámbitos de interés con organizaciones tanto nacionales como internacionales:
- Ampliar el alcance de la cooperativa a través de la creación de nuevos productos.

1.2. LA EMPRESA

“La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”.¹

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



Por lo tanto la Cooperativa se clasifica en Compañía de Responsabilidad Limitada que se conforma con tres o más personas, la cuota por apertura de cuenta es de \$20.00 dólares de los cuales el capital de aportación mínimo es de \$10.00 dólares por socio más 10.00 de ahorros a la vista debitando una comisión de \$3.00 como costos de ingreso de la libreta y el estuche.

1.2.1. Reseña Histórica

La cooperativa Artesanos se funda un 19 de junio de 1991, son 22 compañeros artesanos que deciden emprender esta gran aventura como toda institución naciente venciendo dificultades e incluso la falta fe de quienes no creían en la capacidad del artesano, así empieza a funcionar en un zaguán de la calle Sucre, construcción antigua de propiedad del Sr. Jesús Ortega, para ese entonces con una mesa prestada una máquina de escribir y un par de sillas.

Posteriormente se traslada a la calle Flores y Chica Narvárez frente al sindicato de choferes, luego a la calle Luis Cabezas Borja y Oviedo a una cuadra y media del antiguo terminal de transportes andina, con el correr del tiempo vuelve a la calle Sucre y Pedro Moncayo al mismo sitio donde se inició pero esta vez a una construcción nueva. Hasta que el 29 de octubre del 2008 se traslada a su local propio, instalaciones modernas en las cuales nos encontramos.

Paso a paso viene el crecimiento y desarrollo de la cooperativa y con el afán de extender el servicio se decide abrir una agencia en la ciudad de Otavalo inaugurándose el 2 de mayo del 2001, posteriormente en la ciudad de Cotacachi el 14 de septiembre del 2002, después en la ciudad de Pimampiro el 10 de mayo del 2003, se llegó al cantón Urququí el 5 de

enero del 2005 había que atender el área rural y así se llegó a la parroquia de Cuellaje del cantón Cotacachi el 12 de marzo del 2005 Saliéndose del límite provincial se inaugura la agencia de Cayambe el 4 de abril del 2005, luego se logra ingresar en la ciudad de Atuntaqui el 5 de diciembre del 2005 y por último otra parroquia del cantón Cotacachi García Moreno en diciembre del 2007.

Sus socios, los artesanos fundadores, con su espíritu visionario, trabajadores comprometidos e incansables forjadores de ideales, hicieron realidad los sueños de unir a los artesanos independientemente de su especialidad, para ir uniendo a los seis cantones de la Provincia de Imbabura y al Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, teniendo presente el slogan que naciera con el sistema cooperativo: “la unión hace la fuerza”, es así como, consiguieron la primera acta constitutiva de la Cooperativa el 19 de junio de 1991, para posteriormente, el 22 de noviembre de 1991, alcanzar su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 2324 expedido por el Ministerio de Bienestar Social.

Con la decisión de los socios fundadores inician el siguiente capital:

CUADRO 1. Aportación de capital de Accionistas Fundadores

N.	APELLIDOS Y NOMBRES	APORTACION EN SUCRES
1	Luis Aragón Aragón	\$ 500.00
2	Víctor Aragón Aragón	\$ 500.00
3	Jaime calderón López	\$ 500.00
4	Miguel Cerón Caluqui	\$ 500.00
5	Manuel Mesías castillo	\$ 500.00
6	Colon Bayardo Estévez	\$ 500.00
7	Elicio Gonzales chamorro	\$ 500.00
8	Bolívar Jiménez Endara	\$ 500.00
9	Adalberto Loza Castro	\$ 500.00
10	Segundo Martínez Carrera	\$ 500.00
11	Carlos Márquez Jaramillo	\$ 500.00

12	Bertha Mejía Yar	\$ 500.00
13	Carlos Narváez Cadena	\$ 500.00
14	Edison Navarrete Palacios	\$ 500.00
15	William Vásquez Rodríguez	\$ 500.00
16	Ana Narváez Landinez	\$ 500.00
17	Jesús Ortega Revelo	\$ 500.00
18	Aida Portilla Farinango	\$ 500.00
19	Juan Ponce Morillo	\$ 500.00
20	Celina Revelo Ramírez	\$ 500.00
21	Hipólito Sánchez Esparza	\$ 500.00
22	Pilar Narváez Rodríguez	\$ 500.00
	TOTAL DE APORTACIONES	\$ 11,000.00

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos Ltda."
 ELABORADO POR: Andrea Chacón

A la presente fecha la cooperativa cuenta con

CUADRO 2. Certificados de Aportación

	OBLIGATORIOS	COMUNES	TOTAL
MATRIZ	44.239,99	81.692,39	125.932,38
OTAVALO	12664,58	16746,69	29.411,27
COTACACHI	13495,34	31873,28	45.368,62
PIMAMPIRO	10490,46	14461,22	24.951,68
URCUQUI	12174,45	27165,65	39.340,10
CUELLAJE	4340,71	15727,45	20.068,16
CAYAMBE	9439,57	10195,56	19.635,13
ATUNTAQUI	10019,92	12287,13	22.307,05
G. MORENO	3866,42	2955,06	6.821,48
TOTALES	120.731,44	213.104,43	333.835,87

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos Ltda."
 ELABORADO POR: Andrea Chacón

CUADRO 3. Constitución del Patrimonio Actual

CAPITAL SOCIAL		333.835,87
Aportes de socios	333.835,87	
RESERVAS		37.756,52
Legales	4.807,68	
Especiales	31.751,12	
Revalorización del patrimonio	1.197,72	
OTROS APORTES PATRIMONIALES		237.503,28
Donaciones	14.635,91	
Otros	222.867,37	
SUPERAVIT POR VALUACIONES		7.764,08
Superávit por valuación de propiedad	7.764,08	
TOTAL PATRIMONIO		616.859,75

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos Ltda."
ELABORADO POR: Andrea Chacón

La Cooperativa de Ahorro Artesanos Ltda., es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, el sector artesanal, de toda la Provincia de Imbabura y parte de la Provincia de Pichincha, mediante la prestación de servicios financieros y complementarios, destinados al comercio, pequeña industria y artesanía, dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, propiciando la ayuda comunitaria, como uno de los principios del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera.

Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Ibarra, en la Provincia de Imbabura, al norte del país. El organismo de control es la Dirección Nacional de Cooperativas, del Ministerio de Bienestar Social.

1.2.2. Organigramas

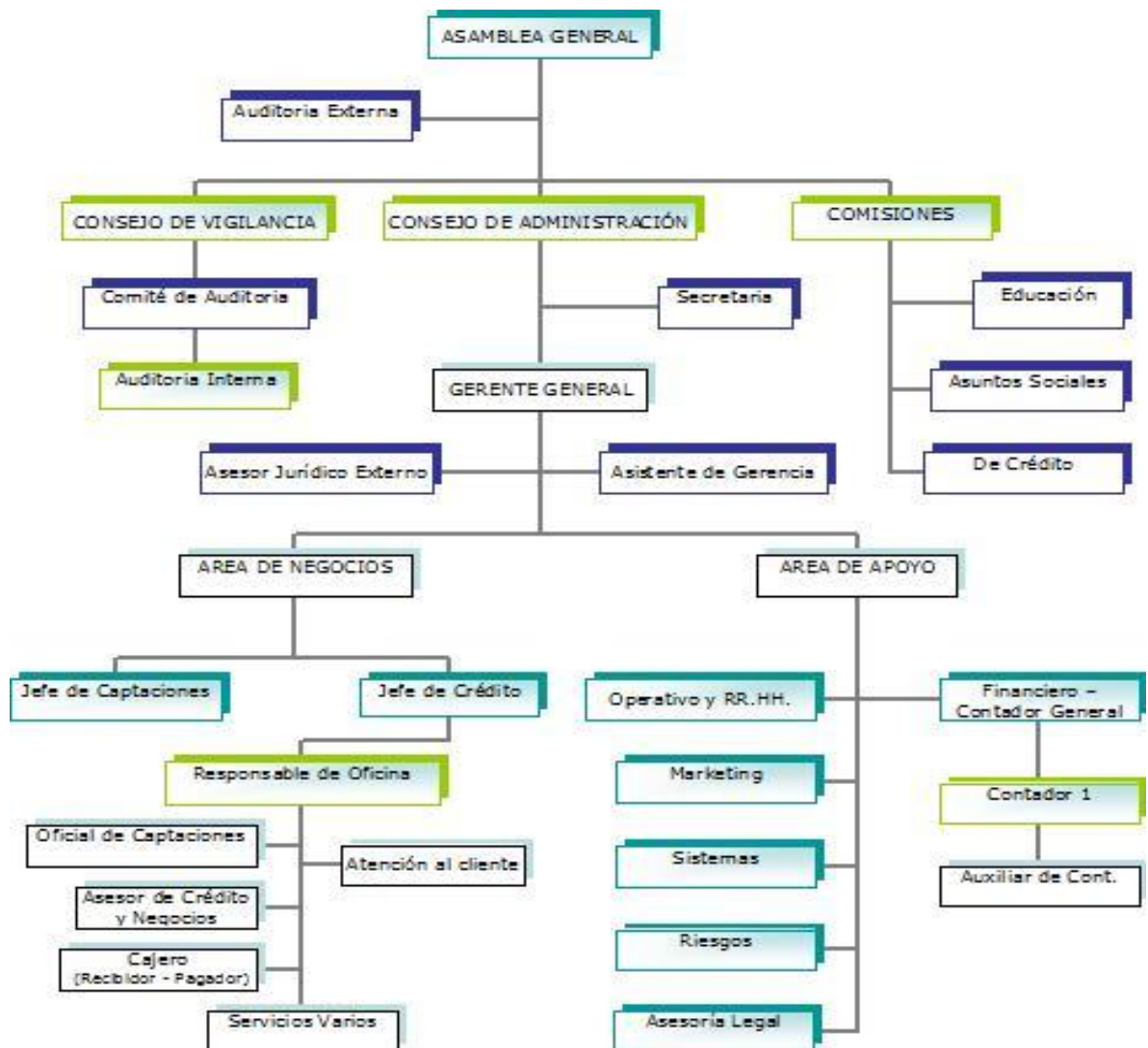
"Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sintomático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión. El Organigrama tiene doble finalidad: *Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. * de instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada."²

1.2.2.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo en manifiesto el acoplamiento entre las diversas áreas.

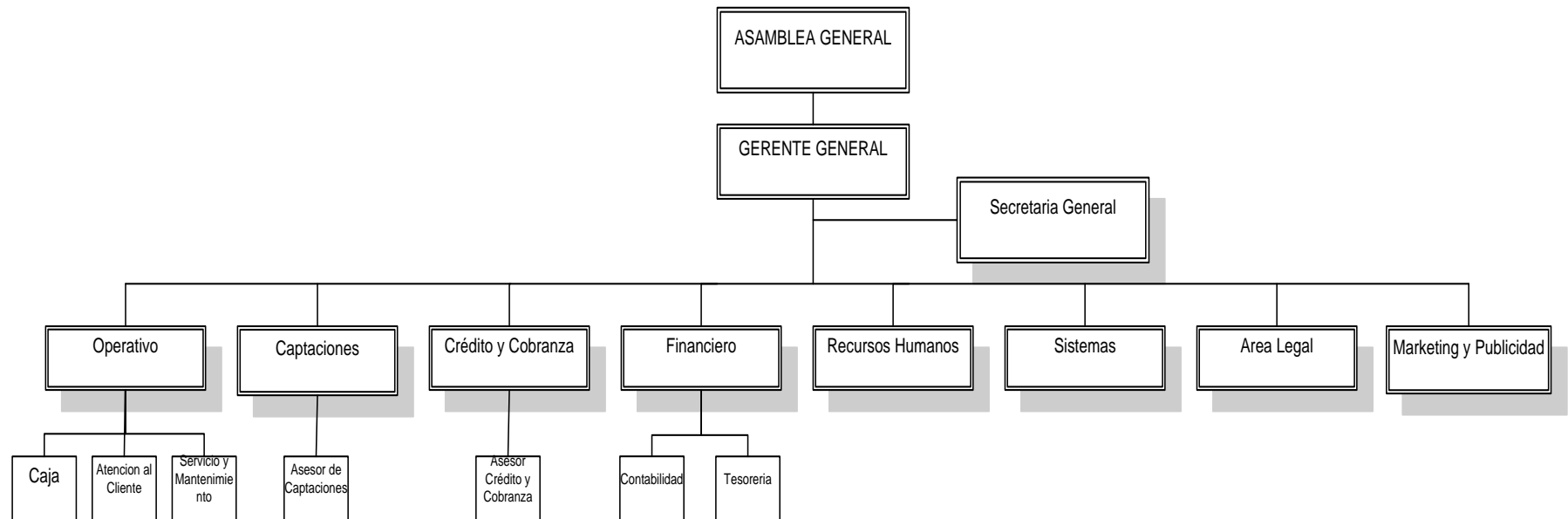
² <http://www.monografias.com>, pág. 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “ARTESANOS” LTDA.
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)
 2009



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos Ltda.”
ELABORADO POR: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos Ltda.”

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ARTESANOS” LTDA.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO) 2009**

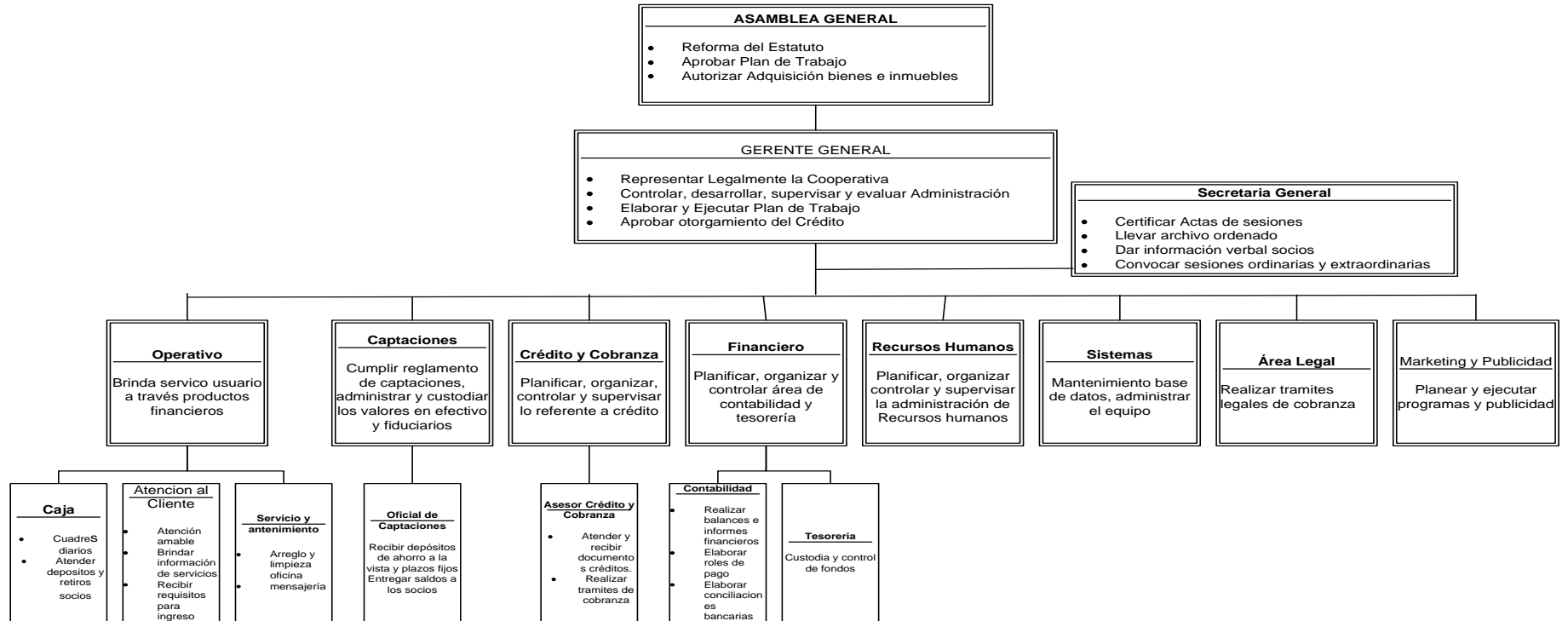


FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

1.2.2.2. Organigrama Funcional

Son los que incluyen las funciones principales asignadas a cada área además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ARTESANOS” LTDA.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO) 2009**

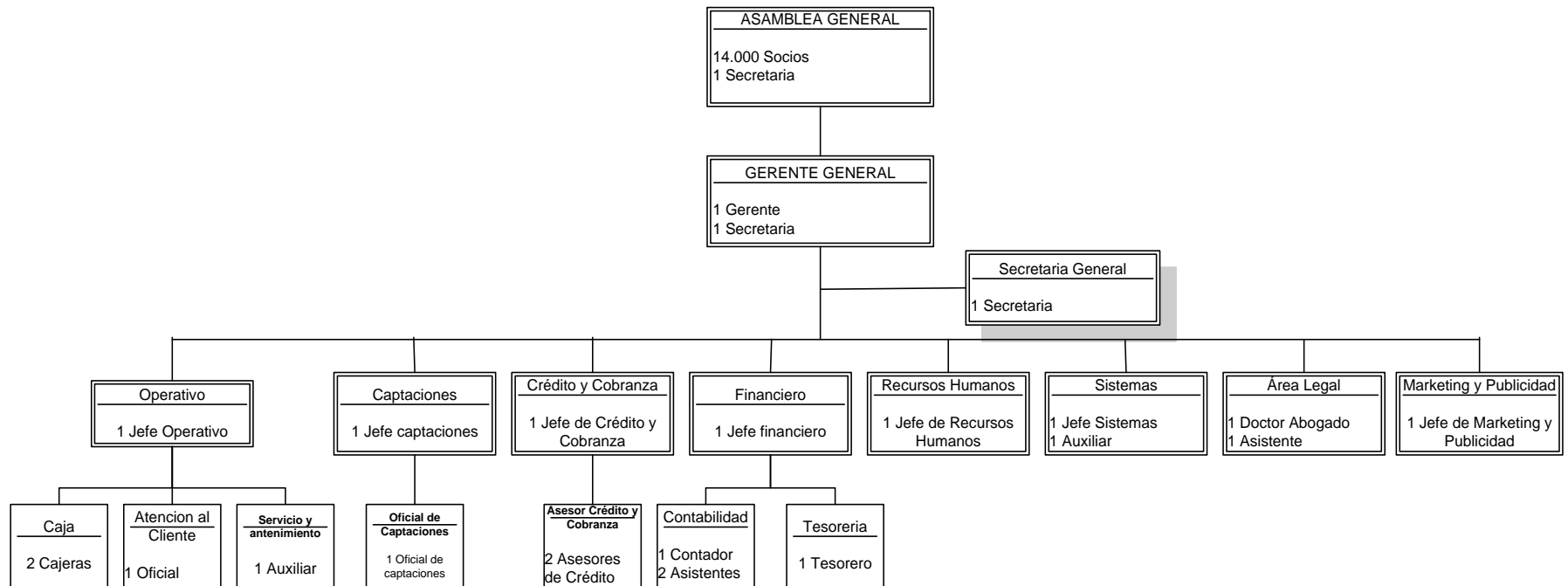


FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

1.2.2.3. Organigrama Personal

Son los que incluyen el número de empleados, funcionarios de cada área además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para conocer el número de empleados y funciones que existe en la empresa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ARTESANOS” LTDA.
ORGANIGRAMA PERSONAL (PROPUESTO) 2009**



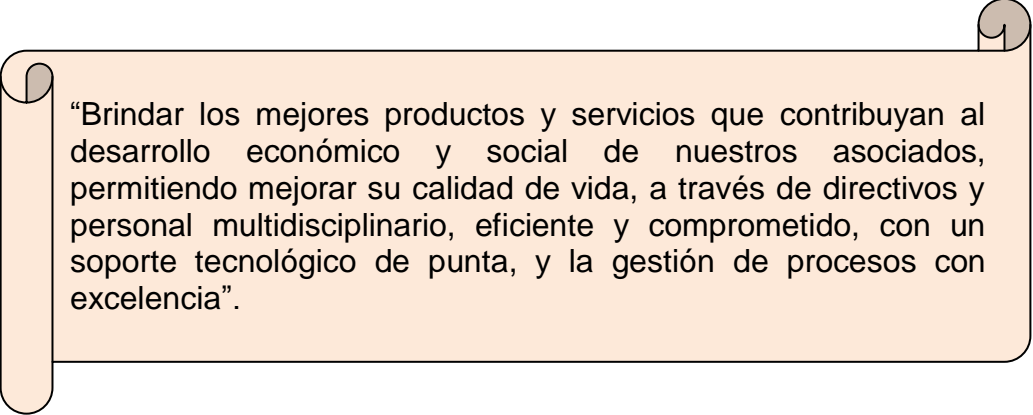
FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

CAPITULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. MISIÓN

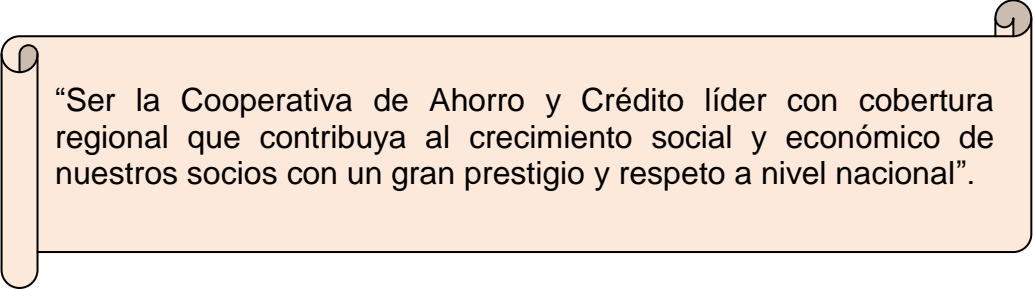
“La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa”.³



“Brindar los mejores productos y servicios que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestros asociados, permitiendo mejorar su calidad de vida, a través de directivos y personal multidisciplinario, eficiente y comprometido, con un soporte tecnológico de punta, y la gestión de procesos con excelencia”.

2.2. VISIÓN

“La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización”.⁴



“Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito líder con cobertura regional que contribuya al crecimiento social y económico de nuestros socios con un gran prestigio y respeto a nivel nacional”.

³ ALCARAZ RODRÍGUEZ Rafael, “El Emprendedor del Éxito”, Pág. 16

⁴ <http://www.elergonomista.com>, pág. 1

2.3. OBJETIVOS Y METAS DE LOS DEPARTAMENTOS

Perspectiva Financiera

- ✓ Mantener una adecuada estructura financiera que incluya el mantenimiento de estándares de liquidez no menores al 15%, con un control adecuado de la cartera.
- ✓ Reducción de la tasa pasiva inferior al 6% a través de las captaciones.
- ✓ Fortalecer nuestro patrimonio en función de mayores excedentes para conseguir sostenibilidad financiera y operacional que se mantenga mínimo en el 110%.
- ✓ Mantener el activo productivo entre el 70 y el 80% del total del activo.

Perspectiva del Cliente-Mercado

- ✓ Lograr una fidelidad del cliente externo mayor al 80%.
- ✓ Mantener una cartera sana, con un porcentaje de mora al 2009 (5%), 2010 (4%), 2011 (3,5%) y 2012 menor al 3%.
- ✓ Incrementar las captaciones en el 80%
- ✓ Generar un crecimiento de socios del 20% anual hasta el año 2012 (25.000 socios)

Perspectiva a los Procesos

- ✓ Efectuar calificaciones de riesgo por entidades especializadas en microfinanzas.
- ✓ Ajustar periódicamente los procesos y normativa interna.
- ✓ Implementar un sistema de gestión organizacional

Perspectiva al Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Contar con directivos y empleados capacitado y comprometido, con el siguiente índice de efectividad, en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y competencias:
2009 --> 60%
2010 --> 70%
2011 --> 80%
2012 --> 90%
- ✓ Fidelizar al personal con la institución.
- ✓ Disponer de sistemas tecnológicos modernos integrados en una red institucional y protegidos.

2.4. POLÍTICAS

- ✓ Incorporar personal de Tercer Nivel, especialmente para las Jefaturas;
- ✓ Incorporar Directivos con experiencia en el manejo administrativo de la Cooperativa, con predisposición al servicio;
- ✓ Capacitación constante al personal comprometido;
- ✓ Evaluación de desempeño periódico a los directivos y personal;
- ✓ Mantener tecnología de punta;
- ✓ Eficiencia y calidad en la gestión de los procesos;
- ✓ Brindar a los socios servicios profesionales, eficaces y oportunos;
- ✓ Reconocimiento a la superación de metas;
- ✓ Aseguramiento del recurso humano, económico, tecnológico;
- ✓ Mantener el sigilo de la información interna;

- ✓ Incorporar normas y prácticas de seguridad y prudencia financiera, de acuerdo a lo establecido por la Ley, las entidades de Control y la propia Institución.

2.5. ESTRATÉGIAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ Realizar un correcto proceso de colocación de cartera y una adecuada gestión de cobranzas.
- ✓ Monitoreo de las tasas de los diferentes productos de captación y de fondeo externo.
- ✓ Mantener la resolución de la asamblea de capitalización del excedente.
- ✓ Lograr que el socio comprenda el rol que cumplen los certificados de aportación.
- ✓ Utilizar herramientas de planificación de flujos equilibrados de efectivo (captación y colocación).
- ✓ Implementar un modelo de scoring

PERSPECTIVA CLIENTE - MERCADO

- ✓ Redefinir los productos de captación existentes y diseñar nuevos productos
- ✓ Generar un mecanismo que controle y disminuya la evolución de la cartera vencida.
- ✓ Revisión y diseño de productos de crédito brindar asistencia técnica y capacitación, impulsando a iniciativas productivas locales.

- ✓ Diseñar, ejecutar y actualizar un plan de captaciones acorde al entorno de cada agencia hasta el 2009, con sus respectivas actualizaciones anuales.
- ✓ Diseñar, ejecutar y actualizar un plan de colocaciones acorde al entorno de cada agencia hasta el 2009, con sus respectivas actualizaciones anuales.
- ✓ Diseñar, ejecutar y actualizar un plan de implementación de otros servicios acorde al entorno de cada agencia hasta el 2009, con sus respectivas actualizaciones anuales.
- ✓ Desarrollar y ejecutar un plan de marketing y publicidad de la cooperativa hasta el año 2009. con sus respectivas actualizaciones anuales.
- ✓ Estandarizar la imagen de la cooperativa en la matriz y todas las agencias hasta el 2010

PERSPECTIVA PROCESOS

- ✓ Contratar a la calificadora de riesgos adecuada y realizar el proceso de calificación.
- ✓ Aplicación de la normativa emitida por los organismos de control.
- ✓ Implementar manuales de procesos en cada una de las áreas.
- ✓ Diseñar, ejecutar y actualizar planes de contingencia para cada área hasta el 2011
- ✓ Implementación y adecuación de las recomendaciones de auditoría interna para todas las áreas.
- ✓ Evaluar la adaptación de los manuales a los requerimientos de los procesos en forma anual.
- ✓ Establecer un proceso de benchmarking (identificar la competencia, analizar sus fortalezas para igualarlas y superarlas)
- ✓ Disponer de un sistema que automatice la ejecución y control de procesos perspectiva aprendizaje y crecimiento

- ✓ Definir y ejecutar un plan integral de capacitación lograr que el personal tenga un sueldo superior a las tablas sectoriales para las cooperativas y competitivo en el mercado de referencia de la coac e incentivos.
- ✓ Actualización de software financiero y de servicios en el 2009.
- ✓ Implementación de herramientas tecnológicas (transacciones en línea en el 2012. cajeros automáticos en el 2009, palm y gps para asesores en el 2012)

2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

- El ingreso voluntario sin discriminación social, política, religiosa o racial. El retiro de la Cooperativa será también voluntario.
- Sus miembros gozarán de igual derecho a voto y participación en las decisiones relacionadas con la Cooperativa.
- Los aportes de capital recibirán la tasa de interés que establezca el Consejo de Administración de conformidad con las disposiciones que para efecto fueren establecidos legalmente.
- La distribución de excedentes se hará entre los socios en proporción a las transacciones realizadas con la cooperativa.
- La cooperativa organizará programas de beneficio social y de educación para socios, consejeros, empleado y para el público y;
- En la promoción del sistema cooperativo, la cooperativa colaborará activamente con las entidades similares locales, nacionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad.

VALORES

Honestidad.- Actuamos dignamente; con honor, justicia, equidad e igualdad; ofertando servicios de calidad a los clientes internos y externos; apegándonos a las normas y principios de ética y conducta.

Compañerismo.- Trabajamos en un ambiente de armonía, correspondencia, unión, reciprocidad, respetando y motivando las iniciativas personales, sin confundir la amistad con la obligación del deber.

Lealtad.- Cumplimos con las funciones a cada uno encomendadas, con fidelidad, amor y gratitud a la Institución y a sus dueños que nos han dado la oportunidad de servir.

Respeto.- A los principios, valores y virtudes que profesan y practican las personas de bien; a la propiedad ajena; a la libertad de expresión; a la cultura y buenas costumbres; al ser humano como tal.

Responsabilidad.- Valor que caracteriza nuestro trabajo y nos diferencia del resto, es la obligación moral de contribuir al desarrollo y crecimiento de nuestra Cooperativa; recíprocos a los beneficios que nos otorga.

Solidaridad.- Demostramos adhesión a la causa, fundamentos y acciones que emprenda la Cooperativa en beneficio de las personas socias y de la comunidad.

Transparencia.- Todos los actos, compromisos y contratos que realicemos a nombre de la Cooperativa o personalmente estarán apegados a las normas y preceptos aceptados por la sociedad; sin ambigüedad.

Compromiso.- Participamos en todas las actividades que realice la cooperativa sin esperar recompensa adicional alguna que la satisfacción del deber cumplido y la razón de pertenecer a la organización.

Integridad.- Pensamos y actuamos de manera coherente. Cumplimos con la misión declarada.

Seguridad y confianza.- Garantizamos la administración efectiva de todos los recursos captados, mediante la aplicación de normas de prudencia y solvencia financiera de manera integral.

CAPITULO 3

3. ANALISIS SITUACIONAL

3.1. ANALISIS INTERNO

Las situaciones internas que se deben analizar durante el análisis FODA, corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la responsabilidad de recursos: de capital, personal, activos, calidad de productos, inventarios internos y de mercado entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización incluyendo un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta el ente.

Las decisiones que los administradores toman en relación con los recursos empleados y aptitudes centrales tienen una influencia significativa sobre las posibilidades de una empresa para desarrollar ventajas competitivas y obtener procedimientos superiores al promedio.

3.1.1. Crédito y Cobranzas

Área de Crédito

La cooperativa otorgará créditos a sus socios sean personas naturales o jurídicas de acuerdo a la Ley General de Cooperativas y en base a buenas prácticas emitidas por la ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

El propósito fundamental es apoyar financieramente a sus socios a través del crédito constituyéndose en una entidad impulsora del desarrollo de su población asociada y comunidad de su jurisdicción operativa; brinda atención a las demandas de financiamiento, para líneas de operación microempresarial (urbano, rural), vivienda y consumo.

Proceso de análisis

La cooperativa analiza, evalúa y califica el riesgo creditico sobre la base de las cinco “C_s” de crédito:

**CUADRO 4. Análisis de Crédito
CINCO C_s DE CRÉDITO**

ORDEN	C _s DE CRÉDITO	CONCEPTO
1	CARÁCTER	Integridad, deseo de pagar, características morales y éticas de los socios.
2	CAPACIDAD	Capacidad de pago como primera fuente de repago.
3	CAPITAL	Solvencia económica y financiera
4	CONDICIONES	Situación económica macro y micro, situación de mercado situación política
5	COLATERAL	Garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación cuando no exista capacidad de pago.

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito “Artesanos” Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito “Artesanos” Ltda.

DESTINO DE LOS CRÉDITOS.- La cooperativa concederá créditos a sus asociados, para los siguientes fines:

Consumo.- Son los créditos otorgados a personas para satisfacer necesidades inmediatas del socio, destinados a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios como:

1. Nivelación del presupuesto familiar, calamidad doméstica;

2. Compra de artículos del hogar, salud, vestuario, estudios, etc;
3. Compra de vehículos de uso particular, etc.

Vivienda.- Son los créditos otorgados a personas naturales, orientados a disminuir el problema habitaciones, básicamente estarán encaminado para la:

1. Adquisición, construcción de la vivienda;
2. Reparación, remodelación y/o mejoramiento de vivienda propia,
3. Adquisición de bienes inmuebles.

Microcrédito.- Son todos los créditos concedidos a los prestatarios, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de:

1. Producción;
2. Agropecuario;
3. Comercialización, o;
4. Servicios.

ESTRUCTURA DE LA CARTERA.- La cooperativa en consideración de la estrategia institucional de fomento a la pequeña y microempresa, la cartera de crédito procurará la siguiente composición:

CUADRO 5. Estructura de la Cartera

TIPO DE CRÉDITO	PORCENTAJE (%)
Consumo	10%
Vivienda	10%
Microcrédito	80%
La estructura de la cartera podrá variar en un margen de +- 5%	

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

PLAZO.- La asignación del plazo a un determinado crédito obedecerá a lo siguiente:

- a. El plazo de los créditos se establecerá en base al tipo de operación, al destino del crédito, a la capacidad de pago y a la generación de flujos de caja del socio y las condiciones del mercado;
- b. Los créditos promovidos por líneas de financiamiento de instituciones nacionales y/o extranjeras, se sujetarán a las condiciones que contemplan los convenios específicos.

CUADRO 6. Plazos de los Créditos

TIPO DE CRÉDITO	PLAZO MÍNIMO	PLAZO MÁXIMO
1. Crédito de Consumo		
1.1 Nómina	2 meses	24 meses
1.2 Emergente	1 mes	6 meses
1.3 Estudiantil	6 meses	18 meses
1.4 Empleados	2 meses	24 meses
1.5 Obrero Laboral	6 meses	18 meses
1.6 Sobre Ahorro	De acuerdo a la vigencia de los ahorros	De acuerdo a la vigencia de los ahorros
2. Créditos de Vivienda	12 meses	120 meses
3. Microcrédito		
3.1 Micro Productivo	1 mes – Capital de Trabajo 1 mes – Activo Fijo Si hay Hipoteca o Prenda	24 meses – Cap. Trabajo 36 meses – Activo fijo 48 meses – Activo fijo
3.2 Agropecuario	1 mes – Capital de Trabajo 1 mes – Activo Fijo Si hay Hipoteca o Prenda	24 meses – Cap. Trabajo 36 meses – Activo fijo 48 meses – Activo fijo
3.3 Grupal	1 mes – Capital de Trabajo 1 mes – Activo Fijo	18 meses – Cap. Trabajo 18 meses – Activo fijo
3.4 Premium para Negocios	6 meses	12 meses
3.5 De Temporada	1 mes	6 meses
3.6 Artesanal	12 meses	24 meses
3.7 Asociativo	6 meses	18 meses

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

TIPOS DE GARANTÍA.- Las garantías constituyen respaldo del crédito ante eventuales dificultades de pago por parte del socio.

Las garantías son obligatorias y su tipo pueden ser opcionales o complementarias, estableciéndose las siguientes:

Aval Personal y Solidario.- Se entiende por garantía personal el respaldo de una operación crediticia a través de una firma solidaria. El o los garantes personales pueden ser socios o no de la Cooperativa.

Prendarías.- Cuando la cooperativa financie la adquisición de maquinarias, herramientas, vehículos u otros bienes productivos, preferentemente estos bienes constituirán garantías, parcial o total.

Hipotecarías.- Constituida por un bien inmueble, terreno, casa o departamento o edificio ubicado en la zona de influencia de la institución cuyas características del mismo sean válidas para constituirse como garantía.

Inversiones y/o Ahorros.- Se recibe en garantía los depósitos de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo emitidos por la Cooperativa, encajes, certificados de aportación, previa autorización del gerente general o jefe de crédito.

Relación de las Garantías

La relación establecida como garantía de los créditos a conceder son varias categorías de acuerdo al monto, cuyos parámetros se presentan a continuación:

CUADRO 7. Relación de las garantías

MONTO DE CREDITO	GARANTIA		
	PERSONAL	PRENDARIA	HIPOTECARIA
De 100,00 a 1.000,00	X		
De 1001,00 a 5.000,00	X		
De 5.001,00 hasta el 2% del Patrimonio Técnico		X	X

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Dependiendo de la capacidad de pago o situación económica del socio, las garantías personales serán de uno o dos garantes, las garantías hipotecarias o prendarias pueden aceptarse o exigirse en cualquier momento.

Montos.- Los montos de crédito y límites están establecidos por:

El conjunto de operaciones activas o contingentes a una misma persona natural o jurídica no podrá exceder del 2% del patrimonio técnico de la Cooperativa.

Los límites de crédito establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito.

Formas de Pago.- Los créditos que otorga la Cooperativa son a plazo determinado con amortizaciones que pueden ser: semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, irregular, anual o al vencimiento de la operación, de acuerdo a lo pactado con cada socio, Según el destino del crédito y el flujo de efectivo que generen estas actividades.

Tasas de interés.- El consejo de Administración es el encargado de fijar las tasas de interés a propuesta de la gerencia general considerando la situación económica financiera de la cooperativa.

“En ningún caso la tasa de interés será mayor a la tasa máxima establecida por el Banco Central del Ecuador según el segmento de crédito (Consumo, vivienda y Microcrédito) y no podrá ser menos a la que permita la sostenibilidad y crecimiento de la Cooperativa.”⁵

Una vez realizada una visita preliminar en las áreas de estudio se encontró las siguientes deficiencias:

- No cuenta con un manual de procedimientos para la entrega de créditos que regule los procedimientos a utilizar por parte de los Asesores de Crédito, es decir no existe un análisis efectivo en la entrega, desembolso y recuperación de créditos lo que genera improductividad y perjuicio a la institución al momento de convertirse en irrecuperables los créditos otorgados.
- No existe verificación y control en el tiempo de entrega de créditos desde la solicitud hasta su desembolso, porque los empleados inobservan la normativa prescrita por la Junta General, debido a la inexistencia de organización en los procedimientos de aprobación de créditos, originando incomodidad en los socios.
- Falta de seguimiento y monitoreo de la documentación resultado de créditos otorgados a los socios en periodos anteriores; mismos que se encuentran con información falsa como direcciones inexistentes, ingresos no confiables entre otros, causado por falta de interés de los responsables del área, dificultando las actividades laborales de los Asesores al no contar con un archivo confiable y oportuno que ayude a un manejo efectivo de información.

⁵ Reglamento Crédito y Cobranza, pág. 20

Área de Cobranza

Los trámites de cobro por cartera vencida los establece la cooperativa con niveles de morosidad o vencida; de acuerdo al número de días vencidos o riesgo implícito en cada operación crediticia.

El Consejo de Administración fija periódicamente los plazos a seguir en los procesos de cobranzas a través de los siguientes parámetros:

CUADRO 8. Plazos Procesos de Cobranza

Orden	PLAZO EN DIAS POSTERIORES AL VENCIMIENTO	ACTIVIDADES
1	De 1 a 3	Llamadas telefónicas al socio y garante(s)
2	De 4 a 15	Entrega de notificaciones de cobro a deudor y garante
3	De 16 a 90	Extrajudiciales – Responsable de Agencia, Asesores de Crédito , Abogado, supervisa Jefe de Crédito
4	A partir de 91	Judiciales – Jefe de Crédito inicia trámite legal con abogado, supervisa y controla has su total recuperación.

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Calificación de Créditos.- Es un proceso mensual que se realiza con la finalidad de prever y evaluar los riesgos de que el activo en este caso cartera de crédito no sea recuperado en el monto, plazo y condiciones previstas en el momento de la concesión lo que puede originar perdidas para la institución.

Créditos de Riesgo Normal (A).- Los créditos que merezcan esta calificación deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la Cooperativa, como del resto de sus acreedores, tanto de intereses como del capital prestado y otros adeudos concomitantes.

Créditos con Riesgo Potencial (B).- Las obligaciones calificadas en este grupo corresponden a socios o clientes cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones aunque no a su debido tiempo.

Créditos Deficientes (C).- Los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a socios o clientes con fuertes debilidades financieras que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas.

Crédito de Dudoso Recaudo (D).- Los créditos agrupados en esta calificación poseen la característica propia de los créditos deficientes.

Pérdidas (E).- Los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado.

Calificación de Créditos de Consumo

Los créditos de consumo serán calificados en función de la antigüedad de las cuotas o dividendos pendientes de pago y la clasificación cubrirá la totalidad de las operaciones concedidas por la Cooperativa

CUADRO 9. Calificación Créditos de Consumo

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN DIAS	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo normal (A)	--	15
Riesgo potencial (B)	15	45
Deficientes (C)	45	90
Dudoso Recaudo (D)	90	120
Pérdida (E)	120	--

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Calificación de créditos para la Vivienda

Estos créditos se evaluarán en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago y la calificación resultante se extenderá a la totalidad del monto adeudado.

CUADRO 10. Calificación Créditos de Vivienda

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN MESES	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo normal (A)	--	3
Riesgo potencial (B)	3	9
Deficientes (c)	9	12
Dudoso Recaudo (D)	12	24
Pérdida (E)	24	--

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Calificación de Microcrédito.- Serán calificados en función de la antigüedad de las cuotas o dividendos pendientes de pago y la calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito.

CUADRO 11. Calificación Créditos de Microcrédito

CATEGORÍA	PERIODO MOROSIDAD EN DIAS	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo normal (A)	--	5
Riesgo potencial (B)	5	30
Deficientes (C)	30	60
Dudoso Recaudo (D)	60	90
Pérdida (E)	90	--

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Constitución de Provisiones.- Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de activos o de los contingentes.

La cooperativa tiene establecido como política interna la aplicación de los siguientes niveles de provisiones, para cada uno de los rangos de calificación de riesgo.

CUADRO 12. Provisión de Créditos

CATEGORÍA	PROVISIÓN A CONSTITUIR
Riesgo normal (A)	1%
Riesgo potencial (B)	5%
Deficientes (C)	20%
Dudoso Recaudo (D)	50%
Pérdida (E)	100%

FUENTE: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

ELABORADO POR: Cooperativa de ahorro y crédito "Artesanos" Ltda.

Una vez realizada una visita preliminar en las áreas de estudio se encontró las siguientes deficiencias:

- No existe un Departamento Legal que ayude a la recuperación de cartera vencida; por falta de conocimiento de las autoridades de la ventaja que brindaría el mismo, para que con una gestión efectiva contribuya a mantener un índice de liquidez adecuado y a la vez permita alcanzar los objetivos institucionales.
- Inexistencia de un plan de capacitación para la gestión cobranza, por descoordinación del Jefe de Crédito y Cobranza

con el Gerente, lo que ha ocasionado que el personal no aplique procedimientos adecuados en este campo y sobre todo no se apliquen los instructivos existentes lo que lleva a los Asesores de Crédito a entregar créditos indebidos volviéndose difícil su recuperación.

3.1.2. Recursos Humanos

El recurso humano está a cargo del Jefe de Recursos Humanos quien tiene a su cargo los siguientes procesos:

Selección del personal.- Una vez creada la vacante, se procede a la selección del nuevo personal el mismo que se realizará conforme al Manual de Selección de personal, ya sea por promoción o asenso, concurso interno o de no encontrar los candidatos idóneos se procede a concurso externo.

Fases del proceso de selección:

- Determinación del requerimiento de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del período de prueba.

Admisión del Personal.- El candidato seleccionado debe entregar los siguientes documentos:

- Original y fotocopia de los títulos o certificados de estudios
- Certificados de solvencia y honorabilidad
- Cédula de identidad original y copia
- Carné de afiliación al IESS en caso de contrato de relación de dependencia
- Certificado de antecedentes policiales
- Certificado de salud.

Contratos Laborales.- La cooperativa a través de Gerente como representante legal procederá a realizar los trámites de contratación del personal seleccionado de acuerdo con las políticas establecidas en la institución a:

- Contrato de prueba a 3 meses
- Contrato de trabajo a una año

Licencias y Permisos.- Los permisos y licencias son autorizadas considerando lo siguiente:

- Los permisos por asuntos personales se conceden con cargo a vacaciones.
- Los permisos con sueldos por calamidad doméstica y accidente u otros se harán de acuerdo al código de trabajo.

Pago de remuneraciones.- Una vez admitido el empleado la cooperativa y el empleado convienen lo relativo a la remuneración considerando el tipo de trabajo.

Plan de desarrollo personal y formación.- El plan persigue como objetivo el fortalecimiento de las habilidades y/o conocimientos del

personal para mejorar cualitativamente las funciones asignadas a cada empleado

Evaluación del desempeño del personal.- los responsables de la evaluación serán:

- La comisión de evaluación del desempeño esta comisión la integran:
 1. Gerente General
 2. Presidente del Consejo de Administración
 3. Jefe Inmediato

Sanciones.- Los trabajadores que infringen las disposiciones del reglamento están sometidos a multas y amonestaciones establecidas por la Gerencia General de acuerdo a la siguiente escala:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación Escrita
- c. Multas
- d. Terminación de las relaciones laborales previo visto bueno del inspector de trabajo.

Una vez realizada una visita preliminar en las áreas de estudio se encontró las siguientes deficiencias:

- La Administración de Recursos Humanos se encuentra dirigida por un personal que no cuenta con el perfil profesional de acuerdo a la denominación de su puesto; debido a que no existe un análisis previo en la asignación de cargos, por el desconocimiento de procedimientos a seguir en este ámbito; lo que produce ineffectividad al momento de que esta persona realiza su trabajo.

- Existe un alto índice de renunciaciones del personal porque no están de acuerdo con las condiciones de trabajo impuestas por las autoridades de la institución, la falta de una planificación de actividades diarias de los empleados impide que estos cumplan con el horario establecido de ocho horas diarias, y les obliga a trabajar horas adicionales no reconocidas económicamente generando incomodidad en los empleados.
- No cuenta con un plan de capacitación periódico que eleve el nivel operativo de los empleados, por la falta de coordinación del Jefe del área con las autoridades lo que no ha permitido desarrollar actividades encaminadas a mejorar la productividad, eficiencia de su recurso humano, lo que produce inseguridad en el desenvolvimiento de sus funciones.

3.1.3. Atención al Cliente

El área de atención al cliente está a cargo del Jefe de Operaciones

Característica principal del puesto.- Atender amablemente a las personas que deseen incorporarse como socios de la cooperativa o que acudan por algún servicio que la institución preste.

Actividades principales

- Atender amablemente en forma adecuada a las personas que deseen incorporarse como socios de la Cooperativa o acudan por acceder a cualquier otro servicio que la institución preste.

- Contestar inmediatamente las llamadas telefónicas y direccionarlas al personal de la cooperativa y además realizar las llamadas solicitadas por la Gerencia o las jefaturas.
- Brindar información sobre todos los servicios existentes en la cooperativa
- Recibir documentación necesaria para aperturas de cuentas e ingresar al sistema la información.
- Promocionar a la institución sobre los servicios que brinda la cooperativa.

El área de atención al cliente está integrada por un asistente.

Una vez realizada una visita en las áreas de estudio se encontró las siguientes deficiencias:

- Las actividades del área de Atención al Cliente se desarrollan en espacio reducido, la estrechez provoca incomodidad en el personal encargado y en los socios, la falta de planificación presupuestaria para la asignación de infraestructura adecuada, no permite brindar una atención personalizada al socio.
- Existe disminución de socios nuevos en este periodo por la creación de nuevas instituciones en el sector Financiero, la cooperativa no se anticipó a este acontecimiento debido a que no cuenta con un estudio de mercado actualizado, que permita la toma de decisiones oportunas dirigidas a minimizar el efecto improductivo que esta genera a la institución.

3.1. ANALISIS EXTERNO

Los elementos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a competidores, proveedores, gobierno y legislación.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Está constituido por factores que influyen y generan efectos directos a las empresas entre las que se encuentran efectos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y legales los mismos que son incontrolables, independientes e inmodificables

3.2.1.1. Factor Político

La inestabilidad del sistema político ecuatoriano se traduce en una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre los fenómenos sociales, políticos y económicos que han caracterizado a nuestro país en los últimos tiempos. El Presidente Correa arremete contra la oposición en términos duros y con interpretaciones autoritarias.

Resulta cotidiano el clima de confrontación, en los medios de comunicación, que hace visible algo más que una tensión ejecutivo-legislativo, oficialismo-oposición. La crisis de gobernabilidad, que vive el Ecuador, contextualizada en un sistema multipartidista fragmentado y volátil no es más que el espacio propicio e inducido, por parte del nuevo presidente de la República, para generar las transformaciones “históricas y revolucionarias” que desde su discurso de los problemas coyunturales o específicos de un sector o de una institución son comunes en cualquier

sistema democrático y aunque son importantes y deben ser atendidos no preocupan tanto como la consideración de que el total del conjunto de instituciones de la democracia ecuatoriana parece estar perdiendo la confianza de la ciudadanía.

El establecimiento de la Asamblea Constituyente fue uno de los máximos logros del presidente y su movimiento Alianza País, ya que consiguió que fuera aprobada la idea de su creación, para redactar una nueva Constitución que dé estabilidad institucional a Ecuador y –además– ganó las elecciones de asambleístas por una amplia mayoría que le asegura conseguir una Carta Magna que de alguna manera refleje sus ideas de lo que es el “socialismo del siglo XXI”, idea que lanzó el coronel Hugo Chávez, presidente de Venezuela.

Los medios periodísticos, en general opositores al Gobierno correísta, han sido duros en su análisis de su administración. Alguno señala que “La gente confía mucho en el presidente Rafael Correa, aunque desconfíen de algún ministro o alguna instancia pública. Por eso apoya la revolución que él lidera, aunque algunos no sepan qué es. La gente no confía en el sentido abstracto, confía en el Presidente.

La dura crisis política por la que atraviesa el gobierno central, afecta las actividades de la Cooperativa “Artesanos” ya que la actitud desafiante del Presidente contra el sector financiero ocasiona malestar y en muchos casos genera inestabilidad laboral en las instituciones. Con las nuevas medidas que desea implantar el gobierno nacional la institución deberá desarrollar estrategias que le permitan sobresalir ante posibles cambios drásticos que amenacen su existencia.

3.2.1.2. Factor Económico

Luego de atravesar la peor crisis financiera mundial, el país presenta un estancamiento económico y enfrentamiento político. El producto interno bruto (PIB) ecuatoriano durante el año pasado fue de 2,65 por ciento; el año anterior había llegado a 3,90 por ciento.

El Banco Central del Ecuador informó que la reducción de la producción petrolera alcanzó 9,8 por ciento, mientras que en 2006 sólo fue de 4,6 por ciento. Las exportaciones crecieron en el monto de dólares ingresados, mas no así en volumen de productos exportados. Ello estaría justificado por los aumentos de los precios internacionales de las materias primas.

Los analistas dicen que Rafael Correa tiene temas pendientes, y para ello citan la falta de incremento del empleo, el no pago de la deuda que el Estado tiene con el Instituto de Seguridad Social, el pago de la deuda externa, la construcción de viviendas y el mejoramiento de las carreteras son algunos de ellos.

Además uno de los ofrecimientos que no se han cumplido es la rebaja del impuesto al valor agregado (IVA) del actual 12 por ciento a 10 por ciento.

En el campo de los análisis positivos se debe citar la educación. Los especialistas indican que allí se consiguieron resultados interesantes con el Plan Decenal, el aumento del presupuesto y la mejor posibilidad de acceso a los niños para la educación básica en sus primeros años. También fue un factor favorable la creación de 12 mil nuevos cargos docentes.

La inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.

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

La inflación desde octubre del 2007 hasta septiembre 2009 ha mantenido constantes cambios llegando a la fecha a un 3.29% menor al alcanzado en agosto 2008 de 10.02% nivel más alto en los últimos tiempos, esto debido a un elevado déficit fiscal, constantes aumentos en el precios de la canasta básica entre otros.

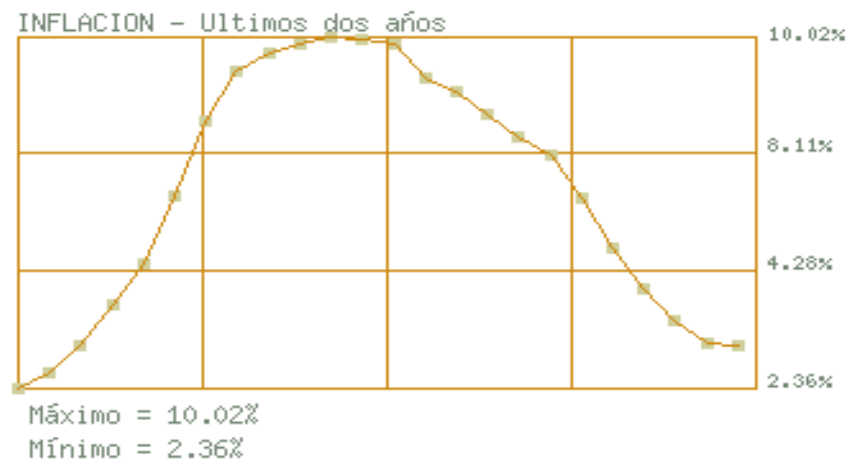
CUADRO 13. Inflación Mensual Octubre 2008 – Septiembre 2009

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %

Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO: Andrea Chacón

Gráfico 1. Inflación 2008-2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador
REALIZADO POR: Andrea Chacón

La cooperativa se encuentra afectada por las siguientes amenazas:

- Por el incremento del costo de la vida, en los hogares no cuentan con fondos para el ahorro, lo que ocasiona que los pocos ahorros que mantienen en la cooperativa los retiren es decir disminuye el índice de liquidez.

- Debido al encarecimiento del costo de la vida los salarios percibidos por los empleados en general no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas del hogar por lo que el riesgo de no pago de crédito aumenta.

Producto Interno Bruto

El producto interno bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos.

Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos (por ejemplo, el valor de un buey de carreta o equipo militar no existente en los Estados Unidos).

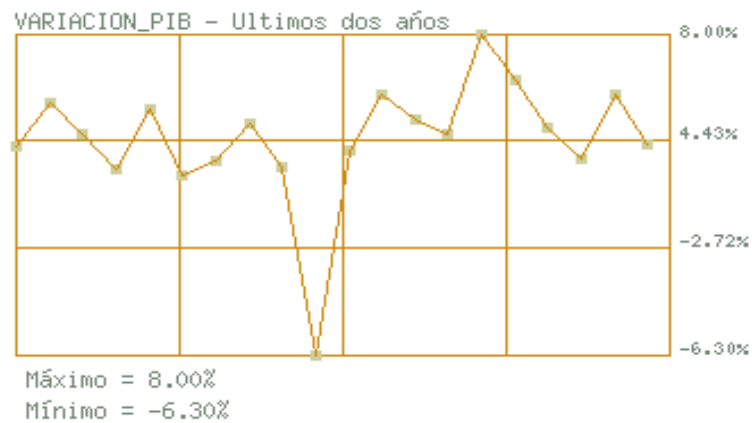
Como resultado, estimaciones Paridad del Poder Adquisitivo PPA, para algunos países se basan en una canasta pequeña de bienes y servicios. Además, muchos países no participan formalmente en el proyecto PPA del Banco Mundial que calcula estas medidas, por lo que el resultado de las estimaciones del PIB de estos países puede carecer de precisión.

CUADRO 14. PIB Enero 2000 – Enero 2009

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO: Andrea Chacón

Gráfico 2. Producto Interno Bruto 2008-2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Tasas de interés

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

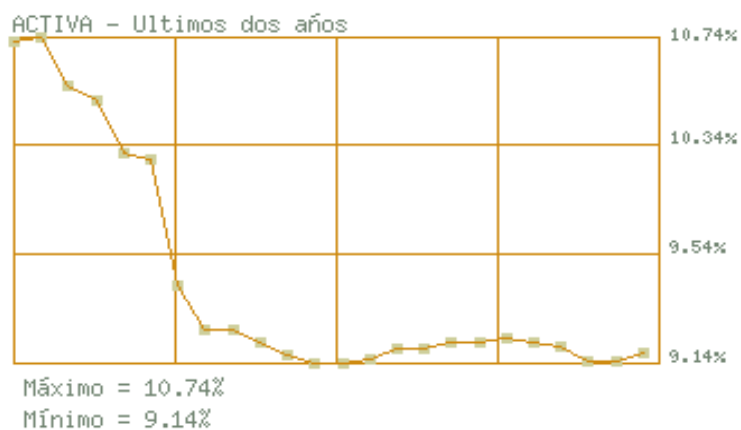
En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

CUADRO 15. Tasa de Interés activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Gráfico 3. Tasa de Interés Activa 2008-2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

CUADRO 16. Tasa de Interés Pasiva 2008-2009

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

La tasa global de desempleo es uno de los indicadores frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, deberá considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para siempre. El coste económico del desempleo es, ciertamente, alto, pero el social es enorme. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario.

La tragedia personal del desempleo ha quedado demostrada una y otra vez. La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla.

Apenas la cuarta parte de la fuerza de trabajo tiene acceso a la seguridad social, y la calidad y cobertura de estos servicios muestra una tendencia al deterioro. Esta situación ha tendido a agravarse por varios factores, entre los que se destacan:

- El estancamiento en el ingreso por habitante prevaleciente desde 1982, en un contexto de rápido crecimiento de la fuerza laboral.
- Los efectos de la globalización, la apertura comercial y el cambio tecnológico, que desplazan mano de obra por capital.

Desde la perspectiva de género, la participación femenina en el mercado de trabajo es creciente y el nivel educativo de las mujeres trabajadoras es ligeramente superior al de los hombres. Sin embargo, el mercado laboral ecuatoriano es desfavorable a las mujeres quienes sufren tanto por una

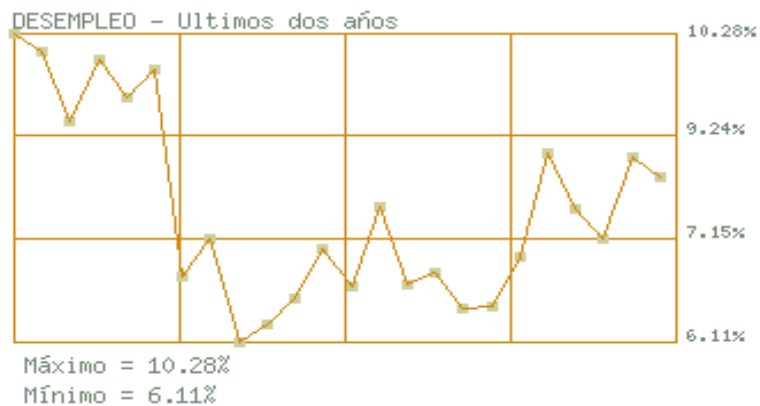
inserción más precaria como por salarios menores bajo condiciones laborales equivalentes.

CUADRO 17. Desempleo Enero 2008- Junio 2009

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Gráfico 5. Desempleo 2008-2009



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Migración

Gran parte de los ecuatorianos al no tener un ingreso fijo que les permita satisfacer sus necesidades básicas, optaron por ofertar su fuerza laboral en el extranjero, puesto que en ciertos países se alcanzaban niveles de remuneración sensiblemente más elevados que los que se podría obtener en el Ecuador, por esta causa varios países de Europa y los EEUU, comenzaron a captar personal para realizar trabajos pesados, pero que representaban una esperanza para quienes atravesaban problemas económicos, por lo tanto pese a representar muchos esfuerzos e inclusive ingresar como ilegales a otros países, se endeudaron para viajar y arriesgaron lo poco que tenían con la finalidad de alcanzar mejores ingresos económicos que les permita cubrir las necesidades básicas de su familia, pero sobre todo con el afán de obtener una remuneración más digna, para mejorar su nivel de vida y el de sus hijos.

De este hecho ha dado como resultado que muchos de nuestros compatriotas sean explotados y tratados de manera inhumana, sufriendo abusos pero sobre todo afrontar la soledad y la separación de su familia, esposos e hijos.

Este fenómeno denominado migración, ha provocado que se desintegre el núcleo familiar, que es la base de toda sociedad, ya que niños y adolescentes están al cuidado de sus abuelos, tíos y otros familiares, quienes no les pueden brindar el cariño, afecto y sobre la educación y guía que necesitan, muchos de ellos entregándose a las drogas, el alcohol o integrándose a pandillas o refugiándose en otros vicios.

Pese a que la migración ha aportando ingresos considerables a la economía del país, por el ingreso de divisas, mejorando la calidad de vida de muchos ecuatorianos, esta ha provocado un fenómeno social que

requiere de la intervención de la iglesia, con la finalidad de inculcar en los niños y jóvenes valores de ética y moral, que en la sociedad actual se están desvaneciendo, justamente por la falta de guías y el ejemplo que debe impartirse en el núcleo familiar.

“También es importante el rol del estado ya que éste debe implementar nuevas fuentes de ingreso, que permitan a los ecuatorianos invertir su esfuerzo y tiempo en su país, ya que el mismo cuenta con un sin número de riquezas que pueden ser explotadas, pero sobre todo permitan a los ecuatorianos mejorar sus habilidades innatas, con el afán de crear y desarrollar unidades productivas que les permita generar ingresos propios, para satisfacer sus necesidades y las de sus familias sin tener que optar por la migración que genera la desintegración y la pérdida del núcleo de la sociedad que es la familia.”⁶

Remesas

En los últimos años, las remesas de los emigrantes es objeto de estudio por la importancia que radica para el Ecuador. Este país, al mantener su economía dolarizada, una de las vías para que sea sostenible el modelo es a través del ingreso de dólares por las exportaciones que realiza el país hacia el resto del mundo y actualmente el flujo de remesas que percibe el país. Dicho flujo se torna importante a raíz de la crisis económica que se dio en 1999, producto del éxodo de migrantes desde el Ecuador hacia otros países, principalmente España e Italia.

Las remesas que percibe el Ecuador es contabilizado en la Balanza de Pagos. Estas son registradas en la cuenta de transferencias porque no son el resultado de productos o servicios exportados (de serlo se lo

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos23/migracion-ecuatorianos>

contabiliza en la cuenta corriente), y tampoco son el resultado de aportes de capital (de serlo se lo contabiliza en la cuenta de capitales).

Como se puede apreciar, existe un gasto de consumo entre gastos de lujo y gastos diarios de aproximadamente 78% del volumen de las remesas. Esto nos permite inferir que las remesas estarían alentando el consumo y no se los estaría encauzando para que sirvan como un instrumento que permita incrementar o fortalecer un sistema productivo eficiente internamente. Esto nos permite concluir que las remesas de los migrantes han estado financiando en parte las importaciones que realiza el país.

Las remesas enviadas por los ecuatorianos desde el exterior ascendieron a USD2.821,6 millones en el año 2008, lo que significa una reducción de USD266,3 millones (8.6%) frente a los USD3.087,9 millones registrados en el año 2007.

CUADRO 18. Participación de Remesas por Región

Región	%	USD millones
Costa	41,40	1.167,40
Austro	31,90	899,50
Sierra	24,30	686,50
Oriente	2,40	67,80
Galápagos	0,00	0,40

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

CUADRO 19. Origen de las Remesas

País	USD millones	%
Estados Unidos	1.321,60	46,80
España	1.157,50	41,00
Italia	211,10	7,50
	2.690,20	95,30

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Andrea Chacón

La Cooperativa se ha beneficiado de este problema social ya que presta servicios de giros internacionales en donde envía y recibe dinero al exterior por lo tanto las remesas que envían los migrantes del Ecuador se han convertido en un pilar más de la economía ecuatoriana.

La migración es una alternativa para combatir el desempleo y la pobreza en el país la misma que ha forzado a los ecuatorianos a salir en búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, este fenómeno ha favorecido al sector financiero en general ya que son estas instituciones quienes reciben directamente el dinero de los ecuatorianos del exterior.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La cooperativa “Artesanos” Ltda. Mantiene su gestión operativa con equipo tecnológico de calidad para satisfacer las necesidades de usuarios, a corto plazo será necesario cambiar el sistema operativo debido a los constantes cambios tecnológicos lo que permitirá estar acorde a la modernización.

La cooperativa no tiene una inversión considerable en sistemas de red que permite brindar mayor eficiencia en el flujo de información y ahorro de tiempo por lo que no mantiene una concepción acertada sobre la tecnología.

La tecnología es importante hoy en día puesto que de esto depende el brindar un servicio ágil y oportuno.

La cooperativa utiliza un sistema de Administración Financiera para cooperativas CONEXUS, una herramienta informática de tecnología moderna, este producto ofrece eficiencia en el control de actividades diarias dentro del área financiera, administrativa y de servicio al cliente.

A pesar que existe un sistema operativo confiable existen amenazas como:

- Con la actualización del sistema operativo se requiere de un alto costo de capital por lo que para lograr su adquisición se dependerá básicamente del factor económico.
- Se necesita estar al día con la innovación tecnológica para aumentar la eficiencia y eficacia del área por lo que se requiere una implementación de hardware y software constante.

3.2.1.5. Factor Legal

En los últimos años se han venido dando cambios constantes en la legislación ecuatoriana siendo los responsables los gobiernos de turno. Sin embargo la “Cooperativa Artesanos Ltda.” se ha mantenido al margen de esta situación ya que las reformas establecidas no han causado mayor efecto en la misma por ser esta una institución mediana en vías de crecimiento por lo tanto los procedimientos utilizados en su administración se han basado y orientado bajo la planificación estratégica implantada con anterioridad en la cooperativa.

A nivel interno en la cooperativa existe una reforma del estatuto realizada el 20 de julio 2007, misma que no contempla procedimientos para otorgar créditos a migrantes, debido a que no se cuenta con seguridad para su recuperación. En vista que en los últimos años la institución mantiene un número considerable de socios migrantes activos que envían dinero mensualmente a sus familias, se ve la necesidad de reestructurar el reglamento interno de crédito para otorgar crédito a familias de migrantes quienes tienen derechos y beneficios como socios de la cooperativa,

siempre y cuando estén debidamente respaldados lo cual asegure su recuperación.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

Constituye factores que influyen con la empresa entre los que se encuentran clientes, proveedores, competencia, precio.

La relación con estos grupos influye en las actividades normales de la institución mismas que deben ser controladas por la Gerencia.

3.2.2.1. Clientes

En nuestro país las instituciones Financieras han crecido considerablemente debido a que existe una cultura de ahorro y crédito en nuestra población; a pesar de las limitaciones que se presentan en su nivel económico.

A nivel general los servicios que brindan las Cooperativas de Ahorro y Crédito están dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes sin embargo la cooperativa está limitada a la disponibilidad de fondos por la disminución de las captaciones de recursos que se logra.

La mayoría de socios ingresa a la institución con la finalidad de acceder a créditos inmediatos sin compensar este servicio a través del ahorro.

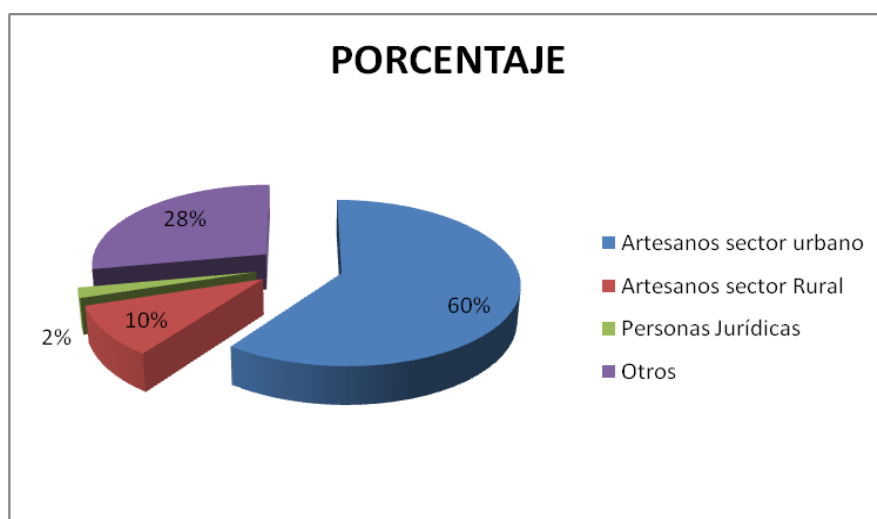
Los siguientes segmentos conforman la demanda principal de la Cooperativa:

CUADRO 20. Segmentación de Mercado

SEGMENTO	PORCENTAJE
Artesanos sector urbano	60%
Artesanos sector Rural	10%
Personas Jurídicas	2%
Otros	28%

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

GRAFICO 6. Segmentación del Mercado



FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

La distribución de los clientes de la Cooperativa Artesanos Ltda. Comprende en un 60% los artesanos del sector urbano, considerándose como artesanos a todas aquellas personas que utilizan su habilidad para realizar su labor entre estos están agricultores, comerciantes, ganaderos, costureras, zapateros, lavanderas, etc. Un 10% de artesanos del sector rural entre los que se encuentran los campesinos que en su mayoría son agricultores y ganaderos; un 28% otros en los que se incluye niños, adultos mayores, amas de casa y el 2% empleados jurídicos.

3.2.2.2. Proveedores

Por la actividad que desarrolla la Cooperativa se hace necesario mantener relación directa con los siguientes proveedores:

Sistemas Informáticos



A **VMEI** empresa Ecuatoriana dedicada al desarrollo de software para instituciones Financieras. Asesoría, Venta y Mantenimiento de Equipos Informáticos Cía. Ltda. Siendo una empresa líder en el medio informático financiero-cooperativo, apoya en el crecimiento económico de nuestros clientes y en especial del país, contando con el personal técnico profesional capacitado y la adecuada infraestructura, lo que nos permitirá brindar servicios de calidad y satisfacer los requerimientos que el mundo de negocios actual lo demanda.

Productos y Servicios

- **Conexus Millenniuma**

Características:

- Sistema en ambiente Gráfico
- Sistema que se encuentra bajo las normas de los organismos de Control
- Sistema adaptable a cualquier tipo de institución financiera
- Sistema modular de acuerdo a la necesidad de la cooperativa
- Sistema seguro bajo varios niveles de seguridad
- Sistema personalizado de acuerdo las funciones de los usuario
- Sistema de fácil uso, manejo y de administración

- **Econx.-** Evolución Tecnológica para Cooperativas Medianas y Grandes. Sistema Financiero en plataforma Web, el principal objetivo es garantizar rapidez y confiabilidad de los datos.
- **Virtual COOP.-** Este producto permite que cada socio pueda consultar la posición activa y pasiva dentro de la institución, brindándole los saldos, detalles, movimientos de cada operación que realice.

Imprenta



Publik esta integrada por un grupo de profesionales con una vasta experiencia en el ramo de las artes gráficas. Ésta se traduce en

calidad en cuanto a nuestras prestaciones de servicio.

Productos y Servicios

- Comprobantes de Venta - Trabajos Full color
- Diseño Gráfico - Artes y Diagramación
- Logotipos e Imagen Corporativa
- Pedidos de cotizaciones en línea
- Formularios de pedidos para imprimir
- Atención personalizada y como objetivo fundamental la mejor atención al cliente.
- Calidad, Seriedad y Responsabilidad avalan nuestro diario accionar.

Capacitación



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MERCADOTECNIA A DISTANCIA, es una institución líder, competitiva técnicamente, eficiente, creciente mediante la disciplina, calidad y excelencia en la prestación de servicios de formación superior a distancia en las áreas de mercadotecnia y ventas.

Productos y Servicios

- Becas subvencionadas
- Tecnólogos en Mercadotecnia
- Vendedores Profesionales
- Gerentes en Ventas
- Gerentes de Marketing

Suministros



WORLD COMPUTERS es una empresa de gran trayectoria y experiencia en el mercado con 19 años de servicio a la provincia de Imbabura en la venta de computadores, partes, accesorios y afines, e instalación de equipos y servicio técnico

Productos y Servicios

- Notebooks y accesorios
- Computadores
- Impresoras
- Multimedia

- Periféricos y accesorios
- Video/imagen
- Componentes
- Discos duros y removibles
- Redes y redes inalámbricas
- Consumibles
- Reparación, actualización de equipos
- Instalación de hardware y software
- Cableado estructurado

Internet



del *Ecuador*

Corporación Nacional de Telecomunicaciones -
CNT SA, Empresa líder en telecomunicaciones

Productos y Servicios

- Telefonía fija
- Telefonía internacional
- Telefonía pública
- Internet

Seguridad



DELTA SEGURIDAD está fuertemente introducida en el sector de la seguridad privada dentro del ámbito autonómico. DELTA SEGURIDAD lleva prestando sus servicios de vigilancia desde el año 1895, alcanzando altas cuotas de calidad como así lo demuestra la confianza que las empresas y organismos oficiales más importantes han puesto en nuestra organización.

Productos y Servicios

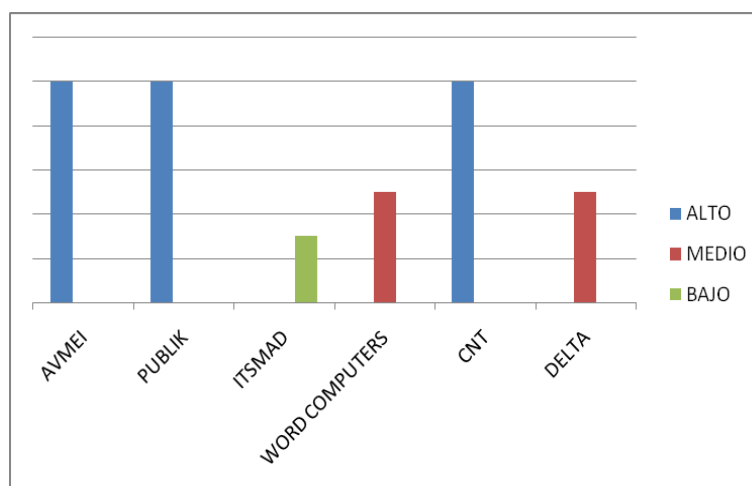
- Sistemas de seguridad
- Videovigilancia Vizcaya
- Control de accesos Vizcaya
- Cámaras de seguridad Vizcaya
- Protección y Vigilancia
- Vigilancias Vizcaya
- Vigilancia estática especializada
- Control de accesos
- Rondas
- Vigilancia con atención al público
- Tele vigilancia
- Controladores y auxiliares
- Conserjes y porteros
- Peones de mantenimiento y limpieza

CUADRO 21. Calificación de Proveedores

PROVEEDORES	CALIFICACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
AVMEI	X		
PUBLIK	X		
ITSMAD			X
WORD COMPUTERS		X	
CNT	X		
DELTA		X	

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Gráfico 7. Calificación Proveedores



FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

El mayor proveedor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos es AVMEI, PUBLIK Y CNT, quienes proveen en forma constante, WORD COMPUTES Y DELTA en un rango medio y ITSMAD en forma ocasional esta clasificación se ha tomado en base al número de compras mensuales a cada proveedor.

3.2.2.3. Competencia

El mercado meta de la Cooperativa es la Provincia de Imbabura, por lo que en esta área geográfica la oferta de alternativas de ahorro y Crédito es variada lo que obliga a la institución a mantener una constante y permanente monitoreo de las actividades que realizan para aceptación del público en general.

La cooperativa cuenta con 14.000 socios lo que ha permitido la expansión del servicio de la institución a más cantones, donde la característica que diferencia a una de la otra es la fecha de creación y su número de socios. Por lo que en la actualidad la Cooperativa posee la Matriz y 8 agencias todos los cantones de Imbabura y en Pichincha el cantón Cayambe.

La principal competencia que existe en la Provincia de Imbabura son las siguientes instituciones Financieras:

BANCO PICHINCHA



El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.

Productos y Servicios

- Banca electrónica
- Pichincha celular
- Compras USA con skybox
- E-generación
- Créditos
- Tarjeta de crédito
- Cuenta corriente
- Cuenta de ahorros
- Inversiones
- Pagos
- Tarjetas de debito
- Cheques
- Otros servicios
- Remesas Pichincha
- E-key
- Bienes Raíces

BANCO PROCREDIT



Banco Procredit es un banco orientado al desarrollo de los países en que opera y ofrece servicios financieros integrales. Ofrece un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. En las operaciones de crédito se orientan principalmente al micro, pequeñas y medianas empresas porque están una convencidos de que estas crean el mayor número de empleos y aportan contribución significativa a las economías en las que operan.

Productos y Servicios

- **Productos de Ahorro**
 - Cuenta de ahorros
 - Cuenta de ahorro Premium
 - Cuenta Corriente
 - Depósito a plazo Fijo
- **Servicios Bancarios**
 - Transferencias
 - Acreditaciones al IESS
 - Pago de Roles
 - Servicios de consulta
 - Tarjeta de Debito Master Card
 - SOAT
- **Productos de Crédito**
 - Crédito Agropecuario
 - Crédito PYMES
 - Crédito Microempresa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI Ltda.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda., está a la vanguardia del Sistema Nacional Cooperativo de todo el Ecuador, demostrando a lo largo de su vida institucional: honestidad, seguridad, seriedad y responsabilidad al servicio de todos sus socios; factores que han permitido un desarrollo constante, lógicamente gracias al trabajo efectuado con capacidad y eficiencia de Directivos y Trabajadores que han puesto en práctica el slogan: " La Caja Fuerte de Imbabura y del Norte del País"

Productos y Servicios

- Cuenta ahorros
- Mi cajita fuerte
- Tarjeta de Débito DEBICOOP
- Créditos
- Inversiones
- Acreditación de sueldos de varias empresas públicas y privadas con cero costo.
- Pago de Jubilación y Montepíos IESS
- Dinero en Minutos desde todo el Mundo "Money Gram"
- Utilización a los ATM`S(cajeros automáticos)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN EL EJIDO



La cooperativa de ahorro y Crédito Unión el Ejido está orientada a beneficiar a la comunidad en general otorgando servicio y productos de calidad.

Productos y Servicios:

- Ahorros
- Inversiones 90, 120, 180 y 360 días a invertir
- Microcréditos
- Créditos consumo
- Mantenimiento de cuenta 0%
- Comisiones 0%

CUADRO 22. PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS CONSIDERADAS COMO COMPETENCIA

1/4

BANCO DEL PICHINCHA	BANCO PROCREDIT	COAC ATUNTAQUI	COAC UNION EL EJIDO
Banco Privado regulado por la SBS	Banco Privado regulado por la SBS	Formada por socios Regulada por la SBS	Formada por Socios No regulada por la SBS

	No hay costo por apertura de cuenta	No hay costo por apertura de cuenta	Certificado de Aportación	Certificado de Aportación \$25
COSTO POR INGRESO	pero si hay costo de mantenimiento de cuenta	pero si hay costo de mantenimiento de cuenta	Seguro de Vida	al ahorro \$10
			Ahorro/ Gastos administrativos	
	CREDITO	CREDITO	CREDITO	CREDITO
EDAD	18-65	18-65	18-65	18-65
MONTO MÍNIMO	\$ 300	\$ 100	\$ 300	\$ 100
MONTO MÁXIMO	Microcrédito \$ 20.000	\$ 20.000	Microcrédito Hasta \$35.000	Microcrédito \$500 a \$12.000
			Consumo Hasta \$35.000	Consumo de \$100 a 5.000
			Sobre Depósito PF \$ 15.000	
			Vivienda Hasta \$45.000	
PLAZO MÍNIMO (MESES)	6 Meses	3 Meses		6 meses

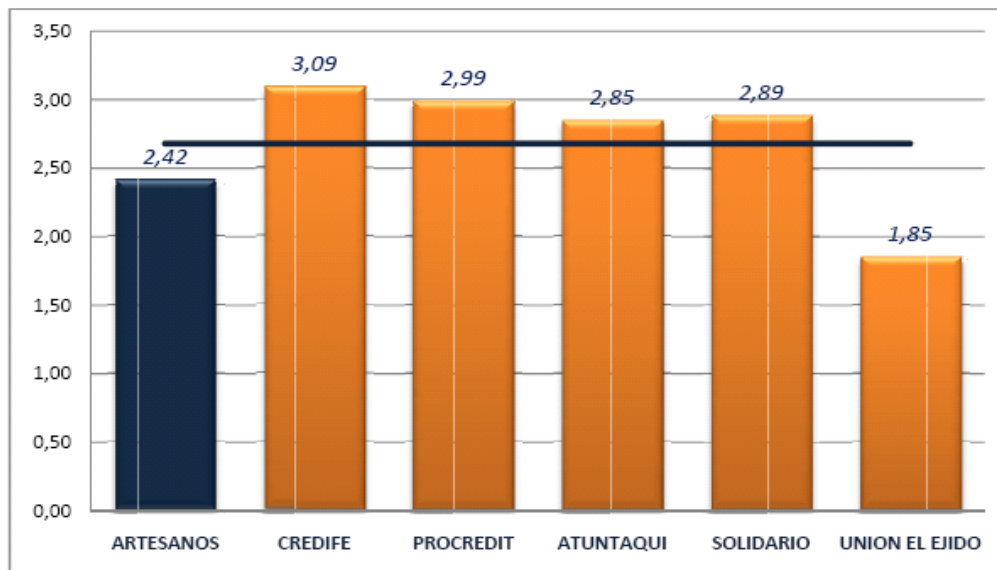
PLAZO MÁXIMO (MESES)	24 Meses Capital Trabajo	12 Meses Capital Trabajo	60 meses	48 meses
	36 Meses Activo Fijo	12 Meses Activo Fijo	Vivienda 96 meses	
FORMA DE PAGO	MENSUAL	De acuerdo flujo de ingresos tablas variables	Mensual	Mensual, Trimestral, Semestral, Anual
REQUISITOS BASICOS	Copias de cédulas, papeleta de votación, pago servicios básicos	Copias de cédulas, papeleta de votación, pago servicios básicos	Copias de cédulas, papeleta de votación, pago servicios básicos	Copias de cédulas, papeleta de votación, pago servicios básicos
	BANCO DEL PICHINCHA	BANCO PROCREDIT	COAC ATUNTAQUI	COAC UNION EL EJIDO
TASA DE INTERÉS MÁXIMA VARIABLE	36,47%	35,41%	22%	14% Nominal
	\$300-\$1.000	Sin Hipoteca Hasta \$8.500	Microcrédito Hasta \$35.000	
	31,89%	28,00%	14,99%	
	\$1.001-3.000	Sin Hipoteca hasta \$12.000	Consumo Hasta \$35.000	
	28,07%	25%	11%	
	\$3.001-5.000	Con Hipoteca Hasta \$8.500	Sobre Depósito PF \$ 15.000	

	26,82%	22%	10,70%	
	\$5.001-\$10.001	Con Hipoteca Más \$8.500	Vivienda Hasta \$45.000	
	24,36	Vivienda		
	\$10.001-\$15.000	Tasa 11%		
TASA DE MORA	% adicional de interés 10%, aplicada desde el primer día de retraso se cobra el 2% sobre el capital del dividendo vencido por 3 días dividendo vencido mínimo \$3	10% más de la tasa establecida por el BCE. Gastos de cobranza: US\$ 0,00	1,1 Veces la tasa Activa Notificación por mora y del Dpto. legal \$20	1,1 Veces la tasa Activa
CONDICIONES	No es necesario ser socio, sin encaje	No es necesario ser socio, sin encaje	10*1	Ser socio 3 meses. Ahorro obligatorio de \$10 mensual mínimo
TIEMPO DE ENTREGA DEL CRÉDITO MÁX (DÍAS)	2 días	3 días	2 días	8 días
Tiempo de funcionamiento	1 año de experiencia			
	6 meses-mismo local			

Sin Garante	Hasta \$1.000 (1era vez)	Hasta \$1.000	No hay crédito	No hay crédito
	Hasta \$2.000 (2da vez)			
Garante Personal	Hasta \$20.000		1 G Hasta \$9.000 2G Hasta \$16.000	A partir de \$100
Garantía Hipotecaria	A partir de \$10.000		Hasta \$48.000	a partir de \$2.000
GASTOS ADICIONALES AL CRÉDITO	Fondo desgravamen: 0.00035 del valor del crédito pagado en cada cuota	Seguro de desgravamen: obligatorio para clientes con deuda consolidada mayor a US\$ 10.000,00. Seguro para la garantía a partir de \$50.000	Seguro de desgravamen. Contrato de Mutuo del préstamo \$6	Seguro de desgravamen

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

GRAFICO 8. Competencia



FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

De manera general se puede evidenciar que la Cooperativa “Artesanos” Ltda., tiene la percepción de encontrarse en una situación de desventaja respecto a sus competidores, salvo el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNION EL EJIDO”. La valoración sobre la Institución no alcanza el valor de percepción promedio del mercado bajo análisis.

Los principales factores en los que la Cooperativa refleja debilidades frente a la competencia son: agilidad en las ventanillas y promoción/publicidad-marketing.

Del análisis particular, se puede evidenciar que los factores fuertes de la Cooperativa “Artesanos” Ltda. son: la tasa de interés que se paga a los ahorros (tasa pasiva), la ubicación geográfica/cobertura y la percepción de las personas socias sobre la seguridad que brinda la entidad para las captaciones.

3.2.2.4. Precios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos pro el tipo de servicio que ofrece su precio está dado por las tasa de interés mismo que son:

Tasas de Interés Activas.- Es el precio que se cobra una persona natural y jurídicas por el dinero que presta en nuestro país la establece el Banco Central del Ecuador a la cual las cooperativas deben regirse sin excepción alguna.

La cooperativa establece las siguientes tasas de interés:

CUADRO 23. Tasas de Interés Activas

SEGMENTO DE CRÉDITO	Nominal	Efectiva
C. CREDI Ahorro	13,45%	14,31%
<i>CONSUMO Mayo</i>	17,45%	18,92%
<i>CONSUMO Mino</i>	17,45%	18,92%
<i>MICRO Acum. A</i>	22,00%	24,36%
<i>MICRO Acum.S</i>	26,00%	29,33%
MICRO CFN	19,00%	20,75%
<i>MICRO Subsisten</i>	27,00%	30,60%
PROCANOR	-1,25%	1.25%
<i>VIVIENDA</i>	10,78%	11,33%

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Tasas de Interés Pasivas.- Es el precio que se paga a una persona natural y jurídicas por el dinero que invierte en nuestra institución, la establece el Consejo de Administración en relación con las tasas establecidas por el Banco Central del Ecuador.

CUADRO 24. Tasas de Interés Pasivas

DEPOSITOS A LA VISTA	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.00	20	2,00%	0,00%
	20.01	150	3,00%	2,00%
	151.01	500	2.5%	1.5%
	5001.01	En adelante	2.25%	1.5%
AHORRO PROGRAMADO 1	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.0	30.0	3,00%	0,00%
	30.01	150.0	6,00%	3,00%
	150.01	500.00	10,00%	5,00%
	500.01	1000.0	9,00%	3.95%
	1000.01	2000.0	8,00%	3.50%
	2000.01	En adelante	7,00%	3.50%
AHORRO PROGRAMADO 2	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.00	500.00	2.25%	0.00%
	500.01	1500.00	5,00%	0.00%
	1500.01	5000.00	8,00%	3,00%
	5000.01	10000.00	9,00%	4,00%
	10000.01	En adelante	10,00%	5,00%
AHORRO PROGRAMADO 3	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.00	1200.00	2.25%	0.00%
	1200.00	En adelante	5.95%	2.25%
AHORRO PROGRAMADO 4	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.00	250.00	2.25%	0.00%
	250.01	500.00	5,00%	2,00%
	500.01	1000.00	6,00%	3,00%
	1000.01	3000.00	7,00%	3.50%
	3000.01	6000.00	8,00%	4,00%
	6000.01	9000.00	9,00%	4.50%
	9000.01	En adelante	10.00%	5.00%
AHORRO PROGRAMADO 5	DESDE	HASTA	TASA ACTIVA	TASA INACTIVA
	0.00	20.00	2.25%	0.00%
	20.01	50,00	5,00%	2.25%
	50.01	100,00	6,00%	3,00%
	100.01	150,00	7,00%	3.50%
	150.01	200,00	8,00%	4,00%
	200.01	250,00	9,00%	4.50%
	250.01	En adelante	10,00%	5,00%

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

CUADRO 25. Tasas Depósitos a Plazo Fijo

DESDE	HASTA	De 31 a 60	De 61 a 90	De 91 a 180	De 181 a 270	De 271 a 360	Mas de 361
500,00	2.500,00	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%	9.50%	10.00%
2.501,00	5.000,00	6.20%	7.20%	8.20%	9.10%	9.60%	10.00%
5.001,00	10.000,00	6.40%	7.40%	8.40%	9.20%	9.70%	10.00%
10.001,00	15.000,00	6.60%	7.60%	8.60%	9.30%	9.80%	10.00%
15.001,00	20.000,00	6.80%	7.80%	8.80%	9.40%	9.90%	10.00%
20.001,00	En Adelante	7.00%	8.00%	9.00%	9.50%	10.00%	10.00%

FUENTE: Cooperativa Artesanos Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Las tasas pasivas que maneja la Cooperativa están regidas a las publicadas por el Banco Central del Ecuador en la otorgación de productos de crédito. En cambio las tasas de interés pasivas son mayores a las establecidas por el BCE, ya que la institución aun no está regulada por la superintendencia de Bancos por lo que puedes pagar una tasa mayor a la establecida.

CAPITULO 4

4. METODOLOGIA PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN

4.1. Metodología

La metodología de la Auditoría de Gestión está orientada a evaluar el desempeño de la organización para determinar la eficiencia, eficacia, economía y ética de las actividades en lo que respecta a planificación, organización, dirección y control.

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

Para utilizarle de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Las etapas que integran la metodología son:

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento y monitoreo

4.2. Planificación Preliminar

En esta etapa el propósito de la auditoría de gestión es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuenciada y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tiene que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

Los pasos para elaborar la planificación preliminar son:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos
- Identificar las principales políticas y prácticas administrativas y de operación.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información, así como de la organización.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir, el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

La planificación contiene lineamientos que norman la aplicación de la Auditoría de Gestión y estos son:

- **Revisión de Factores** fundamentales para el estudio de la organización en función de 2 vertientes: El proceso administrativo que es en donde se incorporan y se definen las etapas del proceso administrativo y permiten un análisis lógico de la organización y los Elementos Específicos que forman parte del funcionamiento de la organización.
- **Fuentes de Estudio** comprende las instancias internas y externas a las que el auditor para obtener información que será registrada en los papeles de trabajo a utilizar.
- **Investigación preliminar** se realizará una vez definida la dirección y consiste en revisar literatura técnica y legal, información de campo del trabajo y toda clase de documentos relacionados con la realidad misma que puede producir una reformulación de objetivos, estrategias, acciones y tiempo de ejecución.

Para realizar estas actividades se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren más atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se pretende
- Describir la naturaleza, ubicación y extensión de los factores
- Especificar el perfil del auditor
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Preparación del Proyecto de Auditoría incluye dos partes:

Propuesta Técnica:

Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende efectuar.

Objetivos: lo que se desea alcanzar

Estrategia: procedimientos a seguir y asignación de recursos.

Justificación: explicar la necesidad de instrumentarla

Acciones: actividades necesarias para la ejecución

Recursos: requerimientos humanos, tecnológicos y tecnológicos

Costo: estimación global de recursos financieros

Resultados: beneficios que se espera obtener

Información complementaria: material de apoyo.

Programa de Auditoría:

Identificación: nombre del estudio

Responsable(s): auditor al frente de su ejecución

Área(s): universo bajo estudio

Clave: número progresivo de las áreas o programas

Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información

Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades

Calendario: fechas asignadas a cada actividad

Representación geográfica: de las actividades en cuadros o imágenes

Formato: presentación de los avances

Reportes de Avances: seguimiento de las acciones

Periodicidad: tiempo definido para informar avances.

- **Diagnostico Preliminar** se define claramente los objetivos, factores a examinar, técnicas a emplear en donde el auditor debe:
 - Enriquecer el expediente de antecedentes y justificación de la auditoría
 - Perfeccionar el objetivo general
 - Definir objetivos específicos por área
 - Completar la estrategia global
 - Concretar y especificar el proyecto de auditoría
 - Determinar acciones a seguir
 - Concretar el universo a examinar
 - Proponer técnicas para la captación y análisis de información
 - Programar alternativas de medición
 - Depurar los criterios para manejo papeles de trabajo y evidencias
 - Contribuir en el diseño y aplicación del examen
 - Aportar en la elaboración del informe
 - Formular mecanismos de seguimiento

MODELO DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

EMPRESA ABC AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

Área:
Para el período:

OBJETIVO,

Nro.	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Auditor	Observaciones

Elaborado:

Fecha:

Revisado:

Fecha:

4.3. Planificación Específica

En esta etapa, como indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las cuatro "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

4.4. Técnicas de Recolección

Se puede usar las siguientes técnicas para recolectar información en forma ágil y ordenada o a su vez una combinación de las mismas

4.4.1. Investigación Documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos como:

- **Normativa**
 - **Acta constitutiva**, contiene la reseña de la Cooperativa
 - **Estatutos**, reglamentación que norma el funcionamiento interno elaborado por la institución.
 - **Reglamento interno**; ley y condiciones particulares que regulan la actividad laboral
 - **Reglamentación Específica**; reglas establecidas para áreas específicas.

- **Administrativa**
 - **Organigramas**; representan el direccionamiento de autoridad y responsabilidad.
 - **Sistemas de Información**; utilizados en la Cooperativa en el cumplimiento del servicio.

- **Mercado**
 - **Instructivo de Productos y Servicios;** indica los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

- **Ubicación Geográfica**
 - **Localización;** aceptación de la ubicación por lo socios.
 - **Características de las instalaciones;** presentación a los socios.

4.4.2. Observación Directa

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos y materiales.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación directa es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

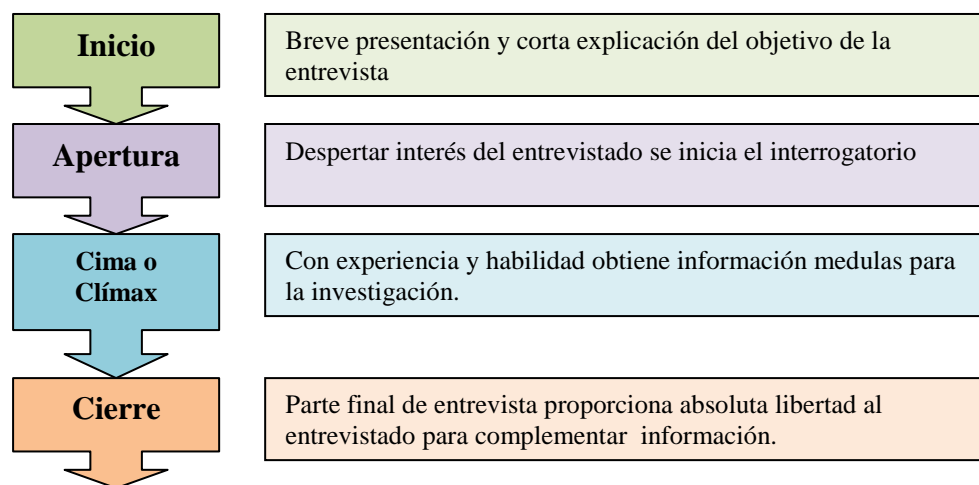
Es recomendable que el auditor responsable adopte esta técnica de observación directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar y logrará obtener una percepción real para analizarla con su equipo de trabajo y definir criterios a aplicar en la auditoría.

4.4.3. Entrevista

La principal actividad de un auditor sin importar el tipo de auditoría que realice, es la recopilación de información sobre el aspecto que va a auditar, pues concentra y tabula esa información en cuadros y estadísticas, analiza sus resultados y emite un juicio sobre el aspecto que evaluó.

“La entrevista podría entenderse como la recopilación de información que se realiza en forma directa, cara a cara y a través de algún medio de captura de datos, es decir el auditor interroga, investiga y confirma directamente con el entrevistado sobre los aspectos que está auditando; en la aplicación de esta técnica el auditor utiliza una guía de entrevista la cual contiene una serie de preguntas preconcebidas que va adaptando conforme recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se le presenten y en busca de obtener más información útil para su trabajo.”⁷

Para realizar una buena entrevista es indispensable adoptar el siguiente procedimiento:



⁷ Carlos Muñoz E. Auditoría en Sistemas Computacionales. Pág. 329

Consideraciones para Preparar una Entrevista

Información para las entrevistas

1. El objetivo de la Entrevista es obtener información directamente del administrador por lo tanto no tiene la orientación que le da el vendedor, el médico o el abogado.
2. Se debe planificar con anticipación las preguntas relacionadas con el objeto y tema de la entrevista.
3. En la Entrevista haga constar el nombre y la dirección precisa del entrevistado.
4. Conviene que haya un entrevistador principal y un secundario para que este vaya complementado la información de las preguntas.
5. Solicitar la entrevista por lo menos con dos días de anticipación, señalando objeto y tiempo aproximado.
6. Acudir con cinco minutos de anticipación a la hora señalada.
7. Reconfirmar la cita.
8. Solamente que obtenga permiso del entrevistado; puede grabar la reunión o llevar una secretaria par que haga anotaciones taquigráficas.
9. Una vez terminada la entrevista conviene hacer un resumen escrito.
10. El resumen escrito puede presentar al entrevistado para que ratifique o rectifique el documento. (opcional del entrevistado).

11. La entrevista necesariamente tiene que ser completada con otros procedimientos de auditoría para evidenciar la información resumida.
12. Procure que el rango del entrevistado sea de igual jerarquía que el del entrevistador.
13. Las preguntas debes ser en orden lógico.

MODELO DE ENTREVISTA

EMPRESA ABC

Título
Papel de Trabajo:
Área:
Período:
Fuente:

Ref.

OBJETIVO: Hacer conocer el inicio del trabajo

Nombre del Entrevistado:
Cargo:
Entrevistador:
Auditoría interna jefe:
Día Previsto:
Hora solicitada:
Lugar:
Teléfono:
Tiempo estimado:
Reconfirmación de la cita:

PREGUNTAS

1. Explicar al entrevistado el objetivo y alcance de la auditoría.
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por auditoría interna por el cual se informa a los directivos el inicio y objetivos de la auditoría y se dispone la más alta colaboración sin restricciones.
3. Solicitar la opinión en términos generales de la institución
4. Averiguar si existe alguna preocupación o un tema de interés para esta auditoría.
5. De ser positiva la pregunta anterior averiguar el por qué de esa apreciación.

Elaborado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

4.4.4. Cédulas

Para realizar un trabajo de auditoría, ya sea como empleado del departamento de auditoría interna o como contador público, el auditor necesitará examinar los libros y los documentos que amparen las operaciones registradas y deberá, además conservar constancia de la extensión en que se practicó ese examen, formulando al efecto, extractos de las actas de las asambleas de accionistas, del consejo de administración, de los contratos celebrados, etc. así como análisis del contenido de sus libros de contabilidad, de los procedimientos de registro, etc. Estos extractos, análisis, notas y demás constancias constituyen lo que se conoce como cédulas, y su conjunto debidamente clasificado y ordenado los papeles de trabajo.

Estos documentos constituyen la base y la evidencia para el dictamen o el informe final.

CONCEPTO:

Cédula de Auditoría.- Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.

CLASIFICACIÓN

Las cédulas de auditoría se pueden considerar de dos tipos:

- Tradicionales.
- Eventuales.

Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

- **Cédulas sumarias.-** Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.
- **Cédulas analíticas.-** En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

Las cédulas eventuales no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser cédulas de observaciones, programa de trabajo, cedulas de asientos de ajuste, cédulas de reclasificaciones, confirmaciones, cartas de salvaguarda, cédulas de recomendaciones, control de tiempos de la auditoria, asuntos pendientes, entre muchos más tipos de cédulas que pudieran presentarse.

MODELO DE CÉDULA

EMPRESA ABC

Título
Papel de Trabajo:
Área:
Período:
Fuente:

Ref.

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA	OBSERVACIONES
Anotar 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	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas.	

Elaborado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

4.4.5. Método Gráfico

El empleo de gráficos en una auditoría representa una alternativa sustancial para el manejo de información, ya que pueden complementar los registros de las cédulas y cuestionarios, además de constituirse en un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de implementación de la auditoría.

El objetivo del flujograma es detectar:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles
- Controles clave

De esta manera el auditor tiene una visión del control interno y aprecia globalmente los sistemas y subsistemas

De esta evaluación saldrán las áreas críticas para la siguiente fase.

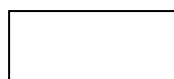
Símbolos más usados



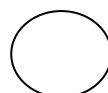
Documento



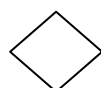
Archivo permanente
O temporal



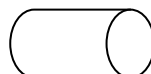
Registro y/o
Procedimiento



Conector

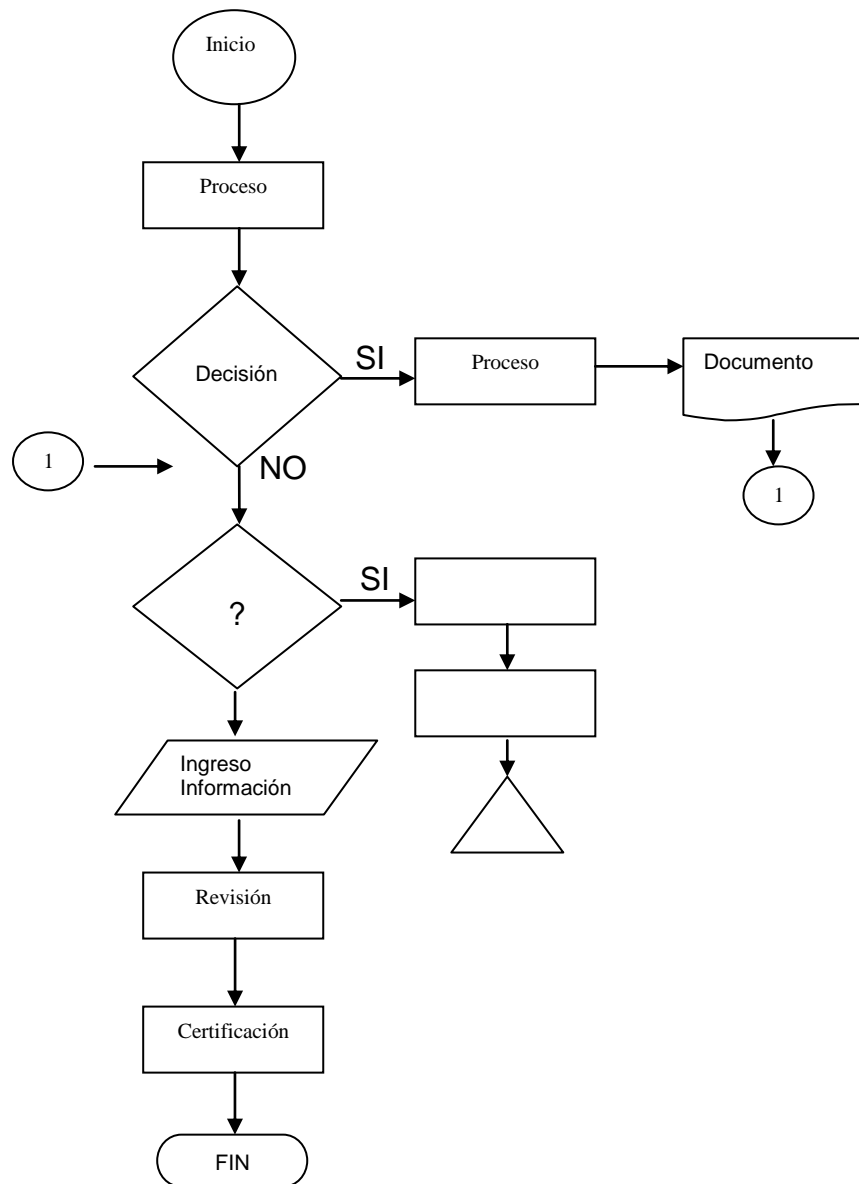


Decisión



Frecuencia de
tiempo

EJEMPLO DE FLUJOGRAMA



4.4.6. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

✓ **Técnicas de Verificación Ocular**

- **Comparación.** Observa la similitud o diferencia de dos o más conceptos.
- **Observación.** Por medio de la observación permite al auditor cerciorarse de cómo se ejecutan las operaciones.
- **Revisión Selectiva.** Implica en separar mentalmente asuntos que no son típicas o normales.
- **Rastreo.** Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

✓ **Técnicas de Verificación Verbal**

- **Indagación.** Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho; es decir obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones

✓ **Técnicas de Verificación Escrita**

- **Análisis.** Consiste en separar en elementos o partes
- **Conciliación.** Implica en establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

- **Confirmación.** Constatar de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros, la misma que puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

✓ **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación.** Implica cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.
- **Computación.** Verificar la exactitud matemática de las operaciones o realizar cálculos.

✓ **Técnicas de Verificación Física.**

- **Inspección.** Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores con el fin de demostrar su existencia y autenticidad.

4.5. PAPELES DE TRABAJO

Papeles de trabajo son el conjunto de documentos preparados por un auditor, que le permite disponer de una información y de pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Los papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que en su momento, el auditor incluirá en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud,

considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones del presupuesto, en la medida que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El contenido de los papeles debe incluir:

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

4.6. EVIDENCIAS

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión por lo que se vuelve fundamental para sustentar la comunicación y el informe; por lo tanto debe mantener características como:

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

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

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

Relevancia.- La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

Autenticidad.- La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.

Verificabilidad.- Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias. Si diferentes auditores llegaran a distintas conclusiones examinando el mismo asunto, entonces no habría el requisito de verificabilidad.

Neutralidad.- Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

Clasificación de la evidencia

- **Evidencia física.-** Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resume los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales.
- **Evidencia documental.-** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad facturas y documentos de la administración, relacionados con su desempeño.
- **Evidencia testimonial.-** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.
- **Evidencia analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

Por lo tanto se debe obtener información suficiente sobre el asunto relacionado con los objetivos y alcance de la auditoría. La información deber ser suficiente, competente, pertinente y útil para proveer una base sólida a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría teniendo siempre presente que la verdad se sustenta con evidencias.

4.7. TIPOS DE INFORME

El producto final de la auditoría de gestión es el informe que contiene la opinión de los auditores. Es una presentación formal de los registros, estadísticas y resultados obtenidos y se dirige a la persona o personas que contrataron a los auditores.

En este documento se señala los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría por lo tanto debe presentar suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan en función de las operaciones que realiza la institución.

Existe una variedad para presentar los informes de auditoría, depende del destino y propósito que se le quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación.

4.7.1. Informe General

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

Introducción. Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados. Para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir orígenes cambios sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

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

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

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

Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

Apéndices y Anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

4.7.2. Informe ejecutivo

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

Período de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.

Objetivos. Propósito que se pretende obtener con la auditoría,

Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.

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

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

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

4.7.3. Informe Aspectos Relevantes

“Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.”⁸

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría
- Si se presentaron observaciones relevantes
- Si la auditoría está en proceso, se programó o se replanteó
- Las hora hombre que realmente se utilizaron
- La fundamentación de cada observación
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

⁸ Enrique Benjamín Franklin. Auditoría administrativa 2da Edición. Pág. 119

4.8. INDICADORES

Indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, además de servir como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean eficaces deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Que pueda utilizarse con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

4.8.1. Indicadores de Gestión

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

INDICADORES DE EFICACIA

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.

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

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

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor que uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobreejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

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

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Se utilizan para determina 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 así:

P = Productividad

P = $\frac{\text{Horas de servicio por día}}{\text{Nro. trabajadores}}$

INDICADORES DE IMPACTO

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación del un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia y efecto producido en el entorno socio-económico.

Entre estos tenemos:

Visión

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

= $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$

Misión

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

= $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$

= $\frac{\text{Empleados de confianza que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$

= $\frac{\text{Empleados de honorarios que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$

= $\frac{\text{Empleados temporales que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$

Objetivos

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

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

= $\frac{\text{Objetivos globales alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$

= $\frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$

Metas

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

= $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos Definidos}}$

Estrategias

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

= $\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

= $\frac{\text{Estrategias a nivel global implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

= $\frac{\text{Estrategias a nivel de negocio implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

= $\frac{\text{Estrategias a nivel funcional implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

Políticas

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

= $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$

= $\frac{\text{Total de Políticas}}{\text{Total de procesos}}$

= $\frac{\text{Total de Políticas}}{\text{Total de procedimientos}}$

Procedimientos

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

= $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$

= $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Número de áreas}}$

Programas

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

= $\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Número de servicios}}$

Enfoques

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

= $\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$

Niveles

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

$$= \frac{\text{Acciones realizadas por los mandos medios}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\text{Acciones realizadas por el nivel operativo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

Horizonte

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

$$= \frac{\text{Acciones realizadas a corto plazo}}{\text{Total de Acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\text{Acciones realizadas a mediano plazo}}{\text{Total de Acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\text{Acciones realizadas a largo plazo}}{\text{Total de Acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\text{Resultados planeados}}{\text{Resultados obtenidos}}$$

4.8.2. Indicadores Financieros

Sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos apoyando así la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante la auditoría.

En función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento

- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

Efecto

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desempeño de los proceso

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

4.9. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Una vez realizada la planificación preliminar el siguiente paso es la ejecución la cual estará determinada por las características concretas, los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa preliminar.

En esta fase es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave. Por lo tanto para la evaluación del control interno se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

Revisión y análisis de información y documentación; obtenida en la fase anterior de esta manera se logrará obtener elementos suficientes para evaluar el control interno.

Calificación de riesgos de auditoría; podemos adaptar a este proceso la “matriz de calificación riesgos” lo cual ayudará a la evaluación y calificación de los riesgos existentes.

“EL RIESGO DE AUDITORÍA puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”.⁹

⁹ Auditoría de gestión. Maldonado, Milton K. 3era edición. Pág. 56

CATEGORÍAS DEL RIESGO DE AUDITORÍA

RIESGO INHERENTE

Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

RIESGO DE CONTROL

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este tipo de riesgo también está fuera del control del auditor pero las recomendaciones resultado del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen estarán encaminados a mejorar los niveles de riesgo en medida en que se adopten las recomendaciones.

La existencia de bajos niveles de control, implica que existan buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control, y ayudan a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.

RIESGO DE DETECCIÓN

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

El riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Al igual que el riesgo de control mitiga la existencia de altos niveles de riesgo inherente, el riesgo de detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de 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 serán 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 AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA ABC

Ref.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN

PERÍODO

ÁREA

FUENTE

COMPONENTES SIGNIFICATIVOS	FACTORES DE EVALUACIÓN			ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD
	Riesgo de no auditarlo	Recursos Involucrados	Oportunidad de mejorar el desempeño	Factibilidad de la auditoría
Impacto sobre resultados				

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

FECHA:

FECHA:

PLAN O 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.

El programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría. Y tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van 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.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las Experiencias Anteriores.
- Los Levantamientos Iniciales.
- Las experiencias de terceros.

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

1. Debe ser sencillo y comprensivo.

2. Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
6. Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
7. El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

**EMPRESA ABC
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

Ref.

**SECCION:
ÁREA:
PERÍODO:**

OBJETIVOS

Nro.	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Auditor	Observaciones

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

4.9.1. Ejecución del Trabajo

Esta etapa es de realización especial, de acuerdo con la planeación de la auditoría, en este inciso sólo se indican sus puntos más importantes, en la inteligencia de que se aplicará verdaderamente de acuerdo a las características específicas de la auditoría de gestión.

Concretamente tenemos los siguientes conceptos:

- Realizar las acciones programadas para la auditoría
- Aplicar los instrumentos y herramientas para la auditoría
- Identificar y elaborar los documentos de desviaciones
- Elaborar el dictamen preliminar y presentarlo a discusión
- Integrar el conjunto de papeles de trabajo de la auditoría

4.10. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional.

- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

Convocatoria a la Conferencia Final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por la firma de auditoría, para el efecto.

Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

MODELO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y REDACCIÓN DE INFORMES

Ref.

EMPRESA ABC COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y REDACCIÓN DE INFORMES

Período:

Nro.	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Auditor	Observaciones
	<p>Objetivo: Mantener permanente comunicación con la entidad para evidenciar el informe y comunicar oportunamente los resultados.</p> <p>Procedimientos</p>				
1	Llevar un breve registro de todas las reuniones mantenidas con la administración en el que conste fecha, personal reunido, motivo o tema de reunión.				
2	Todas las comunicaciones enviadas por la auditoría, llevarán una numeración secuencial y un control cruzado de las respuestas recibidas				
3	Redactar una hoja de hallazgos por cada área crítica.				
4	Elaborar un plan de redacción de informe con todos los miembros del equipo.				
5	Redacte el informe borrador respetando el plan establecido.				
6	Poner en consideración del auditor general el borrador de informe.				
7	Prepare la versión corregida del borrador final.				
8	Elaborar un plan de sesión conferencial final para la lectura del borrador del informe con la administración.				

Elaborado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------------------------------

MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

Oficio #

Sección:

Asunto:

Ciudad:

Título:

Nombres y Apellidos:

Cargo Desempeñado:

Nombre de la Entidad:

Presente o ciudad

Dirección domiciliaria y Ciudad

De mi consideración:

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

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

Atentamente,

Nombre del Jefe de Equipo

MODELO DE ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y CONFERENCIA FINAL

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

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

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

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

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

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y C.I.

CAPITULO 5

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.

5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Procedemos a realizar la Planificación Preliminar con todos los pasos y requerimientos para realizar la Auditoría de Gestión.



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CARTA CONVENIO

Fecha: 30 de Octubre de 2009

Nombre del Cliente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

Representante Legal: Tnlg. Jorge Paspuezán

Cargo: Gerente General

Dirección: Ibarra, calle Sucre y Flores

Costo: Tres mil dólares americanos

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

- **Período:** Este convenio será por un período de 60 días; iniciándose el 4 de Noviembre. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de (30) treinta días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

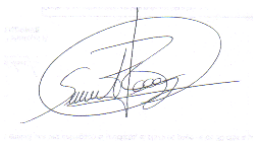
En el caso de terminación como equipo de auditores, seremos compensados por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

- **Obligaciones:** Nuestras obligaciones incluyen:

- Aplicación de una Auditoría de Gestión.
 - Preparación del informe final y exposición ante la Asamblea General de Socios o de Representantes, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- **Equipo de Trabajo:** Nuestro equipo de trabajo lo integran:
 - Ing. Elian Rengel Supervisor
 - Ing. Andrea Chacón Jefe de Equipo
 - Ing. Heizzel Rengel Auditor Operativo
- **Compensación:** La compensación por nuestros servicios será de una tarifa de \$3.000 pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos adicionales como transporte, entre otros corren por cuenta del cliente.

Adjunto a este dos copias del convenio para sus registros. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Aceptado y aprobado por:



Ing. Santiago Rengel
GERENTE DE AUDITORES



Tnlg. Jorge Paspuezan
**GERENTE GENERAL
COOP. ARTESANOS
LTDA.**



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

ORDEN DE TRABAJO Nº 001

Ibarra, 4 de noviembre del 2009

Ing.
Heizzel Rengel
AUDITOR OPERATIVO

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo solicitado por el GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., Tnlg. Jorge Paspuezán como representante legal, para realizar la primera auditoría de gestión a la mencionada entidad, autorizo a usted para que en calidad de jefe de equipo, efectúe dicha auditoría a la gestión de la Cooperativa por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno
- Identificar áreas críticas y calificar el riesgo
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética de las actividades desarrolladas por la Cooperativa.
- Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones, encaminadas a mejorar la gestión operativa de la Institución.

Para desarrollar el presente trabajo se contará con la supervisión del Ing. Elian Rengel y la colaboración de la Ing. Heizzel Rengel como auditor operativo, el plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 25 de diciembre de 2009.

Atentamente,

Ing. Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**OFICIO N° CC-002
COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

Ibarra noviembre 4, del 2009

Tnlg.
Jorge Papuezán
GERENTE GENERAL COOPERATIVA ARTESANOS LTDA.

Presente

Por medio de la presente y en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, según orden de trabajo N° UC-007-221201, me permito comunicar a usted que la firma de auditora "R&CH", ha sido contratada por el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Para efectuar una auditoría de gestión a los departamentos de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo:

Supervisor	Ing. Elian Rengel
Jefe de Equipo de auditoría	Ing. Andrea Chacón
Asistente de Auditoría	Ing. Heizzel Rengel

Tiempo estimado para la ejecución

La fecha de inicio del examen es el 1 de noviembre de 2009, el tiempo propuesto por la firma para el cumplimiento del trabajo es de 60 días en los que se realizará lo siguiente:

Planificación Preliminar	18 días	30%
Planificación Específica	30 días	50%
Comunicación de Resultados	9 días	15%
Seguimiento y Monitoreo	3 días	5%

La fecha de entrega del informe de auditoría se ha planificado para el 27 de diciembre del 2009.

Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a light gray oval. The signature reads "Andrea Chacón" in a cursive script.

Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**OFICIO N° CC-003
COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

Ibarra noviembre 4, del 2009

Lic.
Patricio Carrasco
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA

Presente

Por medio de la presente y en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, según orden de trabajo N° UC-007-221201, me permito comunicar a usted que la firma de auditora "R&CH", ha sido contratada por el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Para efectuar una auditoría de gestión a los departamentos de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo:

Supervisor	Ing. Elian Rengel
Jefe de Equipo de auditoría	Ing. Andrea Chacón
Asistente de Auditoría	Ing. Heizzel Rengel

Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,

Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**OFICIO N° CC-003
COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

Ibarra noviembre 4, del 2009

Sra.
Isabel Salazar
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Presente

Por medio de la presente y en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, según orden de trabajo N° UC-007-221201, me permito comunicar a usted que la firma de auditora "R&CH", ha sido contratada por el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Para efectuar una auditoría de gestión a los departamentos de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo:

Supervisor	Ing. Elian Rengel
Jefe de Equipo de auditoría	Ing. Andrea Chacón
Asistente de Auditoría	Ing. Heizzel Rengel

Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,

Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CONFIRMACIÓN DE INCIO DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

Ibarra 1 de noviembre del 2009-12-24

Sra. Ing.
Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
Presente:

En respuesta al OFICIO N° CC-002 – **Comunicación de inicio de examen de auditoría**, le confirmo que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., y mi persona hemos recibido la comunicación y estamos dispuestos a entregar toda la información y documentación necesaria para realizar la auditoría de Gestión al 31 de diciembre del 2009.

Estaremos siempre a sus órdenes para que pueda cumplir su trabajo de la mejor manera posible.

Atentamente,

Tnlg. Jorge Paspuezán
GERENTE GENERAL



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

GUIA DE DISTRIBUCIÓN

Número	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Jorge Paspuezán	Gerente	4-11-2009		
2	Patricio Carrasco	Jefe de Crédito	4-11-2009		
3	Paola Cuaspud	Jefe Financiero	4-11-2009		
4	Walter Quezada	Jefe de Captaciones	4-11-2009		
5	Inés Cadena	Jefe Operativo	4-11-2009		
6	Isabel Salazar	Jefe Recursos Humanos	4-11-2009		
7	Lorena Méndez	Asesor de Crédito	1-11-2009		
8	María José Calderón	Atención al Cliente	4-11-2009		

5.1.1. PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PP1. 1/4

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA A LOS DEPARTAMENTOS:
CRÉDITO Y COBRANZA, RECURSOS HUMANOS
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

Objetivo. Recopilar información para obtener conocimientos generales de la entidad para realizar la auditoría de gestión.

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsable	Observ.
1	Entrevista a gerente general y funcionarios de la cooperativa.	PP2.	5 -11-2009	ACH.	
2	Solicitar la base legal de la Cooperativa.	PP3. 1/4	5-11-2009	ACH.	
3	Obtener el organigrama estructural, funcional y de personal de la Cooperativa.	PP4.1/3	5-11-2009	H.R.	
4	Solicitar planificación estratégica de la institución	PP5. 1/1	5-11-2009	ACH.	
5	Solicitar listado de personal con las funciones que desempeñan en las áreas de crédito y cobranza, atención al cliente, recursos humanos.	PP6. 1/2	5-11-2009	ACH.	

	GERENCIA				
6	Solicitar manuales de procedimientos de los departamentos.	PP7. 1/2	5-11-2009	ACH.	
7	Solicitar aplicación de indicadores de gestión de la Cooperativa.	PP8. 1/2	5-11-2009	ACH.	
8	Solicitar reportes de desempeño del personal	PP9.1/1	5-11-2009	ACH.	No aplican, no existe ningún registro
	CRÉDITO Y COBRANZA				
9	Solicitar manual de procedimientos para entrega de créditos.	PP10. 1/1	5-11-2009	ACH	
10	Obtener reporte de actividades de asesores de crédito	PP11.1/2	5-11-2009	HR.	No aplican
11	Obtener listado de vehículos motorizados de propiedad de la cooperativa.	PP12.1/1	5-11-2009	ACH.	
12	Solicitar reporte de cartera vencida	PP13.1/1	5-11-2009	ACH.	

	ATENCIÓN AL CLIENTE				
13	Obtener un listado de los servicios y productos que ofrece la cooperativa.	PP14.1/1	5-11-2009	ACH.	
14	Realizar una encuesta a los usuarios internos y externos de la Cooperativa	PP15.1/10	5-11-2009	HR.	
15	Realizar un cuestionario dirigido al ambiente donde se da atención al cliente.	PP16.1/1	Del 6 al 20-11-2009	HR.	
	RECURSOS HUMANOS				
16	Solicitar un listado del personal con la siguiente información: Nombres y Apellidos, cargo, tipo de contrato, fecha de ingreso y firma del contrato, título y observaciones	PP17.1/1	5-11-2009	HR.	
17	Solicitar copia de los contratos de trabajo.	PP18.1/1	10/11/2009	ACH.	
18	Solicitar manual de procedimientos de evaluación, selección y contratación del personal	PP19.1/1	10/11/2009	ACH.	

19	Solicitar calificación del desempeño con la siguiente información: número, nombre y apellidos, cargo, título, calificación de desempeño, observaciones.	PP20.1/1	10/11/2009	ACH.	
20	Solicitar manual de procedimientos referente a contratos laborales	PP21.1/1	15/11/2009	ACH.	
21	Elaborar matriz de riesgos	PP22.1/1	15/11/2009	ACH.	
22	Realizar papeles de trabajo que creyere conveniente.	PP23.1/1	15/11/2009	ACH.	

Elaborado por: A.CH. Fecha: 5-11-09	Revisado por: E.R. Fecha: 18-11-09
--	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

Nombre del Entrevistado: Tnlg. Jorge Paspuezán

Cargo: Gerente General

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. ¿Explica la estructura y funcionamiento de la cooperativa?

En la estructura de la cooperativa básicamente está el área de gestión y de negocios que abarcan todo el desenvolvimiento de la institución.

El funcionamiento esta dado en que cada empleado debe realizar sus actividades de acuerdo al manual de funciones existente.

2. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías de gestión?

La cooperativa no ha realizado nunca una auditoría de gestión, es la primera vez, únicamente se realizan auditorías financieras cada año.

3. ¿Cómo definiría el desarrollo de la cooperativa?

El desarrollo de la cooperativa es bueno ya que se ha logrado un crecimiento bastante sostenido de acuerdo a las proyecciones hechas.

4. ¿Cree Ud., que la Cooperativa ha logrado alcanzar los objetivos y metas propuestos?

Sí porque la cooperativa es una entidad joven que ha logrado un posicionamiento en el mercado bastante bueno que ha influenciado en que la competencia nos tome muy en cuenta.

5. ¿La Cooperativa cuenta con registros de los procedimientos a seguir previos a la entrega de créditos?

Sí existe registro tanto de políticas como de procedimientos en la entrega de créditos.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

Nombre del Entrevistado: Lic. Patricio Carrasco

Cargo: Jefe de Crédito

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

33 años

2. **Instrucción**

Superior

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Concurso de merecimientos

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

Únicamente capacitación operativa

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

17 de noviembre

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Sí

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Soy nuevo en la institución no podría contestar esa pregunta

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

Nombre del Entrevistado: Isabel Salazar

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. Edad.

26 años

2. Instrucción

Superior

3. ¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?

Por un concurso

4. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?

No

5. ¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?

Ninguna en particular, solo la inducción correspondiente

6. ¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?

Sí

7. ¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?

Sí, porque si toman en cuenta a los empleados para las puestos vacantes, para realizar asensos y hacer carrera profesional.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Nombre del Entrevistado: Dra. Paola Cuaspud

Cargo: Jefe Financiero

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

27 años

2. **Instrucción**

Superior

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Por vacante de contador general

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

Cursos de capacitación operativa

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

Septiembre del 2009, de control interno

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Sí

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Sí

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Nombre del Entrevistado: Dra. Inés Cadena

Cargo: Jefe Operativo

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

2. **Instrucción**

Superior

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Concurso de merecimientos

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

Capacitación operativa sí, motivación personal y relaciones humanas no he recibido nada.

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

25 de octubre, control interno

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Un poco

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Sí

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Nombre del Entrevistado: Lorena Méndez

Cargo: Asesor de Crédito

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

23 años

2. **Instrucción**

Secundaria

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Por referidos

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

Sí

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

Estoy recibiendo

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Ya está mejor

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Sí

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Nombre del Entrevistado: Magaly Hurtado

Cargo: Asesor de Crédito

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

26 años

2. **Instrucción**

Secundaria

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Concurso de merecimientos

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

Únicamente capacitación operativa

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

En estos días estamos recibiendo un curso

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Más o menos

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Muy poco

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

Nombre del Entrevistado: María José Calderón

Cargo: Atención al Cliente

Entrevistador: Andrea Elizabeth Chacón Terán

Día y hora: jueves 5 de noviembre 2009

Lugar: Oficina del entrevistado

PREGUNTAS:

1. **Edad.**

20 años

2. **Instrucción**

Estudiando en la universidad

3. **¿Cómo ingresó a formar parte de la cooperativa?**

Por una persona que me dio referencia

4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivación personal y relaciones humanas?**

No muy frecuente

5. **¿Cuándo fue el último curso que recibió en la institución?**

6 meses

6. **¿Existe un ambiente laboral de armonía en la Cooperativa?**

Sí

7. **¿Considera que la cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**

Sí

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 5-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008**

CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL

La base legal con que cuenta la Cooperativa es la siguiente:

- Estatuto Inicial
- Estatuto Reformado
- Manual de Capacitación
- Manual de Captaciones
- Manual de Contabilidad
- Manual de Control Interno
- Manual de Créditos
- Manual de Evaluación de Desempeño
- Manual de Funciones
- Manual de Selección de Personal
- Reglamento de Asambleas Generales
- Reglamento de Caja Chica
- Reglamento de Crédito
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Ética y Conducta
- Reglamento de Firmas Autorizadas
- Reglamento de Fondo de Cambio
- Reglamento de Inversiones
- Reglamento de Recursos Humanos
- Reglamento de Viáticos y Subsistencias
- Reglamento General del Estatuto

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 8-11-09

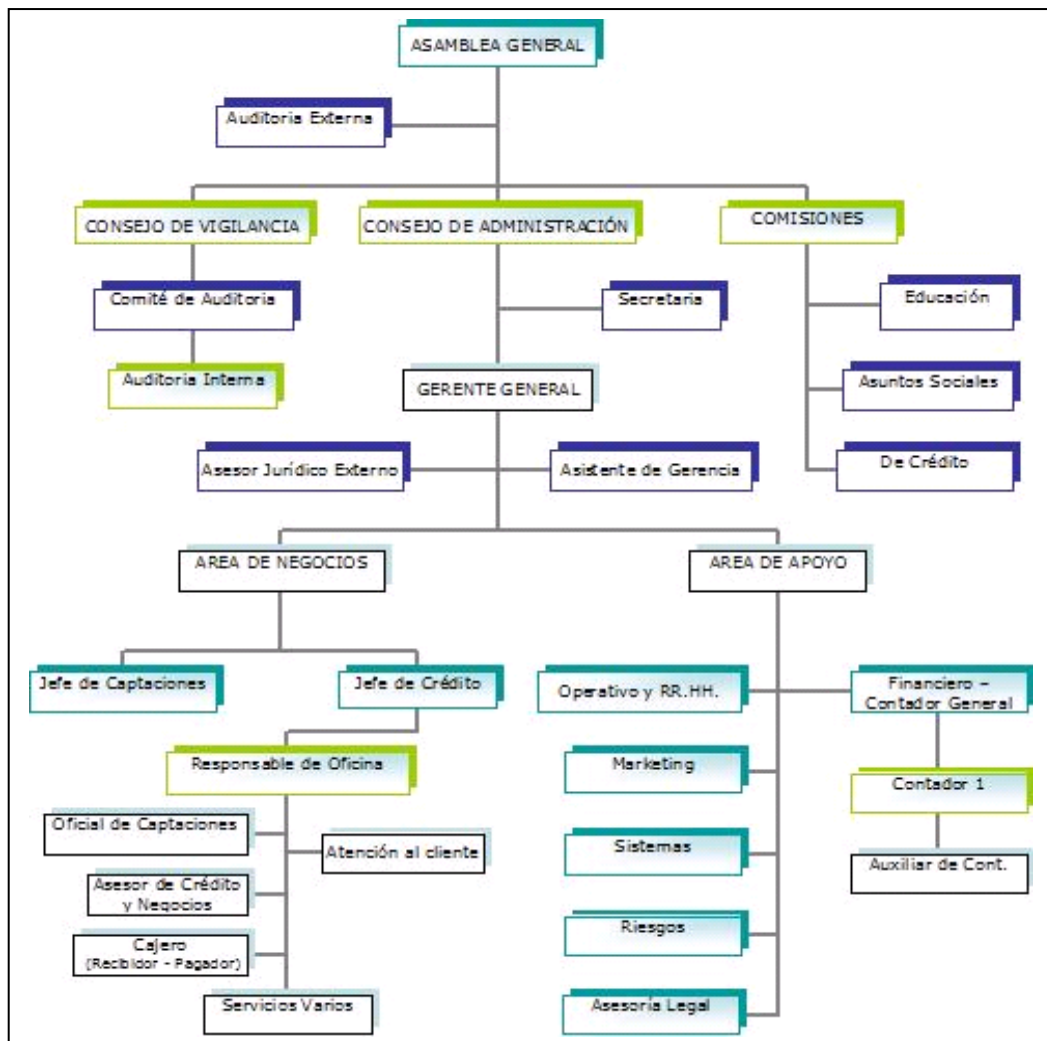
Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: A.CH.

Fecha: 8-11-09

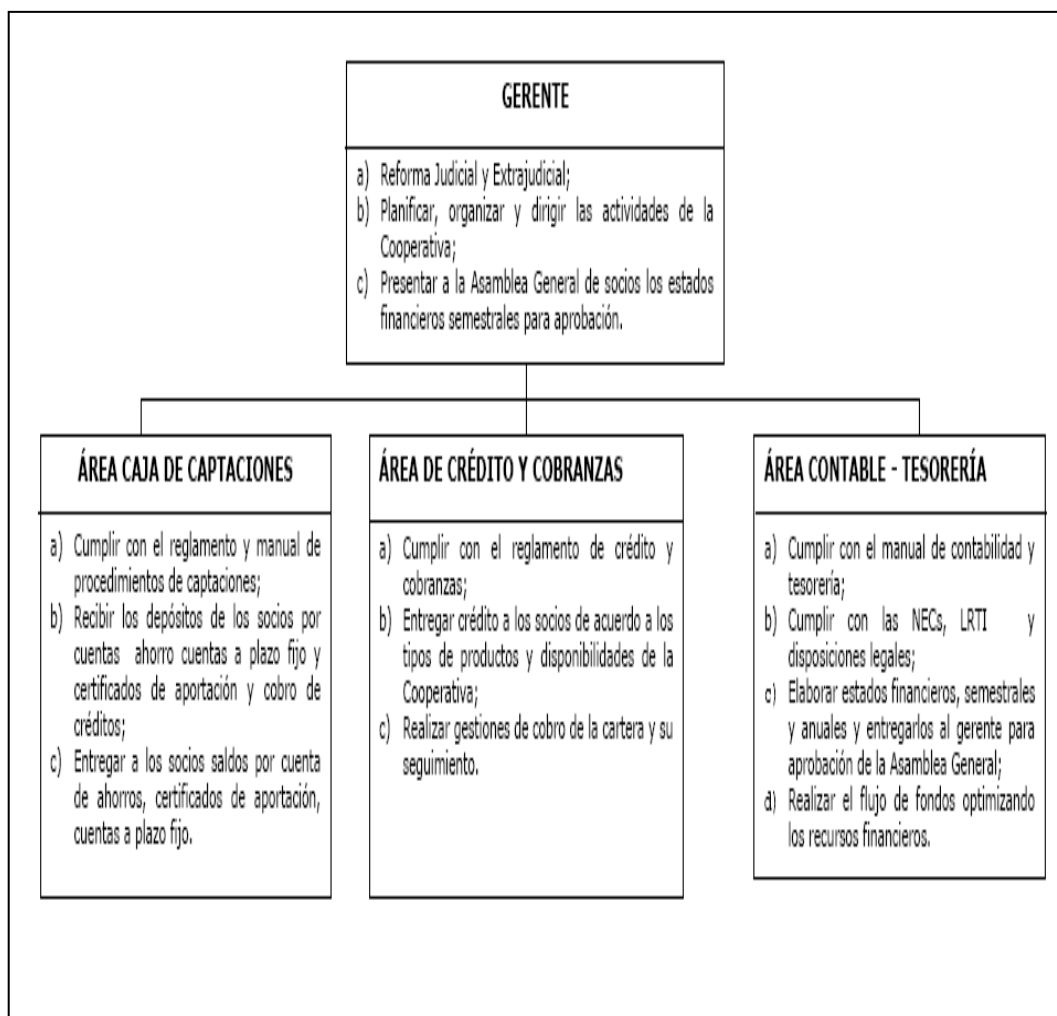
Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008**

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

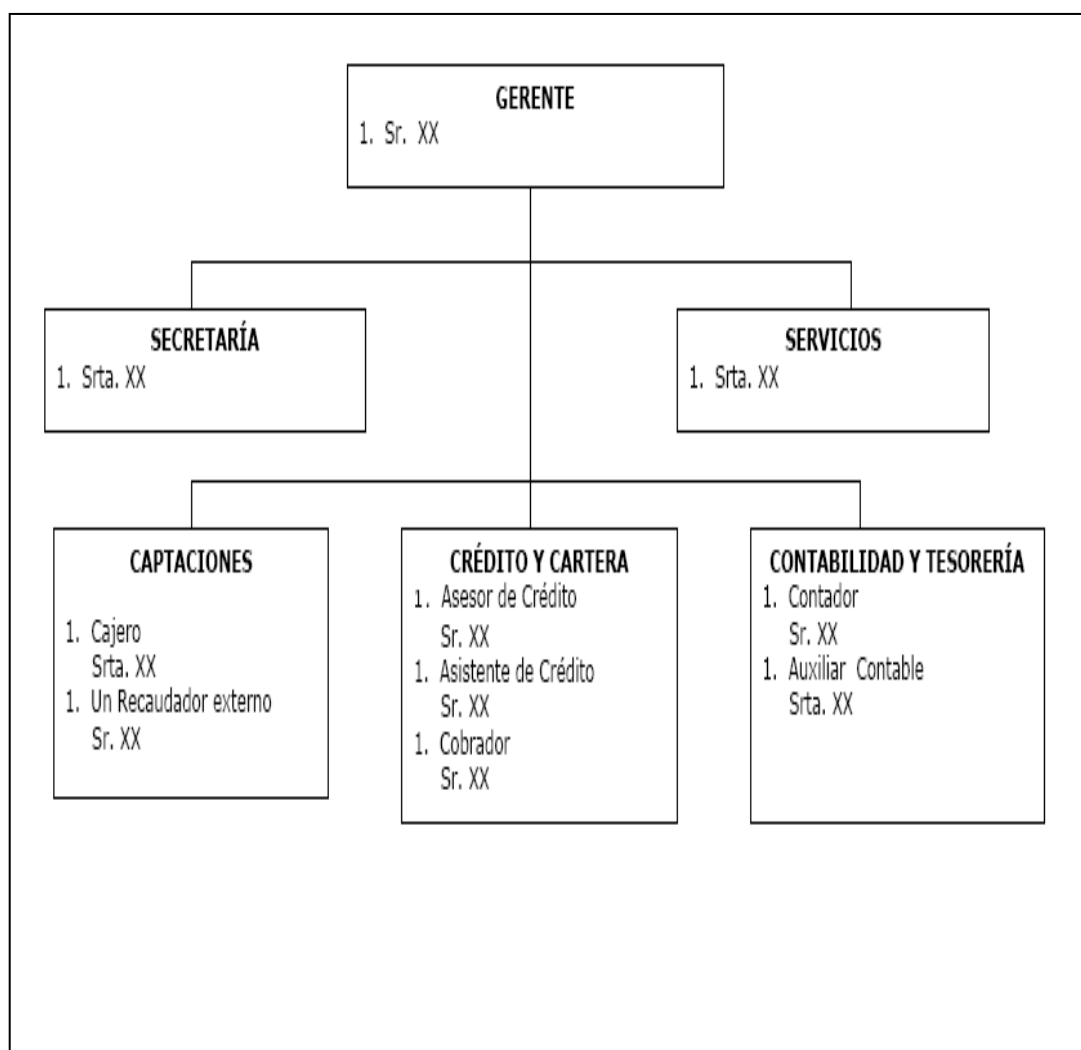


Elaborado por: A.CH. Fecha: 8-11-09	Revisado por: E.R. Fecha: 18-11-09
--	---



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008

ORGANIGRAMA DE PERSONAL



Elaborado por: A.CH.

Fecha: 8-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008**

CÉDULA NARRATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica de la Cooperativa Artesanos Ltda., es una de las actividades contempladas en el desarrollo de la institución, misma que ha sido elaborada para mejorar la operatividad de la misma.

A pesar de que la planificación estratégica ha sido elaborada correctamente, esta no ha sido difundida adecuadamente a todo el personal por lo que algunos de los empleados presentan total desconocimiento de la misma, convirtiéndose en un factor negativo para lograr alcanzar el objetivo principal de mejorar la calidad operativa de la Cooperativa.

Al lograr dar a conocer la Planificación estratégica al interior de la Cooperativa el personal tendrá total conocimiento de las actividades a realizar y las realizará con eficiencia y eficacia lo cual mejorará la productividad de la institución.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 8-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre de 2008

LISTADO DE PERSONAL Y FUNCIONES

NOMBRE	DEPARTAMENTO	FUNCIONES
Jorge Paspuezán	GERENCIA	Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. Elaborar planes estratégicos y operativos. Planificar, organizar y dirigir actividades de la cooperativa. Fijar y controlar que se cumplan objetivos, políticas y estrategias específicas. Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales. Planificar, organizar y supervisar el sistema de control de morosidad.
Jathira Aldáz (J.C.) Lorena Mendez (O.C.) Magaly Hurtado (O.C.)	CRÉDITO Y COBRANZAS	JEFE DE CREDITO (J.C.) Cumplir las disposiciones del estatuto, reglamento y manual de procedimientos de crédito y cobranzas Planificar las labores de su área. Realizar las operaciones de crédito Verificar documentación de los socios. Investigar y analizar referencias bancarias, financieras y personales. Elaborar y presentar informes. Coordinar inspecciones y verificaciones de crédito. Llevar libro de actas de comité de

		<p>crédito. Otras que sean impartidas por su superior.</p> <p>OFICIAL DE CRÉDITO Y CARTERA</p> <p>Cumplir con las disposiciones del estatuto, reglamento y manual de procedimientos de crédito y cobranzas.</p> <p>Realizar inspecciones y verificación de la información de socios y garantes.</p> <p>Analizar y evaluar la información presentada por los socios solicitantes de crédito.</p> <p>Efectuar recaudaciones en forma ordenada.</p> <p>Entregar notificaciones a los socios y garantes por mora.</p> <p>Efectuar convocatorias por escrito a clientes morosos.</p> <p>Manejar el archivo del departamento jurídico.</p>
María José Calderón	ATENCIÓN AL CLIENTE	<p>Atender y dar información a los socios de los servicios y productos que ofrece la cooperativa.</p> <p>Atender llamadas telefónicas y dar solución a ellas.</p> <p>Cuidar todo el equipo mobiliario y enseres de la oficina a su cargo.</p> <p>Mantener archivo y registro ordenado con sus registros respectivos.</p>
Miroslava Vinueza	RECURSOS HUMANOS	<p>Normar las relaciones laborales entre funcionarios empleados y trabajadores.</p>

		<p>Optimizar la eficiencia de la administración del recurso humano y garantizar los derechos de sus servidores.</p> <p>Facilitar al personal el desarrollar sus actividades en una ambiente de cordialidad, armonía y colaboración en sana convivencia.</p>
--	--	---

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 9-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-12-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CEDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES DE
MANUALES

MANUAL	CONTENIDO	OBSERVACIONES
Manual de funciones	Instructivo para usar el manual Niveles jerárquicos por áreas de trabajo-organigramas Índice de cargos Descripción de la estructura de puestos.	
Manual de Control Interno	Normas técnicas de control interno generales y administrativas Políticas del sistema financiero	
Manual de Capacitación	Aspectos generales Objetivos, responsables Políticas de capacitación Beneficiarios de la capacitación Proceso de capacitación Proveedores de la capacitación Formas de capacitación Recursos de la capacitación	Se cumple en forma parcial
Manual de Captaciones	Aspectos generales Objetivos Disposiciones legales Tipos de captaciones Anexos	
Manual de Créditos	Aspectos generales Definición de las políticas de crédito Políticas generales de crédito Clasificación y condiciones generales de los créditos Garantías Tecnologías crediticias de la cooperativa. Supervisión y gestión de los créditos Calificación de la cartera y constitución de provisiones.	Se cumple en forma parcial

	Castigo de los créditos Estructura y funciones del departamento de créditos. Anexos	
Manual de Selección del personal	Aspectos generales Objetivos del manual Fases del proceso de selección, determinación del requerimiento, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del período de prueba.	Se cumple parcialmente
Manual de evaluación del desempeño	Aspectos generales Objetivos del manual Responsables de la evaluación del desempeño Sistema de evaluación del desempeño	
Manual de contabilidad	Aspectos generales Objetivos Sistema de información contable Responsabilidades Supervisión cooperativa Envío de información	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 11-11-09

Aprobado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
INDICADORES DE GESTIÓN**

OBJETIVO **O1** **MANTENER UNA ADECUADA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE INCLUYA EL MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES DE LIQUIDEZ NO MENORES AL 15%, CON UN CONTROL ADECUADO DE LA CARTERA**

INDICADOR 1

DENOMINACIÓN	INDICADOR DE LIQUIDEZ				
DESCRIPCIÓN	MIDE LA CAPACIDAD QUE TIENE LA INSTITUCION PARA ENFERENTAR OBLIGACIONES CONTRAIDAS A CORTO PLAZO				
FÓRMULA DE CÁLCULO	(FONDOS DISPONIBLES + INVERSIONES) (DEPOSITOS A LA VISTA + DPF HASTA 90 DIAS)				
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual				
FUENTE DE DATOS	ESTADOS FINANCIEROS POR OFICINA Y CONSOLIDADO				
FECHA DE INICIO	01/01/2009	(dd/mm/aa)			
FECHA DE CUMPLIMIENTO	31/12/2012	(dd/mm/aa)			
INTERPRETACIÓN	QUE PORCENTAJE DE CAPTACIONES A LA VISTA Y DPF CUBRIMOS CON EL DISPONIBLE E INVERSIOSNES				
RESPONSABLE	Jefe Financiero				
SCORE / RANGO	1	Limite inferior	1,0%	Limite superior	10,0%
	2	Limite inferior	10,0%	Limite superior	15,0%
	3	Limite inferior	15,0%	Limite superior	20,0%
BUENA PRÁCTICA	>15%				

OBJETIVO **O1** **MANTENER UNA ADECUADA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE INCLUYA EL MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES DE LIQUIDEZ NO MENORES AL 15%, CON UN CONTROL ADECUADO DE LA CARTERA**

INDICADOR 2

DENOMINACIÓN	INDICE DE RECUPERACION DE CARTERA				
DESCRIPCIÓN	MIDE LA EFECTIVIDAD DE RECUPERACION DE LA CARTERA PROYECTADA POR MES				
FÓRMULA DE CÁLCULO	CARTERA RECUPERADA - PRECANCELACIONES DIVIDENDOS POR RECUPERAR PROYECTADOS				
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	Mensual				
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual				
FUENTE DE DATOS	REPORTERIA DEL SISTEMA				

FECHA DE INICIO	01/01/2010	(dd/mm/aa)
FECHA DE CUMPLIMIENTO	31/12/2010	(dd/mm/aa)
INTERPRETACIÓN	QUE PORCENTAJE DE LOS DIVIDENDOS POR COBRAR EN EL MES SE HAN RECUPERADO Y CUANTO AFECTA A LA LIQUIDEZ	
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO	
SCORE / RANGO	1	Límite inferior 60,0% Límite superior 80,0%
	2	Límite inferior 80,0% Límite superior 95,0%
	3	Límite inferior 95,0% Límite superior 100,0%
BUENA PRÁCTICA	> 95%	
OBJETIVO	O1	MANTENER UNA ADECUADA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE INCLUYA EL MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES DE LIQUIDEZ NO MENORES AL 15%, CON UN CONTROL ADECUADO DE LA CARTERA
INDICADOR 3		
DENOMINACIÓN	CAPTACIONES REALIZADAS	
DESCRIPCIÓN	EVALUA LA GESTION DEL AREA DE CAPTACIONES PARA CUMPLIR CON LAS METAS DE CAPTACIONES POR OFICINA Y CONSOLIDADO	
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{CAPTACIONES EFECTUADAS}}{\text{CAPTACIONES PROYECTADAS}}$	
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	Mensual	
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual	
FUENTE DE DATOS	REPORTERIA DEL SISTEMA Y METAS DEL PRESUPUESTO	
FECHA DE INICIO	01/01/2010	(dd/mm/aa)
FECHA DE CUMPLIMIENTO	31/12/2010	(dd/mm/aa)
INTERPRETACIÓN	QUE PORCENTAJE DE LAS CAPTACIONES PRYECTADAS HAN INGRESADO Y CUANTO AFECTA A LA LIQUIDEZ	
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO	
SCORE / RANGO	1	Límite inferior 1,0% Límite superior 75,0%
	2	Límite inferior 75,0% Límite superior 90,0%
	3	Límite inferior 90,0% Límite superior 100,0%
BUENA PRÁCTICA	>90%	
MENU		

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 12-11-09

Aprobado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CÉDULA NARRATIVA

MANUAL DE CRÉDITOS

Este manual ha sido creado con la finalidad de guiar a las personas que participan en el proceso de crédito en la adecuada evaluación de los sujetos de crédito la diversificación la desconcentración y la recuperación de créditos problemáticos.

POLÍTICAS GENERALES

1. Disposiciones legales en el ámbito del crédito
2. Limite de operaciones de un solo sujeto de crédito
3. Créditos a personas vinculadas
4. Operaciones de créditos restringidos
5. Estructura general de la cartera
6. Elegibilidad y requisitos de los sujetos de crédito
 - Mayores a 20 años hasta 65 años.
 - Personas naturales con negocio propio.
 - Gremios artesanales
7. Monto
 - Monto máximo de una operación de crédito \$14.000 dependiendo del producto y tipo de crédito.
8. Niveles de Aprobación
 - Consejo de Administración
 - Comité General de Crédito
 - Gerente
 - Jefe de Crédito
 - Responsable de Agencia

CLASIFICACIÓN Y CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS

- a. Tipos de crédito
 - Crédito de Consumo
 - Crédito de Vivienda
 - Créditos Microempresarial

b. Plazos

- Créditos de Consumo hasta 24 meses
- Créditos para vivienda hasta 36 meses
- Microcréditos hasta 36 meses capital de trabajo

c. Cuotas y formas de pago

- Cuotas Fijas
- Cuotas variables decrecientes

d. Tasas de Interés

- Se regirán por la establecida por el Banco Central

e. Garantías

- Personal
- Prendaria
- Hipotecaria

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 11-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PP12. 1/1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
DESCRIPCIÓN DE VEHICULOS MOTORIZADOS

RESPONSABLE	MODELO	AÑO	PLACA	VALOR HISTÓRICO	VALOR AVALÚO	ASEGURADO	OBSERVACIONES
Luis Tupiza	YAMAHA	2008		4500	3600	COOPSEGUROS DEL ECUADOR	Recuperada de robo
Carlos Rivera	HONDA	2009		4200	4200	NO	Recién adquirida

COMENTARIO

Existen dos motocicletas de propiedad de la cooperativa, mismas que son usadas por el departamento de crédito y cobranza, la motocicleta YAMAHA fue recuperada de un robo el mes de octubre sin presentar daños. La motocicleta HONDA, es nueva recién adquirida por lo que únicamente presentan la factura de compra, aún no ha sido matriculada ni asegurada.

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 5-11-09

Aprobado por: E.R.
Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
REPORTE DE CARTERA VENCIDA**

	Cartera x Vencer	Cartera Vencida	Cartera Reclasificada	TOTAL	%
Comercial	0	2	0	2	0
Consumo	111.426,09	3.811,47	834,76	116.072,32	10,97
Vivienda	21.543,15	0	0	21.543,15	2,04
Microcrédito	838.602,59	46.043,67	35.450,11	920.096,37	86,99
TOTAL	971.571,83	49.857,14	36.284,87	1.057.713,84	100

	NORMAL A	POTENCIAL B	DEFICIENTE C	DUDOSO RECAUDO D	PERDIDA E	TOTALIZADO
COMERCIAL					2,00	2,00
CONSUMO	111.426,09	415,60		419,66	3.352,20	115.613,55
VIVIENDA	21.543,15					21.543,15
MICROCREDITO	838.602,59	13.194,55	10.907,63	5.341,72	39.282,16	907.328,65
TOTAL	971.571,83	13.194,55	10.907,63	5.341,72	39.282,16	1.044.487,35

<i>Elaborado por: A.CH.</i>	<i>Revisado por: E.R.</i>
<i>Fecha: 11-11-09</i>	<i>Fecha: 18-11-09</i>



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
SERVICIOS

SERVICIO		Mínimo	Máximo	% anual	OBSERVACIONES
Ahorro	Vista	3	2000	2,8	Pasado este monto el socio deberá firmar un formulario de CONSEP en donde especifique de donde proviene el dinero. el plazo lo pone el socio
	Programado 1	5	500	10%	
	Programado 2	20	2000	8%	
	Programado 3	50	5000	9%	
	Programado 4	100	10000	9%	
	Programado 5	5	300	8%	
Inversiones	pazo Fijo	30 a 60 días	61 a 90 días	91 a 180 días	las tasa de interés anual
	500 a 2500	6%	7%	8%	
	5000 a 10000	6,40%	7,40%	8,40%	
Créditos	Microcrédito	50	2500	22%	con un garante personal
	Consumo	100	2500	17,50%	
	Vivienda	100	10000	10,35%	Hipotecario
Otros Servicios	Bono de Desarrollo Humano	Convenio	MIES		Se paga todo el mes
	Giros internacionales de dinero		MONEYGRAM		desde cualquier parte del mundo
	Cobro de planilla de luz eléctrica		EMELNORTE		conexión directa con la central
	venta de SOAT		COOPSEGUROS DEL ECUADOR		emisión instantánea del comprobante

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 27-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 28-11-09



OOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA. ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Fecha:

Sr. Socio:

La cooperativa en busca de lograr la satisfacción de sus socios, desea mejorar la calidad del servicio brindado, por lo tanto solicitamos nos ayude contestando el siguiente cuestionario:

ESCALA: 5 = Excelente 4 = Bueno 3 = Regular 2 = Deficiente 1 = Muy deficiente

- 1. ¿Califique la calidad de servicio que recibió? 1 2 3 4 5
- 2. ¿Cómo califica el tiempo de espera? 1 2 3 4 5
- 3. ¿cómo califica la capacidad del funcionario? 1 2 3 4 5
- 4. ¿Cómo califica la presentación del funcionario? 1 2 3 4 5
- 5. ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso? 1 2 3 4 5
- 6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la Cooperativa?

SI () NO ()

- 7. ¿Añada una recomendación para agilizar el proceso?
.....
.....
- 8. ¿Qué opina de los formularios que emplea la Cooperativa en la entrega de créditos?
.....
.....
- 9. ¿Conoce Ud. sobre las políticas de la Cooperativa? ¿Qué opina acerca de las mismas?
.....
.....
- 10. ¿Considera que el tiempo para la entrega de crédito es excesivo o está de acuerdo? ¿Haga su recomendación?
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

<i>Elaborado por:</i> A.CH.	<i>Revisado por:</i> E.R.
<i>Fecha:</i> 7-11-09	<i>Fecha:</i> 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CUESTIONARIO DE AMBIENTE EN DONDE SE DA ATENCIÓN AL
CLIENTE**

	PREGUNTA	SI	NO	N/A	FECHA	OBSERVACIONES
1	Existe algún estudio para distribución de espacio y equipo en las instalaciones de la cooperativa?		√			No la distribución esta echa en base a criterio de los empleados.
2	Hay políticas definidas para el cuidado y uso racional de las instalaciones?		√			No existen
3	Se ha considerado la posibilidad de crecimiento y expansión?	√				
4	Existe buena iluminación y ventilación en los espacios de trabajo?	√				
5	El mobiliario y equipo es adecuado para desarrollar el trabajo?		√			No el equipo necesita ser actualizado
6	Los espacios y pasillos para circular permiten el libre tránsito?	√				
7	Están distraídos de ruido y distracciones visuales del exterior?		√			No están ubicados a la entrada del local en dirección a la calle
8	El ambiente físico ha repercutido de alguna manera en el desempeño?	√				
9	Cuentan con equipo tecnológico moderno?	√				
10	El mobiliario es adecuado para brindar un servicio de calidad?		√			No debido al reducido espacio asignado al área.

Elaborado por: A.CH. Fecha: 14-11-09	Revisado por: E.R. Fecha: 18-11-09
---	---



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PP17. 1/2

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
LISTADO DE PERSONAL**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO QUE CONSTA EN EL CONTRATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DEL CONTRATO	TIPO DE CONTRATO	TÍTULO	OBSERVACIONES
1	ACOSTA CAICEDO MERLENE DEL CARMEN	CAJERA	01/12/2007	01/12/2007	12 Meses	Egresada Contabilidad	
2	AGUILAR ROMO SANDRA DEL ROCIO	SECRETARIA	26/02/2007	01/07/2007	Indefinido	bachiller	
3	ARCOS LUCIA	RESPONSABLE DE OFICINA	08/03/2009	08/03/2009	a prueba		
4	CADENA INES	JEFE OPERATIVO	08/03/2009	08/03/2009	a prueba	Dra. Contabilidad	
5	CALDERON VASQUEZ MARIA JOSE	CAJERA	12/06/2007		12 Meses	bachiller	
6	CARRASCO PATRICIO	JEFE OPERATIVO REGIONAL	13/07/2009	13/07/2009	a prueba	Lic. Administración de empresas	
7	CARTAGENA ANDRES	OFICIAL DE NEGOCIOS	salio	salio	salio	Egresado Ingeniería comercial	renunció
8	CUASPUD HERRERIA PAOLA JANETH	CONTADORA GENERAL	01/11/2006	01/11/2006	Indefinido	Dra. Contabilidad	
9	FLORES CARMEN	limpieza y servicios varios	27/12/2008	27/12/2008	un año		
10	MENDEZ GARCIA LORENA JAQUELINE	SECRETARIA	01/08/2006	01/08/2006	Indefinido	bachiller	Asesor de Crédito
11	MOROCHO ELIZABETH	OFICIAL CAPTACIONES	13/07/2009	13/07/2009	a prueba		salió
12	NICOLALDE GIOCONDA	RECIBIDOR-PAGADOR	07-jul-08	15/07/2008		Egresada en contabilidad	
13	PASPUEZAN JORGE ARNULFO	GERENTE			Indefinido	Tnlg. Ingeniería comercial	

14	POZO MARICELA	SECRETARIA	10/12/2008	10/12/2008	un año		
15	QUEZADA WALTER	JEFE DE CAPTACIONES	27/11/2008	27/11/2008		Economía	
16	SALAZAR ISABEL	JEFE DE RR-HH	08/03/2009				
17	TUPIZA BOSQUE LUIS ARTURO	NOTIFICADOR RECAUDADOR	08/01/2006	08/01/2006	Indefinido		
18	VINUEZA NAVARRETE CLAUDIA MIROSLAVA	JEFE OPERATIVO REGIONAL	01/03/2007	01/03/2008	Indefinido	Ingeniería en Marketing	
19	PEREZ CARLA	RECIBIDOR-PAGADOR	14-oct-08	20/10/2008	un año	bachiller	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 14-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CONTRATOS DE TRABAJO



"ARTESANOS" LTDA.

*La Cooperativa es de todos...
... con Seguridad.*

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"ARTESANOS LTDA."

CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Ibarra, a los trece días del mes de Julio del 2009 ante el Inspector de Trabajo de Imbabura, comparecen, por una parte, el Sr. Paspuezán Jorge Arnulfo, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura " Artesanos Ltda." a quien para efectos del presente contrato, se le denominará el Empleador; y por otra, el Sr. CARRASCO MARTINEZ ANGEL PATRICIO, a quien se le denominará el Trabajador, quienes en forma libre y voluntaria, convienen en suscribir el presente contrato de trabajo, bajo el tenor de las siguientes estipulaciones:

PRIMERA.- OBJETO: El Empleador, para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de las mismas, necesita contratar los servicios de un JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

SEGUNDA.- OBLIGACIONES: El Trabajador contratado, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo la dependencia jurídica y económica de su Empleador, en calidad de JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS, funciones que las desempeñara de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta su Empleador o sus representantes, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado, mismas que las desarrollara en la oficina matriz, agencias de la cooperativa o en el lugar donde se requiera sus servicios. Comprometiéndose el Trabajador a realizar sus actividades según lo dispuesto en el Manual de funciones con el que cuenta la institución, mismas que están sujetas a cambios o modificaciones.

CUARTA.- HORARIO: El Trabajador, se obliga y acepta a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, de conformidad con la Ley, dentro del horario establecido por el Empleador, para la ejecución de las labores por parte de sus trabajadores, siendo su facultad el hacer reajustes o cambios de horario, de estimarlo conveniente. La prestación de servicios se limitará de conformidad con lo que dispone el Art.45 del Código de Trabajo. Si el Empleador requiere de trabajo suplementario o extraordinario, el Trabajador se obliga a prestarlo, inclusive en días festivos, debiendo recibir la remuneración con los recargos legales.

QUINTA.- REMUNERACION: El Empleador pagará al Trabajador, por la prestación de sus servicios, la remuneración mensual de Usd 800, (OCHOCIENTOS DOLARES 00/100) de la que únicamente se le descontará el valor correspondiente a los aportes al IESS y las retenciones permitidas por la ley, cantidad que será entregada en la forma y tiempo que acostumbra el Empleador, así como también reconocerá las obligaciones sociales,

IBARRA:
Suave 6-24 y Flores
Telfax: 2642-132

JTAVALO:
Tumbalá 4-45 y Bolívar
Telfax: 2921-704

COTACACHI:
10 de Agosto y Bolívar
Telfax: 2916-472

PIMAMPIRO:
Bolívar 9-025 e Imbabura
Telfax: 2937-441

URCUQUI:
González Suárez y Montevideo
Telfax: 2939-560

CUELLAIE:
Zona de Istung, Plaza Central
Telfax: 2648-769

CAYAMBE:
Acahu y Vicos (zona 3)
Telfax: 02-2362-742

ATUNTAQUI:
Olimedo 1570 y Juan de Velasco
Telfax: 2909-870

GARCÍA
MORENO:
Plaza Central
Telfax: 2564-044

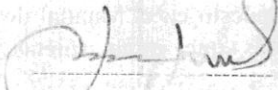
comisiones por desempeño en base a metas u objetivos, y demás beneficios establecidos en la Legislación Ecuatoriana.

SEXTA: DURACION: El presente contrato de acuerdo a la ley tendrá una duración de UN AÑO, sin embargo lo primeros noventa días que serán A PRUEBA, conforme lo previsto en el Art. 15 del Código de Trabajo, plazo durante el cual las partes libremente podrán darlo por terminado. Una vez vencido este período, si no se ha dado por terminado, el contrato quedará prorrogado hasta completar el año previsto en la ley. Igualmente podrá terminar por las causales previstas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

SEPTIMA. DOMICILIO JURISDICCION Y COMPETENCIA: En todo aquello que no se halle expresamente contemplado en el presente contrato, se estará a las disposiciones del Código del Trabajo vigente y para caso de controversia, se someten a los jueces competentes y al trámite de Ley. Renuncian a su domicilio y se someterán a la competencia de los Jueces de Trabajo de la ciudad de Ibarra y al trámite oral.


Para constancia de todo lo estipulado anteriormente, las partes se ratifican y firman por triplicado y convienen en solicitar al señor Inspector del Trabajo la debida aprobación de este contrato.

EL EMPLEADOR


Tlg Jorge Casapuezán
GERENTE GENERAL



EL TRABAJADOR


Angel Patricio
"ARTESANOS" LTDA. C. 1002421020

Inspector de Trabajo

INSTITUCION DE TRABAJO
DE IBARRA
IBARRA

28 JUL. 2009

<p>Elaborado por: A.CH. Fecha: 10-11-09</p>	<p>Revisado por: E.R. Fecha: 18-11-09</p>
---	---



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CÉDULA NARRATIVA DE MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez creada la vacante, la cooperativa deberá llenarla previo concurso de merecimientos

Las fases del proceso de selección son:

- **Determinación del requerimiento de recursos humanos** crear la vacante al puesto
- **Reclutamiento** a través de medios de comunicación
- **Selección** Ya sea por promoción o asenso, concurso interno o de no encontrar los candidatos idóneos se procede a concurso externo a partir de la definición del perfil y hoja de cargo estipulados en el manual de funciones de la Cooperativa.
- **Contratación** para ser contratados los empleados deben presentar los siguientes actitudes y aptitudes:
 - ✓ Disponibilidad amplia y positiva
 - ✓ Experiencia y conocimiento amplio de las funciones que asume
 - ✓ Disponibilidad y flexibilidad para horarios de trabajo
 - ✓ Amplia capacidad para trabajar con equipo multidisciplinario
 - ✓ Disposición amplia para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
- **Inducción** son las actividades dirigidas a orientar y guiar la adaptación del nuevo trabajador a la Cooperativa entre estas están:
 - ✓ Bienvenida al empleado
 - ✓ Integración a la Cooperativa
 - ✓ Conocimiento de las obligaciones y derechos a través de la entrega del

- manual de funciones respecto a su puesto de trabajo
 - ✓ Entrega del manual de procedimiento respecto a su función
 - ✓ Presentación al equipo de trabajo y jefes superiores
 - ✓ Integración al puesto de trabajo.
- **Evaluación del período de prueba.** se realizará el seguimiento durante el período de prueba de tres y seis meses para evaluar su desempeño.
 - ✓ El período de prueba será de un año con evaluaciones trimestrales
 - ✓ El empleado que no demuestre competencia será separado del cargo y de la cooperativa
 - ✓ Si el trabajador resulta idóneo en la evaluación del período de prueba se procederá a ratificarlo en su puesto de trabajo.

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 10-11-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 18-11-09
---	---



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PP20. 1/2

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO QUE CONSTA EN EL CONTRATO	TÍTULO	CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO		
				MALO	REGULAR	BUENO
1	ACOSTA CAICEDO MERLENE DEL CARMEN	CAJERA	Egresada Contabilidad			X
2	AGUILAR ROMO SANDRA DEL ROCIO	SECRETARIA	bachiller		X	
3	ARCOS LUCIA	RESPONSABLE DE OFICINA			X	
4	CADENA INES	JEFE OPERATIVO	Dra. Contabilidad			X
5	CALDERON VASQUEZ MARIA JOSE	CAJERA	bachiller	X		
6	CARRASCO PATRICIO	JEFE OPERATIVO REGIONAL	Lic. Administración de empresas		X	
7	CARTAGENA ANDRES	OFICIAL DE NEGOCIOS	Egresado Ingeniería comercial		X	
8	CUASPUD HERRERIA PAOLA JANETH	CONTADORA GENERAL	Dra. Contabilidad		X	
9	FLORES CARMEN	limpieza y servicios varios			X	
10	LANDAZURI MARIA DEL CARMEN	Cajero	bachiller		X	
11	MENDEZ GARCIA LORENA JAQUELINE	SECRETARIA	Bachiller			X
12	MOROCHO ELIZABETH	OFICIAL CAPTACIONES			X	
13	NICOLALDE GIOCONDA	RECIBIDOR-PAGADOR	Egresada en contabilidad			X
14	PASPUEZAN JORGE ARNULFO	GERENTE	Tnlg. Ingeniería comercial		X	
15	POZO MARICELA	SECRETARIA				X
16	QUEZADA WALTER	JEFE DE CAPTACIONES	economía		X	

17	SALAZAR ISABEL	JEFE DE RR-HH	Egresada en Administración de Recursos Humanos		X	
18	TULCAN GABRIELA	JEFE DE SISTEMAS	Ingeniería en Sistemas	X		
19	TUPIZA BOSQUE LUIS ARTURO	NOTIFICADOR RECAUDADOR			X	
20	VINUEZA NAVARRETE CLAUDIA MIROSLAVA	JEFE OPERATIVO REGIONAL	Ingeniería en Marketing		X	
21	PEREZ CARLA	RECIBIDOR-PAGADOR	bachiller			X

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 10-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2008
CÉDULA NARRATIVA DE CONTRATOS LABORALES**

La cooperativa a través del Gerente como representante legal, procederá a realizar los trámites de contratación del personal seleccionado de acuerdo con las políticas establecidas en la institución serán a:

- ✓ Contrato a prueba 3 meses
- ✓ Contrato de trabajo a un año

Una vez firmado el contrato con el empleado se procede a la legalización, suscripción en la inspección del Trabajo y notificación del ingreso del empleado al IESS.

La contratación se la realizará bajo tres modalidades y estas son:

- **Servicios Profesionales** a un año de trabajo
- **Relación de dependencia** el trabajador está sujeto a un periodo de prueba de acuerdo a las regulaciones dispuesta por el Código de Trabajo máximo 90 días contados a partir de la fecha de inicio del contrato.
- **Consultorías** por tratarse de trabajos de apoyo específicos como consultorías, talleres, evaluaciones etc.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 14-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008
MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN	RIESGOS						OBSERVACIONES	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
	CONTROL			INHERENTE				PRUEBAS CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
Base Legal			x			x	No se cumple en su totalidad	Sí cuentan con base legal bien estructurada	
Planificación Estratégica			x			x	No se ha difundido correctamente a todo el personal	Sí existe y se encuentra bien diseñada	
Estructura orgánica	x			x			No mantiene un diseño adecuado en donde se delimite funciones y responsabilidades de cada funcionario	Revisar base legal sobre estructura de la Cooperativa	
Indicadores de gestión	x			x			Cuentan con la estructura de los indicadores, pero no realizan su aplicabilidad. No existen resultados que justifiquen los mismos.	Seguimiento de los indicadores para cada área.	

Perfil Profesional	x			x			No existe una adecuada selección de personal. Los funcionarios no tienen especificación de responsabilidad de acuerdo a sus puestos	Verificar con el manual de selección de personal	
Crédito y Cobranzas	x			x			Cartera vencida alta, Los créditos de montos altos se encuentran demasiado tiempo vencidos lo que genera iliquidez	Verificar manuales de crédito. Verificar manuales de políticas.	
Recursos Humanos	x			x			La persona asignada no cumple con el perfil profesional de acuerdo a su puesto.	verificar manual de contratación y selección de personal	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 8-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 18-11-09



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**OFICIO N° CC-005
REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

Ibarra noviembre 18, del 2009

Tnlg.
Jorge Paspuezán
GERENTE DE COOPERATIVA ARTESANOS LTDA.

Asunto: REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Por medio de la presente y en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, según orden de trabajo N° UC-008-22, me permito comunicar a usted que la firma de auditora "R&CH", ha realizado la primera parte de auditoría a nosotros encargada que consiste en la planificación preliminar misma que ha reflejado falencias considerables que deben ser estudiadas más a fondo.

El reporte adjunto incluye conclusiones y recomendaciones mismas que pueden ser puestas en práctica desde ya para realizar el seguimiento y monitoreo mientras se desarrolle la auditoría.

Para constancia de lo antes mencionado adjuntamos el reporte preliminar de auditoría.

Atentamente,

Andrea Chacón
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Anexo. Reporte de Planificación Preliminar.



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008**

Hemos analizado los departamentos correspondientes a Crédito y Cobranza, Recursos Humanos aplicando las normas de Auditoría y Normas de Control Interno, para determinar la eficacia, eficiencia, economía y ética con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas legales y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Entre las falencias encontradas las debilidades son las siguientes:

INADECUADA ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., no es adecuado no incluye todos los departamentos necesarios y a su vez no se define claramente los mandos jerárquicos, la falta de preparación académica, el desinterés de las autoridades no han permitido la actualización de la Estructura Orgánica. Por lo tanto la falta de una estructura orgánica adecuada permite que no exista desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa.

Recomendación:

Al Consejo de Administración

- Realizar reuniones con los Directivos, Jefes Departamentales para reformar la Estructura Orgánica, considerando jerarquía y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

NO CUENTA CON SU APLICABILIDAD LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La cooperativa cuenta con la estructura de los indicadores de gestión los mismos que no son aplicados, esto se debe a la falta de seguimiento y monitoreo continuo por parte del Gerente General obteniendo una falta de medición de desempeño de la gestión de la entidad en términos cualitativos y cuantitativos, originando que no se logre un puntual cumplimiento del proceso administrativo y propósitos estratégicos establecidos.

Recomendación:

A la Gerencia General

- Emitir una comunicación a los Jefes Departamentales para la inmediata aplicación de los indicadores de gestión dando el debido seguimiento necesario para medir los resultados de la gestión de la Cooperativa en forma continua.

INEXISTENCIA DE UN PERFIL PROFESIONAL ADECUADO

Los empleados de la Cooperativa no cuentan con un perfil profesional adecuado, los cargos en su mayoría están ocupados por personal que no tiene el nivel académico requerido, esto se ha producido por inobservancia de la base legal de parte del responsable del área; dificultando así las actividades laborales eficaces que permitan alcanzar el desarrollo institucional.

Recomendaciones:

A la Gerencia General

- Solicitar a los Jefes Departamentales presenten un Plan de Capacitación de sus áreas para actualización de los empleados dependiendo de los puestos que ocupen cada uno.
- Solicitar al Jefe de Recursos Humanos la selección de personal en base al cumplimiento mínimo del perfil profesional.

INCUMPLIMIENTO DE MANUALES DE CRÉDITO

El cumplimiento del manual de crédito y cobranza dentro de la Cooperativa no está dándose en forma adecuada por parte de los responsables del área, la inaplicabilidad de la base legal ha generado un alto nivel de morosidad que perjudica a la institución al momento de convertirse en irrecuperables los créditos otorgados.

Recomendación:

A la Gerencia General:

- Mediante una comunicación por escrito, solicitar al Jefe del Departamento de Crédito la aplicación y cumplimiento del manual de crédito existente para el logro de los objetivos de cartera.

**FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS NO CUMPLEN CON EL PERFIL PROFESIONAL
ADECUADO**

La administración del Recursos Humanos se encuentra dirigida por personal que no cuenta con el perfil profesional de acuerdo a la denominación de su puesto, debido a que no existe un análisis previo en la asignación de cargos, esto se debe a la falta de procedimientos a seguir en este ámbito, lo que ocasiona falta de efectividad al desenvolverse en sus funciones.

Recomendación:

A la Junta de Accionistas:

- Solicitar al Gerente General se realice la evaluación y selección adecuada del cargo de Jefe de Recursos Humanos, observando el cumplimiento de lo establecido en la normativa interna y requisitos del candidato para ocupar dicho puesto.

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE1. 1/3



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA A LOS DEPARTAMENTOS:
CRÉDITO Y COBRANZA, RECURSOS HUMANOS**

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2008

Objetivo. Analizar la información y documentación recopilada.
Obtener resultados y determinar eficiencia, eficacia, economía
y ética de la cooperativa.

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsable	Observ.
1	Procesar los resultados de las entrevistas al Gerente General y funcionarios	PE2.1/2	20-11-2009	ACH.	
2	Revisar organigramas estructural, funcional y de personal y presentar una propuesta a Gerencia de los mismos	PE3. 1/3	24-11-2009	ACH.	
3	Realizar la evaluación de Control Interno de las áreas de estudio	PE4.1/10	24-11-2009	H.R.	
	GERENCIA				
4	Diseñar un formulario para evaluación de desempeño.	PE5. 1/10	25-11-2009	ACH.	

CRÉDITO Y COBRANZA					
5	Analizar el cumplimiento de las políticas en la entrega de créditos	PE6. 1/2	28-11-2009	ACH.	
6	Diseñar un formulario en donde se reporte todas las actividades de los asesores de crédito	PE7. 1/1	30-11-2009	ACH.	
7	Revisar la base legal para aplicación de créditos a las cuentas principales que se encuentran en mora.	PE8. 1/2	1-12-2009	ACH.	
ATENCIÓN AL CLIENTE					
8	Realizar un cuadro analítico de los servicios que presta la cooperativa	PE9.1/2	2-12-2009	ACH.	
9	Tabular las encuestas realizadas a los socios externos, mismos que deben contener conclusiones y recomendaciones.	PE10. 1/3	3-12-2009	ACH	
10	Tabular cuestionario de satisfacción en Atención al cliente.	PE11.1/3	5-12-2009	HR.	

RECURSOS HUMANOS					
11	Evaluar el análisis de las funciones del personal de acuerdo a sus puestos y perfil profesional	PE12.1/2	7-12-2009	ACH.	
12	Revisar contratos de trabajo mismos que deben cumplir con lo estipulado en la base legal de la cooperativa.	PE13.1/2	9-12-2009	ACH.	
13	Diseñar una estructura para reclutamiento y selección de personal	PE14.1/6 PE14.1.1/1	11-12-2009	ACH.	
14	Analizar la calificación del desempeño realizada a los empleados y funcionarios	PE15. 1/2	15-12-2009	ACH.	
15	Aplicar Indicadores de gestión	PE16.1/3 PE16.1.1/2	18-12-2009	ACH.	
16	Realizar Hojas de hallazgos de las áreas a auditar.	PE17. 1/14	18-12-2009	ACH.	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 20-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

**INFORMACIÓN PROCESADA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL ,
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

La gerencia indica que la Cooperativa mantiene un crecimiento sostenible de acuerdo a las proyecciones hechas, a pesar de ser una institución joven en vías de crecimiento se ha logrado un posicionamiento en el mercado bueno, la competencia toma muy en cuenta a la institución.

NOMBRE	CARGO	EDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN	FORMA DE INGRESO A LA COOP.	CAPACITACIÓN
Jorge Paspuezán	Gerente General		Tnlg. Administración de Empresas	Concurso de merecimientos	SI
Patricio Carrasco	Jefe de Crédito	33	Lic. Administración de Empresas	Concurso de merecimientos	SI
Isabel Salazar	Jefe de RR-HH	26	Egresado	Concurso de merecimientos	NO
Paola Cuaspud	Jefe Financiero	27	Dra. Auditoría	Vacante	SI
Inés Cadena	Jefe Operativo	32	Dra. Auditoría	Concurso de merecimientos	SI
Lorena Méndez	Asesor de Negocios	23	Bachiller	Por referencia	SI
Magaly Hurtado	Asesor de Negocios	26	Bachiller	Vacante	SI

María José Calderón	Atención al Cliente	20	Bachiller	Referencia	NO
---------------------	---------------------	----	-----------	------------	----

COMENTARIO

Todos los empleados y funcionarios coinciden en que el ambiente laboral, y que la Cooperativa permite el desarrollo profesional y personal, excepto uno (Jefe de Crédito) que se abstiene de contestar ya que indica que ingresó recientemente por lo tanto no puede dar su opinión acerca del último tema.

RECOMENDACIONES

Al Jefe de Recursos Humanos

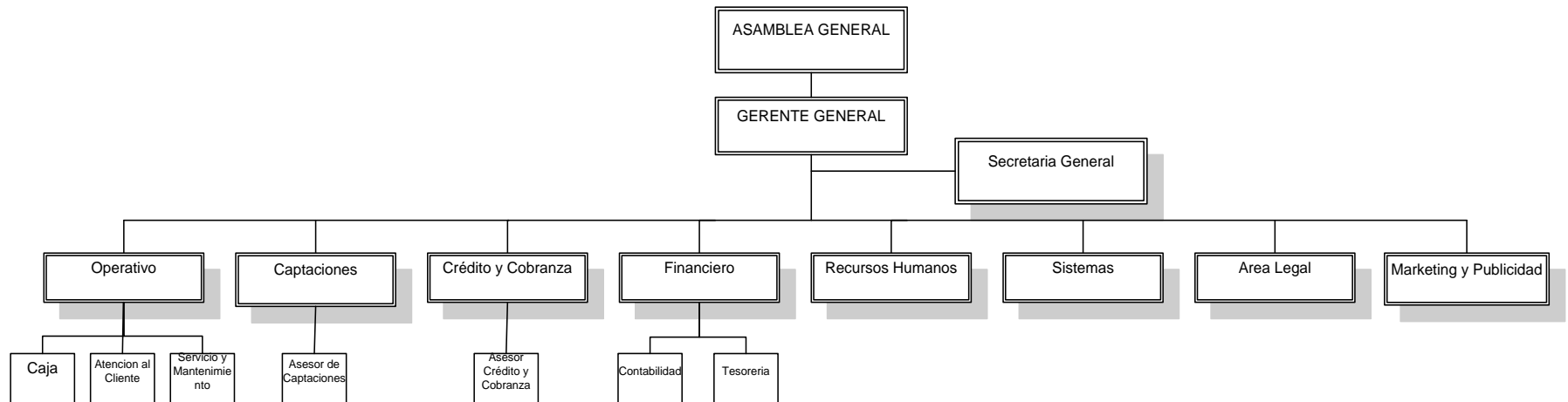
- Seleccionar a personal que cumpla con el perfil profesional requerido para desempeñar las funciones a través de la presentación de carpetas y el previo concurso de merecimientos y oposición, esto permitirá minimizar los riesgos operativos de la Cooperativa.
- Desarrollar y brindar cursos de capacitación personal, desarrollo y atención al cliente en forma periódica, y a la vez exigir actualización académica a sus funcionarios y empleados.

Elaborado por: A.CH. Fecha: 20-11-2009	Revisado por: E.R. Fecha: 20-12-2009
---	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

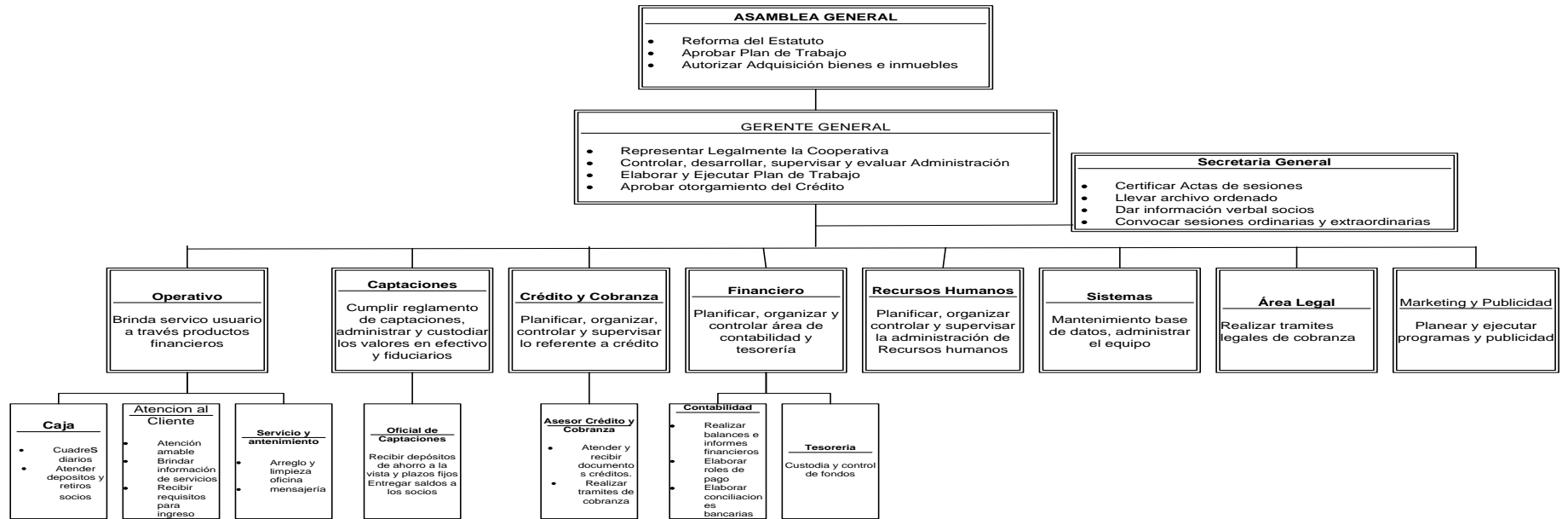
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)
AÑO 2008**



FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón



ORGANIGRAMA FUNCIONAL (Propuesto) AÑO 2008



FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

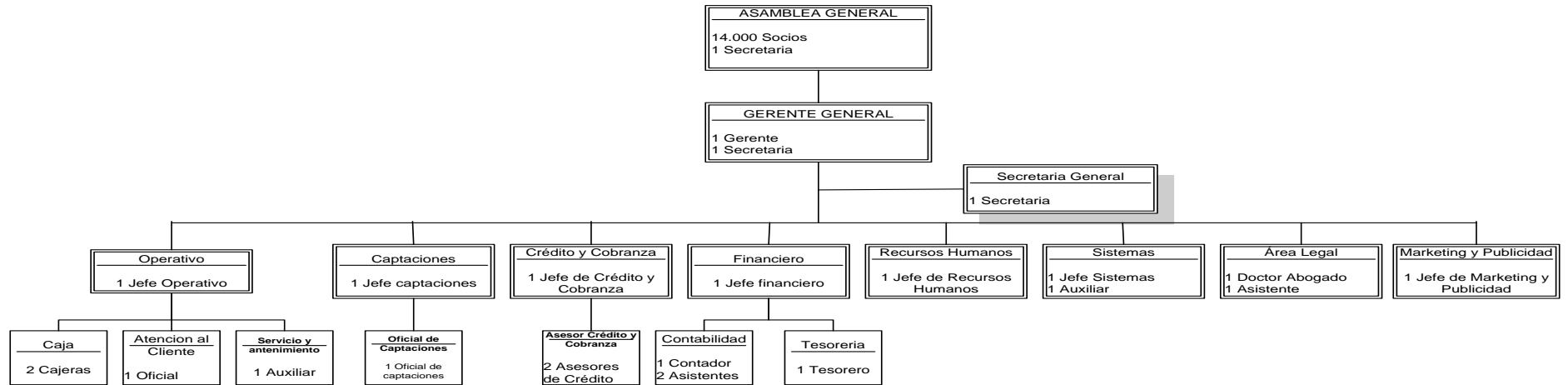


R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PE3. 3/3

ORGANIGRAMA DE PERSONAL (Propuesto) AÑO 2008



FUENTE: Cooperativa "Artesanos" Ltda.
ELABORADO POR: Andrea Chacón

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 24-11-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

PREGUNTAS	RESPUESTA			PORCENTAJE		COMENTARIO
	SI	NO	N/A	CALIF.	POND.	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
¿Se encuentra bien definido el organigrama estructural de la Cooperativa?		✓		4	10	Organigrama estructural mal definido
¿La cooperativa tiene definido el organigrama funcional?		✓		2	10	Mal definido
¿Se ha definido el organigrama de personal?		✓		2	10	Mal definido
¿Se encuentra correctamente establecidas las funciones y responsabilidades en el manual de funciones?	✓			10	10	
¿La cooperativa (matriz) cuenta con un sistema de información y comunicación que le permite estar enlazada con las agencias?		✓		5	10	No se encuentra 2 agencias conectadas con matriz
¿Se encuentra definida en la Planificación Estratégica la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Valores y Matriz FODA?	✓			10	10	

GERENCIA						
¿La cooperativa aplica indicadores de gestión?	✓		4	10	Mantiene estructura pero aplican	
¿La misión y visión se encuentra bien definida y en conocimiento de todo el personal?	✓		5	10	Poco conocimientos del personal	
¿Cuenta la cooperativa con un plan de capacitación y desarrollo académico permanente?	✓		2	10	No	
CREDITO Y COBRANZA						
¿Se capacita al personal constantemente sobre cambios en políticas crediticias?	✓		4	10	Eventualmente	
¿Tiene seguimiento los procedimientos para la entrega de crédito?	✓		7	10	No se sigue todos los procedimientos	
¿Se cumplen los plazos otorgados para cancelación de cuentas por cobrar?	✓		6	10	Se espera demasiado tiempo	
¿Se ejecuta inmediatamente los procedimientos para recuperar cartera vencida?	✓		5	10	No se demoran demasiado	
ATENCIÓN AL CLIENTE						
¿Es eficaz la entrega de información sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa?	✓		8	10	La mayor parte	

¿Se da información suficiente a las inquietudes de los socios?	✓	5	10	En ocasiones
¿Se cumple con los procedimientos establecidos en la base legal para la atención al cliente?	✓	5	10	No se cumplen totalmente
¿Los socios están satisfechos con la atención recibida por parte de los funcionarios de la institución?	✓	4	10	En muchas ocasiones presentan descontento y mal estar
RECURSOS HUMANOS				
¿El personal encargado de esta área cuenta con el perfil profesional apto para desempeñar el cargo?	✓	3	10	No su título profesional es en marketing
¿Se cumple adecuadamente con las políticas establecidas para la selección de personal?	✓	5	10	No en su totalidad
¿Existe un ambiente de armonía laboral en la cooperativa?	✓	8	10	Mejora con los cambios realizados por gerencia
¿Los contratos de trabajo se estructuran de acuerdo a la base legal?	✓	8	10	Se firman los contratos después de mucho tiempo de ingreso del personal.

COMENTARIO Nº 1

La cooperativa cuenta con organigramas estructural, funcional y de personal, los mismos que han sido desarrollados sin considerar la importancia de todos los cargos y personal que posee la entidad, por lo tanto se desvanece la fluidez de comunicación entre funcionarios y empleados.

COMETARIO Nº 2

Tanto la misión como visión de la cooperativa se encuentran bien definidos, sin embargo el personal no se encuentra comprometidos con los mismos.

COMENTARIO Nº 3

El gerente conoce el concepto y aplicación de los indicadores de gestión, mantienen una estructura adecuada, pero no se aplica por lo que el uso de esta herramienta para medir el desempeño de la Cooperativa es nula.

COMENTARIO Nº 4

Los cursos de capacitación que recibe el personal son en forma esporádica, por lo que la cooperativa no cuenta con un plan de capacitación o actualización académica periódica para sus empleados y funcionarios que garantice el desarrollo personal y profesional de los mismos.

COMENTARIO Nº 5

Los manuales de políticas y procedimientos de crédito y cobranza han sido elaborados correctamente, tomando en consideración los productos y servicios que presta la cooperativa. Sin embargo estos no se cumplen en su totalidad por parte de los empleados por desconocimiento o falta de interés.

COMENTARIO Nº 6

La cooperativa cuenta con un número considerable de empleados mismos que firman su contrato laboral como lo indica el estatuto interno, el nivel de rotación de personal es alto lo cual es perjudicial para la institución.

RECOMENDACIONES**A la Gerencia General:**

- Proponer mejoramiento de los organigramas, estructural, de personal y funcional a la Asamblea General de socios, lo que facilitará el desarrollo de la cooperativa y a la vez alcanzar los objetivos propuestos.

- Aplicar en forma periódica los indicadores de gestión para medir el desempeño de la cooperativa en forma periódica y dar seguimiento a la planificación estratégica establecida.
- Divulgar planificación estratégica para jefes departamentales y empleados

A los Jefes Departamentales

- Solicitar requerimientos de sus áreas para realizar un plan de Capacitación conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos para actualización de los empleados dependiendo de los puestos que ocupen en cada área.

Crédito y Cobranza

- Enviar un comunicado por escrito a todo el personal y funcionarios de la cooperativa, anexando el manual respectivo de crédito y cobranza en el que se manifieste el cumplimiento inmediato y obligatorio del mismo, logrando garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Recursos Humanos

- Analizar con la Junta de Accionistas sobre puestos, cargos, beneficios y seguridad laboral para determinar causas del alto nivel de rotación de personal, para de esta manera tomar medidas correctivas oportunas que permitan la solución de este problema.
- Revisar con la Junta de Accionistas cargos, sueldos y beneficios para que se establezca en la base legal montos adecuados que permitan disminuir la insatisfacción laboral existente.
- Aplicar la Base Legal aprobada por la Junta de Accionistas y seleccionar al personal de acuerdo a lo establecido en la misma.

A los empleados y funcionarios de la Cooperativa:

- Identificarse con la misión y visión de la Cooperativa para lograr un desarrollo organizacional eficiente.
- Aceptar las órdenes emitidas por Gerencia y comprometerse en el cumplimiento inmediato de los mismos.

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 24-11-2009

Revisado por: E.R.
Fecha: 20-12-2009

RIESGO DE CONTROL		
A	M	B
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
B	M	A
NIVEL DE CONFIANZA		

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nº	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Estructura organizacional	10	4	Mal definido
2	Organigrama personal	10	2	Mal definido
3	Organigrama funcional	10	2	Mal definido
4	Manual de funciones	10	10	
5	Sistema de información y comunicación	10	5	Incompleta
6	Planificación estratégica	10	10	
6	TOTAL	60	33	

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

$$= \frac{33}{60} * 100 = 0.55 * 100 = 55\%$$

RC = **ALTO**

NC = **BAJO**

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN
GERENCIA**

Nº	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Indicadores de Gestión	10	4	No se aplica
2	Misión y Visión	10	5	No se difunde
3	Plan de Capacitación	10	2	No existe
3	TOTAL	30	11	

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

$$= \frac{11}{30} * 100 = 0.37 * 100 = 37\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN
CRÉDITO Y COBRANZA**

Nº	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Capacitación	10	1	No existe
2	Procedimientos	10	7	No se cumplen
3	Plazos de cancelación	10	6	No se cumplen
4	Procedimientos para cartera vencida	10	5	Incompleta
4	TOTAL	40	19	

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

$$= \frac{19}{40} * 100 = 0.48 * 100 = 48\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN
ATENCIÓN AL CLIENTE**

Nº	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Información de servicios	10	8	
2	Respuesta a inquietudes	10	5	A veces
3	Políticas para atención al cliente	10	5	No se cumplen
4	Satisfacción de clientes por servicio recibido	10	4	Trato
4	TOTAL	40	22	

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

$$= \frac{22}{40} * 100 = 0.55 * 100 = 55\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN RECURSOS HUMANOS

Nº	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Cumplimiento de perfil profesional encargado	10	5	Parcialmente
2	Cumplimiento de políticas y procedimientos	10	5	Parcialmente
3	Ambiente Laboral	10	8	
4	Contratos de trabajo	10	8	
5	Rotación de personal	10	1	Demasiado
5	TOTAL	50	27	

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

$$= \frac{27}{50} * 100 = 0.54 * 100 = 54\%$$

RC = ALTO

NC = BAJO

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 24-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Jorge P.
Área: Administrativa

Puesto: Gerente
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES					
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD	
		Muy bueno 10 pts.	Bueno 8,0 pts.	Regular 6,0 pts.	Deficiente 4 pts.	Antes del plazo 4 pts.	3,5 pts. 3 pts.
1	Planificación		8				
2	Organización		8				
3	Dirección		8				
4	control		8				

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	5
4	Técnica y organización del trabajo	5
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	4
7	Iniciativa	4
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	5
11	Relaciones interpersonales	5
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 32 Factores = 54
FIRMA:	TOTAL: 86

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Patricio C.
Área: Administrativa

Puesto: J. Crédito
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del plazo		
		10 pts.	8,0 pts.	6,0 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización		8					
3	Dirección		8					
4	control		8					

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	5
4	Técnica y organización del trabajo	5
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	4
7	Iniciativa	4
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	4
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 32 Factores= 52
FIRMA:	TOTAL: 84

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
 De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
 De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Isabel S.
Área: Administrativa

Puesto: J. RR-HH
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del plazo		
		10 pts.	8,0 pts.	6,0 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización			6				
3	Dirección		8					
4	control			6				

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	2
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	3
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 28 Factores= 45
FIRMA:	TOTAL: 73

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Miroslava V.
Área: Administrativa

Puesto: J. RR-HH
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES					
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD	
		Muy bueno 10 pts.	Bueno 8,0 pts.	Regular 6,0 pts.	Deficiente 4 pts.	Antes del plazo 4 pts.	3,5 pts. 3 pts.
1	Planificación		8				
2	Organización			6			
3	Dirección			6			
4	control			6			

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	4
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	3
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	3
11	Relaciones interpersonales	3
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 26 Factores= 44
FIRMA:	TOTAL: 70

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
 De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
 De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Paola C.
Área: Administrativa

Puesto: J. Finanz
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES					
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD	
		Muy bueno 10 pts.	Bueno 8,0 pts.	Regular 6,0 pts.	Deficiente 4 pts.	Antes del plazo 4 pts.	3,5 pts. 3 pts.
1	Planificación		8				
2	Organización		8				
3	Dirección		8				
4	control		8				

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	4
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	4
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 32 Factores= 48
FIRMA:	TOTAL: 80

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Walter Q.
Área: Administrativa

Puesto: J. Cap.
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES					
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD	
		Muy bueno 10 pts.	Bueno 8,0 pts.	Regular 6,0 pts.	Deficiente 4 pts.	Antes del plazo 4 pts.	3,5 pts. 3 pts.
1	Planificación		8				
2	Organización			6			
3	Dirección			6			
4	control			6			

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	2
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	3
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 26 Factores = 45
FIRMA:	TOTAL: 71

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Lorena M.
Área: Operativa

Puesto: A. Crédito
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy bueno 10 pts.	Bueno 8,0 pts.	Regular 6,0 pts.	Deficiente 4 pts.	Antes del plazo 4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación			6				
2	Organización		8					
3	Dirección			6				
4	control		8					

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	4
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	4
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	4
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 28 Factores= 50
FIRMA:	TOTAL: 78

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: Magaly H.
Área: Operativo

Puesto: A.Crédito
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del plazo		
		10 pts.	8,0 pts.	6,0 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización		8					
3	Dirección		8					
4	control			6				

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	4
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	4
5	Necesidad de supervisión	4
6	Capacitación recibida	2
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	5
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	3
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 30 Factores= 45
FIRMA:	TOTAL: 75

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: María José C.
Área: Operativo

Puesto: Atención Cliente
Fecha: 28-11-2009

FUNCIONES PRINCIPALES

Nº	METAS	INDICADORES						
		RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del plazo		
		10 pts.	8,0 pts.	6,0 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación			6				
2	Organización			6				
3	Dirección			6				
4	control			6				

Nº	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	5
2	Criterio	3
3	Calidad de trabajo	3
4	Técnica y organización del trabajo	3
5	Necesidad de supervisión	3
6	Capacitación recibida	2
7	Iniciativa	3
8	Colaboración y discreción	4
9	Trabajo en equipo	4
10	Responsabilidad y disciplina	4
11	Relaciones interpersonales	4
12	Mejora continua	4

COMENTARIOS DEL EVALUADO	PUNTAJE: Metas = 28 Factores = 42
FIRMA:	TOTAL: 70

Rangos de Puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)
De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 70 a 75 puntos Regular (R)
De 60 a 69 puntos Deficiente (D)

COMENTARIO

La cooperativa no cuenta con un formato de evaluación de desempeño del personal por lo tanto no puede evaluar las funciones de cada empleado.

RECOMENDACIÓN:**Al Jefe de Recursos Humanos**

- Capacitarse en lo relacionado a evaluación del personal y aplicar a los empleados de la cooperativa diseñando un formato apto para la institución que permita mantener un registro de desempeño de los mismos.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 28-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
ANÁLISIS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO**

POLÍTICA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTOS DE LOS CRÉDITOS			
✓ Requisitos para los créditos			
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos generales • Requisitos adicionales para socios con nivel de dependencia. • Requisitos para socios con actividad propia. 	<p align="center">✓ ✓ ✓</p>		
✓ Presentación de la solicitud	✓		
✓ Análisis de solicitud	✓		
✓ Actualización de información		✓	No se cuenta con base de datos actualizada
✓ Aprobación del préstamo	✓		
✓ Desembolso del crédito	✓		
CALIFICACIÓN DEL RIESGO	✓		
Calificación A: Normal			
Calificación B: Potencial			
Calificación C: deficientes			
Calificación D: Dudoso			
Calificación E: Pérdida			
COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS			
✓ Pago de los créditos morosos		✓	Previa autorización de gerencia
✓ Causas por las cuales se puede pedir el pago de una obligación	✓ ✓		
✓ Avisos de recordatorios de morosidad	✓		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobro extrajudicial ✓ Cobro por vía judicial ✓ Bienes entregados en garantía ✓ Cobros a través de dación de pago. 	✓	✓	✓	<p>No se inicial la acción legal inmediatamente</p> <p>Previa autorización de Jefe de Crédito</p> <p>No se usa los bienes estos están en custodia</p>
--	---	---	---	---

COMENTARIO

Los procedimientos para conceder créditos han sido establecidos previamente por la Asamblea General, tomando en cuenta consideraciones necesarias para satisfacer las necesidades de la cooperativa.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia General:

- Enviar un comunicado por escrito a los empleados de esta área, anexando el respectivo manual y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos establecidos con anterioridad.

Al Jefe y Oficiales de Crédito:

- Cumplir con todos los requisitos establecidos para la entrega de crédito, a todos los socios sin distinción alguna, para lograr mantener una base de datos actualizada y minimizar riesgos de incumplimiento de pago.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 30-11-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

PE7. 1/1

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

DISEÑO DE FORMULARIO PARA REALIZAR REPORTES



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

Nombre: Magali Hurtado		Cargo: Asesor de Crédito		Mes: Enero del 2010
RECEPCIÓN DE CARPETAS	Fecha	Nº Socio	Nombres	Apellidos
Del 1 al 10 de Enero del 2010	01/01/2010	1266	Rengel Chacón	Elian Santiago
INSPECCIONES FÍSICAS:	Fecha	Nº Socio	Nombres	Lugar
Del 11 al 20 de Enero del 2010	11/01/2010	1301	Cadena Luis	San Francisco Sigsipamba
	12/01/2010	1203	Ruiz Pedro	Chuga- Guagalá
	15/01/2010	1102	Rosales Juan	Mariano Acosta
ACTIVIDADES ATRASADAS:	Actividades Pendientes del mes			Lugar
Mes: dic-09	Inspección socio nº 1254 Pérez Cesar			Palmar Chico
NOMBRE: Magali Hurtado		FIRMA:		Magali H.
CI: 100125632-4				

Elaborado por: A.CH.	Revisado por: E.R.
Fecha: 1-12-09	Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
ANÁLISIS DE LAS CUENTAS EN MORA**

PREGUNTA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACIÓN
1. Cuenta con documentos de respaldo cada crédito que registra la morosidad?	✓		
2. La información esta actualizada de los crédito que se encuentra en mora?		✓	No algunas cuentas no tienen información actualizada
3. La información de los socios en la lista de morosidad es real?		✓	Las direcciones y números telefónicos no coinciden con el deudor
4. Se ha notificado en forma periódica a los socios que mantiene créditos en morosidad?	✓		
5. Los asesores de crédito entregan aviso de cobro?	✓		
6. Se da seguimiento constante a los créditos que se encuentran en morosidad?		✓	Algunos de las cuentas vencidas declarados incobrables no se dan de baja.
7. Tiene los créditos en morosidad iniciado un proceso judicial?	✓		
8. El tiempo de vencimiento de los créditos en mora es mínimo?		✓	Existen créditos con más de 3 años de vencimiento
9. Se analiza periódicamente el índice de morosidad de la cooperativa?	✓		
10. La Gerencia toma medidas correctivas para este problema?	✓		

COMENTARIO

Las cuentas en mora no cuentan con información suficiente para dar seguimiento en el proceso de recuperación, las direcciones y números telefónicos no son reales por lo tanto dificulta el proceso de cobro. El

tiempo de vencimiento de algunas cuentas es mayor a 3 años por lo que deben ser declaradas incobrables.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Aplicar conjuntamente con asesores de crédito las políticas y procedimientos de crédito para minimizar riesgo y así mantener una cartera sana.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 2-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

ANALISIS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA

SERVICIO	MONTO	%TASA DE INTERÉS	PLAZO MESES	COSTO	OBSERVACIONES
Ahorro Vista	0 a 999999	2.8	Indefinid		<i>Ningún costo</i>
Ahorro Programado 1	0 a 500	10	o		
Ahorro Programado 2	500 a 5000	10	3 a 12		
Ahorro Programado 3	5000 a 10000	10			
Ahorro Programado 4	10000 en adelante	10			<i>Tasa anual BCE</i>
Ahorro Programado 5	5 en adelante	10			
Depósito a Plazo Fijo	500 en adelante	17.5	5 años		
Crédito de Consumo	100 a 7500	10.35	10 años		
Crédito de Vivienda	100 a 20000	26	3 años		
Microcrédito	100 a 10000			0.17	<i>Por bono pagado</i>
Pago de BDH				0.15	<i>Por planilla cobrada</i>
Cobro de Planilla Luz				2.00	<i>Por cada envío</i>
Western Unión				1.00	<i>Por transferencia</i>
Transferencias BCE					

COMENTARIO

El número de servicios que presta la cooperativa es muy considerable, la variedad de los mismos permite cubrir la mayoría de las necesidades de la ciudadanía en general. Existe mínimo número de clientes en el producto ahorro programado, debido a que no existe publicidad.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia General:

- Promover y aumentar propaganda publicitaria para difundir los servicios y productos que oferta la Cooperativa, para de esta manera aumentar la demanda de los mismos.

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 3-12-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 20-12-09
--	---



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES
EXTERNOS

PREGUNTAS:

	Nº de Personas	Porcentaje
1.	1 = 14	14%
	2 = 22	22%
	3 = 29	29%
	4 = 15	15%
	5 = 20	<u>20%</u>
		100%

	Nº de Personas	Porcentaje
2.	1 = 6	6%
	2 = 7	7%
	3 = 29	29%
	4 = 31	31%
	5 = 27	<u>27%</u>
		100%

	Nº de Personas	Porcentaje
3.	1 = 5	5%
	2 = 6	6%
	3 = 38	38%
	4 = 35	35%
	5 = 16	<u>16%</u>
		100%

	Nº de Personas	Porcentaje
4.	1 = 4	4%
	2 = 6	6%
	3 = 17	17%
	4 = 28	28%
	5 = 45	<u>45%</u>
		100%

5.

	Nº de Personas	Porcentaje
1 =	9	9%
2 =	8	8%
3 =	10	10%
4 =	22	22%
5 =	51	<u>51%</u>
		100%

6.

	Nº de Personas	Porcentaje
SI =	90	90%
NO =	10	<u>10%</u>
		100%

7. Recomendaciones de los socios:

- ✓ Aumentar personal para el departamento de crédito
- ✓ Disminuir el tiempo en la entrega de créditos
- ✓ Contratar personal capacitado para realizar las actividades

8. Opinión de los socios acerca de los formularios de crédito:

- ✓ Complicados
- ✓ Regulares
- ✓ Similares a los de las demás cooperativas

9. Conocimiento de los socios de las políticas de la Cooperativa

- ✓ El 53% de los socios encuestados desconocen las políticas de la cooperativa.
- ✓ El 18% prefiere no opinar
- ✓ El 29% restante tiene una idea general de las mismas.

10. Consideración de los socios en el tiempo de entrega de los créditos:

- ✓ Demasiado extenso
- ✓ Deben ser un máximo de 15 días

CONCLUSIONES

La muestra de 100 socios escogidos al azar, en horario de atención de 8h00 a 17h00 se puede concluir que:

Los socios consideran EXCELENTE la presentación del funcionario, en cuanto a tiempo, atención, eficiencia en el proceso y capacidad del funcionario su percepción es de REGULAR a BUENO, debido a que existen muchas fallas en el sistema operativo de la Cooperativa que no permite brindar un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia General:

- Dictar cursos permanentes de actualización académica que permita al empleado desarrollar su capacidad intelectual al máximo.
- Exhibir en un lugar visible las políticas de la cooperativa de modo que el socio sepa y pueda conocerlas.
- Revisar que los requisitos para acceder a los créditos sean mínimos y el desembolso en el menor tiempo posible

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 5-12-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 20-12-09
--	---



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008

TABULAR CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN
ATENCIÓN AL CLIENTE

PREGUNTAS:

	Nº de Personas	Porcentaje	
1.	SI=	10	10%
	NO=	90	<u>90%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
2.	SI=	15	15%
	NO=	85	<u>85%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
3.	SI=	92	92%
	NO=	8	<u>8%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
4.	SI=	89	89%
	NO=	11	<u>11%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
5.	SI=	35	35%
	NO=	65	<u>65%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
6.	SI=	75	75%
	NO=	25	<u>25%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
7.	SI=	32	32%
	NO=	68	<u>68%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
8.	SI=	73	73%
	NO=	27	<u>27%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
9.	SI=	82	82%
	NO=	18	<u>18%</u>
			100%

	Nº de Personas	Porcentaje	
10.	SI=	14	14%
	NO=	86	<u>86%</u>
			100%

COMENTARIO

La distribución del espacio físico de la cooperativa no está realizado en base a un estudio previo. Es de suma importancia distribuir el espacio aplicando técnicas de distribución para lograr asignar el espacio físico de acuerdo a la importancia de cada puesto.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe Operativo:

- Utilizar un estudio de distribución de espacio y asignar a cada área el espacio físico necesario de acuerdo a las necesidades e importancia del puesto.

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 7-12-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 20-12-09
--	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
ANÁLISIS DE FUNCIONES DE PERSONAL DE ACUERDO AL PUESTO
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERFIL PROFESIONAL	OBSERVACIONES
ACOSTA CAICEDO MERLENE DEL CARMEN	AUXILIAR CONTABLE	SI	Egresada
AGUILAR ROMO SANDRA DEL ROCIO	CONTADOR	NO	Bachiller
ARCOS LUCIA	RESPONSABLE DE OFICINA	SI	Lic. Administración de empresas
CADENA INES	JEFE OPERATIVO	SI	Dra. Auditoría
CALDERON VASQUEZ MARIA JOSE	SECRETARIA	NO	Bachiller
CARRASCO PATRICIO	JEFE OPERATIVO REGIONAL	SI	Licenciado en Administración de Empresas
CARTAGENA ANDRES	OFICIAL DE NEGOCIOS	SI	Egresado
CUASPUD HERRERIA PAOLA JANETH	CONTADORA GENERAL	SI	Dra. Auditoría
FLORES CARMEN	limpieza y servicios varios	SI	
MENDEZ GARCIA LORENA JAQUELINE	SECRETARIA	NO	Bachiller
MOROCHO ELIZABETH	OFICIAL CAPTACIONES	NO	
NICOLALDE GIOCONDA	RECIBIDOR-PAGADOR	SI	Egresada
PASPUEZAN JORGE ARNULFO	GERENTE	NO	Tnlg. En administración de Empresas
POZO MARICELA	SECRETARIA	SI	Secretariado
QUEZADA WALTER	JEFE DE CAPTACIONES	SI	Economista
SALAZAR ISABEL	JEFE DE RR-HH	SI	Egresado
TULCAN GABRIELA	JEFE DE SISTEMAS	SI	Egresado
TUPIZA BOSQUE LUIS ARTURO	NOTIFICADOR RECAUDADOR	NO	Bachiller
VINUEZA NAVARRETE CLAUDIA MIROSLAVA	JEFE OPERATIVO REGIONAL	NO	Ing. Marketing
PEREZ CARLA	RECIBIDOR-PAGADOR	NO	Bachiller

COMENTARIO

Del total de empleados de la Cooperativa el 40%, no cumple con el perfil profesional para ocupar los puestos, dos de los empleados bachilleres

están estudiando una carrera superior a distancia, ocupan sus cargos por ser de los pocos empleados que han durado en la cooperativa.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia:

- Analizar el Reglamento interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personas que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar las funciones de modo que se garantice el logro de objetivos y metas propuestas por la institución.

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 9-12-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 20-12-09
--	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
ANÁLISIS DE CONTRATOS DE TRABAJO
1 de enero al 31 de diciembre de 2008**

NOMBRE	FECHA INGRESO	SITUACIÓN ACTUAL	RAZÓN DE SALIDA	OBSERV.
ACOSTA CAICEDO MERLENE DEL CARMEN	01/12/2007	A la presente		
AGUILAR ROMO SANDRA DEL ROCIO	26/02/2007	A la presente		
ARCOS LUCIA	08/03/2009	A prueba		
CADENA INES	08/03/2009	A prueba		
CALDERON VASQUEZ MARIA JOSE	12/06/2007	A la presente		
CARRASCO PATRICIO	13/07/2009	A prueba		
CARTAGENA ANDRES	05/03/2009	05/08/2009	Motivos personales	
CUASPUD HERRERIA PAOLA JANETH	01/11/2006	A la presente		
FLORES CARMEN	27/12/2008	A la presente		
MENDEZ GARCIA LORENA JAQUELINE	01/08/2006	A la presente		
MOROCHO ELIZABETH	13/07/2009	13/08/2009	Renunció	
NICOLALDE GIOCONDA	07-jul-08	A la presente		
PASPUEZAN JORGE ARNULFO	Indefinido	Indefinido		
POZO MARICELA	10/12/2008	A la presente		
QUEZADA WALTER	27/11/2008	A la presente		
SALAZAR ISABEL	08/03/2009	A prueba		
TUPIZA BOSQUE LUIS ARTURO	08/01/2006	A la presente		
VINUEZA NAVARRETE CLAUDIA MIROSLAVA	01/03/2007	20/09/2009	Motivos personales	
PEREZ CARLA	14-oct-08	A la presente		

COMENTARIO

PE13. 2/2

Dentro del período de la Auditoría de Gestión tres empleados han salido de la Cooperativa por razones personales, renuncia o enfermedad; antes de cumplir la fecha de finalización del contrato.

Debemos considerar que los empleados que se encuentran en período de prueba son personal nuevo esto se debe a la alta rotación de funciones

RECOMENDACIONES

Al Consejo Administrativo y de Vigilancia:

- Analizar sueldos, beneficios y seguridad laboral de los empleados que trabajan en la Cooperativa, para de esta manera brindarles seguridad laboral y un ambiente de trabajo solido y confiable.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 11-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL
GERENTE GENERAL

OBJETIVO DEL CARGO	FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Liderar el crecimiento sostenido de la institución• Establecer esquemas para mejoramiento de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Título académico de Administración de Empresas, Economía, Auditoría, Ing. Comercial o mantener cuatro años de experiencia en la administración y dirección de instituciones financieras.• Cursos de manejo gerencial• Conocimientos para planificar y dirigir trabajos de grupo• Capacidad de mando
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Realizar planificación estratégica y Operativa en la Cooperativa• Elaborar Presupuesto• Establecer control de los flujos de efectivo• Presentar resultados de la entidad al Consejo de Administración y Vigilancia• Establecer metas de colocaciones, captaciones y morosidad• Planificar crecimiento y expansión geográfica• Aprobar nuevos productos y servicios• Representar a la Cooperativa judicial y extrajudicialmente• Supervisar cumplimiento de metas establecidas• Revisar indicadores• Controlas actividades de recuperación de cartera• Asistir a comités de crédito	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

OBJETIVO DEL CARGO	FORMULACIÓN ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Manejar recursos económicos de manera eficiente en el otorgamiento de créditos y su recuperación oportuna• Velar por el crecimiento sostenido y sano de la cartera de la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Título académico de Administración de Empresas, Economía, o carreras afines• Capacidad de negociación y mando• Aptitud de planificar y dirigir• Conocimientos básicos de computación
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el trabajo de análisis de crédito de los oficiales• Cumplir las metas de colocación y recuperación de cartera vencida• Controlar el cumplimiento de políticas de crédito• Analizar créditos• Asistir a comités de créditos• Controlar la cartera vencida de la Cooperativa	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO DEL CARGO	FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Manejar recursos humanos• Velar por mantener un ambiente de armonía en la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Título académico de Administración de Recursos Humanos, o carreras afines• Capacidad de negociación y mando• Aptitud de planificar y dirigir• Conocimientos básicos de computación
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el trabajo de empleados de la Cooperativa• Medir el desempeño de los empleados de la Cooperativa• Seleccionar y capacitar a personal nuevo• Participar en todos los actos que se realice en la Cooperativa• Asistir a eventos en representación de la Entidad• Controlar el desempeño de los empleados	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ASESOR DE CRÉDITO Y NEGOCIOS

OBJETIVO DEL CARGO	FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none">Realizar el trabajo con eficiencia en la verificación de información del socio para minimizar el riesgo en la concesión del crédito	<ul style="list-style-type: none">Título académico de Administración de Empresas, comercio, contabilidad o carreras afinesBuenas relaciones humanasConocimiento del entornoConocimientos básicos de computación
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">Verificar la veracidad de documentos y datos presentados por el socioRealizar entrevistas personales a los socios que solicitan créditoAnalizar la situación socio-económica del socioNotificar vencimiento de créditosLlevar control y registro de los deudores y garantesElaborar informes periódicosMantener actualizados archivos de registro de préstamos, documentos y otrosRealizar demás actividades solicitadas por sus superiores	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



ESTRUCTURA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO DEL CARGO	FORMULACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Brindar información al socio sobre los productos y servicios existentes en la cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Título académico en secretariado, comercio o contabilidad o carreras afines• Buenas relaciones humanas• Conocimiento del entorno• Conocimientos básicos de computación
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar la veracidad de documentos y datos presentados por el socio• Realizar entrevistas personales a los socios que solicitan ingreso a la cooperativa• Brindar información necesaria a inquietudes de los socios• Contestar amablemente el teléfono y transferir llamadas a los compañeros• Contestar a todas las inquietudes de los socios• Mantener un ambiente de armonía en el lugar de trabajo	

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ESTRUCTURA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACIÓN
Gerencia General		√	No cuenta con el título académico
Jefe de Crédito y Cobranzas	√		
Jefe de Recursos Humanos		√	Título académico en Ing. Marqueting
Asesor de Crédito		√	No tienen estudios superiores
Atención al Cliente		√	No tiene estudios superiores

COMENTARIO

La cooperativa no cuenta con empleados que cumplan a cabalidad con los requisitos mínimos establecidos en la estructura de selección y contratación de personal.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia General:

- Solicitar el cumplimiento estricto de lo estipulado en la base legal al Jefe de Recursos Humanos para minimizar rotación del personal.

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Aplicar a cabalidad con lo establecido en la base legal en cuanto a reclutamiento, selección y contratación de personal.

Elaborado por: A.CH.

Fecha: 15-12-09

Revisado por: E.R.

Fecha: 20-12-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
ANÁLISIS DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO A EMPLEADOS Y
FUNCIONARIOS

FACTOR	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACIÓN
1. Se mantiene registro de permisos otorgados a los empleados?		√	No se realiza ningún registro
2. Se registra retardos y ausentismo durante horas de trabajo?	√		
3. Se califica la realización de las funciones asignadas a los empleados?		√	No aplican medición alguna
4. Se califica el planear ejecutar y controlar las tareas del empleado		√	
5. Se califica orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza el empleado.		√	
6. Se califica interés y colaboración al realizar el trabajo?	√		
7. Se califica la creatividad y el sentido común del empleado?		√	Únicamente se toma en cuenta al personal
8. Se califica compromiso con los valores de la empresa?	√		
9. Se califica interés por aprender nuevas técnicas para aumentar			

sus conocimientos? 10. Se califica manejo de información en forma fluida y eficiente en relación con la actividad que realiza el empleado?			
---	--	--	--

COMENTARIO

El departamento de Recursos Humanos no aplica ningún formato de evaluación de desempeño al personal, debido a que el responsable del área no cuenta con el perfil profesional adecuado al cargo.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia General

- Solicitar el cumplimiento estricto de la base legal en cuando a reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de personal

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 18-12-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
CÁLCULOS**

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
VISIÓN		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de Empleados	$\frac{8}{20} = 0.4 \rightarrow 40\%$	El 60% del personal desconoce la visión y tampoco entiende completamente su concepto.
<u>Empleados que la comparten</u> Empleados que la conocen	$\frac{8}{8} = 1 \rightarrow 100\%$	El 100% de los empleados que conocen la visión comparten la misma.
MISIÓN		
<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	$\frac{8}{20} = 0.4 \rightarrow 40\%$	Al igual que la visión su importancia no ha trascendido.
<u>Empleados participan en su definición</u> Total de empleados	$\frac{10}{20} = 0.5 \rightarrow 50\%$	El 50% de los empleados no participan en la definición de la misión.
OBJETIVOS		
<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	$\frac{3}{4} = 0.75 \rightarrow 75\%$	El 25% de los objetivos definidos no se ha alcanzado.
ESTRATEGIAS		
<u>Estrategias implantadas</u> Total de Estrategias	$\frac{9}{25} = 0.36 \rightarrow 36\%$	El 64% del total de estrategias no se han implementado.

<p>POLÍTICAS</p> <p><u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas</p>	<p>$\frac{6}{11} = 0.54 \rightarrow 54\%$</p>	<p>El 46% de las políticas establecidas no se ha logrado aplicar.</p>
<p>ORGANIZACIÓN</p>		
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p><u>Áreas sustantivas</u> Total de áreas</p>	<p>$\frac{10}{10} = 1 \rightarrow 100\%$</p>	<p>Del total de empleados se determina que existe dos por área de trabajo</p>
<p>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</p> <p><u>Empleados</u> Número de áreas</p>	<p>$\frac{20}{10} = 2$</p>	
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p><u>Áreas con mejoras</u> Total de áreas</p>	<p>$\frac{4}{10} = 0.4 \rightarrow 40\%$</p>	<p>El 60% de las áreas necesitan aún mejoras de infraestructura.</p>
<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p><u>Análisis de puestos</u> Total de personal</p>	<p>$\frac{11}{20} = 0.55 \rightarrow 55\%$</p>	<p>El 45% de los puestos existentes aún no han sido analizados.</p>
<p>DIRECCIÓN</p>		
<p>LIDERAZGO</p> <p><u>Estilos de liderazgo</u> Total de estilos empleados</p>	<p>$\frac{2}{2} = 1 \rightarrow 100\%$</p>	<p>Mínima utilización de canales de comunicación</p>
<p>COMUNICACIÓN</p> <p><u>Canales de comunicación</u> Total de áreas</p>	<p>$\frac{2}{10} = 0.2 \rightarrow 20\%$</p>	<p>El 85% de los empleados no recibe incentivos</p>
<p>MOTIVACIÓN</p> <p><u>Personal que recibe incentivos</u> Total de personal</p>	<p>$\frac{3}{20} = 0.15 \rightarrow 15\%$</p>	

CONTROL		
PROCESO		
<u>Acciones correctivas</u> Total de acciones	$\frac{6}{6} = 0.1 \rightarrow 100\%$	No existe sistemas de control de calidad ISO
HERRAMIENTAS		
<u>Controles presupuestarios</u> Total de Controles	$\frac{5}{5} = 0.1 \rightarrow 100\%$	
CALIDAD		
<u>Sistemas de calidad usados</u> Total de sistemas	$\frac{0}{0} = 0.0 \rightarrow 000\%$	

Elaborado por: A.CH.	Revisado por: E.R.
Fecha: 25-11-09	Fecha: 20-12-09



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO PARA
GERENCIA**

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN			
	PUNTOS MÁXIMOS		
Elementos Específicos	Establecidos	Obtenidos	
1.0 PLANEACIÓN	250	122.5	
1.1. Visión	50	20	12.25%
1.2. Misión	50	20	
1.3. Objetivos	50	37.5	
1.4. Estrategias	50	18	
1.5. Políticas	50	27	
2.0 ORGANIZACIÓN	300	209	
2.1 Estructura organizacional	80	80	20.9%
2.2 División y distribución de funciones	80	64	
2.3 Cultura organizacional	80	32	
2.4 Recursos Humanos	60	33	
3.0 DIRECCIÓN	250	118	
3.1 Liderazgo	90	90	11.8%
3.2 Comunicación	80	16	
3.3 Motivación	80	12	
4.0 CONTROL 5.0	200	130	
5.1 Proceso	70	70	13%
5.2 Herramientas	60	60	
5.3 Calidad	70	0	
TOTAL	1000	579.5	57.95%

COMENTARIO

De las cuatro áreas analizadas se puede concluir que existe a nivel de planeación, poca difusión y conocimiento del personal de la planificación existente, a nivel organizacional en lo relacionado a recursos humanos no existe una administración adecuada de personal, a nivel de dirección mínima motivación y a nivel de control ninguna aplicación de un sistema de calidad.

RECOMENDACIÓN

A la Gerencia General:

- Elaborar organigramas estructural, funcional y de servicios adecuado a las necesidades de la cooperativa, para que el personal y su funcionalidad se ubique en el contexto de la empresa.
- Sensibilizar al personal para que conviva y se comunique de manera más abierta
- Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen espíritu de equipo.
- Implementar normas de calidad ISO que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la cooperativa.

Al jefe de Recursos Humanos

- Realizar una valoración de puestos por cada empleado, con el fin de establecer una remuneración justa y equitativa.
- Definir un proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación con el fin de desarrollar y mantener personal valioso.

<i>Elaborado por:</i> A.CH. <i>Fecha:</i> 26-11-09	<i>Revisado por:</i> E.R. <i>Fecha:</i> 20-12-09
---	---



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 1

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO
<p>Condición</p> <p>Los empleados de la cooperativa no cuentan con un plan de capacitación periódico que les permita mantenerse actualizados académicamente.</p>
<p>Criterio</p> <p>Por incumplimiento de la estipulado en la base legal</p>
<p>Causa</p> <p>La falta de planes de capacitación al personal no permite el desarrollo personal y profesional de sus empleados afectando significativamente la realización de sus actividades.</p>
<p>Efecto</p> <p>Los empleados no están actualizados académicamente para desarrollar su trabajo y minimizar riesgos operativos.</p>
<p>Conclusión</p> <p>La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación periódico que permita mantener actualizados académicamente a los empleados para de esta manera aumentar la calidad operativa de la misma.</p>
<p>Recomendación</p> <p>A la Gerencia General:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover planes de capacitación, desarrollo y relaciones humanas para todos los empleados para que estén actualizados académicamente y desarrollen sus actividades en forma eficiente y confiable. <p>A los empleados y funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la cooperativa y propender el auto aprendizaje e investigación

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 2**

ESTRUCTURAS ORGANICAS DE LA COOPERATIVA NO DEFINIDAS

Condición

La estructura orgánica existente en la Cooperativa, ha sido elaborada sin tomar en cuenta todos los departamentos y líneas de jerarquía necesarios para desarrollar sus actividades.

Criterio

Esto debido a que no se ha actualizado la base legal en lo relacionado a este ámbito

Causa

Al elaborar la estructura orgánica no se tomó en consideración todos los departamentos necesarios para que la Cooperativa desarrolle sus labores en forma eficiente

Efecto

La falta de una estructura orgánica adecuada no permite alcanzar un desarrollo acorde al crecimiento económico actual de la cooperativa

Conclusión

La mala definición de una estructura orgánica no permite que exista un desarrollo eficaz y sostenido acorde al crecimiento económico de la Cooperativa

Recomendación

Al Consejo de Administración:

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica conjuntamente con los directivos y jefes Departamentales, considerando jerarquía, aspectos importantes y todos los departamentos necesarios para desarrollar las actividades en forma eficiente garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 3

INEXISTENCIA DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Condición

La cooperativa no cuenta con sistemas de control de personal , uso de infraestructura e incluso manejo de información

Criterio

Debido a la falta de aplicación de los manuales de funciones en donde se establece políticas y procedimientos a seguir.

Causa

Falta de implementación de manuales de calidad en atención al usuario, uso de infraestructura y manejo de información.

Efecto

No posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos para lograr la eficiencia, eficacia, economía y ética en la cooperativa.

Conclusión

El no mantener sistemas de control administrativos eficaces maximiza el riesgo operativo y no facilita el logro de objetivos propuestos

Recomendación

A la Gerencia General:

- Implementar sistemas de control administrativos que minimicen el riesgo operativo y permita el logro de los objetivos propuestos de la cooperativa dirigidos a lograr eficiencia, eficacia, economía y ética.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 4

NO EXISTE APLICACIÓN CONTÍNUA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Criterio

La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión elaborados a criterio de la gerencia general mismos que no son aplicados en forma continua para medir el desempeño de la empresa.

Condición

Esta estructura de indicadores no abastecen o abarcan los objetivos propuestos en la planificación estratégica establecida.

Causa

Debido a que no se realizó reuniones de trabajo con las autoridades de la empresa para tratar mejoramiento de la planificación estratégica por falta de interés de las autoridades y jefes departamentales.

Efecto

No es posible tener una evaluación de desempeño eficiente efectivo y eficaz.

Conclusión

La medición de desempeño de la cooperativa es imprecisa ya que no permite determinar debilidades para con los objetivos propuestos y tomar medidas correctivas a tiempo.

Recomendación

A la Gerencia General:

- Realizar reuniones con los Jefes Departamentales para reestructurar planificación estratégica y en base a esta información diseñar y ejecutar los indicadores de gestión.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



MEDICIÓN DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{3}{4} = 0.75 \Rightarrow 75\%$$

El índice de eficacia programática indica que se logro cumplir con el 75% de los objetivos propuestos para la gerencia general, una cifra menor a uno significa incumplimiento.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}} = \frac{2600}{3000} = 0.87 \Rightarrow 87\%$$

En el índice presupuestal una cifra mayor a uno significa sobreejercicio por lo tanto la gerencia utilizo sus recursos de manera eficiente lo cual le permitió trabajar organizadamente.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia presupuestal}} = \frac{0.75}{0.87} = 0.86 \Rightarrow 86\%$$

Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto la gerencia ejerció a un 86% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 07} = \frac{\text{Nro. Operaciones por día}}{\text{Operaciones que intervinieron}} = \frac{3}{2} = 1.5$$

$$\text{Productividad 08} = \frac{\text{Nro. Operaciones por día}}{\text{Operaciones que intervinieron}} = \frac{8}{5} = 1.6$$

$$\text{Productividad 08/07} = \frac{1.6}{1.5} = 1.07 - 1 = 0.07 \Rightarrow 7\%$$

El índice de productividad de la gerencia indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 1.5 operaciones al día por trabajador de 1.6 en el equivalente de 2008, el índice de productividad se incrementó en 7%

ROTACIÓN DEL PERSONAL GERENCIA

$$\text{Índice de Rotación Gerencia} = \frac{\text{Nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} = \frac{1}{12} = 0.08 \Rightarrow 8\%$$

Existe una rotación de 8% para el puesto de gerencia lo cual indica que es mínimo el nivel de rotación en esta área.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 5

INCUMPLIMIENTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

Condición

Los manuales de procedimientos de crédito y cobranza no se ejecutan completamente como lo describen los mismos por parte de los empleados.

Criterio

Debido a la inobservancia de la normativa prescrita en la base legal por parte del Jefe y Asesores de Crédito

Causa

La falta de compromiso para con la Cooperativa por parte de los empleados, debido a que su trabajo lo realizan en base a criterio personal, obviando pasos y requisitos importantes.

Efecto

El incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada lo cual perjudicando la imagen de la Cooperativa.

Conclusión

El incumplimiento de manuales de procedimientos en la entrega de crédito genera problemas en el proceso de recuperación por tal motivo la Cooperativa se encuentra con un nivel de morosidad elevado.

Recomendaciones:

A la Gerencia General:

- Enviar un comunicado a los empleados del área anexando el manual actualizado de crédito y cobranza y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos establecidos.

Al Jefe y Oficiales de Crédito:

- Cumplir con los requisitos establecidos para la entrega de crédito para minimizar riesgos de incumplimiento y mantener actualizada la base de datos

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 6

NO EXISTE UN REGISTRO DE ACTIVIDADES DE ASESORES DE CRÉDITO

Condición

El departamento no registra las actividades diarias realizadas por los asesores de crédito.

Criterio

Debido a la inaplicabilidad de procedimientos de control laboral

Causa

La falta de interés de los encargados del área no permiten realizar un seguimiento continuo de las labores de los asesores de crédito

Efecto

No existe seguimiento a las actividades de los asesores de crédito dificultando la medición del nivel de productividad de los mismos.

Conclusión

La falta de seguimiento a las actividades realizadas por los asesores de crédito no permite que la cooperativa mantenga registros de productividad de este personal para determinar las causas de bajo nivel de colocaciones en algunas agencias.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

- Elaborar un formato para registro de las actividades de los Asesores de crédito, mismas que permitirán llevar un seguimiento a todas las labores realizadas y medir el nivel de productividad de los mismos.

Elaborado por: **A.CH.**

Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**

Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 7

BASE LEGAL NO JUSTIFICA EL INCUMPLIMIENTO DE ALTA MOROSIDAD

Condición

Las cuentas principales que se encuentran en morosidad no cuentan con información suficiente para dar seguimiento en el proceso de recuperación.

Criterio

Debido a la inobservancia de los procedimientos establecidos en el reglamento para la entrega de créditos.

Causa

Provocando que el porcentaje de morosidad de la cooperativa sea demasiado alto e injustificable

Efecto

Existen cuentas con más de tres años de vencimiento y de difícil recuperación

Conclusión

El no aplicar los procedimientos establecidos en la base legal provoca que el índice de morosidad sea demasiado alto lo cual perjudica a la cooperativa.

Recomendación

Al Jefe de Crédito y Cobranzas:

- Controlar en forma minuciosa que se cumpla con todos los requisitos en la entrega de créditos sin distinción alguna.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



MEDICIÓN DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{8}{18} = 0.44 \Rightarrow 44\%$$

El índice de eficacia programática indica una cifra menor a 1 lo cual significa incumplimiento por lo tanto el departamento de crédito y cobranza mantiene un resultado negativo ya que únicamente logró cumplir con el 44% de los objetivos propuestos.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}} = \frac{2200}{2000} = 1.1 \Rightarrow 110\%$$

El índice presupuestal de 110% indica que el departamento de crédito y cobranza utilizó sus recursos de manera ineficiente ya que la cifra obtenida es mayor a 1 por lo que se generó sobreejercicio.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia presupuestal}} = \frac{0.44}{1.1} = 0.4 \Rightarrow 40\%$$

Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto el departamento de Crédito y Cobranzas ejerció a un 40% adicional al presupuesto autorizado.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 07} = \frac{\text{solicitudes crédito emitidos por día}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{8}{8} = 1$$

$$\text{Productividad 08} = \frac{\text{solicitudes crédito emitidos por día}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{10}{8} = 1.25$$

$$\text{Productividad 08/07} = \frac{1.25}{1} = 1.25 - 1 = 0.25 \Rightarrow 25\%$$

El índice de productividad del departamento de crédito y cobranza indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 1 solicitudes de crédito al día por trabajador de 1.25 en el equivalente de 2008, el índice de productividad se incrementó en 25%

ROTACIÓN DEL PERSONAL DEPARTAMENTO CRÉDITO Y COBRANZAS

$$\text{Índice de Rotación Jefatura} = \frac{\text{nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} = \frac{2}{12} = 0.16$$

$$\text{Índice de Rotación Asesores} = \frac{\text{nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} = \frac{4}{12} = 0.33$$

Existe una rotación de 16% para el puesto de Jefe de Crédito y Cobranza y 33% para el puesto de asesor de crédito lo cual indica que es un nivel aceptable para la jefatura y alto para los asesores, es decir 4 empleados por año para el puesto de asesores.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 8

MÍNIMA CANTIDAD DE CLIENTES EN EL AHORRO PROGRAMADO

Condición

Existe una mínima cantidad de inversión en el producto del ahorro programado

Criterio

Por falta de promoción publicitaria de los productos y sus beneficios

Causa

Todavía la población no se informa sobre los beneficios en el pago de interés de estos productos.

Efecto

No se cuenta con inversiones considerables en estos productos para que la cooperativa pueda realizar sus operaciones y mejorar la liquidez de la misma.

Conclusiones

El no contar con propaganda publicitaria adecuada para los productos que oferta la cooperativa no permite que estos tengan acogida en la ciudadanía

Recomendaciones

A la Gerencia General:

- Promover y aumentar propaganda publicitaria para difundir los servicios y productos que oferta la cooperativa, para de esta manera aumentar la demanda de los mismos.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 9

INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR EL SERVICIO QUE RECIBEN

Condición

Los socios demuestran su inconformidad con el tiempo de espera para recibir créditos y demás servicios.

Criterio

Falta de aplicación de los instructivos existentes en atención y satisfacción al cliente sobre los servicios que presta la cooperativa.

Causa

La falta de interés por parte de las autoridades en otorgar infraestructura adecuada que permita brindar atención de calidad

Efecto

El mantener socios insatisfechos es un peligro potencial ya que estos pueden dar mala publicidad de la institución y provocar retiros masivos de los socios.

Conclusión

La inconformidad de los socios es un problema que debe ser atendido inmediatamente ya que puede causar problemas futuros para la cooperativa.

Recomendaciones

A la Gerencia General:

- Enviar comunicados al personal que mantenga contacto directo con el público en general, en el cual deberá resaltar la importancia de brindar servicios de calidad al cliente en forma eficiente, oportuna e inmediata.

A los empleados y funcionarios:

- Realizar sus actividades eficientemente aplicando los procedimientos establecidos en los instructivos para entregar servicios de calidad y obtener la satisfacción del socio.

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 21-12-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 25-12-09



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 10

**INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN
AL CLIENTE**

Condición

Las actividades del área de Atención al Cliente se desarrollan en espacio reducido de dos por dos metros cuadrados, la estrechez no permite brindar una atención personalizada al socio.

Criterio

Las autoridades no cuentan con el interés por diseñar un instructivo sobre prácticas sanas de atención al cliente.

Causa

La falta de conocimiento sobre lo que es la administración de la infraestructura genera que las autoridades minimicen la importancia del área.

Efecto

Debido al espacio se vuelve imposible brindar atención de calidad al socio y lograr la satisfacción del mismo.

Conclusión

El espacio asignado al área de atención al cliente es mínimo lo que no permite brindar atención personalizada y de calidad a los socios.

Recomendación

Al Jefe Operativo:

- Realizar un estudio de infraestructura para distribución del espacio físico e incluir en el presupuesto anual para readecuar la infraestructura del área para lograr que el cliente se sienta satisfecho.

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 21-12-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 25-12-09



MEDICIÓN DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{3}{5} = 0.6 \Rightarrow 60\%$$

En el índice de eficacia programática de 0.6 indica incumplimiento es decir se tiene un resultado negativo para el área de atención al cliente ya que únicamente cumplió con el 60% de los objetivos que se tenía formulados.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}} = \frac{1200}{1500} = 0.8 \Rightarrow 80\%$$

El índice presupuestal de 0.8 indica que el área de atención al cliente utilizo sus recursos de manera eficiente a un 80% de lo presupuestado.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia presupuestal}} = \frac{0.6}{0.8} = 0.75 \Rightarrow 75\%$$

Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto el área de atención al cliente ejerció a un 75% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 07} = \frac{\text{Nro. Aperturas de cuenta diarias}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{3}{8} = 0.38$$

$$\text{Productividad 08} = \frac{\text{Nro. Aperturas de cuenta diarias}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{5}{8} = 0.63$$

$$\text{Productividad 08/07} = \frac{0.63}{0.38} = 1.66 - 1 = 0.66 \Rightarrow 66\%$$

El índice de productividad de la gerencia indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 0.38 aperturas de cuentas al día por trabajador de 0.63 en el equivalente de 2008, el índice de productividad se incrementó en 66%

ROTACIÓN DEL PERSONAL DEPARTAMENTO CRÉDITO Y COBRANZAS

$$\text{Índice de Rotación Atención Cliente} = \frac{\text{nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} = \frac{2}{12} = 0.16$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de Rotación Responsable Agencia} &= \frac{\text{nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} \\ &= \frac{4}{12} = 0.33 \Rightarrow 33\% \end{aligned}$$

Existe una rotación de 33% para el puesto de Responsable de Agencia es decir cuatro empleados al año con un tiempo de duración en el puesto de tres meses como promedio al año.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 11

**LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON EL PERFIL PROFESIONAL
ADECUADO AL PUESTO**

Condición

Algunos de los cargos existentes en la cooperativa son ocupados por personal que no cuenta con el perfil profesional requerido para ocupar los mismos.

Criterio

Debido a la inobservancia e inaplicabilidad de la base legal en lo relacionado a Selección y Contratación de personal.

Causa

Falta de conocimiento del reglamento por parte del Jefe de Recursos Humanos

Efecto

La falta de personal con un perfil profesional apto para desempeñar funciones, provoca serios riesgos operativos que afectan la imagen y calificación de la Cooperativa.

Conclusión

El no contar con personal que cuente con un perfil profesional adecuado produce falta de efectividad al momento de realizar su trabajo.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Analizar el Reglamento Interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personal que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar las funciones de forma que se garantice el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 12

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Condición

Empleados de la Cooperativa no cumplen con los requisitos mínimos establecidos para su contratación ya que de los cuatro que deben ser profesionales son bachilleres.

Criterio

La inobservancia de la base legal en lo relacionado a reclutamiento, selección y contratación de personal.

Causa

Esto se debe por falta de conocimiento del tema por parte del Jefe de Recursos Humanos el mismo que no cuenta con el perfil profesional para realizar las funciones asignadas

Efecto

El personal que labora no cumple a cabalidad las funciones que debe constar en el manual de procesos administrativos.

Conclusión

Por el incumplimiento de la base legal en lo relacionado a este tema la cooperativa no cuenta con personal estable, y mantiene un nivel de rotación elevado.

Recomendación

A la Junta de Accionistas y Gerente General:

- Contratar al Jefe de Recursos Humanos con el perfil profesional adecuado que le permita realizar sus labores en forma eficiente y generar un ambiente laboral de armonía.

Elaborado por: **A.CH.**
Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**
Fecha: **25-12-09**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
1 de enero al 31 de diciembre de 2008
HOJA DE HALLAZGOS Nº 13

INEXISTENCIA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL

Condición

La cooperativa y su departamento de recursos humanos no aplica calificación de desempeño del personal

Criterio

La inexistencia de un formato para aplicar medidores de desempeño al personal de la Cooperativa no permite medir cualitativamente y cuantitativamente el desempeño laboral de los mismos.

Causa

El personal encargado del área no tiene conocimiento del tema puesto que no cuenta con el perfil profesional adecuado al puesto.

Efecto

El no aplicar medición de desempeño genera un ambiente laboral improductivo en la cooperativa.

Conclusión

La cooperativa no cuenta con personal apto y con conocimientos necesarios en esta área para que realice medición del desempeño del personal

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Capacitarse en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 21-12-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 25-12-09



MEDICIÓN DE INDICADORES

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{5}{12} = 0.42 \Rightarrow 42\%$$

El índice de eficacia programática de Recursos Humanos indica un resultado negativo ya que no logro cumplir totalmente con los objetivos formulados únicamente alcanzó el 42% de los mismos.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}} = \frac{600}{1000} = 0.6 \Rightarrow 60\%$$

En el índice presupuestal una cifra mayor a uno significa sobreejercicio por lo tanto el departamento de Recursos Humanos utilizo sus recursos de manera eficiente en un 60% lo que le permitió trabajar organizadamente.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia presupuestal}} = \frac{0.42}{0.6} = 0.7 \Rightarrow 70\%$$

Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto el departamento de Recursos Humanos ejerció a un 70% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad 07} = \frac{\text{Nro. Operaciones diarias}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{5}{8} = 0.63$$

$$\text{Productividad 08} = \frac{\text{Nro. Operaciones diarias}}{\text{Nro. Horas laborables}} = \frac{7}{8} = 0.88$$

$$\text{Productividad 08/07} = \frac{0.88}{0.63} = 1.39 - 1 = 0.39 \Rightarrow 39\%$$

El índice de productividad del departamento de Recursos Humanos indica que en el año 2007 se obtuvo un rendimiento de 0.63 operaciones al día por trabajador de 0.88 en el equivalente de 2008, el índice de productividad se incrementó en 39%

ROTACIÓN DEL PERSONAL DEPARTAMENTO CRÉDITO Y COBRANZAS

$$\text{Índice de Rotación RR-HH} = \frac{\text{nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}} = \frac{3}{12} = 0.4 \Rightarrow 40\%$$

Existe una rotación de 40% para el puesto de Responsable de Agencia es decir tres empleados al año con un tiempo de duración en el puesto de cuatro meses como promedio al año.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

1 de enero al 31 de diciembre de 2008

HOJA DE HALLAZGOS Nº 14

MEDICIÓN DE INDICADORES

Gerencia General

La gerencia general no logró alcanzar la totalidad de sus objetivos al obtener un índice de eficacia programática del 75%, por incumplimiento de lo establecido en la planificación estratégica.

Crédito y Cobranzas

El departamento alcanzó un mínimo nivel de eficacia programática es decir únicamente logró cumplir con el 44% de los objetivos propuestos. La eficacia presupuestal mantiene un 1.1 por lo cual utilizó más fondos de los asignados en el presupuesto. El índice de rotación es elevado ya que para el puesto de Asesor de Crédito alcanzó un 33% lo que nos indica que hubo cuatro empleados al año.

Atención al Cliente

El área de Atención al cliente alcanzó un nivel de 60% de eficacia programática es decir no cumplió con los objetivos y metas establecidas. El índice de rotación de 33% es elevado debido a que existieron dos empleados al año en el puesto de Atención al cliente y cuatro empleados para el puesto de responsable de agencia.

Recursos Humanos

El departamento obtuvo un nivel mínimo de eficacia programática de 42% y un nivel de rotación elevado del 40% es decir 2 empleados en el puesto al año.

Conclusión

Las áreas auditadas mantienen bajo nivel de eficacia programática es decir no logran cumplir con los objetivos propuestos, y el problema más evidente es el alto índice de rotación del personal existente en la cooperativa.

Recomendación

A la Junta de Accionistas y Gerente General:

- Realizar reuniones con Jefes Departamentales para analizar y reestructurar la base legal en lo referente a beneficios, sueldos y salarios etc., para otorgar al empleado estabilidad laboral y en forma de reciprocidad este entregue fidelidad con la cooperativa.

Elaborado por: **A.CH.**

Fecha: **21-12-09**

Revisado por: **E.R.**

Fecha: **25-12-09**

5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1 Supervisión del trabajo de Auditoría

La ejecución del trabajo realizado por el equipo de Auditoría se sometió a revisión por el Supervisor y se determinó si ha sido realizado en forma satisfactoria y además si los resultados son consistentes con las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en el informe final.

La supervisión se logro a través de la revisión de documentos del trabajo de Auditoría una vez que se han integrado en cada nivel de ejecución del trabajo.

El equipo de Auditoría tuvo toda la libertad para realizar su trabajo técnico en el área de su especialidad, recibiendo algunas instrucciones sobre:

- Contenido básico de los papeles de trabajo
- Referencias y co-referencias
- Contenido de las hojas de hallazgos
- Características de los informes de Auditoría

El supervisor del equipo de Auditoría aprobó todos los papeles de trabajo preparados por el equipo de Auditoría.

El Gerente General ha colaborado en todo el trabajo de Auditoría y es quién nos ha entregado toda la información necesaria, así como el Jefe de Crédito y Jefe de Recursos Humanos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA
A LOS DEPARTAMENTOS: CRÉDITO Y COBRANZA, RECURSOS
HUMANOS**

Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2008

Objetivo. Comunicar los resultados obtenidos en el examen de auditoría a los Funcionarios y empleados de la cooperativa, a través de un informe de Auditoría que incluye: comentarios, conclusiones y recomendaciones; sustentados en los papeles de trabajo

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsable	Observ.
1	Elaborar la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios y empleados relacionados con el periodo auditado.	C.R.2 1/8	22-12-09	ACH.	
2	Realice una guía de distribución	C.R.3 1/1	22-12-09	ACH.	
3	Redactar el Informe Final de Auditoría al 31 de diciembre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.	C.R.4 1/23	22-12-09	ACH.	
4	Elabore una Acta de Conferencia Final	C.R.5 1/2	22-12-09	ACH.	
5	Enviar la convocatoria a la Conferencia Final	C.R.6 1/9	22-12-09	ACH.	
Elaborado por: A.CH. Fecha: 22-12-09			Revisado por: E.R. Fecha: 25-12-09		



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

CR2. 1/8

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Tnlgo.

Jorge Paspuezán

Gerente General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Lic.

Patricio Carrasco

Jefe de Crédito y Cobranza

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Dra.

Paola Cuaspud

Jefe Financiero

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Isabel Salazar

Jefe de Recursos Humanos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Dra.

Inés Cadena

Jefe Operativo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Eco.

Walter Quezada

Jefe de Crédito y Cobranza

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Lorena Mendez
Asesor de Crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

María José Calderón

Atención al Cliente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

C. Sucre y Flores

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 especial a el Departamento de Crédito y Cobranza y Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 1-01-2008 y 31-12-2008, realizado por R&CH Auditores Asociados mediante orden de trabajo N° 001 de 01-11-2009.

La diligencia se llevará a cabo en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ubicado en la calle Sucre y Flores, el día 30 de marzo de 2010 a las 18h00. 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,

Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CR3. 1/1

GUIA DE DISTRIBUCIÓN- CONVOCATORIA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA

Número	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Jorge Paspuezán	Gerente	4-11-2009		
2	Patricio Carrasco	Jefe de Crédito	4-11-2009		
3	Paola Cuaspud	Jefe Financiero	4-11-2009		
4	Walter Quezada	Jefe de Captaciones	4-11-2009		
5	Inés Cadena	Jefe Operativo	4-11-2009		
6	Isabel Salazar	Jefe Recursos Humanos	4-11-2009		
7	Lorena Méndez	Asesor de Crédito	1-11-2009		
8	María José Calderón	Atención al Cliente	4-11-2009		

Elaborado por: A.CH.
Fecha: 22-12-09

Revisado por: E.R.
Fecha: 25-12-09

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.**

**Período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de
Diciembre del 2008**

R&CH. AUDITORES ASOCIADOS

Ibarra-Ecuador

ÍNDICE

	Pág.
1. SIGLAS Y ABREVIATURAS	1
2. CARTA DE PRESENTACIÓN	2
3. INFORME	
3.1. CAPITULO I	
3.1.1. Motivo del Examen	3
3.1.2. Objetivos del Examen	3
3.1.3. Alcance del Examen	4
3.1.4. Base Legal	4
3.1.5. Estructura orgánica	5
3.1.6. Objetivos de la Entidad	5
3.2. CAPITULO II	
3.2.1. Resultados del examen	8
4. ANEXOS	
4.1. Anexo N° 1	24

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Atención al Cliente	AC
Crédito y Cobranza	CC
Comunicación de Resultados	CR
Gerencia	G
Planificación Preliminar	PP
Planificación Específica	PE
Recursos Humanos	RH
Seguimiento y Monitoreo	SM
Hallazgos	H

Ibarra 30 de marzo del 2010

Señor

Tnlgo. Jorge Paspuezán

GERENTE GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 01-01-2008 y 31-12-2008.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas 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,



Andrea Chacón

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.**

CAPITULO 1

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

La presente Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., se ejecutó de conformidad con la orden de trabajo N° 001, la presente auditoría se realizó previa la solicitud de Gerencia General, con autorización firmada el 30 Noviembre del 2009.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Los objetivos de la Auditoría se orientaron a:

- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética de las actividades desarrolladas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.
- Evaluar el control interno existente en la Cooperativa
- Identificar las áreas o puntos críticos dentro de la entidad.

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 de 2008 al 31 de diciembre 2008.

BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., son:

- Ley Nacional de Cooperativas
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor
- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento de la Cooperativa
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Equidad Tributaria
- Código de Trabajo

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., se creó el 19 de junio de 1991, está conformada por la Matriz, ubicada en la ciudad de Ibarra y ocho sucursales, en la ciudad de Cayambe, Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, Pimampiro, Urcuquí, García Moreno y Cuellage.

La estructura orgánica de la Cooperativa la conforman: la Asamblea General de Socios, Gerencia General, Áreas de Negocio y Apoyo.

OBJETIVOS

Objetivos de la entidad

- Crecimiento a través de la expansión geográfica de la cooperativa a otros cantones de la provincia.
- Crecimiento y consolidación de las sucursales actuales
- Emprender Alianzas Estratégicas en ámbitos de interés con organizaciones tanto nacionales como internacionales.
- Ampliar el alcance de la cooperativa a través de la creación de nuevos productos.

Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera

- ✓ Mantener una adecuada estructura financiera que incluya el mantenimiento de estándares de liquidez no menores al 15%, con un control adecuado de la cartera.
- ✓ Reducción de la tasa pasiva inferior al 6% a través de las captaciones.
- ✓ Fortalecer nuestro patrimonio en función de mayores excedentes para conseguir sostenibilidad financiera y operacional que se mantenga mínimo en el 110%.
- ✓ Mantener el activo productivo entre el 70 y el 80% del total del activo.

Perspectiva del Cliente-Mercado

- ✓ Lograr una fidelidad del cliente externo mayor al 80%.
- ✓ Mantener una cartera sana, con un porcentaje de mora al 2009 (5%), 2010 (4%), 2011 (3,5%) y 2012 menor al 3%.
- ✓ Incrementar las captaciones en el 80%
- ✓ Generar un crecimiento de socios del 20% anual hasta el año 2012 (25.000 socios)

Perspectiva a los Procesos

- ✓ Efectuar calificaciones de riesgo por entidades especializadas en microfinanzas.
- ✓ Ajustar periódicamente los procesos y normativa interna.
- ✓ Implementar un sistema de gestión organizacional

Perspectiva al Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Contar con directivos y empleados capacitado y comprometido, con el siguiente índice de efectividad, en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos y competencias:
 - 2009 --> 60%
 - 2010 --> 70%
 - 2011 --> 80%
 - 2012 --> 90%

- ✓ Fidelizar al personal con la institución.

- ✓ Disponer de sistemas tecnológicos modernos integrados en una red institucional y protegidos.

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO.

Los empleados de la cooperativa no cuentan con un plan de capacitación periódico que les permita mantenerse actualizados académicamente debido al incumplimiento de lo estipulado en la base legal. La falta de planes de capacitación al personal no permite el desarrollo personal y profesional de sus empleados afectando significativamente la realización de sus actividades al no estar actualizados académicamente para desarrollar su trabajo y minimizar riesgos operativos.

Conclusión

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación periódico que permita mantener actualizados académicamente a los empleados para de esta manera aumentar la calidad operativa de la misma.

Recomendaciones

A la Gerencia General:

- Promover planes de capacitación, desarrollo y relaciones humanas para todos los empleados para que estén actualizados académicamente y desarrollen sus actividades en forma eficiente y confiable.

A los empleados y funcionarios:

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la cooperativa y propender el auto aprendizaje e investigación

2. ESTRUCTURAS ORGÁNICAS DE LA COOPERATIVA NO DEFINIDAS

La estructura orgánica existente en la Cooperativa, ha sido elaborada sin tomar en cuenta todos los departamentos y líneas de jerarquía necesarios para desarrollar sus actividades, esto debido a que no se ha actualizado la base legal en lo relacionado a este ámbito. Al elaborar la estructura orgánica no se tomó en consideración todos los departamentos necesarios para que la Cooperativa desarrolle sus labores en forma eficiente que permita mantener una estructura orgánica adecuada para alcanzar un desarrollo acorde al crecimiento económico actual de la cooperativa

Conclusión

La mala definición de una estructura orgánica no permite que exista un desarrollo eficaz y sostenido acorde al crecimiento económico de la Cooperativa

Recomendación

Al Consejo de Administración:

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica conjuntamente con los directivos y jefes Departamentales, considerando jerarquía, aspectos importantes y todos los departamentos necesarios para desarrollar las actividades en forma eficiente garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

3. INEXISTENCIA DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS

La cooperativa no cuenta con sistemas de control de personal en las actividades diarias desarrolladas, e incluso manejo de información, debido a la falta de aplicación del reglamento con lo establecido en el manual de funciones en donde constan políticas y procedimientos a seguir. La falta de implementación de manual de funciones en atención al usuario, control de personal y manejo de información, no posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos para lograr la eficiencia, eficacia, economía y ética en la misma.

Conclusión

El no mantener sistemas de control administrativos eficaces maximiza el riesgo operativo y no facilita el logro de objetivos propuestos

Recomendación

A la Gerencia General:

- Implementar sistemas de control administrativos que minimicen el riesgo operativo y permita el logro de los objetivos propuestos de la cooperativa dirigidos a lograr eficiencia, eficacia, economía y ética.

4. NO EXISTE APLICACIÓN CONTÍNUA DE INDICADORES DE GESTIÓN

La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión elaborados a criterio de la Gerencia General mismos que no son aplicados en forma continua para medir el desempeño de la empresa, esta estructura de indicadores no abastecen o abarcan los objetivos propuestos en la planificación estratégica establecida. Debido a que no se realizó reuniones de trabajo con las autoridades de la empresa para tratar mejoramiento de la planificación estratégica por falta de interés de las autoridades y jefes departamentales, ocasionando que no se pueda realizar una evaluación de desempeño eficiente efectivo y eficaz.

Conclusión

La medición de desempeño de la cooperativa es imprecisa ya que no permite determinar debilidades para con los objetivos propuestos y tomar medidas correctivas a tiempo.

Recomendación

A la Gerencia General:

- Realizar reuniones con los Jefes Departamentales para reestructurar planificación estratégica y en base a esta información diseñar y ejecutar los indicadores de gestión.

5. INCUMPLIMIENTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO

Los manuales de procedimientos de crédito y cobranza no se ejecutan completamente como lo describen los mismos por parte de los empleados, debido a la inobservancia de la normativa prescrita en la base legal por parte del Jefe y Asesores de Crédito. La falta de compromiso para con la Cooperativa por parte de los empleados, hace que su trabajo lo realicen en base a criterio personal, obviando pasos y requisitos importantes, el incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada lo cual perjudicando la imagen de la Cooperativa.

Conclusión

El incumplimiento de manuales de procedimientos en la entrega de crédito genera problemas en el proceso de recuperación por tal motivo la Cooperativa se encuentra con un nivel de morosidad elevado.

Recomendaciones:

A la Gerencia General:

- Enviar un comunicado a los empleados del área anexando el manual actualizado de crédito y cobranza y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos establecidos.

Al Jefe y Oficiales de Crédito:

- Cumplir con los requisitos establecidos para la entrega de crédito para minimizar riesgos de incumplimiento y mantener actualizada la base de datos

6. NO EXISTE UN REGISTRO DE ACTIVIDADES DE ASESORES DE CRÉDITO

El departamento no registra las actividades diarias realizadas por los asesores de crédito, debido a la inaplicabilidad de procedimientos de control laboral. La falta de interés de los encargados del área no permiten realizar un seguimiento continuo de las labores de los asesores de crédito, no existe seguimiento a las actividades de los asesores de crédito dificultando la medición del nivel de productividad de los mismos.

Conclusión

La falta de seguimiento a las actividades realizadas por los asesores de crédito no permite que la cooperativa mantenga registros de productividad de este personal para determinar las causas de bajo nivel de colocaciones en algunas agencias.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos

- Elaborar un formato para registro de las actividades de los Asesores de crédito, mismas que permitirán llevar un seguimiento a todas las labores realizadas y medir el nivel de productividad de los mismos.

7. BASE LEGAL NO JUSTIFICA EL INCUMPLIMIENTO DE ALTA MOROSIDAD

Las cuentas principales que se encuentran en morosidad no cuentan con información suficiente para dar seguimiento en el proceso de recuperación, debido a la inobservancia de los procedimientos establecidos en el reglamento para la entrega de créditos. Provocando que el porcentaje de morosidad de la cooperativa sea demasiado alto e injustificable, existiendo cuentas con más de tres años de vencimiento y de difícil recuperación

Conclusión

El no aplicar los procedimientos establecidos en la base legal provoca que el índice de morosidad sea demasiado alto lo cual perjudica a la cooperativa.

Recomendación

Al Jefe de Crédito y Cobranzas:

- Controlar en forma minuciosa que se cumpla con todos los requisitos en la entrega de créditos sin distinción alguna.

8. MÍNIMA CANTIDAD DE CLIENTES EN EL AHORRO PROGRAMADO

Existe una mínima cantidad de inversión en el producto del ahorro programado, por falta de promoción publicitaria de los productos y sus beneficios, aún la población no se informa sobre los beneficios en el pago de interés de estos productos, por lo cual aún no se cuenta con inversiones considerables de los mismos para que la cooperativa pueda realizar sus operaciones y mejorar la liquidez de la misma.

Conclusión

El no contar con propaganda publicitaria adecuada para los productos que oferta la cooperativa no permite que estos tengan acogida en la ciudadanía

Recomendación

A la Gerencia General:

- Promover y aumentar propaganda publicitaria para difundir los servicios y productos que oferta la cooperativa, para de esta manera aumentar la demanda de los mismos.

9. INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR EL SERVICIO QUE RECIBEN

Los socios demuestran su inconformidad con el tiempo de espera para recibir créditos y demás servicios, debido a la falta de aplicación de los instructivos existentes en atención y satisfacción al cliente sobre los servicios que presta la cooperativa. La falta de interés por parte de las autoridades en otorgar infraestructura adecuada que permita brindar atención de calidad, genera socios insatisfechos volviéndose en un peligro potencial ya que estos pueden dar mala publicidad de la institución y provocar retiros masivos de los socios.

Conclusión

La inconformidad de los socios es un problema que debe ser atendido inmediatamente ya que puede causar problemas futuros para la cooperativa.

Recomendaciones

A la Gerencia General:

- Enviar comunicados al personal que mantenga contacto directo con el público en general, en el cual deberá resaltar la importancia de brindar servicios de calidad al cliente en forma eficiente, oportuna e inmediata.

A los empleados y funcionarios:

- Realizar sus actividades eficientemente aplicando los procedimientos establecidos en los instructivos para entregar servicios de calidad y obtener la satisfacción del socio.

10. INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Las actividades del área de Atención al Cliente se desarrollan en espacio reducido de dos por dos metros cuadrados, la estrechez no permite brindar una atención personalizada al socio, las autoridades no cuentan con el interés por diseñar un instructivo sobre prácticas sanas de atención al cliente. La falta de conocimiento sobre lo que es la administración de la infraestructura genera que las autoridades minimicen la importancia del área, Debido al espacio se vuelve imposible brindar atención de calidad al socio y lograr la satisfacción del mismo.

Conclusión

El espacio asignado al área de atención al cliente es mínimo lo que no permite brindar atención personalizada y de calidad a los socios.

Recomendación

Al Jefe Operativo:

- Realizar un estudio de infraestructura para distribución del espacio físico e incluir en el presupuesto anual para readecuar la infraestructura del área para lograr que el cliente se sienta satisfecho.

11. LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON EL PERFIL PROFESIONAL ADECUADO AL PUESTO

Algunos de los cargos existentes en la cooperativa son ocupados por personal que no cuenta con el perfil profesional requerido para ocupar los mismos, debido a la inobservancia e inaplicabilidad de la base legal en lo relacionado a Selección y Contratación de personal. La falta de aplicación del reglamento por parte del Jefe de Recursos Humanos, y además la falta de personal con un perfil profesional apto para desempeñar funciones, provoca serios riesgos operativos que afectan la imagen y calificación de la Cooperativa.

Conclusión

El no contar con personal que cuente con un perfil profesional adecuado produce falta de efectividad al momento de realizar su trabajo.

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Analizar el Reglamento Interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personal que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar las funciones de forma que se garantice el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

12. INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Empleados de la Cooperativa no cumplen con los requisitos mínimos establecidos para su contratación ya que existen cuatro empleados que deben ser profesionales y son bachilleres; debido a la inobservancia de la base legal en lo relacionado a reclutamiento, selección y contratación de personal. Esto se debe por falta de conocimiento del tema por parte del Jefe de Recursos Humanos el mismo que no cuenta con el perfil profesional para realizar las funciones asignadas, ocasionando que el personal que labora no cumpla a cabalidad las funciones que constan en el manual de procesos administrativos.

Conclusión

Por el incumplimiento de la base legal en lo relacionado a este tema la cooperativa no cuenta con personal estable, y mantiene un nivel de rotación elevado.

Recomendación

A la Junta de Accionistas y Gerente General:

- Contratar al Jefe de Recursos Humanos con el perfil profesional adecuado que le permita realizar sus labores en forma eficiente y generar un ambiente laboral de armonía.

13. INEXISTENCIA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL

La cooperativa y su departamento de recursos humanos no aplica calificación de desempeño del personal la inexistencia de un formato para aplicar medidores de desempeño al personal de la Cooperativa no permite medir cualitativamente y cuantitativamente el desempeño laboral de los mismos. El personal encargado del área no tiene conocimiento del tema puesto que no cuenta con el perfil profesional adecuado al puesto, el no aplicar medición de desempeño genera un ambiente laboral improductivo en la cooperativa.

Conclusión

La cooperativa no cuenta con personal apto y con conocimientos necesarios en esta área para que realice medición del desempeño del personal

Recomendación

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Capacitarse en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.

14. MEDICIÓN DE INDICADORES

Gerencia General

La gerencia general no logró alcanzar la totalidad de sus objetivos al obtener un índice de eficacia programática del 75%, por incumplimiento de lo establecido en la planificación estratégica.

Crédito y Cobranzas

El departamento alcanzó un mínimo nivel de eficacia programática es decir únicamente logró cumplir con el 44% de los objetivos propuestos. La eficacia presupuestal mantiene un 1.1 por lo cual utilizó más fondos de los asignados en el presupuesto. El índice de rotación es elevado ya que para el puesto de Asesor de Crédito alcanzó un 33% lo que nos indica que hubo cuatro empleados al año.

Atención al Cliente

El área de Atención al cliente alcanzó un nivel de 60% de eficacia programática es decir no cumplió con los objetivos y metas establecidas. El índice de rotación de 33% es elevado debido a que existieron dos empleados al año en el puesto de Atención al cliente y cuatro empleados para el puesto de responsable de agencia.

Recursos Humanos

El departamento obtuvo un nivel mínimo de eficacia programática de 42% y un nivel de rotación elevado del 40% es decir 2 empleados en el puesto al año.

Conclusión

Las áreas auditadas mantienen bajo nivel de eficacia programática es decir no logran cumplir con los objetivos propuestos, y el problema más evidente es el alto índice de rotación del personal existente en la cooperativa.

Recomendación

A la Junta de Accionistas y Gerente General:

- Realizar reuniones con Jefes Departamentales para analizar y reestructurar la base legal en lo referente a beneficios, sueldos y salarios etc., para otorgar al empleado estabilidad laboral y en forma de reciprocidad este entregue fidelidad con la cooperativa.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Nómina de Funcionarios

Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida
Tnlg. Jorge Paspuezán	Gerente General	9 Jul-2003	Indefinido
Lic. Patricio Carrasco	Jefe Crédito y Cobranzas	13 julio 2009	A prueba
Isabel Salazar	Jefe de Recursos Humanos	12 Nov. 2009	A prueba



ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA., POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2008-01-01 Y EL 2008-12-31.

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, a los ocho días del mes de marzo del año dos mil diez, a las diez y ocho horas, los (as) suscritos (as): Tnlgo. Jorge Paspuezán, Ing. Elian Rengel Supervisor e Ing. Andrea Chacón, Jefe de Equipo; se constituyen en auditoría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por el período comprendido entre el 2008-01-01 y el 2008-12-31 que fue realizada por R&CH Auditores Asociados de conformidad a la orden de trabajo N°001 de 2009-11-01.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular CF001 de 2010-03-04, a los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

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

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

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y C.I.
Jorge Paspuezán	Gerente General	
Patricio Carrasco	Jefe de Crédito	
Paola Cuaspud	Jefe Financiero	
Walter Quezada	Jefe de Captaciones	
Inés Cadena	Jefe Operativo	
Isabel Salazar	Jefe de Recursos Humanos	
Lorena Méndez	Asesor de Crédito	
María José Calderón	Atención al Cliente	

5.3.3. Seguimiento y Monitoreo

Las observaciones que se produjeron como resultado de la Auditoría deben someterse a un estricto seguimiento, ya que no están únicamente orientadas a corregir fallas detectadas, sino a evitar su incidencia.

El seguimiento no solo está limitado a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la Cooperativa, lo que ayudará a:

- Facilitar la toma de decisiones a la Gerencia General
- Verificar la aplicabilidad de las recomendaciones en términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área, con la finalidad de alcanzar los resultados propuestos.
- Al final de la revisión constatar las acciones que se llevaron a cabo y rendir un nuevo informe referente al grado de cumplimiento de las mismas.



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CÉDULA ÚNICA DE AUDITORÍA

Area auditada: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

Tipo de auditoría: Auditoría de Gestión

Fecha de inicio: Noviembre/2009

Fecha de término: Diciembre/2009

Tiempo real empleado: 180 días

Período revisado: 01-01-2008 al 31-12-2008

Nombre del Coordinador de Auditoría: Andrea E. Chacón T.

Cantidad de auditores asignados: 3

Tiempo de Supervisión: 30 días

Observaciones determinadas

TIPO DE AUDITORÍA	
Integrales	5
Específicas	7
Evaluación de Programas	-
Desempeño	1
Informática	-
Servicios	1
Otros	-
TOTAL	14

Seguimiento

Conceptos	Cantidad
Obs. originales	14
Solventadas	9
No solventadas	5

Montos

Concepto	Miles de dólares
Fiscalizable	12.000
Fiscalizado	4.000
Irregular	-
Recuperado	-
Recuperable	-
Aclarado	-

Elaboró:

Andrea Chacón

Nombre y Firma

Vo. Bo.

Ing. Elian Rengel

Nombre y Firma



R&CH AUDITORES Y ASOCIADOS

C. García Moreno y Gonzales Suárez 3-075. Telf. 62937-492

CÉDULA DE SEGUIMIENTO DE MEJORA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.

Núm. de revisión de Control: 001

Tipo de Revisión de Control: Auditoría de Gestión

Núm. De revisión de Control Original: 001

Área-unidad administrativa: cooperativa

Núm. de acción de mejora: 01

Hoja Núm. 01 De: 3 Fecha: 8/02/2010

ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA	SITUACIÓN ACTUAL	REPLANTEAMIENTO	FECHA COMPROMISO	RESPONSABLE
SITUACIÓN ENCONTRADA / DEBILIDAD DE CONTROL	Inexistencia de Plan de Capacitación y Desarrollo Académico	Promover planes de capacitación, desarrollo y relaciones humanas	08-01-10	Gerencia General
	Estructuras orgánicas no definidas	Rediseñar la estructura orgánica	08-01-10	Consejo de Administración
	Inexistencia de controles administrativos	Implementar sistemas de control administrativo, de infraestructura e información	08-01-10	Gerencia General
IDENTIFICADA/ OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADA ORIGINAL	No existe aplicación de indicadores de gestión	Diseñar medidores de gestión que abarquen todos los objetivos de planificación estratégica	23-01-10	Gerencia General

ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL	Incumplimiento de manual de procedimientos	Ordenar cumplimiento de procedimientos establecidos	26-01-10	Gerente General
	No existe registro de actividades de asesores de crédito	Elaborar formato para registro diario de actividades	28-01-10	Jefe de Crédito
	Base legal no justifica incumplimiento de alta morosidad	Controlar cumplimiento de requisitos en la entrega de créditos	28-01-10	Jefe de Crédito
	Mínima cantidad de clientes en el ahorro programado	Promover y aumentar propaganda publicitaria	29-01-10	Gerencia General
	Inconformidad de los socios por el servicio que reciben	Fomentar la importancia de brindar servicios de calidad	30-01-10	Gerencia General
	Infraestructura inadecuada para el área de atención al cliente	Aplicar estudio de distribución de espacio físico	02-02-10	Jefe Operativo
	Empleados no cuentan con el perfil profesional adecuado al puesto	Asegurarse de que los empleados cuenten con el perfil profesional adecuado al puesto	02-02-10	Jefe Recursos Humanos

	Incumplimiento de manual de selección y contratación del personal	Cumplir con lo establecido en la base legal	03-02-10	Jefe de Recursos Humanos
	Inexistencia de calificación de desempeño personal	Diseñar procedimientos básicos para calificar desempeño personal	05-02-10	Jefe de Recursos Humanos
	Indicadores de gestión	Aplicar en forma periódica su medición	05-02-10	Gerencia General

Responsable del seguimiento

Nombre: Heizzel Rengel

Cargo: Auditor Operativo

Firma: Heizzel Rengel

5.4. ACTUACIONES DE AUDITOR

El presente trabajo de Auditoría lo realizó personal capacitado con formación universitaria en Contabilidad y Auditoría y conocimiento técnico sobre cooperativismo, por lo tanto ofrece una garantía razonable.

El equipo de auditoría mantiene una actitud independiente que garantiza objetividad e imparcialidad durante todo el trabajo realizado.

El equipo de auditoría mantuvo un número apropiado de personal en varios niveles de competencia con el tiempo y recursos necesarios para realizar cada actividad por lo que el examen de auditoría presentó una planificación adecuada.

En el trabajo de auditoría se aplicó pruebas sustantivas y de cumplimiento una vez adquirida información suficiente del cliente, haber conocido su ambiente interno y externo e incluso el control interno que mantiene la cooperativa.

La evidencia recabada es suficiente y competente misma que sirvió de base para expresar una opinión sobre el desempeño de la gestión de la Cooperativa. Además el equipo de auditoría garantiza la confidencialidad de la información proporcionada por el cliente.

5.5 CONTROL DE AUDITORÍA

El control constituyó una fase del proceso de la Auditoría, e implicó la verificación y valoración de las acciones emprendidas con el objeto de apreciar la medida en que se ha ido cumplimiento los procedimientos establecidos previamente.

El control se llevo a cabo mediante la vigilancia permanente del correcto uso de los recursos humanos, físicos y financieros y la aplicación de las medidas correctivas correspondientes.

Para realizar este procedimiento se aplicaron técnicas que permitieron medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo de Auditoría.

La determinación de las acciones correctivas permitió introducir las modificaciones necesarias a fin de ajustar la ejecución a los procedimientos originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surgieron de dicho proceso.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. La Base Legal, estatutos y reglamentos son importante para que las empresas como las cooperativas establezcan normas que regulen las actividades lo cual les permitirá controlar las operaciones evitando errores u omisiones y a la vez alcanzar los objetivos propuestos.
2. La estructura orgánica de cualquier empresa es el eje fundamental para desarrollar sus actividades incluyendo las principales funciones y sus relaciones, canales de comunicación, supervisión y la autoridad relativa de cada empleado; el mantener una excelente definición mejorará la fluidez de comunicación en toda la cadena de mando sea horizontal o vertical.
3. La planificación estratégica es la base principal con la que cuenta una empresa, la misma que es utilizada como herramienta primordial para lograr los objetivos propuestos en beneficio de los clientes.

4. El método utilizado en la evaluación de desempeño en las cooperativas son sistemas que contribuyen a mantener organización operativa y además a mejorar la calidad y eficiencia laboral de los empleados.
5. La infraestructura utilizada en las cooperativas debe ser apropiada y cubrir las necesidades de los usuarios internos y externos manteniendo un ambiente de armonía y comodidad para los mismos.
6. Los contratos de trabajo que elaboran en las cooperativas deben estar realizados de acuerdo a lo estipulado en la ley con beneficios y protecciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.
7. Una Auditoría de gestión es un examen objetivo que permite identificar a tiempo errores humanos, contables o financieros y la desviación de objetivos o funciones institucionales, que impiden la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos.
8. Los indicadores de gestión son un método utilizado para receptar información sobre las funciones y procesos clave con los que opera la entidad, y definir el éxito o la efectividad del sistema, programa y organización existente.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Estructurar una base legal acorde a las necesidades de las cooperativas mismas que les permitirá desarrollar sus labores en forma eficiente, y a la vez lograr un desarrollo económico sostenible.
2. Diseñar una estructura orgánica que facilite el direccionamiento de la comunicación lo cual mejorará la fluidez de esta y a la vez generará un ambiente laboral de armonía en las empresas.
3. Implantar en las Cooperativas Planificación Estratégica ya que esta es una herramienta que genera una ventaja respecto a la competencia, y además genera oportunidades de crecimiento económico sostenible y el logro de los objetivos institucionales.
4. Evaluar al personal en forma periódica e incentivar el esfuerzo y capacidad de los empleados, este procedimiento es una herramienta efectiva para desarrollar la destreza y habilidades de los mismos y a la vez permite alcanzar eficiencia, y eficacia en las labores operativas.
5. Aplicar un estudio previo para la asignación de espacio físico e infraestructura adecuada y a la vez incluir el mismo en el presupuesto anual de las empresas, con la finalidad de entregar

al socio un servicio personalizado de calidad y a la vez brindarle comodidad en su visita a las instalaciones.

6. Elaborar contratos de trabajo en donde se incluya sueldos beneficios, y protección social, acorde a la realidad económica del país, sin tratar en ninguna instancia de perjudicar al empleado.
7. Realizar Auditorías de Gestión en las empresas con la finalidad de disponer de una herramienta de evaluación independiente del desempeño de la misma, lo que permitirá mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los funcionarios responsables de su administración.
8. Aplicar e interpretar indicadores de gestión en las cooperativas mismos que deben abarcar todos los objetivos establecidos en la planificación estratégica en forma permanente lo cual permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y productividad en la realización de las actividades operativas.

7. GLOSARIO

Ahorro a la vista: contrato por medio del cual ingresan fondos a una entidad financiera, pudiendo incrementar, disminuir o retirar el dinero en el momento que se desee. Los principales tipos de ahorro son las cajas de ahorro y cuentas corrientes.

Auditoría de gestión: Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigida a los planes, proyectos, procesos, o área de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones a demás de brindar información necesarias para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Archivo permanente o continuo: Archivo de los documentos de trabajo que contienen datos relativamente invariables: Copias de artículos de la constitución de la empresa y reglamentos, copias de las minutas de las juntas de directores, accionistas y comités; análisis de algunas cuentas del mayor como terrenos y utilidades retenidas.

Archivo corriente: En este grupo se separan y conservan los papeles de trabajo que solo tienen utilidad para el ejercicio que se haya revisado. En este caso quedan comprendidos la mayoría de papeles de trabajo preparados por el auditor y son útiles para demostrar el trabajo efectuado en la auditoria misma y deben ser conservados por el auditor el tiempo suficiente para mostrar en cualquier época los elementos utilizados para la conclusión expresada en el dictamen.

Caja de ahorro: Contrato entre la entidad financiera y el cliente, en que las imposiciones y el reintegro realizados por el titular son registrados y se anotan en una “libreta de ahorros”, que tras su actualización es fiel reflejo del movimiento de la cuenta.

Calificación de riesgo: Actividad desempeñada por una entidad denominada “calificadora de riesgo”, que califica el riesgo implícito en un título, valor o instrumento financiero. El riesgo se califica en función de la evaluación económica y financiera del emisor, de su posicionamiento en el mercado y de su capacidad para enfrentarse ante modificaciones del entorno económico, político y social.

Comunicación de resultados: Debe darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de otros grupos y otros asuntos importantes.

Control interno: Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) Confiabilidad de los informes financieros, 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Control de la calidad: Parte de la gestión de calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Cooperativa: Es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas.

Crédito: Entrega de un objeto o cantidad dineraria a otra persona, con el compromiso por parte de esta ultima a devolver el objeto o dinero a su acreedor en un plazo convenido, junto con los intereses que se produjeran.

Cuestionarios de control interno: Uno de los varios métodos con que se describe el control interno en los documentos de trabajo de la auditoria. Generalmente se diseña de modo que con las respuestas negativas se pongan de relieve las debilidades del control.

Depósito: Cualquier bien, valor o dinero confiado a un banco con la obligación de guardarlo y restituirlo.

Economía: Se refiere a los temimos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes y materiales y de los recursos humanos y financieros.

Evidencia de Auditoria: Evidencia que corrobora o refuta la suposición de que los estados financieros, muestran objetivamente a situación financiera del cliente y los resultados de operación. La evidencia de la auditoria puede ser cualitativa o cuantitativa.

Evidencia física: La que obtienen los auditores con un examen físico.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar un organización.

Hallazgo de auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Indicadores de gestión: Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las dependencia o entidad, Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en ultimo termino el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Marcas de comprobación: Símbolo que el auditor usa en los documentos de trabajo para indicar un paso específico del trabajo efectuado, Siempre que se utilice, han de acompañarse de una leyenda que explique su significado.

Muestras representativas: Muestra que posee esencialmente las mismas características que la población de donde se extrae.

Papeles de trabajo: Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Plan de auditoría: Resumen general de una auditoría preparada en la etapa de planeación. Suelen incluir cosas como objetivos de trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de la auditoría y de fraude, un cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.

Programa de auditoría: Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevan a cabo durante la auditoría, Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar el que queda por hacer.

Están especialmente adaptadas a los riesgos y a los controles internos de cada proyecto.

Riesgo de auditoría: Riesgo de que los auditores no logren modificar convenientemente sus opiniones sobre estados financieros que contienen errores materiales.

Riesgo de control: Riesgo de que ocurra un error material en una afirmación sin que el control interno la detecte oportunamente.

Riesgo Inherente: Riesgo de un error material en una afirmación referente a una cuenta, sin considerar el control interno.

Riesgo de detección: Riesgo de que el procedimiento haga que los auditores concluyan que una afirmación contiene un error material, cuando en realidad no existe.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

8. BIBLIOGRAFIA

1. AGUIRRE O. Juan M., ESCAMILLA L. Juan A., Auditoria I, II, III, Edición especial para Cultura, S.A. Didáctica Multimedia, S.A. Madrid-España, 2001.
2. ARENS ELDER, BEASLEY, Auditoría un enfoque integral, decimo primera edición. Pearson Prentice Hall, México, 2007
3. CALDERON, Pedro, Ética Primera reimpresión Publicaciones Cultural, México, 2002.
4. CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO: Manual de auditoría de Gestión, Acuerdo 25, Quito – Ecuador, 2009.
5. DAVALOS, Nelson. CORDOVA, Geovanny. Diccionario de contabilidad, Finanzas, Auditoria y Administración. Editorial Edi Abaco, XIII/2008.
6. EVANS, James R., LINSAY William, Administración y control de la calidad, Cuarta edición, Ediciones Litográficas Ingramex, México, 2002.
7. FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoria Administrativa, última edición, 2006.
8. MALDONADO, E. Milton K: Auditoria de gestión, tercera edición, Ecuador, 2006.
9. MANTILLA B. Samuel A. Control interno, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.

10. MENDIVIL E. Víctor M.: Practica elemental de auditoría, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de CV. Decimotercera Reimpresión, México, 2000.
11. WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Principios de auditoría, 14^a, Edición Editorial Mc. Graw-Hill, Colombia, 2004.
12. Ley de Compañías
13. Ley de Cooperativas
14. Ley de Instituciones Financieras.
15. Ley de Equidad Tributaria
16. Ley de Seguridad Social
17. Estatuto de la Cooperativa
18. Reglamento de la Cooperativa
19. Reglamento de Aplicación a la Ley de Equidad Tributaria
20. Código de Trabajo
21. www.contraloria.gov.ec
22. www.monografias.com