



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS  
Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "JUAN DE SALINAS" LTDA., CON EL OBJETO  
DE IDENTIFICAR LAS ÁREAS CRÍTICAS EN LA  
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA.**

**CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO**

**PROYECTO DE TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA  
AUDITORA**

**DIRECTOR:  
DR. AMARO BERRONES**

**CODIRECTOR:  
DR. RODRIGO AGUILERA MBA.**

**2011**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:**  
**CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO**

Declaro que:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan de Salinas" Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo de 2011

CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Director: DR. AMARO BERRONES

Codirector: DR. RODRIGO AGUILERA MBA.

Certifican:

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan de Salinas" Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera, realizado por **CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Escuela Politécnica del Ejército, en el reglamento de estudiantes.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos eficientes de quien realizó, recomendamos su publicación. El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de acrobat (pdf).

Autorizan a nombre del autor, Cristina Alexandra Almeida Vivanco, que lo entregue al Señor Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

Sangolquí, marzo de 2011

DIRECTOR:  
DR. AMARO BERRONES

CODIRECTOR:  
DR. RODRIGO AGUILERA MBA.

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

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN:**

Yo, CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan de Salinas" Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2011

CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO



Sangolquí, 11 de octubre de 2010

Economista  
Juan Lara  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA  
Presente.-

De nuestra consideración:

En atención a la petición realizada por la Srta. Cristina Alexandra Almeida Vivanco, con cédula de ciudadanía N° 172130848-2, egresada de la Escuela Politécnica del Ejército de la carrera Ingeniería en Finanzas y Auditoría en el semestre febrero 2010 - julio 2010; en mi calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan de Salinas" Ltda., me permito informar, que la indicada estudiante tiene la autorización para realizar su investigación y obtener la documentación necesaria para su tesis, previa la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público Auditor, y dicha investigación será utilizada por la compañía para su desarrollo administrativo.

Atentamente;

Lcda. Maribel Loachamin  
GERENTE GENERAL

## **DEDICATORIA**

### *A Dios*

Por darme la oportunidad de vivir y regalarme una familia y amigos maravillosos y por haberme permitido llegar a este punto, brindándome salud y su infinita bondad y amor.

### *A mis Padres*

Por haberme dado la vida, su amor y apoyo en todo momento, sus consejos y sus valores que me han permitido ser una persona de bien y sobre todo por su valor mostrado para salir adelante y ayudarme a alcanzar mis metas.

### *A mi Hermano*

Por ser uno de mis impulsos para cumplir mis metas y porque siempre he contado con su comprensión, apoyo y confianza.

### *A mis Amigos*

Por el apoyo mutuo brindado en nuestra formación profesional.

*CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios porque Él me ha guiado, me ha dado fuerzas para levantarme cuando he caído y me ha permitido cumplir con esta meta, gracias a Él cuento con una familia y amigos sin igual que me han apoyado para alcanzar mis metas. Sobre todo quiero agradecer a Dios por mis padres, porque sin ellos no estaría aquí.

Agradezco a mis padres por su amor infinito y su apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida, gracias a ustedes he alcanzado mis metas y me han enseñado que puedo alcanzar todo lo que me proponga en la vida con dedicación y esfuerzo, como ustedes lo han hecho con nosotros sus hijos para sacarnos adelante y superarnos; gracias por su confianza, su amor de padres es único y no se compara con nada en este mundo.

A mi hermano gracias por estar junto a mí y por brindarme su comprensión y apoyo, gracias porque él ha sido uno de mis impulsos para lograr esta meta ya que como hermana mayor debo ser un ejemplo a seguir para él.

A mis amigos muchas gracias por brindarme su amistad y ser los mejores amigos, por apoyarme en los momentos difíciles, por sus consejos y por demostrarme que si existe la amistad verdadera.

Quiero en esta oportunidad demostrar mi gratitud a la Escuela Politécnica del Ejército en especial al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, por abrirme sus puertas y brindarme día a día el conocimiento, la ética y los valores para ser una profesional digna de nuestro país.

A mis maestros gracias por su tiempo y el conocimiento que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi Director y Codirector del presente proyecto por haberme guiado en el desarrollo y culminación del mismo.

*CRISTINA ALEXANDRA ALMEIDA VIVANCO*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Sistema Financiero es considerado uno de los factores más importantes dentro de la economía de los países, el mismo que permite canalizar el ahorro hacia la inversión. Dentro del Sistema Financiero se encuentran los bancos, mutualistas, y cooperativas de ahorro y crédito entre otras; estas últimas aparecieron en el mundo hace más de un siglo y medio dando sus inicios en Europa.

El principal objetivo de una Cooperativa es promover el desarrollo de las actividades productivas de las personas que buscan satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., fue creada por iniciativa de profesores del Colegio Fiscal “Juan de Salinas”, cuyo objetivo era lograr un pago puntual de sus sueldos, préstamos ordinarios y extraordinarios a tasas de interés y plazos razonables.

En sus inicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., era exclusivamente para profesores del Colegio Fiscal “Juan de Salinas”, posteriormente abrió sus puertas a profesores de otras instituciones fiscales de la provincia de Pichincha; para el año 1993 el número de socios ascendía a 522 afiliados. Actualmente la Cooperativa cuenta con 2965 socios, y brinda sus servicios a profesores de instituciones públicas y privadas, a grupos organizados y al público en general.

La Administración de la Cooperativa, está compuesta por la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Gerente general.

La Cooperativa ofrece a sus socios dos tipos de créditos, los de consumo y los hipotecarios; el monto de los créditos es determinado por el tipo de crédito, en relación con los ahorros y certificados de aportación que tienen los socios en la



Cooperativa, y además por la capacidad de pago del socio o de la sociedad conyugal y su patrimonio activo de respaldo.

La Cooperativa, posee al 30 de noviembre de 2010 US\$ 1.350.253,56 en cartera de crédito, de este monto US\$ 227.358,69 pertenece a cartera vencida ubicándose un 43% de esta en cartera vencida por más de 365 días, lo cual no es favorable para la Cooperativa. Se considera morosidad a una cuota a los 3 días de su vencimiento, a los 63 días, la segunda cuota, y los créditos vencidos por más de 365 días son considerados créditos totalmente vencidos.

Es necesario realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.

El objetivo principal de la presente Auditoría de Gestión es evaluar el Sistema de Control Interno a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, para determinar las áreas críticas en el departamento de crédito y cobranzas, el determinar el grado de eficiencia, eficacia, equidad, economía, ética, excelencia, ecología de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión y elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas al mejoramiento de la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas.

El área a analizar es la de Crédito y Cobranzas, con énfasis en los siguientes aspectos; verificar la aplicación del marco legal para la colocación y administración de la cartera de créditos, evaluar los procesos de evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos.

Como producto final del desarrollo de la Auditoría de Gestión, se desarrolla un informe final, el mismo que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones; estas últimas dirigidas a los directivos y personal de la Cooperativa, buscando mejorar los resultados en la administración de la cartera.

La Cooperativa debe diseñar e implementar un Sistema de Control Interno con mejores controles para el Departamento de Crédito y Cobranzas, a fin de disminuir el riesgo de control, el cual se obtuvo como resultado de la Auditoría de Gestión; además contribuirá a mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de la institución y cumplir con los objetivos de la entidad. Una manera es difundir y cumplir con la normatividad existente referente a la administración de la cartera, también debe existir programas de capacitación y motivación institucional.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Financial System is considered one of the most important factors of the economy of the countries. It allows to direct the savings toward investments. As a part of the Financial System are the banks, mutualistas, and cooperatives of savings and credit, among others; these last ones appeared more than a century and a half ago, and they started in Europe.

The main objective of a Cooperative is to promote the development of the productive activities of people looking for satisfying their needs and economical, social, and cultural aims.

The Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., was created by the initiative of the teachers from the public High School “Juan de Salinas”, with the objective of getting their salary paid on time, as well as ordinary and extraordinary loans with reasonable interest rates and timelines.

At its beginning, the Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., was exclusively for teachers of the public High School “Juan de Salinas”, but later it was opened for other public institutions of the Province of Pichincha. By the year 1993 the number of associates was 522 people. Nowadays, the Cooperative has 2965 associates, and it serves teachers from public and private institutions, as well as organized groups, and the general public.

The administration of the Cooperative is formed by the General Assembly of Associates, the Administration Council, the Vigilance Council, and the General Manager.

The Cooperative offers its associates two types of credits: intake and mortgage; the amount of credits depends on the type of credit, the savings and sharing certificates, and also the capacity to pay that the associate or his/her family has, and their active legacy.

Up to November 30, 2010, the Cooperative has US\$ 1.350.253,56 in finance portfolio, from this amount, US\$ 227.358,69 belongs to finance overdue, and a 43% of this overdue is for 365 days, which is not favorable for the Cooperative. We consider defaulter of a first fee payment three days after the due date, 63 days later the second one, and the overdue loans for more than 365 días are considered totally overdue credits.

It's necessary to do a Management Audit to the credit and collection processes of the COAC “Juan de Salinas” Ltda., with the purpose of identifying the critic areas in the recovery of the finance portfolio.

The main objective of the current Management Audit is to evaluate the Internal Control System through the application of techniques and audit procedures, to determine the critic areas in the department of loans and collections. We also want to identify the level of efficiency, effectiveness, equity, economy, ethics, excellency, ecology of the procedures to grant and recover credits, through the application of management indicators and to write conclusions and recommendations directed to the improvement of the management in the Loans and Collections Department.

The area to analyze is that of Loans and Collections, with emphasis in the following aspects: verifying the application of the legal framework to place and handle the credit portfolio, evaluating the evaluation processes, approval, disbursement, monitoring and loan recovery.

As the final product of the Management Audit, we prepare a final report, which includes comments, conclusions, and recommendations; these last ones directed to the staff and administrators of the Cooperative, looking for improvement of results in the portfolio administration.

The Cooperative must design and implement an Internal Control System with better controls for the Loans and Collections Department, in order to reduce the risk of control, which was the result of the Management Audit. Besides this, the Internal Control System will help improve the level of efficiency effectiveness of the institution and to fulfill with the objectives of the Cooperative. One way is to let everybody know and fulfill with the current norms regarding the administration of the portfolio. There should also be institutional training and motivating programs.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
CARTA DE AUSPICIO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
EXECUTIVE SUMMARY.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	20
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>22</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>22</b>
1.1.1. Base legal .....	22
1.1.2. Objetivos de la Cooperativa.....	34
1.1.3. La Cooperativa.....	35
1.1.3.1. Reseña histórica.....	35
1.1.3.2. Organigramas.....	39
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>58</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>58</b>
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	58
2.1.1. Área de Administración.....	58
2.1.2. Área de Crédito y Cobranzas.....	61
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	71
2.2.1. Influencias Macroambientales.....	72
2.2.1.1. Incidencia del factor político .....	72
2.2.1.2. Incidencia del factor económico.....	75
2.2.1.3. Incidencia del factor legal.....	80
2.2.1.4. Incidencia del factor tecnológico.....	81
2.2.2. Influencias Microambientales .....	82
2.2.2.1. Competencia .....	82

2.2.2.2.	Productos Sustitutos.....	83
2.2.2.3.	Proveedores.....	84
2.2.2.4.	Clientes .....	84
2.2.2.5.	Análisis FODA .....	86
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>87</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>		<b>87</b>
3.1.	Misión.....	87
3.2.	Visión .....	87
3.3.	Objetivos.....	88
3.4.	Políticas .....	89
3.5.	Estrategias.....	90
3.6.	Principios.....	91
3.7.	Valores.....	92
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>93</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>		<b>93</b>
4.1.	LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	93
4.1.1.	Evolución de la Auditoría.....	93
4.1.2.	Definición de Auditoría.....	96
4.1.3.	Clasificación de la Auditoría.....	96
4.1.4.	Normatividad que regula la Auditoría.....	98
4.1.4.1.	Código de Ética.....	98
4.1.4.2.	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).....	100
4.1.4.3.	Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	101
4.1.4.4.	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA).....	105
4.1.5.	Definición e importancia de la Auditoría de Gestión.....	110
4.1.5.1.	Definiciones .....	110
4.1.5.2.	Importancia .....	113
4.1.6.	Propósitos y objetivos .....	113
4.1.6.1.	Propósitos .....	113
4.1.6.2.	Objetivos .....	114
4.1.7.	Características .....	114

4.1.9. Similitudes y Diferencias de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera .....	116
4.2. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	118
4.2.1. Equipo multidisciplinario.....	118
4.2.2. Control Interno.....	119
4.2.3.1. Cuestionarios.....	120
4.2.3.2. Cédulas Narrativas .....	123
4.2.3.3. Flujogramas.....	124
4.2.3.4. Matriz de Control Interno.....	127
4.2.3.5. Listas de Verificación .....	127
4.2.3.8. Matriz de Riesgos.....	132
4.2.4. COSO ERM .....	135
4.2.4.1. Antecedentes .....	135
4.2.4.2. Definición.....	136
4.2.4.3. Objetivo.....	136
4.2.4.4. Responsables .....	137
4.2.4.5. Componentes COSO ERM .....	137
4.2.5. Muestreo de la Auditoría de Gestión .....	145
4.2.5.1. Definición.....	145
4.2.5.2. Clases de muestreo .....	146
4.2.5.3. El riesgo de muestreo .....	147
4.2.5.4. El proceso de muestreo en la auditoría de gestión .....	148
4.2.6. La Evidencia .....	151
4.2.6.1. Definición.....	151
4.2.6.2. Elementos de la evidencia.....	151
4.2.6.3. Clases de evidencia .....	153
4.2.7. Hallazgos en auditoría .....	156
4.2.7.1. Definición.....	156
4.2.7.2. Atributos.....	156
4.2.8. Técnicas de Auditoría .....	159
4.2.8.1. Técnica de verificación ocular .....	159
4.2.8.2. Técnica de verificación verbal .....	160



4.2.8.3. Técnica de verificación escrita.....	161
4.2.8.4. Técnica de verificación documental.....	162
4.2.8.5. Técnica de verificación física.....	163
4.2.8.6. Técnicas de verificación informáticas.....	163
4.2.9. Pruebas de Auditoría.....	163
4.2.9.1. Pruebas de Cumplimiento .....	164
4.2.9.2. Pruebas Sustantivas .....	165
4.2.10. Papeles de Trabajo .....	165
4.2.10.1. Generalidades .....	165
4.2.10.2. Definición.....	166
4.2.10.3. Características .....	166
4.2.10.4. Objetivos .....	167
4.2.10.5. Aspectos básicos para la elaboración de los papeles de trabajo	167
4.2.10.6. Contenido de los papeles de trabajo.....	168
4.2.10.7. Tipos de papeles de trabajo .....	168
4.2.10.8. Custodia y archivo.....	172
4.2.10.9. Marcas de Auditoría .....	176
4.2.10.10. Referencia cruzada .....	177
4.2.10.11. Índices .....	179
4.2.11. Parámetros e indicadores de gestión .....	180
4.2.11.1. Indicadores como instrumento de control de gestión.....	180
4.2.11.2. Uso de indicadores en la auditoría de gestión .....	180
4.2.11.3. Partes de los indicadores .....	181
4.2.11.4. Clasificación de los indicadores de gestión .....	181
4.2.11.5. Construcción de indicadores de gestión.....	185
4.2.11.6. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización.....	186
4.2.11.7. Indicadores Financieros .....	189
4.2.11.8. Comparación entre los indicadores de gestión y los indicadores financieros.....	192
4.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión .....	193
4.3.1. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión .....	193
4.3.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar .....	194

4.3.2.2. FASE II: Planificación .....	200
4.3.2.3. FASE III: Ejecución .....	210
4.3.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados .....	214
4.3.2.5. FASE V: Monitoreo .....	222
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>226</b>
CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA. CON EL OBJETO DE IDENTIFICAR LAS ÁREAS CRÍTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA. ....	226
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>366</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	366
6.1. CONCLUSIONES .....	366
6.2. RECOMENDACIONES .....	368
GLOSARIO .....	369
BIBLIOGRAFÍA: .....	373

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> Encaje para los Créditos de Consumo .....	<b>64</b>
<b>Tabla N° 2</b> Encaje para los Créditos Hipotecarios .....	<b>64</b>
<b>Tabla N° 3</b> Tasa de Interés anual sobre saldos .....	<b>66</b>
<b>Tabla N° 4</b> Cartera Vencida según su Calificación .....	<b>68</b>
<b>Tabla N° 5</b> Población Económicamente Activa del Cantón Rumiñahui.....	<b>75</b>
<b>Tabla N° 6</b> Evolución Tasa de Interés Activa .....	<b>77</b>
<b>Tabla N° 7</b> Evolución Tasa de Interés Pasiva .....	<b>79</b>
<b>Tabla N° 8</b> Número de Socios a Septiembre del 2010 .....	<b>85</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1</b> Organigrama Estructural de la COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>40</b>
<b>Gráfico N° 2</b> Propuesta de Organigrama Estructural de la COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>41</b>
<b>Gráfico N° 3</b> Organigrama Funcional de la COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>42</b>
<b>Gráfico N° 4</b> Organigrama Personal de la COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>57</b>
<b>Gráfico N° 5</b> Área de Administración COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>58</b>
<b>Gráfico N° 6</b> Histórico de la Evolución de la Cartera de la COAC “Juan de Salinas” Ltda. ....	<b>67</b>
<b>Gráfico N° 7</b> Cartera Vencida según su Calificación.....	<b>68</b>
<b>Gráfico N° 8</b> Ahorros Activos.....	<b>85</b>
<b>Gráfico N° 9</b> Marco COSO ERM.....	<b>138</b>

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las modernas tendencias de la Auditoría, esta ya no solo se dirige a ser un examen para detectar fraudes, sino que ha evolucionado a tal punto que ha llegado a constituirse en una forma de control, orientación y eficiencia dentro de toda la empresa. La Auditoría de Gestión permite evaluar las siete “Es” (eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad, ecología y excelencia) referente a los objetivos empresariales y la optimización y buen uso de los recursos en una entidad, proceso, proyecto u operación.

Es por eso que se ha realizado en el presente trabajo una Auditoría de Gestión, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., al Departamento de Crédito y Cobranzas; evaluando el grado de cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo se compone de seis capítulos, en el primer capítulo se hace un enfoque sobre los aspectos generales de la Cooperativa como son la base legal a la cual se acoge, sus objetivos, reseña histórica y la presentación de la estructura organizativa de la cooperativa a través de organigramas.

En el segundo capítulo se realiza un análisis de la situación en la que se encuentra la Cooperativa tanto en su ámbito interno como externo. El análisis interno se enfoca en el área de Administración, de Crédito y Cobranzas y el área de Recursos Humanos; mientras que en el análisis externo realizado se consideró las influencias macroambientales; como son el factor político, económico, legal y tecnológico; y las influencias microambientales, siendo estas, la competencia, productos sustitutos, proveedores y clientes que afectan directamente a la entidad.

En el tercer capítulo se da a conocer el direccionamiento estratégico de la Cooperativa, presentando su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y los valores y principios con que cuenta la entidad y quienes la conforman.

En el cuarto capítulo se describe las bases conceptuales y fundamentos de la Auditoría de Gestión, se proporciona criterios técnicos y normativos que sirven de

guía para determinar el enfoque y procedimientos a realizar en la Auditoría de Gestión en las entidades, de acuerdo a sus operaciones y características. Además se detallan las actividades que se deben realizar en cada una de las fases de dicha Auditoría las cuales son:

- Fase I: Conocimiento preliminar.
- Fase II: Planificación.
- Fase III: Ejecución.
- Fase IV: Comunicación de Resultados.
- Fase V: Seguimiento.

El desarrollo y aplicación de las fases de la Auditoría de Gestión se lo presenta en el quinto capítulo, iniciando con una visita previa para conocer la Cooperativa y los procesos a auditar, además de recopilar la información necesaria para luego pasar a la planificación en la que se evalúa el Sistema de Control Interno por subprocesos y se establece el cronograma de trabajo y los programas de auditoría.

Luego se procede a la aplicación de los programas de auditoría, a la preparación de los papeles de trabajo que serán el sustento de los resultados de la Auditoría, además se elaboran las hojas de los hallazgos encontrados en cada subproceso analizado. La siguiente fase aplicada es la elaboración y comunicación del informe el mismo que contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones productos del desarrollo de la Auditoría de Gestión. Por último se diseña la matriz de seguimiento con los responsables y los plazos para cumplir las recomendaciones emitidas en el informe final.

En el sexto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado producto de la realización del presente trabajo, indicando que el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión es de utilidad para la Cooperativa, ya que les permitirá fortalecer su proceso de administración y recuperación de la cartera, para así llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

#### 1.1.1. Base legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., el 27 de diciembre de 1968, es inscrita en el Registro General de Cooperativas del Ministerio de Previsión Social, con el número de orden 397.

Su estructura interna se fundamenta en los instrumentos legales como: Ley y Reglamento General de Cooperativas, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Estatuto de la Cooperativa, Reglamentos Internos, Manuales e Instructivos.

La última reforma al Estatuto de la Cooperativa se aprobó en Asamblea General realizada el día, 23 de enero de 1999.

A continuación se detalla los puntos de importancia que menciona el Estatuto de la Cooperativa:

#### **Constitución, domicilio, responsabilidad y duración:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., se constituyó con domicilio en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.

La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social y la de los socios personalmente, al capital que hubieran suscrito en la entidad.

La duración de la Cooperativa será indefinida; no obstante podrá disolverse o liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y las normas señaladas en el Estatuto de la Cooperativa.

### **Principios que regirán a la Cooperativa:**

Los siguientes principios regularán las actividades de la Cooperativa:

- a. Adhesión y retiro voluntario;
- b. Control democrático, por parte de los socios;
- c. Participación económica de los asociados;
- d. Autonomía e independencia;
- e. Educación formación e información cooperativa;
- f. Cooperación entre cooperativas;
- g. Compromiso e interés por la comunidad.

### **De los Socios:**

A más de los socios fundadores y quienes hayan suscrito el Acta Constitutiva; podrán ser socios quienes sean aceptados posteriormente por el Consejo de Administración.

Requisitos para ser socios:

- a. Ser legalmente capaz en conformidad con la Ley de Cooperativas y demás disposiciones legales vigentes;
- b. Tener el siguiente vínculo común: Ser o haber sido profesor, empleado de administración o de servicios en los planteles educacionales de la provincia de Pichincha y los parientes de estos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; así como también los grupos organizados dentro de los planteles educativos;



- c. Presentar una solicitud de admisión por escrito al Consejo de Administración y ser aceptado por este organismo;
- d. Pagar la cuota de ingreso no reembolsable que será fijada por el Consejo de Administración;
- e. Suscribir los Certificados de Aportación, cuyo número y valor serán señalados por el Consejo de Administración; pagar el 50% de su valor al momento de la suscripción y cancelar el valor del saldo en el plazo que determine el mismo Consejo;
- f. Ahorrar mensualmente y en forma obligatoria, la cantidad o cuota que fije el Consejo de Administración;

No podrán ser socios:

- a. Aquellas personas que pertenezcan a otra cooperativa de la misma clase o línea;
- b. Quienes hubieran defraudado a cualquier institución pública o privada o hayan sido expulsados de otra Cooperativa por falta de honestidad o probidad;
- c. Quienes hayan incurrido en las demás prohibiciones que señala la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Derechos para los socios:

- a. Utilizar los servicios y realizar las operaciones propias de la Cooperativa;
- b. Asistir a todas las Asambleas Generales de la Cooperativa, en las cuales solo tendrá derecho a un voto, cualquiera sea el número de sus certificados de aportación;
- c. Elegir y ser elegido a las diferentes dignidades de los Consejos, Comisiones especiales y otras que por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración se crearen;
- d. Participar de los excedentes netos del ejercicio económico anual, cuando los hubiere;

- e. Solicitar la información necesaria, sobre la marcha económica y administrativa de la Cooperativa;
- f. Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objetivo el mejoramiento de la Cooperativa;
- g. Apelar ante la Asamblea General de Socios, cuando hubiera sido excluido o expulsado por el consejo de Administración;
- h. Apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuando la Asamblea lo excluya o expulsare directamente;
- i. Los demás que establecen la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Obligaciones para los socios:

- a. Respetar la Ley y Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto y demás Reglamentos que dicte la Cooperativa;
- b. Cumplir puntualmente los compromisos contraídos con la Cooperativa;
- c. Desempeñar fielmente los cargos para los cuales hayan sido designados;
- d. Asistir a todos los actos y reuniones a los cuales sean convocados;
- e. Suscribir y pagar el número de certificados de aportación que determine el Consejo de Administración, en el plazo que el mismo señala para el efecto;
- f. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativa;
- g. Cumplir con las resoluciones que dicte la Asamblea General de Socios y los organismos directivos de la Cooperativa;
- h. Asumir las pérdidas ocurridas en la Cooperativa de conformidad con la ley de Cooperativas (artículo 62) su Reglamento General el presente Estatuto y los Reglamentos Internos que se dictaren;
- i. Los demás que establecen la Ley y el Reglamento General de Cooperativas.

La calidad de socio se pierde:

- a. Por retiro voluntario expresado mediante solicitud escrita, al Presidente del Consejo de Administración;

- b. Por pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio;
- c. Por exclusión;
- d. Por expulsión, y;
- e. Por fallecimiento.

### **Estructura interna y administrativa:**

La dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de:

### **Asamblea General:**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa, está constituida por todos los socios que consten en el registro respectivo y que estuvieren en el pleno goce de sus derechos; sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para los demás organismos y para todos los socios.

Atribuciones de la Asamblea General:

- a. Reformar y aprobar el Estatuto; tales reformas al Estatuto deberán ser aprobadas por el Ministerio de Bienestar Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas;
- b. Conocer y aprobar el presupuesto y el Plan de trabajo de la Cooperativa, elaborado por el Consejo de Administración;
- c. Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen parcial o total de bienes de la Cooperativa, siempre que, por su monto dicha autorización no corresponda a otro organismo de la entidad; cuando se trate de la adquisición, enajenación o gravamen de bienes raíces se procederá conforme dispone el Reglamento Especial de concurso de precios, publicado en el Registro Oficial N° 771 del 17 de septiembre de 1991;

- d. Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia, y sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad;
- e. Conocer y hacer las observaciones que estime conveniente a los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos;
- f. Autorizar la emisión de Certificados de Aportación, previa autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas;
- g. Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto. Pueden también acordar la retención de dichos excedentes, con el fin de capitalizar a la Cooperativa con el procedimiento señalado por el artículo 59 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas;
- h. Relevar de sus funciones con justa causa al Gerente;
- i. Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- j. Resolver en apelación, sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa, dejando constancia de las deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea;
- k. Realizar todas las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

### **Consejo de Administración:**

Es el responsable de la administración de la Cooperativa y estará integrado por nueve miembros de acuerdo a lo que establece, el artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas; serán elegidos por Asamblea General y se elegirán en forma escalonada por ternas en el siguiente orden la primera por tres años; la segunda por dos años y la tercera por un año, es decir que cada año se renova solamente tres de sus integrantes.

#### Funciones del Consejo de Administración:

- a. Designar al Presidente y Secretario, así como a los miembros de las Comisiones Especiales cuya facultad no corresponda a la Asamblea General;
- b. Autorizar al Presidente y al Gerente la realización de contratos adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa hasta el monto que determine la Asamblea General y previo cumplimiento con las disposiciones legales vigentes;
- c. Nombrar y remover con justa causa al Gerente, Administradores, Jefes de oficina y demás empleados caucionados;
- d. Decidir acerca de las solicitudes de ingreso y retiro de los socios, así como de la exclusión o expulsión de los mismos.
- e. Señalar el mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios;
- f. Establecer la política general de crédito de la Cooperativa;
- g. Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad;
- h. Elaborar los Reglamentos Internos de la Cooperativa para ponerlos a consideración de la Asamblea General;
- i. Someter a consideración de la Asamblea General, el proyecto de Reformas al Estatuto.

#### **Presidente:**

Es elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros, la duración de su periodo es de un año pudiendo ser reelegido por un periodo igual.

#### Atribuciones del Presidente:

- a. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;

- b. Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar sus discusiones;
- c. Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa;
- d. Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración;
- e. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
- f. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar los cheques;
- g. Presentar el informe semestral a la Asamblea General, dar cuenta de sus actividades al Consejo de Administración y presentar las reformas que creyere convenientes.

### **Consejo de Vigilancia:**

Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa y estará compuesto por cinco miembros, de los cuales tres deben poseer conocimientos de contabilidad; conforme el artículo 35 del Reglamento General.

#### Atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a. Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventarios, así como supervisar el desenvolvimiento económico de la institución;
- b. Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los asociados;
- c. Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- d. Disponer anualmente la realización, de una auditoría externa y examen general de las actividades administrativas, contables financieras de la Cooperativa y rendir de este particular un informe a la Asamblea General;
- e. Presentar a la Asamblea General, un informe semestral de actividades;

- f. Solicitar al Presidente de la entidad la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando fuere el caso.

**Gerente:**

Es nombrado por el Consejo de Administración, puede ser socio o no de la Cooperativa; el mismo es el Administrador General de la Cooperativa y será considerado como empleado amparado por el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Funciones del Gerente:

- a. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b. Ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración;
- c. Firmar conjuntamente con el Presidente;
- d. Informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la Cooperativa y presentar los estados financieros con las sugerencias respectivas;
- e. Presentar los informes que le soliciten la Asamblea General, los Consejos de Administración, Vigilancia y las Comisiones Especiales;
- f. Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
- g. Depositar el dinero recibido en las cuentas bancarias que mantiene la entidad dentro de un plazo máximo de 24 horas;
- h. Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otro organismo de la cooperativa;
- i. Aplicar el sistema de control de morosidad establecido por el Consejo de Administración;
- j. Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de Administración en póliza de fidelidad;

- k. Recaudar los ingresos de la Cooperativa y cobrar las sumas que a esta se adeuden.

#### **Comisión de Crédito:**

La Comisión de Crédito estará constituida por tres personas; elegidas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración.

La Comisión de Crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las normas establecidas sobre préstamos por el Consejo de Administración.

#### **Comisión de Educación:**

La Comisión de Educación será nombrada por el Consejo de Administración, estará integrada por tres miembros y su período será determinado por este Consejo.

La Comisión de Educación tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Elaborar el plan de trabajo educacional que se aplicará en el curso del año y que será presentado al Consejo de Administración para su aprobación;
- b. Organizar y desarrollar programas de educación cooperativa;
- c. Promover otras actividades educativas de interés para sus socios.

#### **Comisión de Asuntos Sociales:**

La Comisión de Asuntos Sociales, estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración y su período será designado por este Consejo.

La Comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la Cooperativa y de sus miembros.



**Disolución y liquidación:**

La Cooperativa se puede disolver por votación tomada en tal sentido por las dos terceras partes de la totalidad de sus socios, además la Cooperativa puede disolverse o liquidarse por cualquiera de las causas puntualizadas en el artículo 98 de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

**Marco Legal Externo:****Ley de Cooperativas:**

Creada para regular la actuación de las Cooperativas tanto en sus actividades como en su formación.

**Reglamento General de la Ley de Cooperativas:**

Conjunto de reglas dadas para la mejor ejecución de la Ley de Cooperativas.

**Código del Trabajo:**

Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo.

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:**

Es aquella que regula la forma en que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria; representada por el Servicio de Rentas Internas.

## **Reglamentos:**

### **Reglamento Interno de Trabajo:**

El objeto de este reglamento es regular las relaciones Obrero-Patronales entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., y el personal (funcionarios y empleados).

### **Reglamento Interno de Asistencia a Asambleas y Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Socios y Directivos:**

El Consejo de Administración emitió este reglamento con el fin de que sus asociados cumplan con responsabilidad las obligaciones que como socios y directivos tienen para con la Institución.

### **Reglamento de Crédito:**

Este reglamento es elaborado por el Consejo de Administración y puesto en consideración a la Asamblea General para su aprobación, con el objeto de regular la otorgación de créditos a los socios.

### **Reglamento de Captaciones:**

El Consejo de Administración elabora este reglamento, y es puesto en consideración a la Asamblea General para su aprobación; con el objeto de regular las Captaciones.

### **Reglamento de Caja Chica:**

Este reglamento es emitido con el fin de regular el manejo del fondo de caja chica el cual se crea con la finalidad de satisfacer necesidades urgentes de menor

cuantía que tenga que cubrir la Institución por servicios y suministros demandados.

### **Reglamento al fondo de ayuda social:**

Este reglamento tiene por objeto atender oportunamente la urgencia económica causada al socio por motivos de salud, haciendo efectivo el principio de solidaridad como objetivo primordial de la cooperativa.

#### **1.1.2. Objetivos de la Cooperativa**

- a. Promover la cooperación económica entre sus asociados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros, y depósitos que realicen los socios, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa dentro del marco legal permitido;
- b. Otorgar préstamos a sus socios de conformidad al Reglamento que para el efecto se establezca;
- c. La cooperativa solo realizará operaciones financieras, pasivas y activas con sus socios y por ninguna circunstancia operará con terceros;
- d. Proporcionar a sus asociados una adecuada capacitación cooperativa;
- e. Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la cooperativa;
- f. Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución;
- g. Establecer otros servicios y otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y otras leyes que le fueran aplicables, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

### **1.1.3. La Cooperativa**

#### **1.1.3.1. Reseña histórica**

##### **Historia del Cooperativismo**

El cooperativismo, nace en media Revolución Industrial como alternativa para la clase trabajadora. Se identifica al Socialista inglés Robert Owen (1771-1858) como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia) y socializar los medios de producción.

El primer logro decisivo del cooperativismo fue en 1844 cuando 28 obreros fundaron en Rochdale (Inglaterra) una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart. Por eso a Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen de origen alemán, (1818-1888), dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aun continúan vigentes en más de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

En el Ecuador, la legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

### **Principios Cooperativos**

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria;
- Segundo principio: Control democrático de los socios;
- Tercer principio: Participación económica de los socios;
- Cuarto principio: Autonomía e independencia;
- Quinto principio: Educación, entrenamiento e información;
- Sexto principio: Cooperación entre cooperativas;
- Séptimo principio: Compromiso con la comunidad;

## Símbolos del cooperativismo



**Escudo mundial cooperativo**



**Bandera original**

El cooperativismo es reconocido mundialmente por un escudo en el que figuran dos pinos dentro de un círculo. Este emblema rescata su esencia filosófica: la unión solidaria para resolver necesidades sociales y económicas comunes.

Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

Cada uno de los elementos del emblema, tiene su significado:

**El Pino:** El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

**El Círculo:** Representa la vida eterna, un horizonte final, además representa la idea del mundo, todo lo contiene y todo lo abarca.

**El verde y amarillo:** El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza. El amarillo oro, representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

La bandera, por su parte, nació en 1923 y contiene los siete colores del arco iris en el siguiente orden horizontal de arriba hacia abajo: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul turquesa, azul y violeta. La ACI la acogió aduciendo que así se recogen los colores de todas las banderas del mundo.

## **Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.**

Las remuneraciones y beneficios para los profesores del Colegio Fiscal “Juan de Salinas” no constituía estímulo para los mismos, porque existía un retraso permanente en la entrega de sus haberes de uno, dos e incluso tres meses; siendo esto no la excepción sino la norma, por lo cual se veían obligados frente a necesidades impostergables a acudir a prestamistas despiadados que siempre han lucrado en función de la desesperación de sus clientes.

Fueron veinticinco profesores del Colegio Fiscal “Juan de Salinas”, quienes tuvieron la iniciativa original de crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.; el objetivo de la misma, era lograr que los profesores tengan un pago puntual de sus sueldos, préstamos ordinarios y extraordinarios en almacenes con créditos convencionales y a plazos razonables.

El camino que tuvieron que recorrer para alcanzar dicho objetivo fue largo y sacrificado, y en su mayoría gracias a la confianza y colaboración de los socios.

Fue el 27 de diciembre de 1968 cuando se logró la legalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., según Acuerdo Ministerial N° 0636 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° 397, con domicilio legal en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha.

En sus inicios la Cooperativa era exclusivamente para profesores del Colegio Juan de Salinas, posteriormente abrió sus puertas a profesores de otras instituciones fiscales de la provincia de Pichincha; para el año 1993 el número de socios ascendía a 522 afiliados. Actualmente la Cooperativa cuenta con 2965 socios, y brinda sus servicios a profesores de instituciones públicas y privadas, a grupos organizados y al público en general.

### **1.1.3.2. Organigramas**

Un organigrama, refleja de forma gráfica cuáles son los diferentes departamentos dentro de la Cooperativa y quienes los conforman, al igual que las relaciones que hay entre ellos.

#### **Clases de Organigramas:**

##### **a. Por su contenido:**

a.1. Estructurales;

a.2. Funcionales;

a.3. De puestos, plazas y personal.

##### **b. Por su presentación:**

b.1. Verticales;

b.2. Horizontales;

b.3. Mixtos.

##### **c. Por su ámbito:**

c.1. Generales;

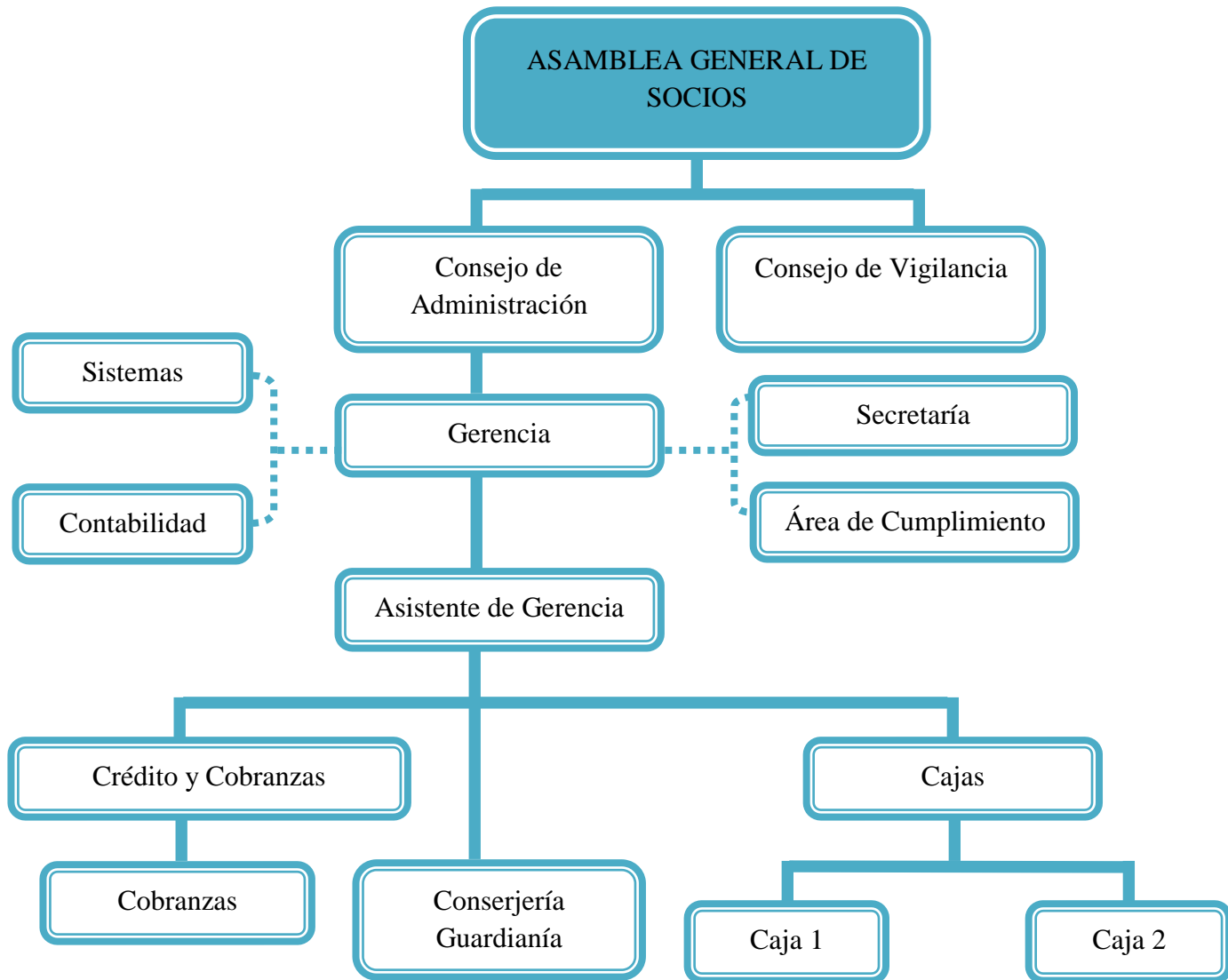
c.2. Específicos.



### 1.1.3.2.1. Organigrama Estructural

En este organigrama se muestra la estructura organizativa de la Cooperativa, presentando las jerarquías asignadas a los miembros o componentes de la misma.

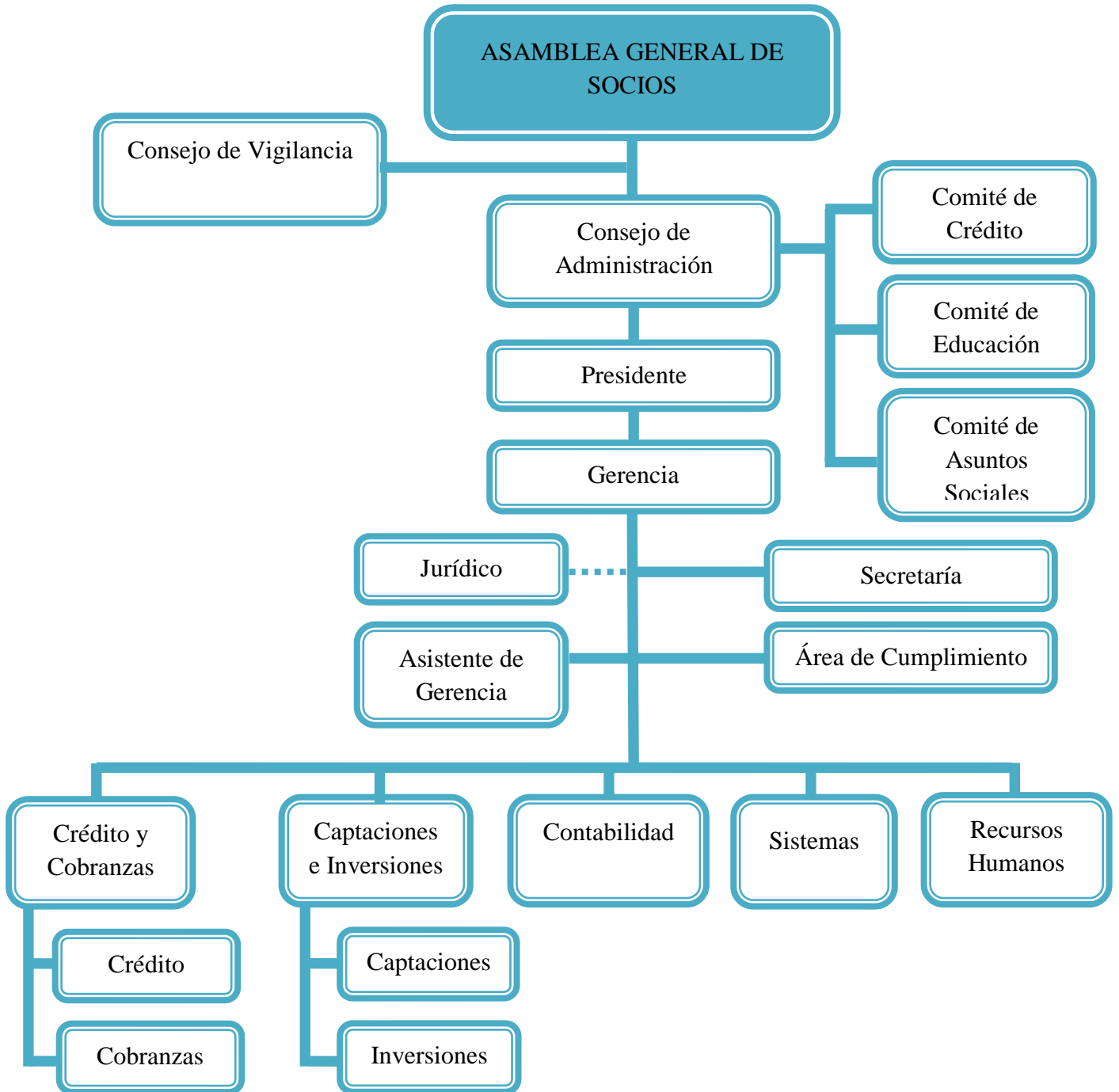
**Gráfico N° 1**  
**Organigrama Estructural de la COAC “Juan de Salinas” Ltda.**



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

**Gráfico N° 2**  
**Propuesta de Organigrama Estructural para la COAC “Juan de Salinas”**  
**Ltda.**



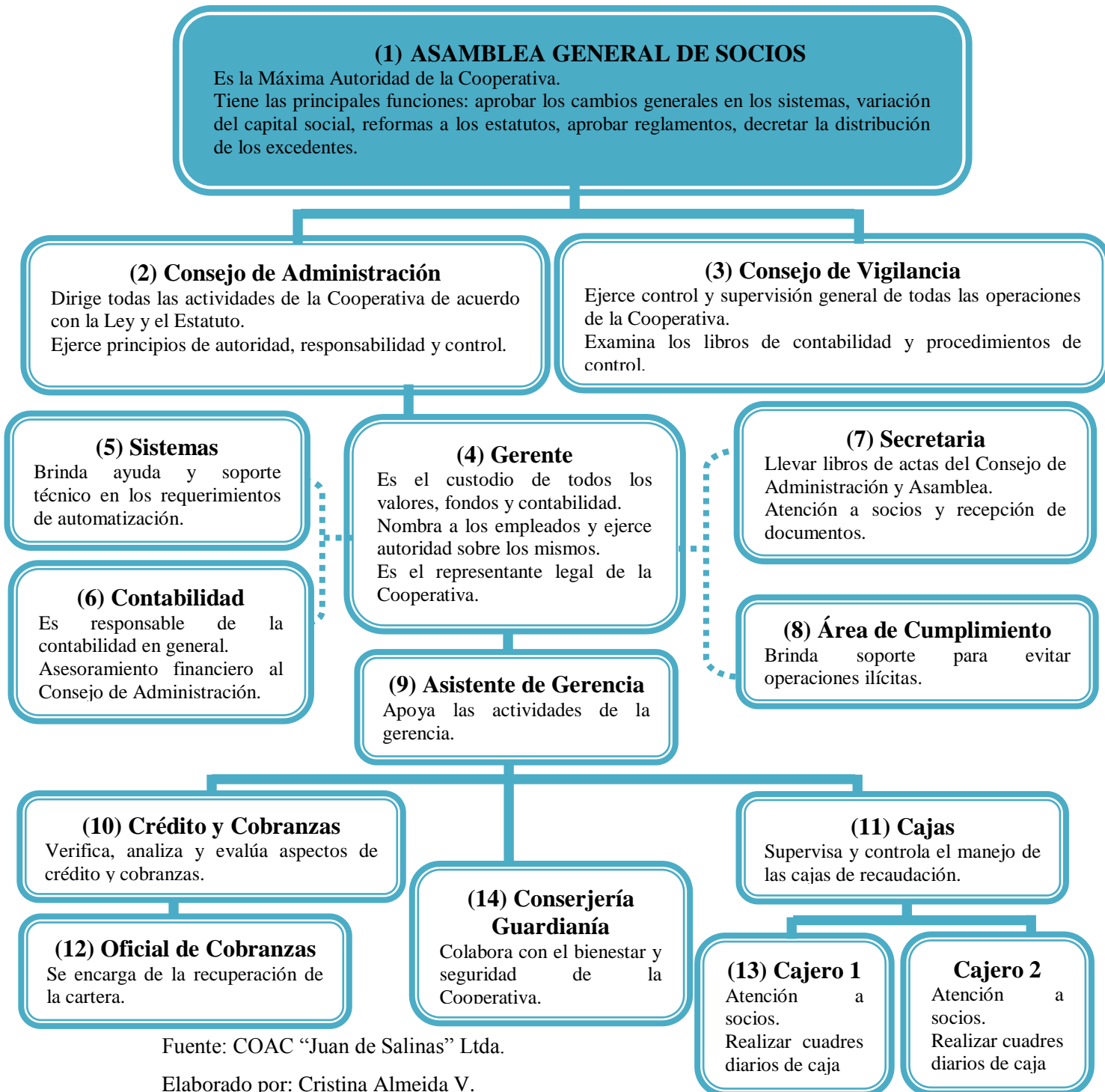
Elaborado por: Cristina Almeida V.

### 1.1.3.2.2. Organigrama Funcional

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal, y presentar a la organización en forma general; este incluye las principales funciones que tienen asignadas cada una de las unidades.

Gráfico N° 3

#### Organigrama Funcional de la COAC “Juan de Salinas” Ltda.



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

### **(1) Asamblea General**

Constituye el Máximo nivel de representación de la Cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados. Es quien delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

Tiene potestad para descalificar también a los consejeros elegidos, por causas establecidas, aprueba los balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas al Estatuto y otras decisiones trascendentales para la Cooperativa como la fusión y la liquidación.

### **(2) Consejo de Administración**

Está conformado por los miembros elegidos por la Asamblea, para que los representen por un período determinado. En su condición de representantes de los socios dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento del Estatuto. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por la dirección general

### **(3) Consejo de Vigilancia**

Está conformado por los miembros elegidos por la Asamblea, para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la Cooperativa.

Por su condición, se constituye en el órgano interno nato de supervisión y regulación de la COAC, puede por tanto sugerir la contratación de apoyo externo en auditoría y está obligado a rendir informes a la Asamblea General.

#### **(4) Gerente General**

Es el representante legal de la Cooperativa. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la Cooperativa en general.

##### **Funciones:**

- Planificar, coordinar, supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes.
- Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la gestión de la Cooperativa.
- Analizar, sugerir e implementar las estrategias de mercadeo de productos y servicios.
- Realizar Alianzas Estratégicas.
- Aprobar créditos solicitados según rangos de aprobación establecidos.
- Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, en los términos establecidos.
- Informar periódicamente sobre la gestión técnica, financiera y administrativa de la Cooperativa a los órganos de control, verbal y documentalmente.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos, según el monto establecido.

- Analizar y aprobar las acciones de selección, contratación, capacitación, sanción, valoración y evaluación del desempeño del talento humano.
- Suscribir convenios de préstamos con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas.
- Ejecutar las resoluciones administrativas del Consejo de Administración y Asamblea General.
- Fijar las remuneraciones del personal de conformidad con el presupuesto de la entidad
- Firmar cheques junto con la Presidencia

#### **(5) Sistemas**

Identifica los requerimientos de automatización de la información de la Cooperativa, y el cumplimiento de estructuras para los Organismos de Control.

#### **Funciones:**

- Supervisar el inicio del sistema automático de gestión de la Cooperativa, según los procedimientos técnicos.
- Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistema, necesarios para gestionar los servicios.
- Corregir los comandos erróneos realizados por los usuarios del sistema, según procedimientos técnicos establecidos.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de programas necesarios para mantener operativo el sistema.

- Crear, registrar, controlar y, permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes módulos del sistema.
- Elaborar respaldos diarios de la base de datos del servidor principal y de la gestión de cada uno de los módulos, según normas y procedimientos técnicos y administrativos establecidos.
- Apoyar y asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones para mejorar la tecnología de la Cooperativa.
- Control y asignación de Claves de acceso, previa autorización de Gerencia.
- Supervisar el proceso de cierre y pre cierre del día, según procedimientos técnicos establecidos.

## **(6) Contabilidad**

Registra y procesa las transacciones económicas de la cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.

### **Funciones:**

- Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos.
- Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información.
- Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.

- Elaborar y presentar informes sobre indicadores financieros, según requerimientos superiores, normas y procedimientos establecidos.
- Elaborar estados financieros consolidados, según las normas vigentes de contabilidad.
- Elaborar roles de pago.
- Realizar arquezos de pagarés, hipotecas, garantías y depósitos a plazo fijo
- Registrar en el libro bancos, los depósitos, pagos diarios y realizados según procedimientos establecidos.
- Imprimir mayores, auxiliares, balances de comprobación, balances generales, de resultados, y guardar para mantener un archivo físico para la Cooperativa.
- Realizar y mantener actualizado el inventario contable de activos fijos.
- Elaborar y presentar información económica financiera mensual.
- Realizar provisiones, amortizaciones, depreciaciones de acuerdo a la ley.
- Entrega de estados financieros a la DNC, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia.
- Informar con 30 días de anticipación del vencimiento de garantías de contratos o pólizas de la Cooperativa.
- Cierre del sistema en forma diaria.



- Entrega de información y soporte en cada auditoría.
- Asesorar al Gerente en materia tributaria, de inversiones, cobros de cuentas, pagos pendientes, garantías, etc.
- Proyección presupuestaria anual y elaboración del presupuesto.

### **(7) Secretaria**

Realiza todas las actividades que le compete a secretaría, redacción de actas, archivo de documentación de toda la cooperativa y manejo de agendas.

#### **Funciones:**

- Llevar las actas de Asamblea General ordinaria, extraordinaria, urbanización y del Consejo de Administración.
- Llevar archivo digital e impreso de las actas del Consejo de Administración.
- Organizar y archivar toda la documentación que envía y recibe la Cooperativa.
- Conservar ordenado el archivo de la Cooperativa, y de los socios.
- Enviar para aprobación de la Dirección Nacional de Cooperativas, el listado de socios ingresados y retirados de la Cooperativa, al igual que el de los directivos.
- Llevar una agenda de los socios, directivos y empleados con datos telefónicos y direcciones.

- Mantener informados a los señores socios directivos y personal administrativo de las resoluciones adoptadas por el Consejo de Administración y demás entes directivos que por su naturaleza deban conocerlo.
- Atención a los socios.
- Certificar con su firma los documentos recibidos de la Cooperativa.

### **(8) Área de Cumplimiento**

Planifica, ejecuta y evalúa acciones de Control Interno, en todas las áreas relacionadas con manejos de fondos; además presenta informes periódicamente al Consejo de Administración a través de Gerencia.

Coordina y vigila la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales, políticas internas; prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

#### **Funciones:**

- Elaborar el manual de Control Interno para prevención de lavado de activos y presentar al Consejo de Administración para su aprobación.
- Elaboración de formatos para la actualización de datos y presentar al Consejo de Administración para su aprobación.
- Establecer normas y políticas de identificación y aceptación de socios y clientes.

- Asegurar el cumplimiento de reglamentos internos, políticas y procedimientos de la Institución.
- Realizar seguimiento de las recomendaciones en los plazos establecidos de Auditoría Externa y de Organismos de Control.
- Coordinar acciones para mitigar riesgos de lavado de activos.
- Revisar los formularios de licitud de fondos de cartera, inversiones y caja.
- Verificar el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por el CONSEP.
- Elaborar informes del movimiento de transacciones mayores a US\$ 10.000,00.
- Controlar permanentemente el cumplimiento de las políticas “Conozca a sus socio”, “Conozca a su empleado”.
- Monitoreo de Transacciones y coordinación con otros departamentos.
- Realizar controles Internos pertinentes en la materia de lavado de activos en las áreas necesarias.

#### **(9) Asistente de Gerencia**

Es la encargada de dar soporte profesional a la Gerencia en todos los requerimientos de la misma.

#### **Funciones:**

- Redactar y generar reportes, informes y documentos cuando se requiera.

- Gestionar la correcta emisión de correspondencia y canalización, distribución interna y/o archivo de la que se recibe en la oficina.
- Coordinar la reserva de las salas de reuniones para eventos masivos y procurar su adecuada presentación.
- Responsable de realizar actividades de apoyo administrativo a la gestión de gerencia en los ámbitos de manejo de la información, preparación de informes y documentos, coordinación de comunicaciones y logística.
- En ausencia del Gerente atiende a socios, clientes, directivos y empleados.
- Emite la información requerida sobre la Cooperativa en casos necesarios.
- Ayuda a organizar la agenda del Gerente General y de otras personas que realizan funciones en la Administración General.
- Chequear que los permisos de funcionamiento de la Cooperativa estén al día.
- Realizar arqueos sorpresivos a cajeros.

#### **(10) Líder de Crédito y Cobranzas**

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas internas de la Cooperativa. Conformar el Comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.

#### **Funciones:**

- Atender a los socios / clientes que requieran créditos.

- Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes.
- Participar del Comité de Crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito.
- Coordinar el control de la morosidad de los deudores, según las Leyes vigentes.
- Elaborar y presentar informes de crédito, para Gerencia, Consejos y las unidades de control externo.
- Supervisar las operaciones de crédito.
- Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con los abogados de la Cooperativa.
- Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para presentar a las entidades de control.
- Entrega y recepción de solicitudes de Créditos.
- Análisis, aprobación y entrega de órdenes y tarjetas de crédito de almacenes.
- Impresión de reportes y cuadro final de las cuentas de créditos.
- Manejo y preparación de roles de pagos de Escuelas, Colegios y Personal Administrativo.

- Envío de archivo en medios magnéticos para descuentos a la Dirección Provincial de Educación vía Internet.
- Custodiar el Archivo de pagarés de cada crédito otorgado.
- Contabilización de roles de la Dirección Provincial de Educación y del Colegio Juan de Salinas.

### **(11) Líder de Cajas**

Recibe depósitos; realiza pagos en efectivo por varios conceptos; realiza cuadros diarios de caja y transfiere recaudaciones, mantiene el control sobre operaciones de cajas realizadas por otros cajeros.

#### **Funciones:**

- Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del fondo de cambio, de acuerdo a procedimientos establecidos y formatos aprobados.
- Distribución de efectivo para apertura de cajas.
- Recibir y pagar dinero por varios conceptos, según requerimientos de socios y clientes, verificando montos, autenticidad de papeletas, identidad y más aspectos.
- Acreditar y debitar, dinero en las cuentas correspondientes de socios y clientes según procedimientos establecidos.
- Realizar cuadro diario de caja, verificando el efectivo, cheques y los reportes del sistema.
- Custodiar responsablemente la caja y la recaudación diaria en efectivo.

- Realizar arqueos sorpresivos a cajeros.
- Recaudar los depósitos de instituciones educativas.
- Entregar papeletas y más documentos de soporte a contabilidad mediante los procedimientos establecidos.
- Realizar diariamente reportes de libretas de ahorros, aportaciones y préstamos.
- Revisar los documentos de pago y elaborar comprobantes de egresos e ingresos.
- Realizar el depósito bancario de la Caja máximo en 24 horas.
- Recepción del efectivo generado en las cajas a diario.
- Responsable de autorizar giros, retiros o egresos inferiores a US\$ 500,00 en ausencia de la gerencia.
- Realizar notas de débito, notas de crédito y cobro de préstamos.
- Análisis, aprobación y entrega de préstamos mensuales.
- Apertura y liquidaciones de cuentas.
- Atender con cordialidad, respeto y educación al socio.
- Dirigir y preparar a los cajeros.

## **(12) Oficial de Cobranzas**

Gestiona administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.

### **Funciones:**

- Identificar a los deudores morosos, según procedimientos establecidos.
- Notificar por escrito a los deudores morosos según plazos establecidos por la Cooperativa.
- Notificar a los garantes de los deudores morosos.
- Realizar verificaciones de los domicilios o negocios de los socios solicitantes de créditos.
- Coordinar acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.
- Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los socios deudores.
- Analizar vencimientos de cuentas por cobrar y periodo de recuperación.
- Realizar llamadas para comunicar morosidad.
- Emitir informes mensuales de citación y recuperación.
- Organizar una carpeta de crédito por socio.
- Brindar el servicio de contratación del seguro que requiera el socio.



- Manejo del sistema de Coopseguros.
- Informar a Gerencia o Coopseguros las novedades que se presenten.

### **(13) Cajeros**

Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.

Analiza e informa periódicamente de los resultados de su gestión a las autoridades de la cooperativa y a entidades de control externas.

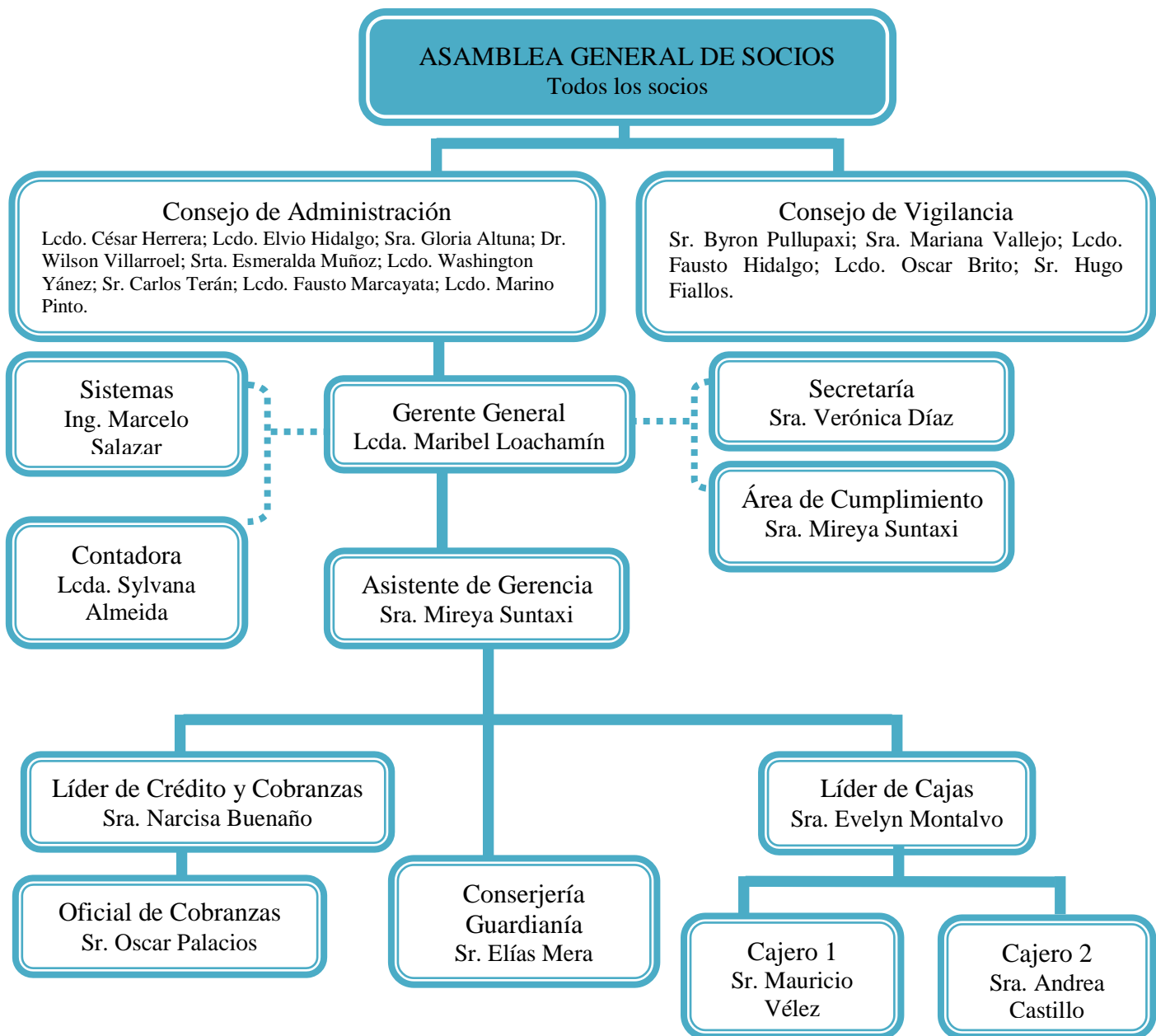
#### **Funciones:**

- Recibir y pagar dinero por varios conceptos, según requerimientos de socios y clientes, verificando montos, autenticidad de papeletas, identidad y más aspectos.
- Realizar cuadro diario de caja, verificando el efectivo, cheques y los reportes del sistema.
- Mantener base de datos del socio inversionista o cliente.
- Elaboración y contabilización de egresos manuales.
- Cancelación a proveedores y servicios básicos.
- Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo.
- Impresión de comprobantes de diario y respaldo de los mismos.

### 1.1.3.2.3. Organigrama Personal

Indica las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

**Gráfico N° 4**  
**Organigrama Personal de la COAC “Juan de Salinas” Ltda.**



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

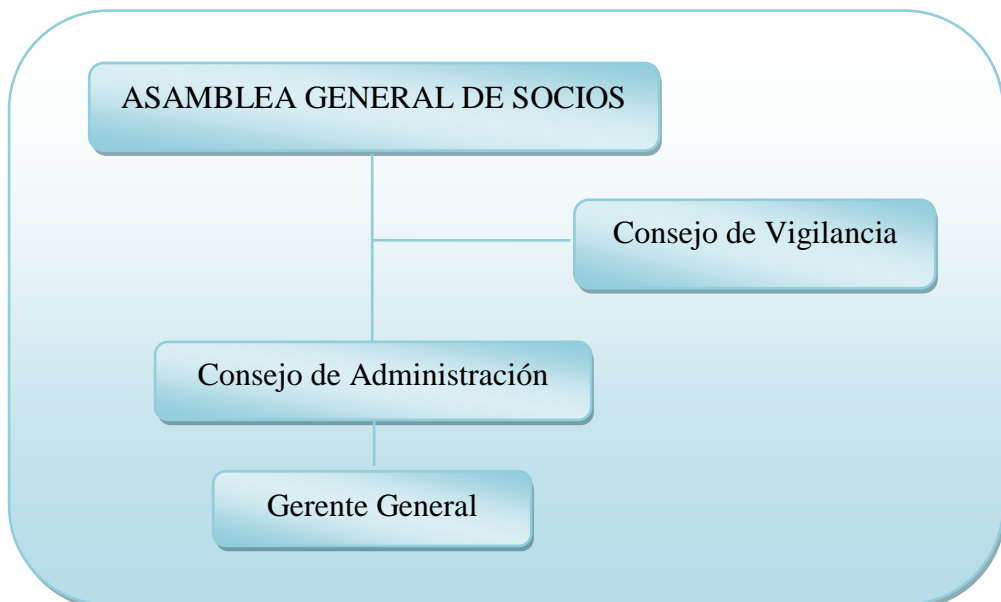
#### 1.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno nos permitirá tener una perspectiva de cómo está siendo manejada la Cooperativa en la actualidad; comprendiendo aquellas variables sobre las cuales la entidad puede influir.

##### 1.2.1. Área de Administración

La Administración de la Cooperativa, está compuesta por la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Gerente General.

**Gráfico N° 5**  
**Área de Administración COAC “Juan de Salinas” Ltda.**



Elaborado por: Cristina Almeida V.

### **Asamblea General de Socios:**

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa, y está constituida por la reunión de los socios que figuren debidamente inscritos en el registro respectivo. En las Asambleas Generales, cada socio tendrá derecho a un voto, tanto en lo que se refiere a la elección de personas, como en lo relativo a las proposiciones que se formulen.

Como lo establece el Estatuto de la Cooperativa deben existir dos Asambleas Generales Ordinarias en los meses de enero y julio de cada año; en el año 2010 se ha cumplido con las dos Asambleas Generales, en la del mes de enero se dio a conocer y se sometió a la aprobación de todos los socios el presupuesto y plan de trabajo de la Cooperativa para el año 2010, elaborado por el Consejo de Administración; además se presentó a los socios los balances del año 2009 y los informes respectivos.

La Asamblea General del mes de julio fue convocada para dar a conocer a todos los socios, los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, los mismos que fueron aprobados por los socios.

Dentro del año 2010 no han existido Asambleas Generales Extraordinarias.

### **Consejo de Administración:**

El Consejo de Administración tiene a su cargo la administración de la Cooperativa para lograr el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al Gerente. Equivale a lo que en otras organizaciones se denomina un Directorio.

El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por semana y cuantas otras veces fuere necesario para la buena marcha de la Cooperativa.

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., se reúne todos los días lunes cumpliendo con lo dispuesto en el Estatuto.

El Estatuto de la Cooperativa establece que el Consejo de Administración debe someter a consideración de la Asamblea General, el proyecto de Reformas al Estatuto; lo cual no se ha cumplido, considerando que la última reforma al mismo fue el 23 de enero de 1999.

Además establece que el Consejo de Administración, elaborará los Reglamentos Internos de la Cooperativa para ponerlos a consideración de la Asamblea General, lo cual tampoco se ha observado, puesto que desde el año 2009 no se han elaborado nuevos reglamentos ni modificaciones a los existentes, convirtiéndose esto en una debilidad para la Cooperativa.

#### **Consejo de Vigilancia:**

El Consejo de Vigilancia tiene por objeto, entre otros, examinar la contabilidad, balances y otros estados financieros y las demás atribuciones que se establezcan en la Ley, el Estatuto y en los Reglamentos. Deberá especialmente presentar un informe a la Asamblea General de Socios, acerca de sus actuaciones, y los resultados de sus revisiones.

El Consejo de Vigilancia no podrá intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente.

El Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., se reúne todos los días miércoles cumpliendo con lo dispuesto en el Estatuto.

El Consejo de Vigilancia ha cumplido con sus atribuciones hasta la fecha, ya que revisa periódicamente la contabilidad de la Cooperativa, ha presentado a la

Asamblea General un informe semestral de actividades y verifica que la gerencia actué de conformidad con todas las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

### **Gerente:**

El gerente es el ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, representará judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. Tendrá las atribuciones, deberes y funciones establecidas en la Ley, el respectivo Estatuto y en los acuerdos del Consejo de Administración.

El Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., ha cumplido con sus funciones entre las principales están ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y el Consejo de Administración e informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la Cooperativa.

### **1.2.2. Área de Crédito y Cobranzas**

#### **Créditos:**

La política de la Cooperativa en la concesión de créditos a sus socios, estará regida por los siguientes parámetros:

- a) Igualdad absoluta de los socios para obtener los beneficios de crédito de la Cooperativa.
- b) La rapidez y oportunidad del servicio dependerá de la capacidad económica de la Cooperativa.
- c) Concederá créditos a los socios para su mejoramiento económico social.
- d) Concederá créditos para inversiones productivas o adquisiciones de bienes muebles, inmuebles, educación, salud, tecnología y microempresa.

- e) Asesoramiento técnico financiero que asegure la correcta inversión de los créditos.
- f) Asegurar legalmente la colocación y recuperación de los préstamos.
- g) Protección a los créditos mediante un seguro de desgravamen.

El monto de los créditos es determinado por el tipo de crédito, en relación con los ahorros y certificados de aportación que tienen los socios en la Cooperativa, y además por la capacidad de pago del socio o de la sociedad conyugal y su patrimonio activo de respaldo; es decir, de conformidad con la renta líquida que recibe y la solvencia patrimonial.

### **Clases de Créditos:**

#### **a. Créditos de Consumo:**

Dentro de los créditos de consumo existen los siguientes:

#### **Crédito de Consumo Ordinarios:**

Los créditos de consumo ordinarios se conceden en forma regular y periódica en la Cooperativa, hasta un máximo de US\$ 8.000,00, los que pueden ser renovados a la cancelación del 75% del mismo.

Los créditos ordinarios son amortizados mensualmente, en el plazo máximo de 40 meses de acuerdo a la remuneración.

#### **Crédito de Consumo Emergente:**

Los créditos de consumo emergentes se atienden en el plazo de 48 horas aprobado por gerencia; sobre la base de ahorros y/o certificados de aportación del socio, hasta el monto de US\$ 1.200,00, que podrá ser renovado a la cancelación del 75% del mismo.

Los créditos emergentes son concedidos a un plazo máximo de 10 meses y amortizados mensualmente.

#### **Créditos de Consumo Mensualidades:**

Los créditos de consumo-mensualidades son anticipos de los sueldos, de los socios y de las solicitudes de crédito; los mismos que deben ser cancelados, en un plazo no mayor de dos meses o cuando el crédito haya sido concedido.

#### **Créditos de Almacén:**

Los créditos de consumo de almacén son concedidos hasta un máximo de US\$ 1.500,00, de acuerdo a la capacidad de pago de los socios.

Los créditos de almacén son descontados de conformidad a las planillas enviadas por el almacén respectivo a la Cooperativa.

#### **b. Crédito Hipotecario:**

Los créditos hipotecarios son concedidos para la adquisición de bienes inmuebles, negocios, remodelación, construcción de vivienda y vehículos.

Los créditos hipotecarios tienen un monto máximo de US\$ 25.000,00, previo el cumplimiento de todo lo reglamentado, son concedidos hasta un plazo máximo de 78 meses y amortizados mensualmente.



### **Encaje para los Créditos de Consumo:**

**Tabla N° 1**

#### **Encaje para los Créditos de Consumo**

<b>TIEMPO DE ENCAJE</b>	<b>ENCAJE</b>
1 a 2 meses	2x1
3 a 5 meses	3x1
6 a 1 año	4x1
1 año en adelante	5x1

Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

### **Encaje para los Créditos Hipotecarios:**

**Tabla N° 2**

#### **Encaje para los Créditos Hipotecarios**

<b>TIEMPO DE ENCAJE</b>	<b>ENCAJE</b>
1 a 2 meses	3x1
3 a 5	4x1
6 a 1 año	5x1
1 año en adelante	6x1

Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

### **Garantías para los Créditos:**

Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comisiones Especiales, Comité de Crédito, el Gerente, funcionarios y empleados de la Cooperativa no podrán ser garantes entre sí o de los socios.

### **Crédito de Consumo Ordinarios:**

Los créditos ordinarios hasta US\$ 2.000,00 deben ser garantizados por un socio activo o garante particular, de US\$ 2.001,00 hasta US\$ 8.000,00 deben ser garantizados por dos socios activos o un garante particular y un socio que demuestren solvencia patrimonial, uno de los garantes debe tener un bien inmueble.

### **Crédito de Consumo Emergente:**

El crédito emergente garantiza un socio activo o un garante particular con un promedio de US\$ 100,00 en su libreta de ahorros.

### **Créditos de Almacén:**

Los créditos de almacenes a partir de los US\$ 600,00 deben ser garantizados por un socio activo.

Para todos los casos se firmarán los documentos legales respectivos (pagarés y solicitudes).

### **Crédito Hipotecario:**

Los préstamos hipotecarios estarán garantizados por la protocolización legal del bien a hipotecarse, con beneficio de ser primera hipoteca de un bien inmueble dentro de la Provincia de Pichincha.

### **Requisitos para otorgar Créditos:**

- a. Mantener activa la cuenta de ahorros y demás obligaciones, antes de presentar la solicitud;

- b. Haber cumplido y cubierto oportunamente los dividendos establecidos en préstamos anteriores;
- c. No estar en mora por dividendos o en cuotas mensuales.
- d. Tener por lo menos noventa días de haber sido admitido como socio, mantener normalidad; consistencia en sus ahorros y certificados de aportación;
- e. Presentar la solicitud de crédito, formularios y más documentos requeridos por la Cooperativa, los mismos que por su confidencialidad deben contener información verdadera y confiable;
- f. Acatar las resoluciones del Comité de Crédito cuando las mismas estén de conformidad con la Ley, Estatuto y el Reglamento de Créditos.

**Tasas de Interés:**

**Tabla N° 3**

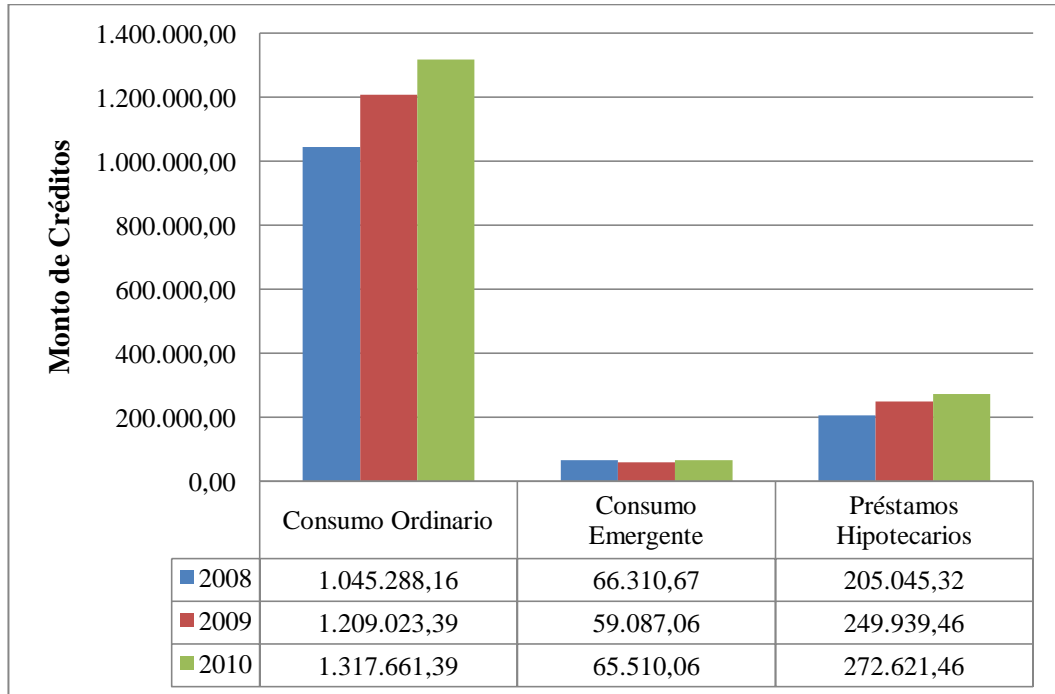
**Tasa de Interés anual sobre saldos**

<b>Tipo de Crédito</b>	<b>% Tasa de Interés</b>
Crédito de Consumo	17,5 %
Crédito Hipotecario	15,5 %

Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

**Gráfico N° 6**

**Histórico de la Evolución de la Cartera de la COAC "Juan de Salinas" Ltda.**



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

Se observa en el Gráfico N° 6 que tanto la Cartera de Consumo Ordinario como la de Préstamos Hipotecarios ha crecido en un 8% con respecto al año 2009; mientras que la Cartera de Consumo Emergente presenta un crecimiento del 10%.

**Cobranzas:**

El Oficial de Crédito y Cobranzas presentará un informe bimestral por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranzas al Comité de Crédito.

El Oficial de Crédito y Cobranza llevará un control permanente de la cartera vencida y procederá al cobro correspondiente con las siguientes consideraciones:

- a. Realizar hasta 3 llamadas telefónicas al deudor y garante.

- b. Harán llegar al deudor y garantes hasta 2 comunicaciones escritas en un lapso de 15 días.
- c. Realizar dos visitas al lugar indicado por el socio.
- d. Por último se procederá de acuerdo a lo que establece la Ley.

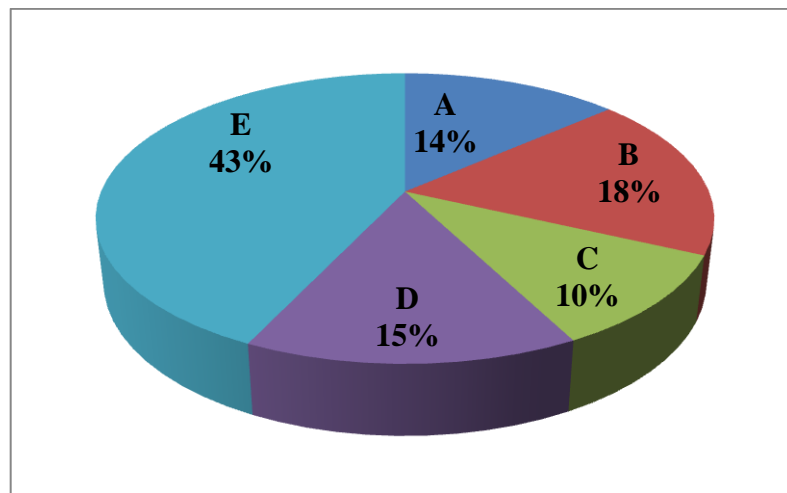
Se considera morosidad a una cuota a los 3 días de su vencimiento, a los 63 días, la segunda cuota vencida y a los 93 días será considerado crédito totalmente vencido.

**Tabla N° 4**  
**Cartera Vencida según su Calificación.**

<b>Calificación</b>	<b>Monto</b>
<b>A</b>	30.875,11
<b>B</b>	41.652,92
<b>C</b>	23.747,88
<b>D</b>	33.482,85
<b>E</b>	97.599,92

Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

**Gráfico N° 7**  
**Cartera Vencida según su Calificación.**



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

En el Gráfico N° 7, se puede observar que el 43% de cartera vencida de la Cooperativa se encuentra en la calificación E, lo cual no es favorable para la misma ya que significa cartera perdida.

### **2.1.3 Área de Recursos Humanos**

#### **Objetivos:**

- a. Determinar en forma clara y precisa, la estructura orgánica y funcional de la Cooperativa;
- b. Identificar, ordenar y clasificar las funciones de las diferentes ocupaciones típicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.;
- c. Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de cada uno de los elementos de competencia y los requerimientos genéricos complementarios de cada ocupación;
- d. Conocer los factores de trabajo físico y ambiental para el desempeño de cada ocupación;
- e. Generar una gestión adecuada del talento humano que se oriente dentro de la planificación y programación institucional;

#### **Políticas:**

- a. Cumplir con las disposiciones de reglamentación Interna de la Cooperativa;
- b. Capacitar al personal operativo y directivo;
- c. Procurar que las funciones a cargo del personal sean socialmente justas y económicamente rentables;
- d. Garantizar una adecuada coordinación entre personal administrativo y directivo;
- e. Evaluar el desempeño de empleados y directivos;

### **Selección de personal:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., cuenta con un Manual de Funciones, el cual especifica los elementos de competencia que se requiere en cada plaza de trabajo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Para el proceso de selección de personal, el Jefe de Recursos Humanos debe comprobar que los candidatos cumplan con los conocimientos, habilidades y valores requeridos según lo especifica el Manual de Funciones de la Cooperativa.

#### Proceso de selección:

El Jefe de Recursos Humanos debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas acorde al puesto de trabajo vacante.

El entrevistador representa a la Cooperativa, por lo que debe dar a sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

Al concluir la evaluación, el Jefe de Recursos Humanos debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

La decisión final, sobre quien será la persona que ocupe la vacante, la tomará el Gerente General con el Jefe de Recursos Humanos quien presentará a los tres candidatos potenciales.

La selección adecuada del personal es esencial para el éxito de la Cooperativa.

### **Ascensos:**

Dentro de la Cooperativa, no se cuenta con un Manual que defina los puestos a los que podrían ser ascendidos o transferidos los empleados, en los últimos años no se han presentado ascensos, los puestos vacantes han sido cubiertos con personas externas a la Cooperativa.

### **Capacitación del Personal:**

La Cooperativa no cuenta con un Plan de Capacitación para el personal. La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Cooperativa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la misma.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La falta de Capacitación del Personal se vuelve una debilidad de la Cooperativa, y un punto menos frente a la competencia. El personal de la Cooperativa no ha recibido ningún tipo de capacitación en el último año.

### **1.3. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo nos permite comprender las variables sobre las cuales la Cooperativa no tiene influencia alguna; ayudándola a establecer las oportunidades y amenazas que existen.



### **1.3.1. Influencias Macroambientales**

#### **1.3.1.1. Incidencia del factor político**

El 26 de noviembre de 2006 es electo por primera ocasión como Presidente del Ecuador el economista Rafael Correa Delgado; y por segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales del 26 de abril de 2009, con el 51,9% de votos contables.

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 cumpliendo dos de sus propuestas de campaña; la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a US\$ 4.250,00 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales); ubicándose actualmente en US\$ 6.000,00.

El Presidente Rafael Correa persiguió la igualdad de género, por lo que el 40% de su gabinete estaba conformado al inicio de su gestión por mujeres.

Correa siempre ha hecho referencia a la necesidad de “la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente”<sup>1</sup>. Planteó desde un inicio reformar políticamente al Estado ecuatoriano, lo cual era uno de los ejes de la Revolución Ciudadana; el principio de este cambio se dio con la aprobación de la Constitución de Montecristi en el año 2008 dando paso a un modelo de socialismo del siglo XXI y terminando con la Constitución de 1998 que abordaba un contexto neoliberal.

Entre los hechos positivos más importantes que se han producido en estos tres años, en lo económico, político y social podemos mencionar los siguientes:

---

<sup>1</sup> Discurso de Posesión del Presidente Rafael Correa. Página Oficial de Rafael Correa.

- a. La finalización de la base militar norteamericana en Manta, como una expresión de una política nacionalista y de resistencia a las órdenes del Pentágono;
- b. El alza del bono de desarrollo humano de US\$ 15,00 a US\$ 35,00 mensuales para un millón seiscientos mil pobres e indigentes;
- c. El alza del bono de la vivienda a US\$ 5.000,00;
- d. El no pago del aporte de US\$ 25,00 en la educación primaria;
- e. La entrega de uniformes y desayunos escolares en varias escuelas;
- f. El no pago de la consulta externa en los hospitales públicos;
- g. La importante inversión en obra pública como la construcción de carreteras y puentes.
- h. La reducción del monto del pago de la deuda externa y la utilización de esos recursos en obra pública;
- i. La utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.
- j. La inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Toachi – Pilatón;
- k. La incorporación al ALBA.

Por otra parte, la realidad, nos muestra algunos hechos negativos en los diversos campos del país, que podemos resumirlos en los siguientes:

- a. La nueva Constitución de Montecristi, siendo una Constitución progresista, comparándola con la neoliberal anterior, sigue siendo una Constitución del mismo Estado capitalista imperante.
- b. El desempleo y el subempleo se mantienen y aumentan, llegando juntos a cerca del 70%;
- c. Aumenta la emigración. Todos los días el número de ecuatorianos que emigran al exterior crece, por falta de oportunidades en nuestro país.

- d. Los sueldos y salarios siguen siendo bajos, con un básico de US\$ 240,00, que no llega ni a la mitad del costo de la canasta familiar que está en US\$ 512,00.
- e. La delincuencia y la inseguridad ciudadana aumentan. La mayor inversión en más armas y policías no da resultados efectivos, porque el gobierno no parte del criterio justo de que a la delincuencia se la combate ante todo dando trabajo y buenas condiciones de vida a la gente y no toma las medidas correctas y necesarias para que así sea.

El 20 de marzo de 2010 Rafael Correa anunció, en su cadena sabatina, la creación de la Superintendencia de Cooperativas; explicó que no se pretende quitar apoyo a las grandes empresas sino apoyar y desarrollar el cooperativismo, además señaló que la economía popular y solidaria es la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, ubicándose aquí las cooperativas de ahorro y crédito.

Por ello anunció que se está consolidando una institucionalidad donde se realizará la Ley de Economía Popular y Solidaria que creará una Superintendencia de Cooperativas, la cual según Correa es necesaria, porque el objetivo y la lógica de una cooperativa de ahorro y crédito es diferente del funcionamiento de los bancos.

Correa aclaró que no excluirá o se dejará de apoyar a la economía moderna, pero el Gobierno se debe preocupar a demás de quienes fueron desplazados.

El 30 de septiembre de 2010, hubo una sublevación de un grupo de policías, protestando contra la nueva Ley Orgánica de Servicio Público, que les reduciría beneficios económicos, impidiendo que Correa salga del Hospital de la Policía en el que se encontraba. A esto Correa lo denunció como un intento de golpe de Estado por parte de los policías.

### 1.3.1.2. Incidencia del factor económico

#### **PEA (Población Económicamente Activa):**

Denominada así la parte de la población total que participa en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.

**Tabla N° 5**

#### **Población Económicamente Activa del Cantón Rumiñahui, por sexo según ramas de actividad.**

<b>Ramas de actividad</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Total</b>	28.260	17.350	10.910
<b>Agricultura, ganadería, caza, pesca, silvicultura</b>	2.101	1.397	704
<b>Manufactura</b>	4.965	3.288	1.677
<b>Construcción</b>	2.217	2.114	103
<b>Comercio</b>	4.639	2.582	2.057
<b>Enseñanza</b>	1.409	563	846
<b>Otras actividades</b>	12.929	7.406	5.523

Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

#### **Dolarización:**

La dolarización es el proceso en el cual para el Ecuador deja de ser el sucre la moneda de uso corriente y pasa a ser el dólar.

El domingo 9 de enero del 2000, el entonces Presidente de la República del Ecuador, Dr. Jamil Mahuad, anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres;

para lo cual dijo: "El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos, y es el camino por donde debemos transitar".

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

Correa denomina a la dolarización como un error técnico, porque elimina la política monetaria y cambiaria; se comprometió a mantener la dolarización en el país ya que aseguró que sería algo "insensato" cambiar de moneda en estos momentos; no obstante ha mencionado la posibilidad de sustituir al dólar por una moneda regional sudamericana en el futuro.

El esquema de la dolarización impuso un serio ajuste para la economía de los ecuatorianos. En un primer momento, el efecto de la dolarización redujo la capacidad de compra de la población, y por tanto, volvió más pobres a los ecuatorianos; por lo que no existía capacidad de ahorro, por más atractivas tasas de interés que se hubiesen ofertado.

La dolarización impactó drásticamente en la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan de Salinas" Ltda., decreciendo su capital social, pues, al 31 de diciembre del 1999 la Cooperativa disponía de 172'562.414 sucres en Certificados de Aportación si la cotización del dólar fue de 25.000,00 sucres, equivalía a US\$ 6.902,50.

### **Tasas de Interés:**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero; al igual que cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación y la tasa activa o de colocación. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La diferencia que se obtiene entre la tasa activa y la pasiva se denomina margen de intermediación.

### **Tasa de Interés Activa:**

La tasa de interés activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

**Tabla N° 6**  
**Evolución Tasa de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-30-2010	8,94%
Octubre-30-2010	8,94%
Septiembre-30-2010	9,04%
Agosto-31-2010	9,04%
Julio-31-2010	8,99%
Junio-30-2010	9,02%
Mayo-31-2010	9,11%
Abril-30-2010	9,12%
Marzo-31-2010	9,21%
Febrero-28-2010	9,10%
Enero-31-2010	9,13%
Diciembre-31-2009	9,19%
Noviembre-30-2009	9,19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristina Almeida V.

El periodo del 2000 al 2003 fue una época de estabilización en el sector financiero ecuatoriano, la tasa de interés activa se mantuvo elevada debido a una serie de

factores tales como, que las entidades del sector mantenían una parte importante de sus reservas en el exterior invertidas en activos muy líquidos, con el fin de poder responder a la potencial demanda de liquidez por parte de los depositantes, lo cual encarece el crédito, otro factor es el riesgo país, mismo que continúa siendo considerable, situándose en casi 1.100 puntos básicos a mediados de 2003.

Hasta el 2004 la tendencia de la tasa de interés activa fue a la baja ya que el gobierno provee la recompra de deuda soberana con fondos provenientes de la exportación del crudo lo que fomentará la reducción del spread soberano y así bajar las tasas de interés internas.

Desde septiembre 2007 hasta junio de 2009 se observó que hubo una reducción de las tasas de interés activas; sin embargo, en algunos aspectos de crédito, como vivienda y microcrédito de acumulación ampliada, existe un incremento entre mayo y junio del 2010.

Las menores tasas de interés activas se reflejan en los segmentos corporativos, pymes y vivienda, siendo los segmentos de microcrédito los que mayores tasas de interés activas mantienen.

### **Tasa de Interés Pasiva:**

La tasa de interés pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado (depósito de ahorros o a plazo fijo).

**Tabla N° 7**

**Evolución Tasa de Interés Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-30-2010	4,30%
Octubre-30-2010	4,30%
Septiembre-30-2010	4,25%
Agosto-31-2010	4,25%
Julio-31-2010	4,39%
Junio-30-2010	4,40%
Mayo-31-2010	4,57%
Abril-30-2010	4,86%
Marzo-31-2010	4,87%
Febrero-28-2010	5,16%
Enero-31-2010	5,24%
Diciembre-31-2009	5,24%
Noviembre-30-2009	5,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristina Almeida V.

Del 2000 al 2003, la tasa de interés pasiva se mantuvo elevada debido a una serie de factores al igual que la tasa activa tales como, que las entidades del sector mantenían una parte importante de sus reservas en el exterior invertidas en activos muy líquidos, con el fin de poder responder a la potencial demanda de liquidez por parte de los depositantes.

Desde el año 2004 hasta el final del 2005, la tendencia en términos generales se ha mantenido a la baja, a inicio del 2005, crecía consistentemente, luego presenta una abrupta subida consecuencia de la crisis política por la salida del Presidente Lucio Gutiérrez.

La tasa de interés pasiva ha tenido leves variaciones a lo largo del primer semestre del 2010. Lo importante de esta evolución es que desde septiembre del año 2007 hasta junio del 2010, el margen de intermediación ha ido disminuyendo progresivamente.



### **1.3.1.3. Incidencia del factor legal**

Las cooperativas de ahorro y crédito y las nuevas formas de economía solidaria y popular estarán sujetas a nuevas reglas si se aprueba un proyecto de Ley que prepara el Régimen.

Desde la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES) se impulsa un proyecto que busca reforzar el control de las cooperativas, llenar los vacíos legales e iniciar la regulación en bancos comunales y cajas de ahorro.

En ese proyecto, que no tiene fecha para ir a la Asamblea, se plantea la creación de una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Esta entidad será la que controle a todas las cooperativas que están regidas bajo el Ministerio de Inclusión Social y Económica y la Superintendencia de Bancos. Aquellas que no quieran hacerlo deberán transformarse en una entidad acorde a las que maneja la Superintendencia de Bancos.

Según el MIES, hasta el 2008 existían 1.221 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por este Ministerio y 38 por la Superintendencia de Bancos. Para el Régimen el sector cooperativo tiene una figura diferente y por tanto, necesita tener un órgano de control adaptado a estas circunstancias.

La nueva propuesta, sin embargo, no convence a todas las cooperativas. Para el director ejecutivo de la Asociación de Cooperativas regidas por la Superintendencia de Bancos, Édgar Peñaherrera, las 38 entidades que se encuentran reguladas bajo este sistema requieren de un control eminentemente técnico.

Existen dudas, en que la nueva entidad que se pretende crear con la nueva ley englobe a todos los sistemas de economía popular y solidaria, cooperativas de

consumo, transporte, de vivienda, cajas de ahorro, informales microempresarios. La falta de control ha derivado en la proliferación de cooperativas. Por ejemplo, en Tungurahua, existen 117 cooperativas de ahorro y crédito. La proliferación es grave, ya que esto hace que las mismas organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios abran cuentas en dos y cinco cooperativas distintas.

#### **1.3.1.4. Incidencia del factor tecnológico**

La innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio frente a la competencia y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas.

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

DataCoop actualmente es el software más completo para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Este software es una solución informática que se adecua a operaciones dentro del segmento rural, negocios privados y gobierno. También forma parte del primer nivel de información de la comunidad sobre el desarrollo por medio del crédito para las diferentes actividades productivas.

Este sistema está disponible en un ambiente Cliente Servidor, tecnología Web-enabled y ofrece características para atención por medio de kioscos y Cajeros Automáticos (ATM) en lugares donde la Cooperativa no cuenta con oficinas y en horarios extendidos las 24 Horas.

Permite que la Cooperativa ponga en ejecución varios tipos de esquemas de servicios introducidos por las instituciones de control financiero y de gobierno. También permite que los usuarios introduzcan nuevos esquemas de ejecución de servicios definidos por el usuario.

Todo el software ha sido diseñado usando arquitectura tecnológica de última generación (tres-capas) y Cliente/Servidor.

Entre los clientes de este software tenemos: COAC Alianza del Valle Ltda., COAC CACPECO Ltda., COAC Andalucía Ltda., COAC Atuntaqui Ltda., entre otras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., realiza sus operaciones con un software poco actualizado a las tendencias actuales que presenta a diario problemas.

No permite acceder a datos importantes como, análisis de cartera para analizar todos los créditos otorgados, así como monitorear indicadores de morosidad, vencimientos y segmentación de la cartera.

La Cooperativa se ha adaptado a este sistema ya que no posee sucursales y se ajusta a su economía.

### **1.3.2. Influencias Microambientales**

#### **1.3.2.1. Competencia**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., se considera como competencia a toda institución u organización que se dedica a operaciones de intermediación financiera.

Bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas se encuentran 404 Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Pichincha, de estas 10 tienen agencias en Sangolquí:

Cooperativa de Ahorro y Crédito:

- 29 de Octubre
- Alianza del Valle
- Cooperare
- Coprogreso
- Chibuleo
- Ilalo
- Luz del Valle
- San Pedro de Taboada

Estas Cooperativas se convierten en competencia directa al encontrarse en la misma ciudad y perseguir el mismo mercado objetivo.

Entre los principales productos y servicios financieros que ofrecen las otras Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector tenemos:

- Cuentas de ahorros
- Depósitos a plazo fijo
- Planes de ahorro
- Créditos de consumo
- Créditos para los microempresarios
- Anticipos de sueldo
- Créditos para la vivienda
- Otros servicios (seguros de vida y servicios médicos).

#### **1.3.2.2. Productos Sustitutos**

Los sectores que ofrecen los productos y servicios sustitutos, si bien no son un competidor directo de la Cooperativa, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de demandar los productos y servicios que ofrece.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede obtener, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos y servicios por debajo de un límite o sube el precio por arriba de este límite.

Los principales productos y servicios sustitutos de los brindados por la Cooperativa son:

- Tarjetas de Crédito



- Compra – Venta de Títulos Valores

- Inversiones en la Bolsa de Valores



- Fideicomisos inmobiliarios

- Créditos directos de almacenes



### **1.3.2.3. Proveedores**

Se denomina proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., a las entidades que brindan financiamiento a la misma.

El principal proveedor de financiamiento de la Cooperativa es el Banco del Austro con quien realiza operaciones que le permite atender problemas transitorios de liquidez a plazos no mayores a 30 días.

### **1.3.2.4. Clientes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., hasta el mes de septiembre del 2010 cuenta con:

**Tabla N° 8**

**Número de Socios a Septiembre del 2010**



Cuenta	N° de Socios
Cuenta Mi Cepo	1.636
Cuenta Mi Meta	309
Cuenta Adultos	954
Cuenta Ahorros Programados	3
Cuenta Ahorro Genio	15
Cuenta Ahorros Org. Estudiantiles	17
Cuenta Organizaciones	21
Cuenta Ahorros Fondos de Reserva	10
<b>TOTAL</b>	<b>2.965</b>

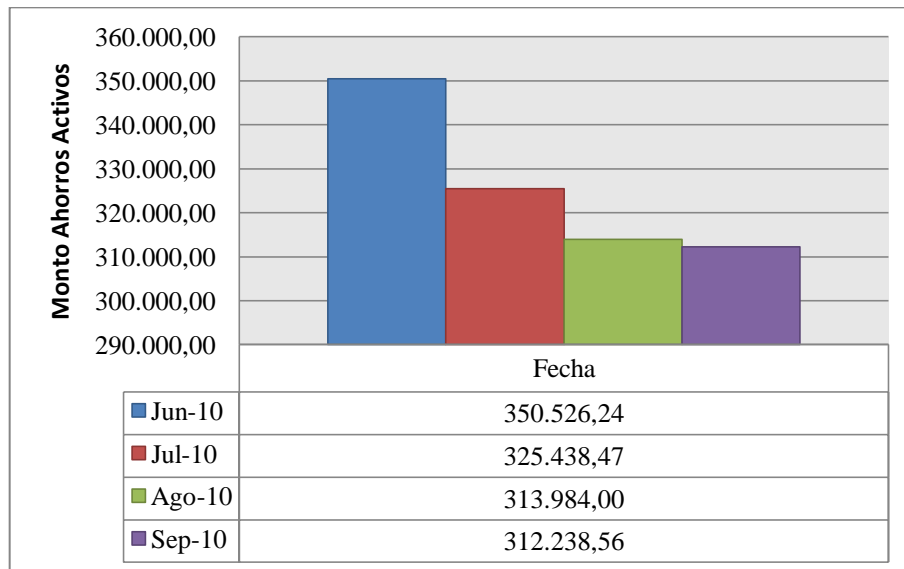


Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

**Gráfico N° 8**

**Ahorros Activos.**



Fuente: COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Elaborado por: Cristina Almeida V.

Según el gráfico N° 8, se presenta una disminución en el monto de los ahorros activos, esto se debe al retiro de 18 socios activos en el período de julio a septiembre de 2010.

### 1.3.2.5. Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital para financiar las operaciones.</li> <li>• Plazos acorde a las necesidades de los socios.</li> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Espacio físico adecuado.</li> <li>• Empleados comprometidos con la institución.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procesos mal definidos.</li> <li>• No existe una adecuada organización administrativa.</li> <li>• Poca participación en el mercado.</li> <li>• Morosidad en la cartera.</li> <li>• Falta de capacitación para los empleados.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe demanda insatisfecha.</li> <li>• Fortalecimiento del sistema cooperativo.</li> <li>• Convenios con instituciones educativas privadas para administrar el cobro de pensiones.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos ofrecidos por la competencia.</li> <li>• Mayor experiencia de la competencia.</li> <li>• Baja de las tasas de interés.</li> <li>• Inestabilidad laboral.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una entidad porque define:

- a. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa;
- b. Lo que pretende hacer, y;
- c. Él para quién lo va a hacer.

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., es:

“Somos una institución de intermediación financiera al servicio del Cantón Rumiñahui y la Provincia de Pichincha, a través de servicios financieros orientados a las necesidades de la comunidad, con procesos y sistemas de control adecuados a su gestión, tecnología innovadora y un equipo profesional comprometido con el servicio al cliente.”

#### **3.2. Visión**

La visión se define como el camino al cual se dirige la entidad a largo plazo y sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la entidad en su conjunto para alcanzar el estado deseable.



La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., al año 2010 es:

“Ser una institución de intermediación financiera que trabaja con honestidad, solidaridad y responsabilidad, impulsando la cultura del ahorro y la generación de servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los socios, sus familias y la comunidad del Cantón Rumiñahui.”

### **3.3. Objetivos**

Los objetivos son la expresión de los deseos de la entidad, que se busca conseguir mediante acciones concretas. Por ello un objetivo sirve para:

- a. Formular concreta y objetivamente resultados.
- b. Planificar acciones.
- c. Orientar procesos.
- d. Medir resultados.

Los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., son:

- a. Mejorar la posición financiera-patrimonial de la Cooperativa a través del crecimiento sostenido de sus principales cuentas;
- b. Mejorar la preferencia de la Cooperativa como proveedora de servicios financieros en particular en el segmento de docentes, padres de familia, niños y jóvenes de la zona de influencia de la cooperativa de conformidad a la demanda del mercado;
- c. Mejorar la capacidad de gestión, monitoreo y control de las operaciones de la cooperativa para la entrega de servicios financieros y no financieros dentro de su zona de influencia, a través del fortalecimiento de procesos, normativa interna y aprovechamiento tecnológico;

- d. Potenciar la capacidad de gestión, administración y compromiso del equipo de trabajo a través de la implementación del plan de capacitación institucional sustentado en la definición de necesidades por áreas y competencias.

### **3.4. Políticas**

La creación de políticas en la entidad, tienen como finalidad crear un entorno más favorable para el desarrollo de la misma.

Al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas como son:

- a. La cultura de la empresa;
- b. Los recursos disponibles;
- c. Las variables del entorno, tanto nacional como internacional en el ámbito económico, social, tecnológico y político;
- d. La competencia.

Las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., son:

- a. Entregar a los socios lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.
- b. Anticiparnos a las necesidades y deseos de los socios y compañeros, para crear formas nuevas y rentables de satisfacción.
- c. Ser polifuncionales, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad.
- d. Pulcritud en nuestra presentación personal y de las instalaciones físicas.
- e. Elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno
- f. Cumplir con las disposiciones de reglamentación Interna de la Institución
- g. Capacitar al personal operativo y directivo de la Institución
- h. Procurar que las funciones a cargo del personal sea: socialmente justas y económicamente rentables.

- i. Garantizar una adecuada coordinación entre personal administrativo y directivo.
- j. Toda información mal intencionada que produzca daño Institucional deberá ser sancionada.
- k. Consolidar y difundir conocimientos que impliquen el bienestar de la Institución a través de charlas.

### **3.5. Estrategias**

Las estrategias señalan el camino a seguir para alcanzar con éxito la visión, realizadas en base a los objetivos y políticas de la entidad.

Se relaciona con el ámbito de actuación de la entidad, es decir, en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico y fijan los límites de la misma.

Las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., son:

- a. Consolidar la posición financiera y patrimonial de la Cooperativa a través de un crecimiento sostenido de sus principales indicadores financieros por lo menos el 65% respecto del año base.
- b. Adecuación de los servicios financieros de la Cooperativa a las necesidades del mercado de la ciudad de Sangolquí con un índice de satisfacción no menor al 85%.
- c. Contar con una estructura administrativa y financiera sólida, sustentada en la administración de los servicios financieros que se encuentre adaptada a los requerimientos del mercado y el entorno.
- d. Consolidar un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos institucionales de la Cooperativa.

### **3.6. Principios**

Los principios son las actitudes consecuentes de los valores asumidos, son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto.

Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

Los principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., son:

**Sigilo de información:** La información de la Cooperativa es exclusiva de la misma, son haberes valiosos. La protección de esta información es de importancia para mantener la capacidad de competir.

**Confianza:** Significa proyectar la transparencia en el trabajo, una imagen de solvencia y generar un apoyo constante e incondicional a los socios para que puedan sentir un verdadero respaldo.

**Igualdad:** Se expresa a través del trato justo y sin diferencias a los socios tomando en cuenta que todos son importantes para la Cooperativa, y que la unión de todos nos dan la fuerza para seguir creciendo.

**Honestidad:** Implica básicamente mantener transparencia, respeto y reconocimiento de la propiedad de nuestros socios, sabiendo que se debe cuidar lo que se nos encomienda y que somos responsables de la administración adecuada de sus recursos.

Solidaridad: Implica responder con responsabilidad y apoyo incondicional a impulsar los proyectos y sueños de los socios para que puedan convertirse en realidad a través del apoyo de la Cooperativa, siempre con criterio técnico en el análisis y administración de los recursos.

### **3.7. Valores**

Los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta en la vida de cada individuo y cada grupo social.

Los valores son aquellos que llevan al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona y a hacerse más humano

Los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., son:

Lealtad: Es trabajar con entrega, pasión y compromiso para la institución a la que pertenecemos y para los clientes a quien nos debemos.

Respeto: En toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, se debe tratar siempre a cada uno, a uno mismo y a los demás con el respeto que le corresponde por su dignidad y valor como persona.

Responsabilidad: Significa básicamente mantener una conducta de trabajo apegada al respeto de los procesos operativos, normativa interna y aplicación de los estándares establecidos en el buen trato al asociado, respetando su tiempo en la ejecución de los servicios de la Cooperativa.

Ética: Implica trabajar con responsabilidad y respeto hacia la propiedad de los socios, mantener una línea recta de comportamiento en base a los valores institucionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **4.1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **4.1.1. Evolución de la Auditoría**

La historia de la auditoría está ligada con la historia de las aplicaciones financieras sobre todo la contabilidad, banca, impuestos y seguros. Se conoce que hace varios siglos ya se practicaban auditorías, teniéndose conocimientos de su existencia hace aproximadamente 5.000 años antes de Cristo, con la aparición de la escritura y las formaciones socioeconómicas, políticas, filosóficas y culturales creció la necesidad de salvaguardar la economía de las tribus y reinos; por lo que, delegaban a un integrante de la organización con formación en escritura y números para que realizara actividades como la organización de datos, que permitiera una evaluación de la situación en la que se encontraban para la toma de decisiones.

En varios países de Europa, durante la edad media, existían ya varias asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los Consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Consejo de Contadores de Venecia (Italia), 1581.

El término auditor apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En la segunda mitad del siglo XVIII, época de la revolución industrial, se imprimieron nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley; un sistema metódico y normalizado de contabilidad era indispensable para una adecuada información y para la prevención del fraude.

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de auditoría creció y floreció en Inglaterra, siendo el objetivo primordial la detección del fraude; la auditoría se introdujo en Estados Unidos hacia 1900, donde los antecedentes de las auditorías actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

En 1940 los objetivos de las auditorías ya no abarcaban tanto el fraude más bien el estudio de las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de tal manera se podían establecer objetivos económicos en función de dichos estudios.

Simultáneamente al crecimiento de la auditoría independiente en los Estados Unidos, se desarrollaba la auditoría interna y de gobierno, entrando a formar parte del campo de la auditoría. A medida que los auditores independientes notaron la importancia de un buen sistema de control interno y el alcance de las pruebas a efectuar en una auditoría independiente, se mostraron partidarios de la implementación de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, el mismo que era independiente del departamento de contabilidad general, y se encargaría del desarrollo y mantenimiento de adecuados procedimientos del control interno.

Posteriormente, las compañías adoptaron la expansión de las actividades del departamento de auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables. Actualmente, los departamentos de auditoría interna son revisiones de todas las fases de las compañías incluidas las operaciones financieras.

James O. McKinsey, en 1935 sentó las bases para la auditoría administrativa, la cual, consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos.

Para el año de 1945, evidenciándose la necesidad de las revisiones integrales, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En el año 1958 el interés por esta auditoría llevan a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el análisis factorial, abordando el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

William Leonard en 1962, incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa; luego en 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en el cual presenta los instrumentos para aplicar la auditoría, indica las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel, aborda el concepto de auditoría operacional, la misma que consistía fundamental mente en una auditoría a las operaciones que realiza la empresa, presenta la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

Jack Fleitman, en 1994, incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas.

La auditoría de gestión se presenta de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.



#### **4.1.2. Definición de Auditoría**

La palabra auditoría proviene del latín “audire” que significa oír, que hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con sus funciones ya que ellos escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.

En forma general una auditoría es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente que se practica sobre las actividades financieras u operativas de una organización, con posterioridad a la ejecución de estas, para sobre la base de la evaluación del control interno el auditor recopile evidencia que una vez analizada le permita dar testimonio de los resultados obtenidos.

#### **4.1.3. Clasificación de la Auditoría**

Existen varias clases de auditorías que se dividen en dos grupos:

##### **a. Por el enfoque del profesional:**

- Auditoría interna: Es una actividad de evaluación independiente, organizada dentro de la organización, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de la misma.
- Auditoría externa: Es una actividad de evaluación independiente, pero a diferencia de la auditoría interna esta se origina fuera de la organización; estas auditorías las realizan las firmas auditoras o profesionales en libre ejercicio.
- Auditoría gubernamental: Es un examen que lo realizan las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.

**b. Por el área que revisa:**

- Auditoría Financiera: Es un examen que evalúa, revisa y analiza las actividades financieras de la organización con la finalidad de emitir una opinión sobre dos aspectos fundamentales siendo estos la razonabilidad de saldos y el cumplimiento de los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- Auditoría de Gestión: Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.
- Auditoría Administrativa: Es un examen que evalúa la estructura organizativa, los métodos de control, medios de operación y el empleo de los recursos humanos y materiales de la organización.
- Auditoría de Cumplimiento: El objetivo de esta es determinar si la organización ha cumplido a cabalidad con las disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica.
- Auditoría Informática: Es un examen enfocado a la evaluación de la información automatizada y los sistemas de procesamiento de datos.
- Auditoría Ambiental: Examen profesional del auditor enfocado a evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales ambientales.
- Auditoría Forense: Se basa en la prevención y detección del fraude financiero, la cual ha sido de gran apoyo en las investigaciones judiciales.
- Auditoría de sistemas de calidad: Es un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva del cumplimiento de las disposiciones del

sistema de calidad o certificación adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el mismo.

- Auditoría tributaria: Su objetivo principal verificar y determinar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Estos son los principales tipos de auditoría que se realizan; sin embargo se debe tener en cuenta que la clasificación de auditorías es extensa por su aplicación, ya que la auditoría es un examen posterior a las actividades realizadas.

#### **4.1.4. Normatividad que regula la Auditoría**

##### **4.1.4.1. Código de Ética**

Un Código de Ética constituye una exposición que abarque los valores y principios que guíen la labor cotidiana de los auditores. La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor plantean elevadas exigencias éticas.

La conducta de los auditores debe ser irreprochable en todos los momentos y todas las circunstancias; cualquier deficiencia en su conducta profesional o cualquier conducta inadecuada en su vida personal, perjudica la imagen de integridad de los auditores, además de la calidad y validez de su labor de auditoría.

La adopción y la aplicación de un Código de Ética para los auditores, promueve la confianza en ellos y en su labor.

Los principios fundamentales y reglas de conducta para el auditor son:

**Integridad:** Presentar un comportamiento aceptable que provea la base para confiar en su juicio.

- Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal ó de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Objetividad: Debe actuar con imparcialidad, prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos.

- No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.
- Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

Confidencialidad: Respetar la propiedad de la información; no se la debe divulgar a menos que exista la debida autorización o una obligación legal o profesional para hacerlo.

- Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
- No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Competencia: Brindar sus servicios con el debido cuidado profesional aplicando sus conocimientos y habilidades.

- Participarán sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las normas para la práctica profesional de auditoría interna.
- Mejorarán continuamente sus aptitudes y la efectividad y calidad de sus servicios.

#### **4.1.4.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)**

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativas a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

El AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) ha expuesto el marco de referencia en las siguientes 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas:

Normas Generales: Requisitos personales e idoneidad de los auditores.

- Capacitación técnica adecuada e idoneidad.
- Actitud mental independiente.
- Debido cuidado profesional.

Normas de trabajo de campo: Realización de una auditoría.

- Planificación del trabajo y supervisión apropiada.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Obtención de evidencia suficiente y competente.

Normas de presentación del informe: Contenido del informe de auditoría.

- Conformidad en las declaraciones de los PCGA.
- Consistencia en la aplicación de los PCGA.
- Revelación adecuada.
- Expresión de la opinión.

#### **4.1.4.3. Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

En 1978 se presenta la primera reunión del Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría; mientras que la primera directriz internacional de auditoría, objetivos y ámbito de aplicación de la auditoría de los estados financieros se presenta en 1979.

El Organismo Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), adoptó las directrices de auditorías internacionales en 1987; posteriormente en 1991 se codificaron y editaron las directrices del IAPC, con esto nacieron las normas internacionales de auditoría.

Para 1998 más de 70 países alrededor del mundo adoptaron estándares del IAPC o los usaban como bases para estándares nacionales.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) fueron expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría las actualiza anualmente, ya que persiguen un desarrollo sostenido de la profesión contable, brindándoles elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

Las NIAs deben ser aplicadas de manera obligatoria en la auditoría de estados financieros, y deben aplicarse también en las demás auditorías, con la adaptación necesaria. En ocasiones excepcionales, un auditor puede juzgar necesario

apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría; cuando esto sucede, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

### Índice NIA:

Nº	Nombre	Propósito
1	Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros	Establecer normas y dar lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.
2	Términos de los trabajos de auditoría	Establecer normas y dar lineamientos sobre: a) el acuerdo de los términos del trabajo con el cliente; y b) la respuesta del auditor a una petición de un cliente para cambiar los términos de un trabajo por otro que brinda un nivel más bajo de certidumbre.
3	Principios básicos que rigen una auditoría	Describe los principios básicos que gobiernan la responsabilidad profesional del auditor, que deben tenerse en cuenta cuando se lleva a cabo una auditoría.
4	Planeación	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la planeación de una auditoría de estados financieros.
5	Uso del trabajo de otro auditor	Establecer normas y proporcionar lineamientos cuando un auditor, que dictamina sobre los estados financieros de una entidad, utiliza el trabajo de otro auditor en la información financiera de uno o más componentes incluidos en los estados financieros de la entidad.
6	Evaluación de riesgo y control interno	Establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
7	Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el control de calidad: a) políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto del trabajo de auditoría en general; b) procedimientos respecto del trabajo delegado a auxiliares en una auditoría particular.
8	Evidencia de auditoría	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la cantidad y calidad de evidencia de auditoría que se tiene que obtener cuando se auditan estados financieros, y los procedimientos para obtener dicha evidencia de auditoría.
9	Documentación	Establecer normas y proveer lineamientos respecto de la documentación en el contexto de la auditoría de estados financieros.

10	Consideración del Trabajo de Auditoría Interna	Establecer normas y proporcionar lineamientos a los auditores externos al considerar el trabajo de auditoría interna.
11	Fraude y error	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor para determinar fraude y error en una auditoría de estados financieros.
12	Procedimientos analíticos	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la aplicación de procedimientos analíticos durante una auditoría.
13	El Dictamen del Auditor sobre los Estados Financieros	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la forma y contenido del dictamen del Auditor como un resultado de una auditoría de los estados financieros de una entidad, desempeñada por un auditor independiente.
14	Otra Información en Documentos que Contienen Estados Financieros Auditados	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la consideración del auditor de otra información, sobre la que el auditor no tiene obligación de dictaminar, en documentos que contienen estados financieros auditados.
15	Auditoría en un Ambiente de Sistemas de Información por Computadora	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre los procedimientos que deben seguirse cuando se realiza una auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizada (SIC)
16	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora	Proporcionar lineamientos en el uso de TAACs. Aplica a todos los usos de TAACs que impliquen una computadora de cualquier tipo o tamaño.
17	Partes relacionadas	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor y los procedimientos de auditoría respecto de las partes relacionadas y de las transacciones con dichas partes.
18	Uso del trabajo de un experto	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso del trabajo de un experto como evidencia de auditoría.
19	Muestreo de auditoría	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el diseño y selección de una muestra de auditoría y la evaluación de los resultados de la muestra.
20	Los efectos del ambiente PED en el estudio y evaluación del sistema de contabilidad y los correspondientes controles internos.	Presenta los efectos de un entorno informatizado en la evaluación de sistemas de información contables. Junto con las demás normas da una guía al auditor de los controles en general a tener en cuenta en un ambiente informatizado y en las aplicaciones que procesan la información, así como técnicas de auditoría asistidas por computador y su importancia.
21	Hechos posteriores	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor respecto de los hechos posteriores. El término “hechos posteriores” se usa para referirse tanto a los hechos que ocurren entre el final del período y la fecha del dictamen del auditor, así como a los hechos descubiertos después de la fecha del dictamen del auditor.
22	Representaciones de la	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso de



	administración.	representaciones de la administración como evidencia de auditoría, los procedimientos que se deben aplicar para evaluar y documentar las representaciones de la administración y la acción a tomar si la administración se resiste a proporcionar representaciones apropiadas.
23	Negocio en marcha	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor en la auditoría de estados financieros respecto de la propiedad del supuesto del negocio en marcha como una base para la preparación de los estados financieros.
24	El Dictamen del Auditor sobre los Trabajos de Auditoría con Propósito Especial	Establecer normas y proporcionar lineamientos en conexión con los compromisos de auditoría con propósito especial, incluyendo: a) estados financieros preparados de acuerdo con una base integral de contabilización distinta de NIC; b) cuentas específicas, elementos de cuentas, o partidas en un estado financiero; c) cumplimiento con convenios contractuales; y d) estados financieros resumidos.
25	La Importancia Relativa de la Auditoría	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría.
26	Auditoría de estimaciones contables	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la auditoría de estimaciones contables contenidas en los estados financieros.
27	El examen de información financiera prospectiva	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre los trabajos para examinar e informar sobre información financiera prospectiva incluyendo los procedimientos del examen para los mejores estimados y supuestos hipotéticos.
28	Trabajos iniciales – balances de apertura	Establecer normas y proporcionar lineamientos respecto de los saldos de apertura cuando los estados financieros son auditados por primera vez o cuando los estados financieros del período anterior fueron auditados por otro auditor.
29	Evaluación del riesgo inherente y del riesgo de control y su impacto en los procedimientos sustantivos.	Se suministran en esta Norma criterios al auditor para la evaluación del riesgo inherente y del riesgo de control y para la utilización de tal evaluación en la determinación de la naturaleza, programa y extensión de los procedimientos sustantivos, al objeto de situar el riesgo de detección en un nivel aceptable.
30	Conocimientos del negocio	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre lo que significa un conocimiento del negocio, cómo obtiene y usa el auditor dicho conocimiento.
31	Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar las leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros.

#### 4.1.4.4. Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA)

El IAPC fue reconstituido en el 2002 como la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), y sus miembros aumentaron de 14 a 18; en el 2004 se presentó el Proyecto Claridad diseñado para mejorar la claridad de los pronunciamientos y facilitar su traducción.

Para el 2007 más de 100 países adoptaron los estándares del IAASB o los usaron como base para sus estándares nacionales y en el 2008 fue la aprobación final de los estándares reeditados bajo el Proyecto Claridad.

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

#### Índice NIAA:

Nº	Nombre	Objetivo
100	Trabajos para atestiguar	Facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos operativos del Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), un comité permanente del Consejo de la Federación Internacional de Contadores Públicos, y el alcance y autoridad de los documentos que emite.
120	Marco de referencia de las NIA	Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y revisión del trabajo de auditoría y que proporciona evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia.
200	Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros	Esta norma establece que el objetivo de la auditoría de estados financieros, preparados dentro del marco de políticas contables reconocidas, es permitir que el auditor exprese su opinión sobre dichos estados financieros para ayudar a establecer la

		credibilidad de los mismos. Además, esta norma describe los principios básicos que regulan las responsabilidades de un auditor, y que deben ser cumplidos cuando se lleva a cabo una auditoría.
210	Términos de los trabajos de auditoría	Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido.
220	Control de calidad para el trabajo de auditoría	Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.
230	Documentación	Esta norma define “documentación” como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión y procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.
240	Responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros	Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera.
250	Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros	Esta norma tiene como objetivo establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros. Esta norma es aplicable a las auditorías de estados financieros pero no a otros trabajos en los que se contrata al auditor para emitir un informe especial sobre el cumplimiento de reglamentaciones específicas
260	Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados de mando	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la comunicación de asuntos de auditoría que surgen de la auditoría de los estados financieros entre el auditor y los encargados del mando de una entidad.
300	Planeación	Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.
310	Conocimiento del negocio	Determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.
320	Importancia relativa de la auditoría	Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes

		distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
400	Evaluación de riesgos de control interno	Proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.
401	Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora	Esta norma proporciona la orientación necesaria para cumplir con los principios básicos de auditoría cuando ésta es llevada a cabo en un ambiente computacional.
402	Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios	Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debe considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.
500	Evidencia de auditoría	Amplía el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.
501	Evidencia de auditoría – consideraciones adicionales para partidas específicas	Proporciona pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.
505	Confirmaciones externas	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el uso por parte del auditor de las confirmaciones externas como un medio para obtener evidencia de auditoría.
510	Trabajos iniciales – balances de apertura	El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a los saldos iniciales en el caso de los estados financieros auditados por primera vez o cuando la auditoría del año anterior fue realizada por otros auditores.
520	Procedimientos analíticos	Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica.
530	Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas	Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el muestreo no estadístico.
540	Auditoría de estimaciones contables	Esta norma reafirma que los auditores tienen la responsabilidad de evaluar la razonabilidad de las estimaciones de la gerencia. Deben poner especial atención en evaluaciones que resulten

		sensibles a variaciones, que sean subjetivas o susceptibles de errores significativos.
550	Partes relacionadas	Esta norma proporciona pautas referidas a los procedimientos que el auditor debería aplicar para obtener evidencia de auditoría con respecto a la identificación de las partes vinculadas y la exposición de las operaciones con dichas partes.
560	Hechos posteriores	Esta norma no permite el uso de doble fecha en el informe de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes su examen al hecho que requirió y, en caso de hacerlo, debe hacer una manifestación de tal hecho en su nuevo informe.
570	Negocio en marcha	Esta norma proporciona pautas para los auditores cuando surgen dudas sobre la aplicabilidad del principio de empresa en marcha como base para la preparación de estados financieros.
580	Representaciones de la administración	Esta norma orienta al auditor respecto de la utilización de las representaciones de la gerencia como evidencia de auditoría, los procedimientos que debe aplicar evaluar y documentar dichas representaciones y las circunstancias en las que se deberá obtener una representación por escrito.
600	Uso del trabajo de otro auditor	Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores. Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.
610	Consideración del trabajo de auditoría interna	Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.
620	Uso del trabajo de un experto	Proporciona pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría.
700	El dictamen del auditor sobre los estados financieros	Proporciona pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad.
710	Comparativos	Establecer guías y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades del auditor respecto de los comparativos. No se refiere a situaciones en las que se presenten estados financieros resumidos con los estados financieros auditados
720	Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados	Esta norma orienta al auditor con respecto al análisis de otra información incluida en documentos que contienen estados financieros junto con el informe del auditor sobre los mismos, sobre la cual no está obligado a informar.
800	El dictamen del auditor sobre compromisos de	Esta norma proporciona pautas para informes sobre temas tales como componentes de los estados financieros, cumplimiento de

	auditoría con propósito especial	acuerdos contractuales y estados preparados de acuerdo con bases contables integrales diferentes de las NIA o de normas locales, y estados financieros resumidos.
810	El examen de información financiera prospectiva	Esta norma explica la responsabilidad del auditor al examinar información financiera prospectiva (como por ejemplo presupuesto y proyecciones) y los supuestos sobre los que están basados; da pautas sobre procedimientos deseables e inclusive ejemplos de informes.
910	Trabajos para revisar estados financieros	Establecer guías y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor cuando se lleva a cabo un trabajo para revisar estados financieros y sobre la forma y contenido del informe que el auditor emite en conexión con dicha revisión.
920	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera	Establecer guías y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor cuando se lleva a cabo un trabajo para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera y sobre la forma y contenido del informe que el auditor emite en conexión con dicha revisión.
930	Trabajos para compilar información financiera	Establecer guías y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del contador, cuando se lleva a cabo un trabajo para compilar información financiera y sobre la forma y contenido del informe que el contador emita en conexión con dicha compilación.
1000	Procedimientos de confirmación entre bancos	Ayuda al auditor externo y a miembros de la gerencia del banco, tales como auditores internos o inspectores, en los procedimientos de confirmación interbancaria. Esta guía contribuirá a la efectividad de estos procedimientos y a la eficiencia del procesamiento de respuestas.
1001	Ambientes de CIS – Microcomputadoras independientes	Ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 describiendo el sistema de micro computación usado en estaciones de trabajo individuales.
1002	Ambiente de CIS – Sistemas de computadoras en línea	Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas computarizados “en línea” y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.
1003	Ambientes de CIS – Sistemas de base de datos	Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas de base de datos y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos	Esta Declaración define las responsabilidades fundamentales de la gerencia, analiza las características esenciales de los roles de los supervisores y auditores, considera el alcance de la supervisión de funciones, y sugiere un mecanismo para

		coordinar en forma más eficiente el cumplimiento de las tareas de supervisores y auditores.
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas	Asiste al auditor en la aplicación de las NIA en las situaciones típicas que se presentan en las pequeñas empresas.
1006	La auditoría de bancos comerciales internacionales	Proporciona una guía adicional a los auditores mediante la ampliación e interpretación de pautas para la auditoría de bancos comerciales internacionales.
1008	Evaluación del riesgo y el control interno – características y consideraciones del CIS	Esta Declaración contiene las características y consideraciones más importantes del ambiente PED: estructura organizativa, naturaleza del procesamiento, aspectos de diseño y procesamientos, controles interno, controles generales PED, controles de aplicación PED, revisión y evaluación de los controles generales y de aplicación PED.
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora	Esta Declaración es una ampliación de la norma 401 y proporciona pautas detalladas con respecto al uso de TAAC.
1010	La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros	Esta declaración proporciona ayuda práctica a los auditores al describir: las principales consideraciones del auditor en una auditoría de estados financieros con respecto a los asuntos ambientales.
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados	Proporciona lineamientos al auditor para planear y desempeñar procedimientos de auditoría para las aseveraciones de los estados financieros relacionadas con instrumentos financieros derivados.

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

##### **4.1.5.1. Definiciones**

Armas García y Raúl de Cáceres Malagón, en su libro de Auditoría de gestión: conceptos y métodos define a la auditoría de gestión:

“Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las

recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado.”

Milton K. Maldonado E., la define como:

“Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es (eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética y ecología) de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.”

La Contraloría General del Estado de Ecuador, en su Manual de Auditoría de Gestión, la define como:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”

Definiré a la auditoría de gestión como un examen objetivo, crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de la entidad, para emitir un informe profesional sobre las siete “Es” (eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad, ecología y excelencia) referente a los objetivos empresariales y la optimización y buen uso de los recursos, utilizando indicadores de gestión, para la correcta toma de decisiones.

Elementos de Gestión:

La evaluación de la Gestión se la realiza en base a los siguientes elementos:



**Eficiencia:** Se refiere a la utilización óptima de los recursos para lograr los objetivos de la entidad. La eficiencia es lograr que las normas de trabajo sean las adecuadas y que los servicios y productos se ajusten a las mismas, aprovechando al máximo las capacidades instaladas y cumpliendo con los parámetros técnicos que garanticen la calidad en los servicios y productos brindados.

**Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, que pueden estar expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es difícil medir la eficacia cuando en la entidad no existe una correcta planificación, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

**Economía:** Este elemento evalúa que las operaciones económicas sean obtenidas en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. Además evalúa si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue óptima para la maximización de los resultados.

**Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, reflejada en la conducta grupal e individual de todos quienes conforman la organización, la cual debe basarse en un Código de Ética, leyes y sus deberes.

**Equidad:** Se refiere al análisis del desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica, con el objetivo de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes componentes que intervienen en las operaciones.

**Ecología:** Este elemento debe ser reconocido y evaluado dentro de la gestión institucional, el cual se basa en las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto.

Excelencia: Este elemento se refleja en el logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

#### **4.1.5.2. Importancia**

La auditoría de gestión en una entidad es importante, ya que permite evaluar la forma de llevar la empresa, la correcta toma de decisiones y en base a que son tomadas, se puede tener una idea de cuan eficiente, eficaz, económica, ética, equitativa, excelente y ecológicamente está siendo manejada.

#### **4.1.6. Propósitos y objetivos**

##### **4.1.6.1. Propósitos**

Entre los principales propósitos que persigue la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- Poder identificar las oportunidades de mejoras.
- Evaluación del desempeño y rendimiento de la gestión institucional.
- Comprobación de si la entidad maneja sus recursos de manera económica y eficiente y si realiza con eficiencia sus actividades y funciones.
- Asegurarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencia o prácticas poco económicas para la entidad.

#### **4.1.6.2. Objetivos**

General:

- La auditoría de gestión tiene como objetivo principal, evaluar el Sistema de Control Interno de la organización para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el manejo de los recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

Específicos:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Verificar la existencia de políticas apropiadas y el cumplimiento de las mismas.
- Evidenciar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y medir la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

#### **4.1.7. Características**

Entre las principales características de la auditoría de gestión están:

- Se orienta hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
- Se enfoca a obtener mejores resultados, con más eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- Identifica las fortalezas de la entidad y detecta los puntos críticos dentro de la misma.

- Se establece el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Determina el comportamiento de cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Evalúa el impacto que genera los productos o servicios que presta la entidad, en la comunidad que los recibe.

#### **4.1.8. Alcance**

El alcance de la auditoría de gestión indicará la extensión, los límites, la información que será necesaria y que partes de la entidad se verán involucradas en dicha auditoría.

La auditoría de gestión puede alcanzar una operación, actividad o proceso específico, un departamento o grupo de departamentos, o la empresa en su totalidad.

#### 4.1.9. Similitudes y Diferencias de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera

<b>Similitudes entre la Auditoría de Gestión, Auditoría Operacional y Auditoría Financiera</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudian y evalúan el Sistema de Control Interno.</li> <li>• Es imprescindible la independencia del auditor.</li> <li>• Se utiliza las técnicas establecidas por la profesión de Contador Público.</li> <li>• Se emite un informe producto del análisis realizado.</li> <li>• Son realizadas por profesionales calificados.</li> </ul>	

<b>Diferencias</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos o negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina las operaciones financieras.</li> </ul>
<b>Orientación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética, equidad, excelencia y ecología, de las operaciones, de la gestión gerencial y operativa y sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.</li> </ul>

<b>Participantes</b>	<p>resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.</li> </ul>
<b>Propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un informe que contenga: observaciones, conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso para medir la eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utiliza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utiliza.</li> </ul>
<b>Informe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revela tanto los aspectos positivos como negativos (deficiencias) más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene el dictamen del auditor, los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.</li> </ul>

## **4.2. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **4.2.1. Equipo multidisciplinario**

Se puede definir a un equipo multidisciplinario como un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto, durante un tiempo determinado, que tienen un objetivo común. Cada profesional es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador.

Para la ejecución de auditoría de gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, el cual se formará dependiendo la naturaleza de la entidad, de las áreas o actividades a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

De entre los auditores se elegirá a los dos más experimentados, para designar al jefe de grupo y al supervisor, quienes serán los máximos responsables de la auditoría de Gestión.

Los especialistas a más de su capacidad profesional deben ser independientes a la entidad objeto de la auditoría, para tener la confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Estos especialistas podrían participar desde la fase de conocimiento preliminar.

Los especialistas no participan en calidad de apoyo, sino a tiempo completo y requerido como uno más de los integrantes del equipo que interactuarán con los demás.

#### **4.2.2. Control Interno**

Se trata de un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, creado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y de gestión.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de activos.

El control interno en cualquier organización, es de gran importancia, tanto en la conducción de la entidad, como en el control de las operaciones, puesto que permite un adecuado manejo de los recursos, funciones e información de la misma; con el fin de generar resultados confiables de su situación y sus operaciones en el mercado.

La existencia de un correcto sistema de control interno ayuda a que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno en los sistemas respectivos.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos, siendo los principales las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este sistema promueve la eficiencia, asegura la efectividad y previene que se incumpla con las leyes y normas establecidas.

#### **4.2.3. Herramientas para evaluar el Control Interno**

Para la evaluación del Control Interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:



#### **4.2.3.1. Cuestionarios**

Se refiere al diseño de una serie de preguntas encaminadas a cubrir los aspectos más importantes del control interno, es decir, se plantean cuestionarios que usualmente constituyen los aspectos básicos de toda organización.

En el diseño de las preguntas se debe considerar las características y aptitudes de la persona a la que se le aplicará el cuestionario.

A cada pregunta le debe corresponder solo una respuesta. Las preguntas no deben formularse dando lugar a varias respuestas válidas.

Las preguntas pueden clasificarse en abiertas o cerradas. Son dos tipos de preguntas en las que lo que se indaga tiene que ver con la libertad de respuesta deseada.

**Preguntas abiertas:** Es aquella en la que el sujeto que responde, puede hacerlo con sus propias palabras, sin verse limitado a elegir entre categorías de respuesta predeterminadas. Con este tipo de preguntas se obtiene respuestas explicativas y da información más intensa y profunda. Estas preguntas no se pueden analizar estadísticamente.

Ejemplo de una pregunta abierta: ¿Qué opina usted sobre las políticas de crédito existentes en la Cooperativa?

**Preguntas cerradas:** En este tipo de preguntas el sujeto no puede responder más que a categorías de respuestas limitadas. Estas permiten conseguir información puntual y objetiva a nivel de análisis estadístico. Las preguntas cerradas se podrían dividir en:

**Dicotómicas:** También se las denomina preguntas de todo o nada.

Ejemplo de una pregunta cerrada dicotómica: ¿Le parecería correcto la contratación de nuevo personal para el área de créditos?  Si  No

Tricotómicas: Dan una opción más de respuesta en comparación a las dicotómicas.

Ejemplo de una pregunta cerrada tricotómica: ¿Cumple usted con las metas planteadas para su área cada mes?  Si  No  A veces

Respuesta múltiple: Son aquellas en las que existe varias categorías de respuestas predeterminadas.

Ejemplo de una pregunta cerrada de respuesta múltiple: ¿Cumple usted con las metas planteadas para su área cada mes?  Nunca  Rara vez  A veces  Siempre

A demás de esta clasificación las preguntas pueden ser mixtas, las cuales están compuestas de una pregunta abierta y una cerrada.

Ejemplo de una pregunta mixta: ¿Le parecería correcto la contratación de nuevo personal para el área de créditos?  Si  No ¿Por qué?

Ejemplo de Cuestionario de Control Interno:

**Empresa El Jardín Cía. Ltda.**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área, departamento o sistema: Finanzas, Captación de clientes.**

**Al 31 de diciembre de 20XX**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidad de captaciones mensuales?				
2	¿Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área?				
3	¿Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente?				
4	¿Tienen un buen sistema de información?				
5	¿Cumplen con las metas propuestas cada mes?				
6	¿Tiene un control de los clientes que mayor cantidad de depósitos efectúan?				
7	¿Dan algún tipo de motivación a los clientes para que efectúen inversiones?				
8	¿El sistema de contabilidad está acorde con las necesidades del departamento?				
9	¿Tienen buenas relaciones con el resto de departamentos?				
10	¿Hacen informes mensuales?				

Elaborado por: C.A.

Fecha: 10-12-2010

Revisado por: C.A.

Fecha: 10-12-2010

#### 4.2.3.2. Cédulas Narrativas

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas, explicando las funciones, registros formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

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

Ejemplo de una cédula narrativa:

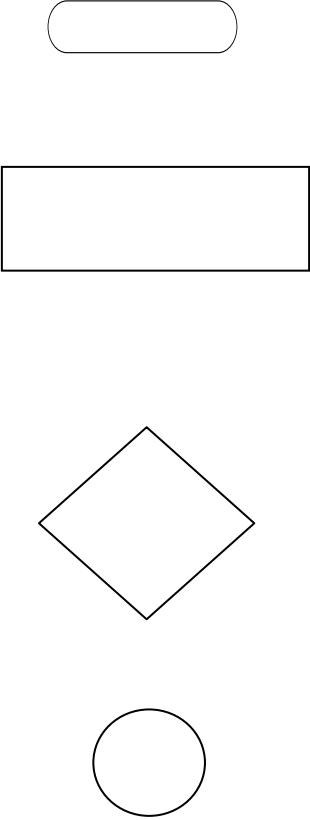
<b>EMPRESA XYZ CÍA. LTDA.</b>	
Narrativa	
Examen especial al proceso de compras	
Al 31 de diciembre de 20XX	
Área: Compras y recepción de materiales.	
Cuando el sector de almacenes dependientes de la gerencia de producción determina, en base a la revisión semanal de sus fichas de existencia, que debe adquirirse determinada materia prima, emite un formularios denominado “requisición de materias primas”, en base a este formulario, la sección compras procede a pedir cotizaciones a por lo menos tres proveedores calificados por la empresa. Una vez recibidas las cotizaciones, compras emite la correspondiente orden de compras, de la cual envía una copia a bodega, otra a contabilidad, y otra se archiva. En el momento de recibir la mercadería, bodega procede a la recepción y conteo físico, luego de verificar elabora un documento denominado “informe de recibo” y las almacena.	
Elaborado por: C.A.	Revisado por: C.A.
Fecha: 10-12-2010	Fecha: 10-12-2010

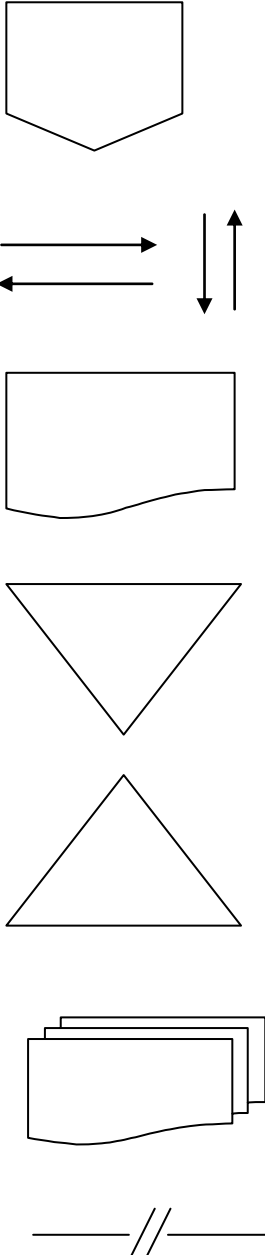
### 4.2.3.3. Flujogramas

Los flujogramas revelan y describen objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Esta herramienta es más técnica y recomendable para la evaluación porque permite efectuar el revelamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada y facilita la identificación o ausencia de controles.

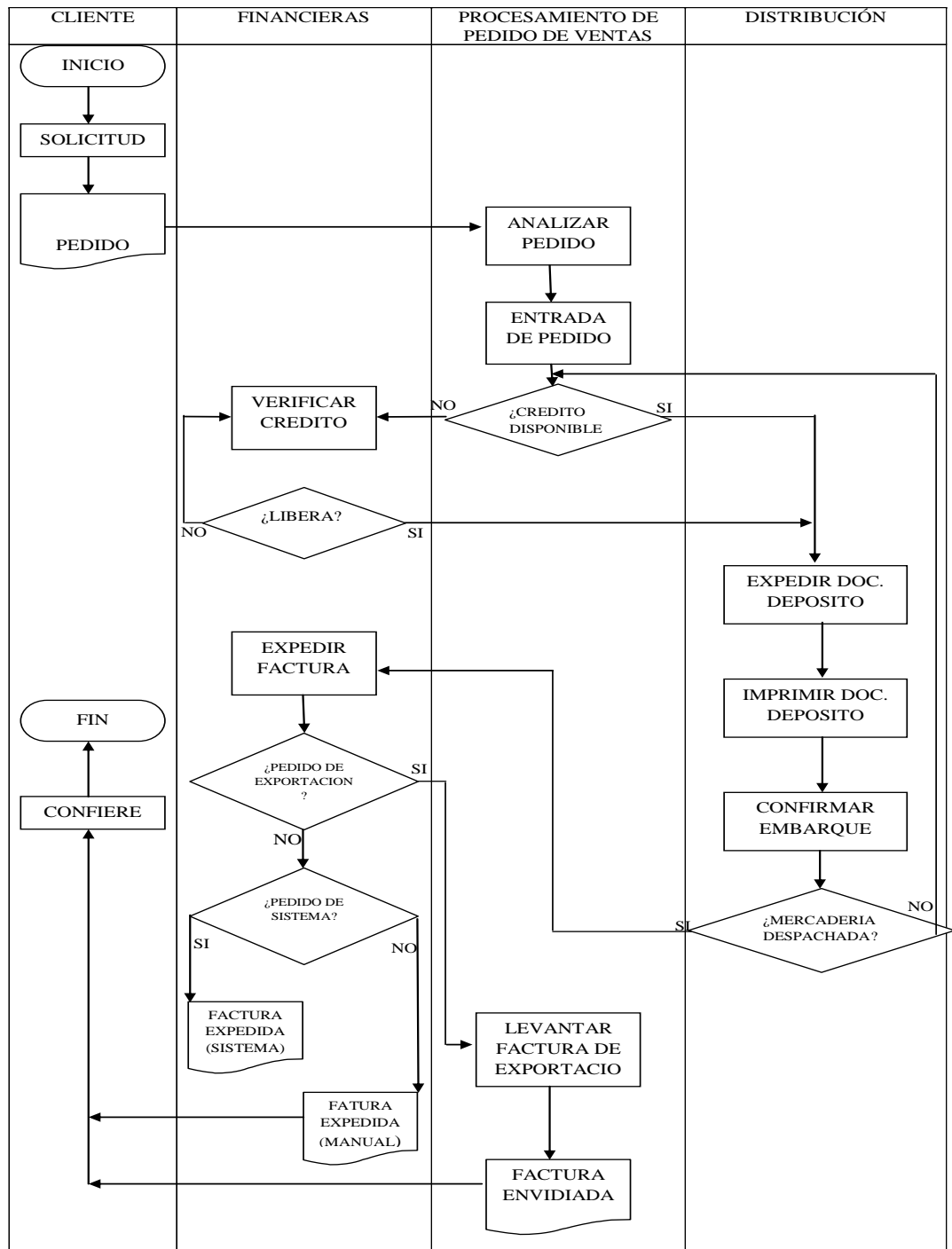
A continuación se presenta la simbología de flujogramación:

<b>Simbología</b>	<b>Descripción</b>
	<p>Inicio – Fin: se utiliza para representar el inicio o fin de un proceso.</p> <p>Proceso: se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para presentar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.</p> <p>Decisión: es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.</p> <p>Conector interno: sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.</p>

	<p>Conector externo: es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.</p> <p>Línea de flujo: son utilizadas para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.</p> <p>Documento: representa la salida de información, simboliza al documento resultante de la operación respectiva.</p> <p>Archivo definitivo: representa el archivo de un documento de manera permanente.</p> <p>Archivo temporal: representa a un archivo al cual se le proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento.</p> <p>Multidocumento: representa la salida de información impresa en varios documentos a distribuir.</p> <p>Corte de proceso: representa la interrupción de un proceso.</p>
--	--

Ejemplo de un Flujograma:

**Empresa El Jardín Cía. Ltda.**  
**Proceso: Pedido de clientes**  
**Al 31 de diciembre de 20XX**



Elaborado por: C.A.  
 Fecha: 10-12-2010

Revisado por: C.A.  
 Fecha: 10-12-2010

#### 4.2.3.4. Matriz de Control Interno

Esta matriz es una forma de pensar, planificar, delegar, adoptar decisiones, resolver problemas y ver la organización en su totalidad.

En el sistema matricial se hace uso de puntajes de eficacia, siendo los puntajes más bajos, los aspectos o áreas de mayor riesgo, es en estas donde se deben priorizar los ajustes y correcciones.

Ejemplo de Matriz de Control Interno:

Empresa Girasol Cía. Ltda.

Matriz de Control Interno

Al 31 de diciembre de 20XX

<b>Cumplimiento</b>	Plan Estratégico	Plan de Mejoramiento Institucional	Políticas de Riesgos	Manual de Procedimientos	Total
<b>Áreas</b>					
Contable	5,50	6,80	8,00	9,70	30,00
Ventas	8,20	6,30	5,00	4,20	23,70
Recursos Humanos	7,30	9,10	7,00	8,00	31,40
Total	21,00	22,20	20,00	21,90	85,10

Elaborado por: C.A.  
Fecha: 10-12-2010

Revisado por: C.A.  
Fecha: 10-12-2010

#### 4.2.3.5. Listas de Verificación

Una lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control; se usa para registrar informaciones sobre el desempeño de un proceso o para inventariar defectos en ítems o procesos.

En una lista de verificación se puede recoger información de eventos que están sucediendo o aquellos que ya sucedieron, la finalidad de estas es el registro de



datos y no su análisis, pero con frecuencia indica cuál es el problema de aquel proceso que se analiza.

La lista de verificación permite observar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Número de veces que sucede un evento.
- Tiempo necesario para que algún evento suceda.
- Costo de una determinada operación, a lo largo de un cierto período de tiempo.
- Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo.

Ejemplo de una lista de verificación:

**Empresa El Jardín Cía. Ltda.**

**Lista de Verificación**

**Al 31 de diciembre de 20XX**

<b>Sección</b>	<b>Punto de Control</b>	<b>Cumplimiento (Si / No)</b>	<b>Justificación</b>	<b>Comentarios</b>
Responsabilidad de la Dirección	¿Se ha definido la estructura de la organización?			
	¿Se encuentran definidas las diferentes responsabilidades y autoridades dentro de la entidad?			
	¿Existe evidencia de que la dirección ha revisado el sistema de gestión para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia?			
Gestión de Recursos Humanos	¿La entidad se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos?			
	¿La entidad mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?			

Elaborado por: C.A.  
Fecha: 10-12-2010

Revisado por: C.A.  
Fecha: 10-12-2010

#### 4.2.3.6. Combinación de Métodos

Para una evaluación más eficiente de la estructura de Control Interno, se requiere la aplicación combinada de métodos. Un ejemplo es la aplicación de los flujogramas con cuestionarios.

#### 4.2.3.7. Ventajas y desventajas de las herramientas para evaluar el Control Interno

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<p><b>Cuestionarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite mayor agilidad dado que las mismas preguntas van encausando los mismos interrogatorios en forma secuencial y porque suele ocurrir que con respuestas tan sencillas como SI o NO, se obtiene la información que se desea.</li><li>• El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la entidad.</li><li>• Siempre busca una respuesta.</li><li>• Guía para evaluar y determinar las áreas críticas.</li><li>• Se estandarizan para usar en varias empresas.</li><li>• Representa costos bajos por su aplicación.</li><li>• No requiere de mucha experiencia para su aplicación.</li><li>• Su aplicación es rápida y sencilla.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden pasar inadvertidas algunas situaciones anormales.</li><li>• No se tiene un índice de eficiencia.</li><li>• No permite una visión en conjunto.</li><li>• Su aplicación puede generar malestar en la entidad.</li><li>• Limita la inclusión de otras preguntas.</li></ul>
<p><b>Cédulas Narrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es útil su aplicación en pequeñas entidades.</li><li>• Facilidad en su uso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara.</li><li>• No es muy conveniente en empresas</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deja abierta la iniciativa del auditor.</li> <li>• Es una descripción en función de observación directa.</li> </ul>	<p>grandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite la visión en conjunto.</li> <li>• Difícil de detectar áreas críticas por comparación.</li> <li>• Eventual uso de palabras incorrectas.</li> <li>• Origina resultados inadecuados.</li> </ul>
<p><b>Flujogramas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica.</li> <li>• Observación del circuito en conjunto.</li> <li>• Identifica existencia o ausencia de controles.</li> <li>• Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.</li> <li>• Permite detectar hechos, controles y debilidades.</li> <li>• Facilita la formulación de recomendaciones a gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita de conocimientos sólidos del Sistema control interno.</li> <li>• Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.</li> <li>• Limitado el uso a personal inexperto.</li> <li>• Por su diseño específico, resulta un método más costoso.</li> </ul>
<p><b>Matriz de Control Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite identificar de una mejor manera las debilidades del Control Interno.</li> <li>• Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.</li> <li>• Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.</li> </ul>
<p><b>Listas de verificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite cubrir todos los temas y puntos.</li> <li>• Asegura profundidad y continuidad de la auditoría.</li> <li>• Ayuda a la preparación del informe.</li> <li>• Una lista de verificación completa proporciona evidencia objetiva de que la auditoría se desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El carácter cerrado de las respuestas elimina información que puede ser útil.</li> <li>• El auditado puede sentirse intimidado por la lista de verificación.</li> <li>• Si no está bien elaborada puede retrasar la auditoría debido a duplicaciones y repeticiones.</li> </ul>

#### 4.2.3.8. Matriz de Riesgos

##### 4.2.3.8.1. Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría se refiere a la posibilidad que existe de que al examinar la información disponible, se emita un informe de auditoría incorrecto, debido a que no se detectó errores o irregularidades de importancia relativa que podrían alterar el sentido de la opinión expresada en el informe.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- Riesgo inherente (RI),
- Riesgo de control (RC) y
- Riesgo de detección (RD).

La fórmula para determinar el riesgo de auditoría (RA) es:

$$RA = RI * RC * RD$$

##### **Riesgo Inherente:**

Es un error propio de la naturaleza del negocio o de la naturaleza de las cuentas que intervienen.

Entre los factores que determinan el riesgo inherente están:

- La naturaleza del negocio;
- El tipo de operaciones que se realizan y el riesgo propio de estas;
- La naturaleza de sus productos y volumen de transacciones;
- La situación económica del ente.

**Riesgo de control:**

Este riesgo es propio del Sistema de Control Interno, está determinado por la probabilidad de que un error que de hecho existe, no sea detectado, ni corregido por los mecanismos o actividades de Control Interno de la organización. A causa de las limitaciones inherentes del control interno siempre existirá algún riesgo de control.

Entre los factores que determinan el riesgo de control están:

- La existencia de puntos débiles en el Sistema de Control Interno, implica la existencia de factores que incrementan el riesgo de control;
- Estos factores se encuentran presentes en los sistemas de información, contabilidad y control.

**Riesgo de detección:**

El riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por el auditor.

Surge parcialmente del hecho de que usualmente el auditor no examina la totalidad de una clase de transacciones, balance de cuenta o revelación y parcialmente a causa de otras incertidumbres.

Definido por la posibilidad de que un error que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos de auditoría que son desarrollados y aplicados por el auditor.

Entre los factores que determinan el riesgo de detección están:

- La ineficiencia de un procedimiento de auditoría aplicado;
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, sea este eficaz o no;

- La existencia de problemas en la definición del alcance en un procedimiento de auditoría, sea este bien aplicado o mal aplicado; esto se relaciona directamente con la existencia de muestras no representativas.

#### 4.2.3.8.1. Matriz de riesgos

#### *CONFIANZA*

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
<b>ALTO</b>		
Alto	88,89%	99,99%
Medio	77,78%	88,88%
Bajo	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55,56%	66,66%
Medio	44,45%	55,55%
Bajo	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22,23%	33,33%
Medio	11,12%	22,22%
Bajo	0,01%	11,11%

#### *RIESGO*

#### 4.2.3.8.2. Uso de Colorimetría para la calificación de riesgos

La colorimetría consiste en el uso de colores para indicar de una mejor manera los resultados de las pruebas realizadas, agrupándolos por niveles o rangos.

La colorimetría es aplicada en la auditoría de gestión, básicamente en la elaboración de matrices para evaluar los riesgos.

Una de las escalas colorimétrica básica de 3 niveles, es el denominado sistema de semáforo en la que se emplean los colores verde, amarillo y rojo, como se presenta a continuación:

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>				
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Frecuente</b>	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	<b>Moderado</b>	Moderado	Moderado	Inaceptable
	<b>Poco frecuente</b>	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Grande</b>
		<b>IMPACTO</b>		

#### **4.2.4. COSO ERM**

##### **4.2.4.1. Antecedentes**

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

En el año 1992 se publicó el sistema integrado COSO el cual está integrado por 5 elementos de control interno que son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Sistemas de información y de comunicación
5. Supervisión y monitoreo del sistema.



En septiembre de 2004, se emitió un segundo informe COSO el cual consta de 8 componentes con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado COSO Enterprise Risk Management (ERM), con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización.

COSO ERM se crea ampliando a COSO I, para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.

#### **4.2.4.2. Definición**

COSO ERM, es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

#### **4.2.4.3. Objetivo**

COSO ERM tiene como principal objetivo minimizar los riesgos empresariales y establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa, los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### **4.2.4.4. Responsables**

Todas las personas en una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración del riesgo.

La Junta Directiva o el Consejo de Administración son los responsables en general y deben asumir su función.

El resto de los gerentes o altos ejecutivos deben soportar la filosofía de riesgos, promover el cumplimiento dentro del apetito al riesgo y administrar el efectivo funcionamiento de los componentes de la administración del riesgo.

El personal es responsable de ejecutar sus actividades de acuerdo con la directiva y protocolos previstos de riesgo.

La auditoría interna se encarga de evaluar la efectividad y sugieren mejoras sobre el proceso de administración del riesgo.

#### **4.2.4.5. Componentes COSO ERM**

El sistema COSO ERM se encuentra integrado por 8 componentes los cuales se encuentran interrelacionados.

**Gráfico N° 9**  
**Marco COSO ERM**



Fuente: COSO. Gestión de riesgos corporativo-Marco integrado

#### 4.2.4.5.1 Ambiente Interno

**Ambiente interno**  
*Filosofía de la gestión de riesgos – Cultura de riesgo – Consejo de administración/Dirección – Integridad y valores éticos – Compromiso de competencia – Estructura organizativa – Asignación de autoridad y responsabilidad – Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.*

Este componente es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.

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

Los factores que se contemplan en este componente son:

- Filosofía de la administración de riesgos: representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan, cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.
- Apetito al riesgo: es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.
- Integridad y valores éticos: la integridad y el compromiso con los valores éticos influyen las preferencias y juicios en los que se basa los objetivos de la organización.
- Visión del Directorio: la administración desarrolla una visión de portafolio de riesgos, tanto, desde la perspectiva de la entidad, como de las unidades de negocio.
- Compromiso de competencia profesional: proporcionar los servicios profesionales de acuerdo con las políticas de la organización y sus estándares profesionales y técnicos relevantes.
- Estructura organizativa: proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades para la consecución de los objetivos globales.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: esto incluye la asignación de la autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos: expresar apoyo a los derechos humanos fundamentales y evitar participar en actividades mercantiles que abusen de ellos.

El ambiente de control establece una filosofía respecto de la gestión de riesgos y permite aceptar que tanto eventos esperados como no esperados pueden ocurrir.

#### 4.2.4.5.2 Definición de Objetivos

##### *Establecimiento de objetivos*

*Objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados –  
Riesgo aceptado – Tolerancia al riesgo.*

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

Previa a la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo debe existir el establecimiento de objetivos, los cuales se clasifican en:

**Objetivos estratégicos:** Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan la misión y visión de la entidad y reflejan las elecciones estratégicas de la gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

**Objetivos relacionados:** Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado; estos se categorizan en forma amplia en operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.

Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

**Tolerancia al riesgo:** Es el nivel aceptable de variación respecto del logro de los objetivos, y está alineado con el apetito al riesgo.

#### 4.2.4.5.3 Identificación de eventos

##### **Identificación de acontecimientos**

*Acontecimientos – Factores de influencia estratégica y de objetivos – Metodologías y técnicas – Acontecimientos interdependientes – Categorías de acontecimientos – Riesgos y oportunidades.*

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia, de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Existen técnicas e identificaciones de riesgos focalizadas en el pasado y otras en el futuro y técnicas de diverso grado de sofisticación:

- Análisis PEST (factores políticos o gubernamentales, económicos, sociales y tecnológicos):
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

En la identificación de eventos se busca determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgos.

Ejemplos:

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

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

#### 4.2.4.5.4 Evaluación de riesgos

##### *Evaluación de riesgos*

*Riesgo inherente y residual – Probabilidad e impacto – Fuentes de datos –  
Técnicas de evaluación – Correlación entre acontecimientos.*

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos, los cuales pueden considerarse de carácter subjetivo, y externos que son más objetivos.

La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Unidad de medición: Normalmente es la misma que usamos para medir los objetivos relacionados.

#### 4.2.4.5.5 Respuesta al riesgo

##### *Respuesta a los riesgos*

*Evaluación de posibles respuestas – Selección de respuestas  
– Perspectiva de cartera.*

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

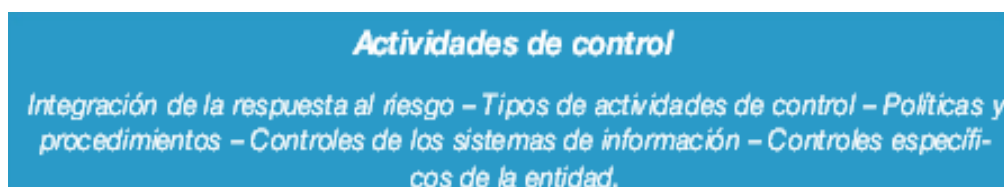
Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

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

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

#### **4.2.4.5.6 Actividades de control**



Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.



Las actividades de control existen a través de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Para que exista un ERM eficaz debe existir un control interno efectivo; algunos tipos de actividades de control son:

- Preventivas: diseñadas para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- Detectivas: diseñadas para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- Correctivas: diseñadas para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.
- Manuales: aquellos que son ejecutados por el personal del área usuaria o de informática sin la utilización de herramientas computacionales.
- Automatizados o informáticos: son generalmente los incorporados en el software, llámense estos de operación, de comunicación, de gestión de base de datos, programas de aplicación, etc.
- Controles gerenciales: se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas.

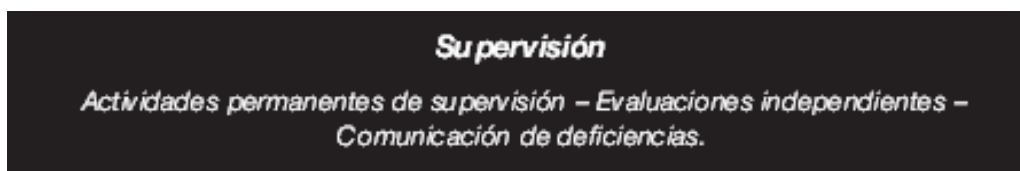
#### **4.2.4.5.7 Información y comunicación**



La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas, y se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como lo son: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### **4.2.4.5.8 Monitoreo**



La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta solo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

#### **4.2.5. Muestreo de la Auditoría de Gestión**

##### **4.2.5.1. Definición**

El muestreo es un medio de obtener información sobre un universo, utilizando de este solo una parte denominada muestra, la misma que debe ser representativa permitiendo al auditor concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. El comportamiento que presente esta muestra debe representar al de todo el universo.

El muestreo de auditoría consiste en la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos de la totalidad de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el objetivo de evaluar alguna característica del grupo.

Para que la muestra sea útil y efectiva debe reunir las siguientes características:

- Adecuada: Debe dar los mismos o similares resultados que tomando otra muestra.
- Representativa: Debe tener características similares al resto de muestras.
- Estable: Los resultados no deben variar aunque se aumente el tamaño de la muestra.

#### **4.2.5.2. Clases de muestreo**

Dentro de las clases de muestreo tenemos las siguientes:

- Estadístico
- No estadístico

Los métodos de muestreo estadístico incluyen las siguientes posibilidades de selección:

- Al azar: Esto es cuando todas las unidades tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.
- Sistemática: Se escoge una de cada "n" unidades, y los puntos de partida de uno o dos intervalos iniciales se seleccionan al azar.

Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:

- Selección de cada unidad de la muestra con base en algún criterio, juicio o información; y,

- Selección en bloques que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

Clases de muestreo estadístico:

Irrestricto aleatorio: Todas las unidades de la población deben tener la misma posibilidad de ser seleccionadas.

Estratificado: La población se divide en estratos (grupos) y posteriormente se toma una muestra de cada grupo de manera irrestricta y aleatoria. Este tipo de muestreo es útil en poblaciones de alta dispersión.

#### **4.2.5.3. El riesgo de muestreo**

Es el riesgo de que la muestra no sea representativa del universo del cual se tomó y, como consecuencia, el auditor establezca conclusiones incorrectas de los resultados de la muestra.

El riesgo de muestreo tiene dos aspectos:

El primero es el riesgo de rechazo incorrecto; lo que representa que el auditor concluya que no se puede confiar en los controles y realmente si son confiables.

El segundo aspecto es el riesgo de aceptación incorrecta; lo cual significa que el auditor llegue a la conclusión de que se puede confiar en los controles, cuando estos no son confiables en la medida esperada.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor tendrá en cuenta los riesgos de detección que aparecen de las incertidumbres producidas por el muestreo, denominado riesgo muestral, así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo, denominado riesgo no muestral.

En la auditoría de gestión; el auditor realizará investigaciones lo más exhaustivas posibles en las fases de conocimiento preliminar y en la de planificación, para poder determinar las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos en la ejecución del trabajo.

El tamaño de la muestra se ve afectado por el nivel de riesgo de muestreo que el auditor esté dispuesto a aceptar de los resultados de la muestra. Mientras más bajo el riesgo que el auditor esté dispuesto a asumir, mayor necesitará ser el tamaño de la muestra.

Error tolerable: Es el error máximo de la población que el auditor estaría dispuesto a aceptar y aún así concluir que el resultado de la muestra ha logrado el objetivo de la auditoría.

Error esperado: Si el auditor espera que se presente error en la población. Ordinariamente necesita examinar una muestra más grande que cuando no se espera error, para concluir que el error real en la población no es mayor que el error tolerable planificado.

#### **4.2.5.4. El proceso de muestreo en la auditoría de gestión**

##### **4.2.5.4.1. Determinación de los objetivos**

Cuando se diseña una muestra de auditoría, el auditor deberá considerar los objetivos del procedimiento de auditoría y los atributos del universo del cual se extraerá la muestra.

El auditor debe considerar primero los objetivos específicos a lograr y la combinación de procedimientos de auditoría que es probable que cumplan mejor dichos objetivos.

La consideración de la naturaleza de la evidencia de auditoría buscada y las condiciones de error posible u otras características relacionadas con dicha evidencia, ayudarán al auditor a definir qué constituye un error y qué universo usar para el muestreo.

El auditor debe considerar qué condiciones constituyen un error por referencia a los objetivos de la prueba.

#### **4.2.5.4.2. Determinación del universo y de la unidad de muestreo**

El universo seleccionado para un examen deberá estar completo y dar al auditor la oportunidad de cumplir con el objetivo de auditoría establecido. Generalmente una muestra es la representación del universo del cual se selecciona. Al definir el universo, el auditor debe identificar la serie completa de elementos de los cuales puede originarse la muestra, esto incluye:

- Determinar la totalidad de la población.
- Definir el período cubierto por la prueba.
- Definir la unidad de muestreo.

Unidad de muestreo: Significa las partidas individuales que constituyen un universo.

Por ejemplo, cheques listados en talones de depósito, partidas de crédito en estados bancarios, facturas de ventas o saldos de deudores, o una unidad monetaria.

#### **4.2.5.4.3. Determinación del tamaño de la muestra**

Al determinar el tamaño de la muestra, el auditor deberá considerar si el riesgo de muestreo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. El tamaño de la muestra es

afectado por el nivel del riesgo de muestreo que el auditor esté dispuesto a aceptar.

Mientras más bajo el riesgo que esté dispuesto a aceptar el auditor, mayor necesitará, ser el tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra puede determinarse por la aplicación de una fórmula basada estadísticamente o mediante el ejercicio de juicio profesional aplicado objetivamente a las circunstancias.

A continuación se presentan dos fórmulas para el cálculo del tamaño de la muestra:

- La primera se aplica en el caso de que no se conozca con precisión el tamaño de la población, y es:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$n$  = es el tamaño de la muestra;

$Z$  = es el nivel de confianza;

$p$  = es la variabilidad positiva;

$q$  = es la variabilidad negativa;

$E$  = es la precisión o error.

- La segunda se aplica en el caso de que sí se conozca el tamaño de la población entonces se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$n$  = es el tamaño de la muestra;

$Z$  = es el nivel de confianza;

$p$  = es la variabilidad positiva;

$q$  = es la variabilidad negativa;

$N$  = es el tamaño de la población;

$E$  = es la precisión o error.

## **4.2.6. La Evidencia**

### **4.2.6.1. Definición**

Se denomina evidencia de auditoría a la información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

La evidencia es la prueba adecuada de auditoría, ya que es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

La mayor parte del trabajo del auditor está dedicada a la obtención o elaboración de las evidencias, esto lo realiza a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.

La evidencia para que tenga valor de prueba debe ser suficiente, relevante, competente y pertinente.

### **4.2.6.2. Elementos de la evidencia**

#### **4.2.6.2.1. Evidencia suficiente**

La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría. Para formar la opinión de auditoría, el auditor ordinariamente no examina toda la información disponible porque se puede llegar a conclusiones por medio del juicio profesional o el muestreo.

La cantidad de la evidencia de la auditoría está afectada por el riesgo. A mayor riesgo más evidencia.



También se encuentra afectada por la calidad de la evidencia. A mayor calidad se requiere menos evidencia.

#### **4.2.6.2.2. Evidencia competente**

Para que la evidencia sea competente debe ser de calidad, para esto debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.

La confiabilidad de la evidencia está influenciada por su fuente, es más confiable cuando se obtiene de fuentes independientes externas a la entidad; la evidencia que es generada internamente es más confiable cuando son efectivos los controles de la entidad.

La evidencia de auditoría es más confiable cuando existe forma documental, ya sea en papel electrónico u otro medio, predomina más que la expresión oral. La evidencia de auditoría obtenida en documentos originales es más confiable que la obtenida en fotocopias.

#### **4.2.6.2.3. Evidencia relevante**

La relevancia de la evidencia se mide por el grado de relación entre las evidencias obtenidas y los objetivos del auditor.

La evidencia debe ser relevante en relación con el objetivo de la auditoría; el auditor debe perseguir este objetivo y en base a este establecer el tipo de evidencia que necesita.

#### **4.2.6.2.4. Evidencia pertinente**

El concepto de evidencia pertinente se refiere a su razonabilidad, consiste en la apreciación de la relación entre la evidencia y su uso.

La información utilizada para aprobar o desaprobar un dato es pertinente si tiene una relación lógica y sensible con ese dato; mientras la información obtenida no posea dicha relación, no deberá utilizarse como elementos de prueba.

#### **4.2.6.3. Clases de evidencia**

Las evidencias se clasifican en:

##### **4.2.6.3.1. Evidencia documental**

La forma más común de evidencia en la auditoría es documental clasificada como:

- Externa: Son aquellos documentos que se originan fuera de la entidad; por ejemplo, facturas de proveedores, cartas, contratos, confirmaciones de terceros, entre otros.
- Interna: Son aquellos documentos que se originan dentro de la entidad, como son los registros contables, correspondencia que se envía, guías de recepción, comunicación interna, entre otros.

El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada para respaldo de sus hallazgos; en sí estos documentos son los que sustentan los comentarios del auditor.

##### **4.2.6.3.2. Evidencia física**

Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales.

La evidencia física debe documentarse en memorándums que resuman los asuntos revisados u observados.

#### **4.2.6.3.3. Evidencia analítica**

La evidencia analítica se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:

- Cálculos aritméticos.
- Comparaciones de información.
- Raciocinio.
- Análisis de la información dividida en sus componentes.

El juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia le orienta y facilita el análisis; ya que este tipo de evidencia puede no estar disponible fácilmente en un formato elaborado, mucha de esta evidencia la desarrolla el auditor.

#### **4.2.6.3.4. Evidencia testimonial**

La evidencia testimonial es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.

Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre se puede obtener a través de otras formas de trabajo.

Para utilizar como prueba este tipo de evidencia se requiere la confirmación por medio de:

- Confirmación por escrito del entrevistado;
- El análisis de múltiples fuentes independientes que revelen o expliquen los hechos analizados; y

- Comprobación posterior en los documentos.

Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante que se encuentren sustentadas con evidencia documental o analítica.

#### 4.2.6.4. Niveles de confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable.

La confiabilidad de la evidencia se ve influenciada por la fuente y naturaleza de la misma, además, depende de las circunstancias bajo las que se obtiene.

<b>Mayor confiabilidad</b>	<b>Menor confiabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li> <li>• Producida por una estructura de control interno efectivo.</li> <li>• Obtenida por observación, inspección o reconstrucción.</li> <li>• De la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida dentro de la entidad.</li> <li>• Producida por una estructura de control interno débil.</li> <li>• Obtenida por confianza en el trabajo de terceras personas (Ej.: Auditores internos).</li> <li>• Del personal de menor nivel.</li> </ul>

## **4.2.7. Hallazgos en auditoría**

### **4.2.7.1. Definición**

Los hallazgos se refieren a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas; y además se encuentran estructurados de acuerdo a sus atribuciones (condición, criterio, causa y efecto).

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones y recomendaciones, pero estas no constituyen parte del mismo.

Los requisitos básicos en un hallazgo de auditoría son los siguientes:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- Debe estar fundamentado en hechos reales.
- Debe existir evidencia suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- Para la persona que no haya participado en la ejecución de la auditoría, el hallazgo debe ser convincente.

### **4.2.7.2. Atributos**

#### **4.2.7.2.1 Condición**

La condición (lo que es), son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción.

Refleja el grado en que los criterios están siendo aplicados o alcanzados; la condición puede representar el cumplimiento o aplicación parcial o nulo de un criterio.

#### **4.2.7.2.2. Criterio**

El criterio (lo que debe ser), son las normas con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Como criterios típicos tenemos:

- Disposiciones por escrito como son leyes, reglamentos, objetivos, políticas, metas, planes, manuales, directrices, procedimientos, acuerdos, circulares y otros)
- Sentido común.
- Experiencia del auditor.
- Indicadores de gestión.
- Opiniones independientes de expertos.
- Prácticas comerciales prudentes.
- Instrucciones escritas.
- Experiencia administrativa.

#### **4.2.7.2.3. Causa**

La causa (por qué sucede), es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición; el motivo o motivos por los cuales no se cumplió con el criterio.

Entre las causas típicas tenemos:

- Falta de capacitación.

- Falta de comunicación.
- Falta de conocimiento.
- Negligencia o descuido.
- Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o no practicadas.
- Consciente decisión o instrucción de desviarse de los criterios.
- Falta de recursos.
- Falta de buen juicio.
- Falta de honestidad.
- Falta de supervisión.
- Organización defectuosa o desactualizada.
- Auditoría interna deficiente.

#### **4.2.7.2.4. Efecto**

El efecto (la consecuencia), son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos; también por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Es conveniente, siempre que sea posible que el auditor refleje en el informe los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida.

Como efectos típicos tenemos los siguientes:

- Uso antieconómico o ineficiente de los recursos.
- Pérdida de ingresos potenciales.
- Incumplimiento de disposiciones normativas.
- Ineficiencia en el trabajo u operaciones.
- Gastos indebidos.
- Informes o registros poco útiles, poco significativos o inexactos.
- Control inadecuado de recursos o actividades.

#### 4.2.8. Técnicas de Auditoría

Verificación	Técnicas
Ocular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación</li><li>• Comparación</li><li>• Revisión selectiva</li><li>• Rastreo.</li></ul>
Verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación</li><li>• Encuestas y cuestionarios.</li></ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Conciliación</li><li>• Confirmación</li><li>• Cálculo</li><li>• Tabulación.</li></ul>
Documental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación</li><li>• Computación</li><li>• Revisión analítica</li><li>• Estudio general.</li></ul>
Física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección.</li></ul>
Informáticas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistidas por computador (TAAC).</li></ul>

##### 4.2.8.1. Técnica de verificación ocular

Consiste en verificar en forma directa, la manera en que los responsables desarrollan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control.



Esta técnica permite tener una visión de la organización desde la perspectiva que necesita el auditor, como pueden ser, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, etc.

Las técnicas oculares pueden ser:

- **Observación:** Consiste en la contemplación a simple vista, se la realiza durante la ejecución de una actividad o proceso, el auditor debe observar cada detalle.
- **Comparación o confrontación:** Se refiere a fijar la atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Revisión selectiva:** Radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, se realiza una selección de una parte de las operaciones y estas serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
- **Rastreo:** Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

#### **4.2.8.2. Técnica de verificación verbal**

Consisten en obtener información oral, mediante averiguaciones o indagaciones, dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga con la aplicación de esta técnica se la debe documentar en papeles de trabajo preparados por el auditor.

Las técnicas verbales pueden ser:

- **Indagación:** Se refiere a realizar averiguaciones mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros que guarden relación con las actividades de esta.
- **Encuestas y cuestionarios:** Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

#### **4.2.8.3. Técnica de verificación escrita**

Consiste en reflejar información importante, para el trabajo del auditor.

Esta técnica puede ser aplicada de las siguientes formas:

- **Análisis:** Consiste en la separación de los elementos que forman una operación, actividad o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.
- **Conciliación:** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Confirmación:** Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.

- **Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como: informes, contratos, comprobantes y presupuestos.
- **Tabulación:** Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para sustentar las conclusiones.

#### **4.2.8.4. Técnica de verificación documental**

Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

- **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.
- **Computación:** Es el análisis de documentos, datos o hechos asistidos por computador y los software especializados.
- **Revisión analítica:** Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias, así como la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.
- **Estudio general:** Consiste en la evaluación general de la información de la entidad, esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, sobre la base de su experiencia y juicio profesional, en la mayoría de situaciones requiere la aplicación de otras técnicas.

#### **4.2.8.5. Técnica de verificación física**

Es el reconocimiento real, sobre los hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección:

- Inspección: Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

#### **4.2.8.6. Técnicas de verificación informáticas**

Estas técnicas son más comúnmente conocidas como Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador (TAAC), refiriéndose a las técnicas de auditoría que contemplan herramientas informáticas con el objetivo de realizar más eficaz, eficiente y en menor tiempo pruebas de auditoría.

Las TAAC pueden usarse para llevar a cabo varios procedimientos de auditoría:

- Pruebas detalladas de las transacciones y los balances. Por ejemplo, el uso de software de auditoría para verificar todas las transacciones (o una muestra) en un archivo de computadora.
- Procedimientos de revisión analítica. Por ejemplo, el uso del software de auditoría para identificar las fluctuaciones o los artículos extraordinarios.

#### **4.2.9. Pruebas de Auditoría**

Luego de que el auditor conozca los sistemas, procesos y actividades de la entidad, debe cerciorarse de que los mismos están funcionando correctamente, esta verificación se la realiza a través de pruebas de auditoría.

Las pruebas de auditoría varían en cada examen, por medio de su aplicación se puede comprobar la efectividad de los métodos utilizados por la entidad, al ejercer control.

Para definir las pruebas de auditoría se debe considerar ciertos parámetros como son, la naturaleza (qué tipos de pruebas efectuar), el alcance (cuántas pruebas efectuar) y el tiempo asignado (cuándo efectuar las pruebas) al desarrollo de los procedimientos de auditoría.

Las pruebas que contribuyen a reunir la suficiente evidencia de auditoría son:

- Pruebas de cumplimiento, y;
- Pruebas sustantivas.

#### **4.2.9.1. Pruebas de Cumplimiento**

Este tipo de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los sistemas de control de la entidad, obtenido en la evaluación de Control Interno.

La naturaleza de los procedimientos de Control Interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento, determinan necesariamente la naturaleza de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

- Existencia: el control existe.
- Efectividad: el control está funcionando con eficiencia.
- Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo.

El objetivo primordial de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el período de auditoría.

#### **4.2.9.2. Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y de los saldos de las cuentas de los estados financieros, cuando se está comprobando la efectividad del Sistema de Control Interno o la verificación de la exactitud de la información y cuando se está evaluando su gestión.

Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas:

- Procedimientos analíticos; y,
- Pruebas de detalles.

Para obtener una seguridad sustantiva suficiente, el auditor podrá utilizar cualquiera de estas pruebas o una combinación de ambas. El tipo de prueba a utilizar y el nivel de confianza aplicado en cada tipo de procedimiento, quedan a criterio del auditor y deben basarse en la efectividad y consideraciones de eficiencia.

#### **4.2.10. Papeles de Trabajo**

##### **4.2.10.1. Generalidades**

Toda la evidencia recopilada por el auditor debe estar documentada en los papeles de trabajo los mismos que sirven para respaldar el trabajo de la auditoría de gestión.

El auditor utiliza papeles de trabajo para facilitar la auditoría, ya que le proporcionan un registro del trabajo realizado. No existe una forma estándar para los papeles de trabajo pero estos deben ser flexibles en su forma y contenido.

Los papeles de trabajo estarán diseñados acorde a las preferencias del auditor relativas a conceptos tales como planeación, índices y formas de cédulas.

#### **4.2.10.2. Definición**

Los papeles de trabajo son todos los documentos proporcionados por la entidad y elaborados por el auditor como son cédulas, documentos y medios magnéticos recopilados durante el curso de la auditoría de gestión, producto de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría; sirven de evidencia del trabajo realizado; fundamentando y respaldando el informe.

#### **4.2.10.3. Características**

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; para esto deben estar elaborados con una ortografía correcta, lenguaje entendible, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- En su elaboración se debe incluir tan solo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Se pueden registrar en papel, en formato electrónico u otros medios. Los papeles de trabajo preparados en forma electrónica deben someterse a los mismos estándares de preparación, revisión y retención de los papeles de trabajo manuales.
- No deben contener enmendaduras y deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible.

- Son de propiedad del auditor, el cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

#### **4.2.10.4. Objetivos**

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado por el auditor.
- Respalda los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Indicar el grado de confianza del Sistema de Control Interno.
- Servir como fuente de información para la redacción del informe y como fuentes de consultas en el futuro.

#### **4.2.10.5. Aspectos básicos para la elaboración de los papeles de trabajo**

Algunos principios que fundamentan la preparación de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Deben ser preparados partiendo del punto de vista de la inclusión de todos los datos necesarios.
- Se incluirá todos los datos pertinentes.
- Se incluirá los datos que sustenten alguna afirmación o concepto expresado.
- Presentarán todos los datos necesarios que han de respaldar la propiedad de los registros y operaciones.
- Todos los papeles deberán ser elaborados con limpieza y ser matemáticamente exactos.
- Deberán contener un enunciado conciso del trabajo ejecutado, en conexión con su preparación.



#### **4.2.10.6. Contenido de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo estarán compuestos por los siguientes parámetros:

- Encabezamiento, el cual contendrá:
  - Nombre de la entidad
  - Identificación del ejercicio o período sujeto a revisión
  - Descripción del contenido
  - Fecha de corte de las operaciones
  - Fecha de preparación inicial y final
  - Nombres o iniciales de los responsables.
  
- Análisis específico de la información, el cual contendrá:
  - Objeto de su preparación
  - Naturaleza, momento y extensión de las pruebas
  - Hechos relevantes y materiales
  - Fuentes de información
  - Conclusiones obtenidas.
  
- Marcas, índices y referencias, se refiere a:
  - Marcas y símbolos para indicar ejecución de la operación
  - Identificar papeles a través de índices
  - Las referencias muestran objetivamente las conexiones entre cédulas sumarias, analíticas, y su relación con el contenido del informe.

#### **4.2.10.7. Tipos de papeles de trabajo**

En función de la fuente de la que procedan los papeles de trabajo, estos se podrán clasificar en tres grupos:

- Papeles preparados por la entidad auditada: se trata de toda aquella documentación que la entidad pone a disposición del auditor para que pueda llevar a cabo su trabajo como son: estados financieros, normatividad, escritura, contratos, acuerdos, etc.
- Confirmaciones de terceros: una parte del trabajo de auditoría consiste en la verificación con terceros de la información que obtiene el auditor.
- Papeles preparados por el auditor: este grupo estará formado por toda la documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del desarrollo de la auditoría y son:
  - Cédulas de detalle o descriptivas: En estas cédulas se detalla el contenido de las cédulas sumarias con respecto a una cuenta, área, actividad u operación. Ejemplo:

**Empresa Taski S.A.**

PT.
-----

**Cédula descriptiva**

**Descripción de procedimientos del área de pre-prensa.**

<b>PROCESO</b>	<b>Recepción formulario de Producto Solicitado</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el producto a realizar, sus características y si es factible su realización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción de los formularios de productos solicitados sirven para la elaboración de sobre de orden de producción por el jefe del Área de Pre-prensa, con la cual da inicio los procesos a realizarse en el Área de Pre-prensa.</li> <li>• En los formularios de productos solicitados se especifica claramente como el cliente desea su trabajo, en el Área de Pre-prensa este documento es transcrito a una orden de producción por la cual se determinará si es factible la elaboración de dicho trabajo luego de las debidas autorizaciones.</li> </ul>	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

- Cédulas sumarias o de resumen: Son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación. Ejemplo:

**Empresa Taski S.A.**

PT.

**Cédula Sumaria**

**Procedimientos y técnicas de auditoría.**

PROCEDIMIENTOS	TÉCNICAS
<b>1. Recepción formulario de Producto Solicitado</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar al Jefe del Área de Pre-prensa el archivo de los formularios de productos solicitados y de los sobres de órdenes de producción</li> <li>2. Revisar que los sobres de orden de producción tengan las aprobaciones respectivas</li> <li>3. Verificar el envío de las órdenes de producción aprobadas por el diseñador al Gerente del Departamento de Producción y a Gestión Financiera para autorizar la realización de la misma.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inspección y revisión</li> <li>❖ Inspección y comprobación</li> <li>❖ Observación</li> </ul>
<b>2. Realización y aprobación del arte o diseño</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la realización de los artes o diseños estén realizados acorde a lo detallado en las ordenes de producción</li> <li>• Constatar el envío de la impresión del arte o diseño a comercialización para la correspondiente aprobación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Observación y comprobación</li> <li>❖ Observación</li> </ul>

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

- Cédulas analíticas o de comprobación: En estas cédulas contienen el análisis y la comprobación de los datos de las cédulas sumarias, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente. Ejemplo:

**Empresa Taski S.A.**

PT.

**Cédula Analítica**

**Área pre - prensa**

**Período del 1 de julio al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO N° 1 Recepción formulario de Producto Solicitado</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Solicitar al jefe del Área de Pre-prensa el archivo de los formularios de productos solicitados y de los sobres de orden de producción.	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a revisar los formularios de productos solicitados y los sobres de producción correspondientes del 01 de julio al 31 de diciembre de 2008, identificando los principales requisitos, y normas con que deben cumplir estos documentos, inspeccionando que estos hayan sido llenados conforme lo que se solicite. Identificando que algunas de las órdenes de producción no están correctamente llenadas, y pese a esto han sido autorizadas para su realización.</p>	<b>H-01</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{\# de formularios llenados correctamente}}{\text{\# total de formularios de 6 meses}}$ $\frac{240}{240} = 100 \% \text{ de formularios llenados correctamente}$ $\frac{\text{\# de órdenes de producción}}{\text{\# total de órdenes de producción de 6 meses}}$ $\frac{202}{252} = 80,16 \% \text{ de órdenes de producción llenados correctamente}$ <p>100% - 80,16% = 19,84% de órdenes de producción llenados de forma incorrecta</p>	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

#### **4.2.10.8. Custodia y archivo**

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados de forma sistematizada, ya sea preparando legajos, carpetas u otros archivos, puesto que son documentos muy importantes, que si son bien elaborados y adecuadamente conservados, pueden en algún momento proteger al auditor, pero si no lo son pueden ser utilizados en su contra.

Su propiedad y custodia es exclusiva del auditor, pero su uso está limitado por el código de ética profesional, pues no puede revelar indebidamente información confidencial.

##### **4.2.10.8.1. Clasificación del archivo**

Los archivos pueden ser de tres tipos:

- Archivo permanente;
- Archivo de planificación, y;
- Archivo corriente.

##### **4.2.10.8.2. Contenido del archivo permanente**

Es el que contienen información de interés o utilidad continua para más de una auditoría, o necesaria para auditorías subsiguientes. La mayor parte de la información de este archivo se obtiene en la primera auditoría, y se relaciona con documentos de la entidad tales como leyes, reglamentos, manuales, distributivos de personal, actas, resoluciones etc.

El archivo permanente contendrá:

Ref.	Descripción
AP – 1	Hoja índice, el primer papel de trabajo de este archivo suele ser un índice de todos los papeles que integran este archivo. Contiene la referencia del lugar donde se encuentran los diferentes papeles de trabajo.
AP – 2	Copia de los estatutos y de otros documentos de naturaleza jurídica, referidos a la vida social.
AP – 3	Otros documentos legales y contratos importantes.
AP – 4	La descripción de la empresa y de su actividad.
AP – 5	Un organigrama con la estructura de la dirección y la distribución de las principales funciones.
AP – 6	La descripción del sistema contable, incluyendo, en su caso, el tratamiento mediante ordenador.
AP – 7	Un cuestionario detallado de control interno o cualquier otro medio que permita apreciar la fiabilidad.
AP – 8	Una carta-propuesta, que exponga la manera en que el auditor conciba el trabajo a ejecutar y las responsabilidades que asumirá.
AP – 9	La respuesta del cliente, en que se recoja su conformidad a la propuesta.
AP – 10	La correspondencia o notas de las entrevistas con el cliente relacionadas con los problemas de control interno.
AP – 11	Los principios contables seguidos, la evolución de los principales ratios, de los beneficios y de las cuentas de reserva.

AP – 12	La descripción y justificación del procedimiento de auditoría seguido.
AP – 13	Indicaciones sobre las principales cuestiones puestas de manifiesto con motivo de cada auditoría, y la forma en que se trataron y resolvieron.

#### 4.2.10.8.3. Contenido del archivo de planificación

Este archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir que habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente el cual se actualizará en cada nueva auditoría pero solo existirá un único archivo permanente.

El archivo de planificación contendrá:

Ref.	Descripción
PP – 1	Contrato de trabajo.
PP – 2	Visita previa.
PP – 3	Plan de auditoría.
PP – 4	Comprensión de las operaciones de la entidad.
PP – 5	Comprensión de la estructura del Sistema de Control Interno.
PP – 6	Puntos de interés para la auditoría por componentes.
PP – 7	Plan de muestreo.

#### 4.2.10.8.4. Contenido del archivo corriente

Contiene información obtenida en el examen o evaluación y no se considera de uso continuo, este archivo se encuentra constituido por papeles de trabajo generales y específicos.

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe.

El archivo corriente contendrá:

<b>Ref.</b>	<b>Descripción</b>
PT – 1	Programa de auditoría.
PT – 2	Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen.
PT – 3	Evaluación del Sistema de Control Interno - Cuestionarios.
PT – 4	Estados financieros.
PT – 5	Pruebas de auditorías llevadas a cabo.
PT – 6	Copias de comprobantes y otros documentos corrientes.
PT – 7	Memorándum y otras cartas corrientes.
PT – 8	Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen.



PT – 9	Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen.
PT – 10	Listados computacionales.
PT – 11	Borradores del informe de auditoría.
PT – 12	Información proporcionada por la entidad posterior a la lectura de comunicación de resultados.
PT – 13	Hojas de hallazgos.
PT – 14	Indicadores de gestión.
PT – 15	Otros asuntos corrientes de interés para la auditoría.

#### **4.2.10.9. Marcas de Auditoría**

Son símbolos o señales que utiliza el auditor para representar los procedimientos de auditoría o pruebas aplicadas. También podemos decir que estas marcas le permiten al auditor señalar conceptos a los que se refieren las anotaciones constantes de los papeles de trabajo. Las marcas deben ser de uso obligatorio en todos y cada uno de los papeles de trabajo.

Esta es una técnica que ahorra tiempo, elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez, y elimina la necesidad que el coordinador recorra para atrás y para adelante los papeles de trabajo para encontrar la leyenda estándar, facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas, y facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Algunos ejemplos de marcas de auditoría son:

Símbolo	Técnica
⊕	Indagado
√	Comprobado
⊙	Comparado
δ	Analizado
Σ	Cálculos
€	Conciliado
£	Inspeccionado

#### 4.2.10.10. Referencia cruzada

El propósito de la referenciación cruzada, es mostrar en forma objetiva a través de los papeles de trabajo, las conexiones entre cuentas, cédulas, análisis, etc., y su correspondiente relación con los estados financieros o el contenido del informe de auditoría, para lo cual se utilizará códigos alfabéticos, numéricos y alfanuméricos.

Este propósito se logra con la anotación de los índices de cada papel de trabajo en forma correspondiente y mutua que represente de dónde vienen y a dónde van los diferentes datos.

En el margen derecho del dato que va a ser trasladado a otro papel de trabajo se anotará en un círculo y con lápiz rojo el índice del papel de trabajo hacia donde se traslada la información, mientras que en el papel de trabajo que recibe el dato será necesario que también se anote en un círculo y con lápiz rojo pero al margen izquierdo, el índice del papel de trabajo de donde viene la información.

Ejemplo de referenciación:

**Empresa Líder S.A.**

**Estado Financiero**

**Al 31 de diciembre del 2010**

**BG 1**

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
CAJA	\$ 3.270	OBLIGACIONES	\$ 19.200
BANCOS	\$12.890	C X P	\$ 22.350
C X C	\$ 76.350 <b>C51</b>	OBLIG. LABORALES	\$ 20.890
INVENTARIOS	\$ 17.800	OTRAS C X P	\$ 10.700
ACTIVOS FIJOS	\$ 23.430	TOTAL PASIVOS	\$ 73.140
OTROS ACTIVOS	\$ 6.310		
TOTAL ACTIVOS	\$ 140.050		
		<u>PATRIMONIO</u>	
		CAPITAL	\$ 50.000
		UTILIDAD	\$ 16.910
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 66.910
		TOTAL PASIVO Y	
		PATRIMONIO	\$ 140.050

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	CA	8 - 1 - 2011
REVISADO	CA	8 - 1 - 2011

**Empresa Líder S.A.**

**Deudores**

**Al 31 de diciembre del 2010**

**C 51**

	Q	%	\$ (en millones)	%
TOTAL CLIENTES	1.370	100%	<b>BG 1</b> \$ 76.350	100%
TOTAL MUESTRA	280	20%	\$ 42.756	56%
RESPUESTAS POSITIVAS	243	87%	\$ 38.908	91%
NO RESPONDIERON	37	13%	\$ 3.848	9%
<b>TOTAL PROBADO</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 42.756</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN:</b> clientes reales.				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	CA	8 - 1 - 2011
REVISADO	CA	8 - 1 - 2011

#### 4.2.10.11. Índices

Los índices van colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo.

Los índices deberán ser archivados junto con los papeles de trabajo de tal forma que estén protegidos de cualquier irregularidad, deberá asegurarse su fácil localización para cualquier consulta en caso de necesitarlo.

Los índices se clasifican en:

- Índices numéricos: cuando están compuestos de una letra mayúscula y un número entero; por ejemplo:

A 100, A 200

- Índices alfanuméricos: cuando el índice está compuesto de una letra mayúscula, un número entero y otro decimal; por ejemplo:

A 1.1, A 1.2

- Índices alfabéticos: está compuesto solamente por letras; por ejemplo:

- Caja y Bancos      A
- Inversiones      B
- Pasivos a corto plazo AA
- Otros pasivos      BB
- Patrimonio      PP
- Ingresos      X
- Gastos      Y

#### **4.2.11. Parámetros e indicadores de gestión**

Los indicadores son fuentes de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular; es importante, tener claridad de lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y la información que se pretende utilizar.

##### **4.2.11.1. Indicadores como instrumento de control de gestión**

Antes de conocer y aplicar los indicadores de gestión, la entidad debe tener implementado un Sistema de Control Interno, el cual se encuentra ligado al nivel de control de gestión.

El control de gestión permite ir midiendo y evaluando los resultados del Control Interno; para lo cual se toma como parámetros los indicadores de gestión, los mismos que se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de la entidad, teniendo en cuenta lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Para medir el grado de cumplimiento alcanzado de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se requiere la cuantificación de las mismas; esto se logra a través de la aplicación de los indicadores de gestión.

##### **4.2.11.2. Uso de indicadores en la auditoría de gestión**

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

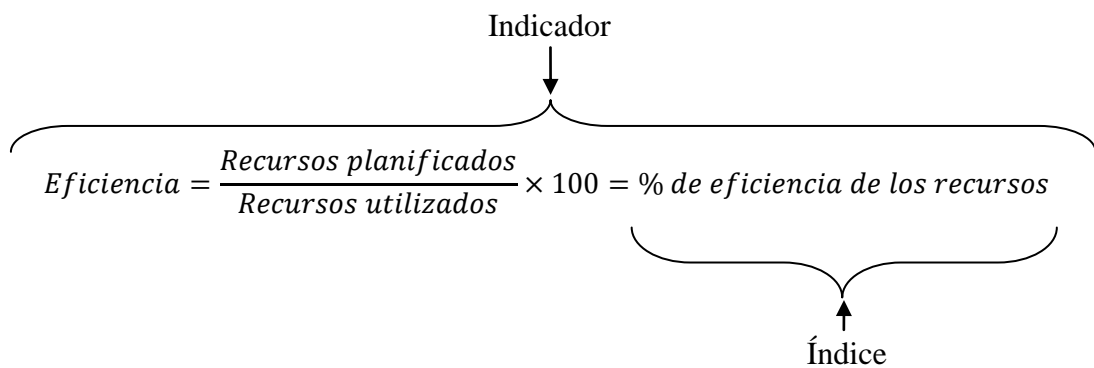
- El grado de eficiencia y economía en el manejo de los recursos de la entidad.
- El grado de eficacia a través de medir las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos, esto representa el grado de calidad.

Todos los aspectos mencionados deben ser medidos teniendo en cuenta su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Los indicadores de gestión se usan además para:

- Controlar las operaciones o actividades de la entidad.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

#### 4.2.11.3. Partes de los indicadores



Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo predefinido.

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

#### 4.2.11.4. Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- Cuantitativos y cualitativos

- De uso universal
- Globales, funcionales y específicos.

### **Cuantitativos y cualitativos:**

Los indicadores cuantitativos son instrumentos de gestión, los cuales son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, estos son instrumentos básicos.

Los indicadores cualitativos también son instrumentos de gestión, los mismos que permiten observar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además permiten evaluar la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

### **De uso universal:**

Estos indicadores son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la entidad; los mismos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: estos se basan en dos aspectos; la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

Ejemplo:

Cálculo del indicador de mantenimiento a equipos de computación

$$= \frac{\text{Número de equipos a los que se ha hecho mantenimiento durante el año 2010}}{\text{Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el año 2010}}$$

- Indicadores estructurales: estos indicadores sirven para medir aspectos como las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

Ejemplo:

Índice de representación nivel directivo:

$$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

- Indicadores de recursos: estos indicadores sirven para medir y evaluar la formulación de presupuestos, metas y resultados del logro, administración y recaudación de la cartera, entre otros.

Ejemplo:

Índice de cumplimiento de la utilización de recursos:

$$= \frac{\text{Recursos utilizados durante el año 2010}}{\text{Recursos presupuestados para el año 2010}}$$

- Indicadores de proceso: estos son aplicables a la función operativa; sirven para establecer el cumplimiento de las etapas de los procesos en cuanto a; extensión y etapas de la planeación, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Ejemplo:



Indicador del tiempo promedio de atención a quejas:

$$= \frac{\text{Número de días reales o respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

- Indicadores de personal: sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

Ejemplo:

Indicador de la estructura de la planta de personal:

$$= \frac{\text{Número de profesionales del área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

### **Globales, funcionales y específicos:**

- Indicadores globales: son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la entidad y la calidad del servicio que proporciona a sus clientes. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica.

Ejemplos:

- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
  - Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
  - Costos de las prestaciones de servicios otorgados.
- Indicadores funcionales: en este tipo de parámetros se debe tener presente la variedad de las funciones que se desarrollan en la entidad; por lo que cada actividad o función, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando el giro del negocio de la entidad.

- Indicadores específicos: se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

Ejemplos:

- Número de créditos tramitados.
- Programas de capacitación ejecutados / programas presupuestados

#### **4.2.11.5. Construcción de indicadores de gestión**

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Razonable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Los aspectos a considerar en la construcción de los indicadores de gestión son:

1. Es indispensable definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. Se deben establecer acciones para la aplicación por el personal normativo y operativo, considerando los factores que faciliten su manejo.
3. Deben enfocarse principalmente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.

4. Deben ser convenidos mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, con el objeto de mejorar simultáneamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
6. Es recomendable designar a un responsable, encargado de su validación, verificación y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa.

#### **4.2.11.6. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización**

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se necesita del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

- Economía;
- Eficiencia;
- Eficacia;
- Ecología;
- Ética, y;
- Calidad.

#### **Economía:**

El indicador de economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

Algunos indicadores de economía son:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo.
- Cobranzas / Facturación

- Ingresos propios / Ingresos totales
- Ingresos de operación / Gastos de operación

Ejemplos:

Manejo de Personal:

$$= \frac{\textit{Gastos de capacitación}}{\textit{Número total personal planta}}$$

Gasto de funcionamiento:

$$= \frac{\textit{Gastos de operación}}{\textit{Número total de servicios de ofrecidos}}$$

### **Eficiencia:**

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

Algunos indicadores de eficiencia son:

- Personal regiones / Personal central
- Total de insumos utilizados / Total de insumos adquiridos

Ejemplos:

Eficiencia en el servicio:

$$= \frac{\textit{Cantidad de servicios}}{\textit{Número total de beneficiarios de servicios ofrecidos}}$$

Oportunidad:

$$= \frac{\textit{Tiempo programado proyecto}}{\textit{Tiempo utilizado por actividad}}$$

**Eficacia:**

Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

Algunos indicadores de eficacia son:

- Total de obras ejecutadas / Total de obras programadas
- Total de personas capacitadas / Total programado de personas a capacitar
- Reclamos recibidos / Reclamos solucionados

Ejemplo:

Cantidad:

$$= \frac{\textit{Recurso utilizado}}{\textit{Recurso planteado}}$$

**Ecología:**

Con los indicadores ambientales se intenta alcanzar en términos medibles que se puedan identificar con una escala de metas; son esencialmente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; estos indicadores proporcionan información ambiental de tipo socio – económica.

Estos indicadores deben ser elaborados luego de consultar con expertos y usuarios potenciales.

**Ética:**

No se han desarrollado indicadores cuantitativos para medir el grado de ética de una entidad, pero al realizar una auditoría de gestión se puede conocer la conducta ética, los valores y moral institucional; confrontándolos con el Código de Ética, reglamento funcional y más normativa, debido a que todo el personal debe respetar estas normas y actuar con transparencia.

**Calidad:**

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

La medición de la calidad es mediante la comparación de un producto o servicio con especificaciones, estándares establecidos por los usuarios o estándares reconocidos.

**4.2.11.7. Indicadores Financieros**

Un indicador financiero es una relación de las cifras tomadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las entidades como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Algunos indicadores financieros son:

$$\text{Índice liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Plazo medio de cobros} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Plazo medio de pagos} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio Inventarios}}$$

$$\text{Plazo medio inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Endeudamiento corriente o total =	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	* 100
Endeudamiento corto plazo =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Activo}}$	* 100
Margen neto de utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	* 100
Rentabilidad sobre activos =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	* 100

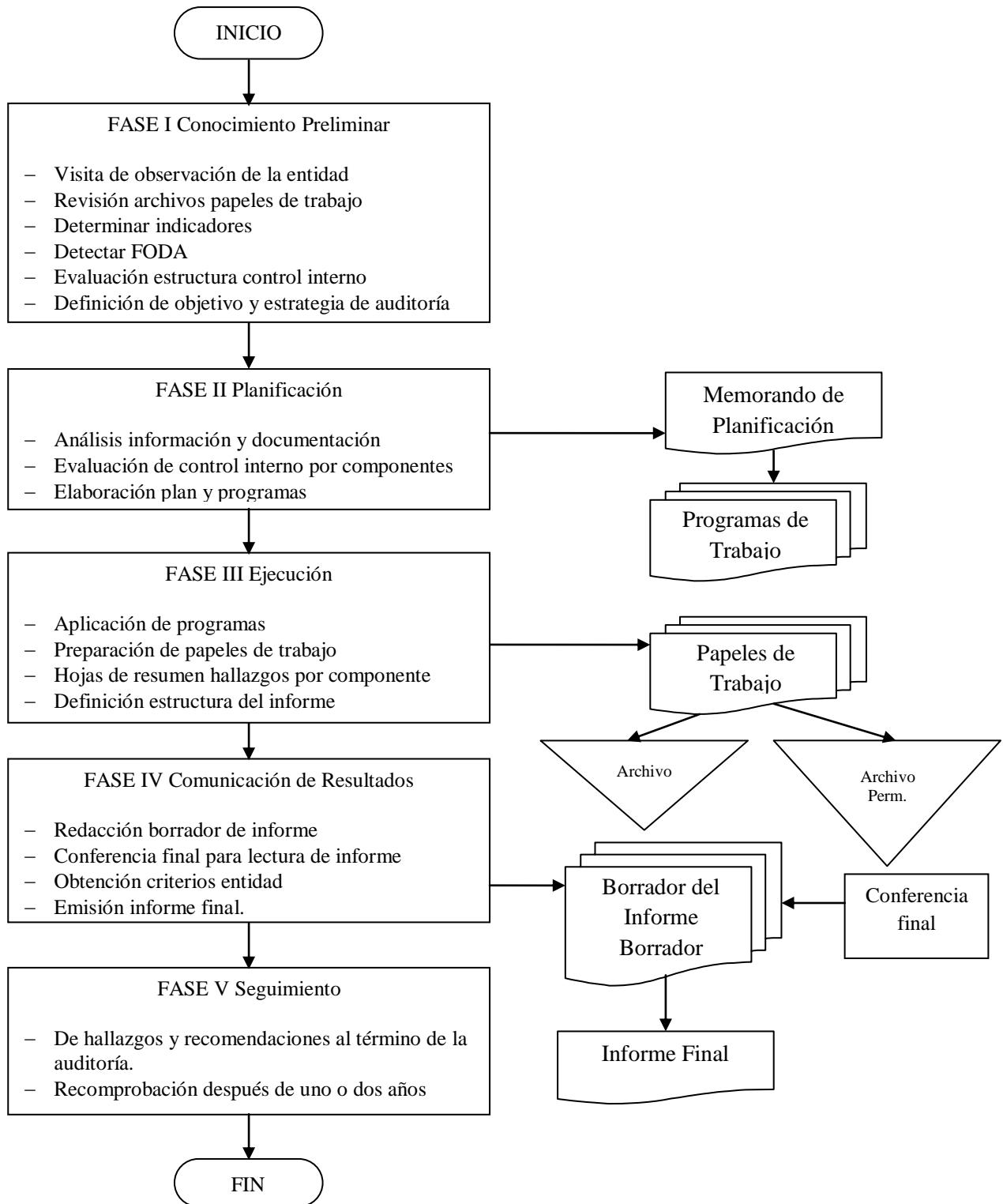


#### 4.2.11.8. Comparación entre los indicadores de gestión y los indicadores financieros

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Indicadores financieros</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La información para calcularlos se obtiene mediante el análisis de documentos y la observación directa en cada operación.</li><li>• Se los aplica para evaluar la estructura organizativa, la administración y además para medir la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades de la entidad.</li><li>• Están relacionados tanto con la gestión financiera como con la gestión operativa de la entidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se derivan de información tomada de los estados financieros.</li><li>• Se los aplica para evaluar la estructura financiera de la entidad y a la vez compararla con otras entidades del sector.</li><li>• Están relacionados en gran parte con la gestión financiera de la entidad.</li></ul>

### 4.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión

#### 4.3.1. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

## **4.3.2. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión**

### **4.3.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar**

#### **4.3.2.1.1. Objetivo**

En esta fase el objetivo principal es, obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que permitirá una planificación adecuada, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **4.3.2.1.1. Actividades**

El supervisor y el jefe de equipo, cumplen en la entidad auditada todas las tareas típicas detalladas a continuación:

- Visita a las instalaciones; lo que le permitirá al auditor observar el desarrollo de las actividades y operaciones.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; los mismos que deben ser actualizados.
- Determinar los parámetros e indicadores de gestión, los mismos que constituirán puntos de referencias que admitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a lo esperado.
- Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la entidad, y las acciones realizadas o factibles de efectuarse para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.

- Evaluación de la estructura del Sistema de Control Interno, lo que permitirá obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar las áreas, actividades, rubros, cuentas, etc., relevantes para la evaluación del Control Interno y que en las fases consecuentes se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría de gestión a realizarse.

#### **4.3.2.1.2. Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategia general de la auditoría.

### 4.3.2.1.3. Flujo de actividades

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; D1{ }     D1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; DT[/Papeles de trabajo/]     DT --- A[/Archivo/]     DT --&gt; D2[/ ]     D2 --&gt; D3{ }     D3 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; D4{ }     D4 --&gt; F2((Fase 2))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisor y Jefe de Equipo y disponen visita previa.</li> <li>2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.</li> <li>3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.</li> <li>4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad</li> <li>5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y avalúan la visión, misión, objetivos y amenazas</li> <li>6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas.</li> <li>7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.</li> <li>8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.</li> <li>9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría.</li> <li>10. Emisión del informe preliminar de visita previa.</li> </ol>

Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

#### 4.3.2.1.4. Formatos y modelos de aplicación

- Entrevista con directivos
- Diagnóstico FODA
- Matriz análisis organizacional
- Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno COSO ERM
- Diagrama de flujo de los procesos existentes.

#### Modelos de aplicación:

#### Ejemplo Diagnóstico FODA:

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>			PT.
<b>Diagnóstico FODA</b>			
<b>Área de Crédito</b>			
<b>Objetivo:</b>			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital para financiar las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procesos mal definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe demanda insatisfecha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor experiencia de la competencia.</li> </ul>
		INICIALES	FECHA
ELABORADO			
REVISADO			

**Ejemplo Matriz de Análisis Organizacional (Factores Internos):**

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>				PT.
<b>Fortalezas – Debilidades</b>				
Componente: Recursos Humanos				
Subcomponente: Selección de Personal				
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICA.	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Disposiciones legales y reglamentarias. Especifica	20%	Fortaleza	4	0.8
Compromisos político e influencias	20%	Debilidad	1	0.2
Experiencia acumulada de la unidad de recursos humanos	10%	Fortaleza	3	0.3
Planificación de necesidades de personal	10%	Debilidad	1	0.1
Se cuenta con organismo gremiales	10%	Fortaleza	3	0.3
Liderazgo en la unidad de recursos humanos	10%	Debilidad	1	0.1
Irracional utilidad de recursos humanos	10%	Debilidad	2	0.2
Limitados recursos tecnológicos	5%	Debilidad	2	0.1
Usencia frecuente del titular de recursos humanos	5%	Debilidad	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2.2</b>
<b>ESCALA DE VALORES</b>				
1. DÉBIL GRAVE	3. FORTALEZA MENOR			
2. DÉBIL CONTROLABLE	4. FORTALEZA IMPORTANTE			

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

**Ejemplo Cuestionario Evaluación del Control Interno COSO ERM.:**

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Cuestionario de Control Interno COSO ERM**

PT.
-----

No	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
<b>Ambiente Interno de Control</b>					
1	¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?				
<b>Establecimientos de Objetivos</b>					
2	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles?				
<b>Identificación de Eventos</b>					
3	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?				
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
4	¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?				
<b>Respuesta a los Riesgos</b>					
5	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?				
<b>Actividades de Control</b>					
6	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?				
<b>Información y Comunicación</b>					
7	¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?				
<b>Supervisión y Monitoreo</b>					
8	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		



#### **4.3.2.2. FASE II: Planificación**

##### **4.3.2.2.1. Generalidades**

En esta fase, se determinarán cuales son los objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse en la planificación, dentro de estas se encuentra la evaluación del Sistema de Control Interno por cada componente, el análisis y calificación de los riesgos, con el propósito de que el auditor pueda confiar o no en dichos controles, a base del cual se elabora el memorando de planificación, y la formulación de los programas de auditoría por cada componente.

##### **4.3.2.2.2. Definición**

La planificación es un proceso dinámico que si bien es el inicio del trabajo de auditoría, puede modificarse sobre la marcha de las tareas. Comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear durante la ejecución y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en dicha etapa.

Para proceder a la planificación resulta imprescindible definir el alcance de la auditoría; el mismo que está dado por los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado.

##### **4.3.2.2.3. Objetivo**

El objetivo de esta fase es orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

#### **4.3.2.2.4. Actividades**

Entre las principales actividades que deben cumplir los auditores en esta fase, podemos mencionar los siguientes:

- Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación del Sistema de Control Interno relacionado con el área o componente objeto de la auditoría, que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran mayor tiempo y esfuerzo en la fase de ejecución.
- En base de los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, los auditores determinarán la naturaleza y el alcance del examen, la estimación de los requerimientos de personal, programar el trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
- La evaluación del Sistema de Control Interno implica la calificación de los riesgos de auditoría.
- Los resultados obtenidos servirán para programar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el Control Interno.
- El supervisor con el jefe de equipo formularán los programas de auditoría en los que mínimo se incluirán objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los elementos.
- La etapa de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

#### 4.3.2.2.5. Productos

- Memorando de planificación: El auditor deberá preparar el memorando de planificación en cuyo documento debe hacerse contar las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y las áreas seleccionadas. Se indicarán los riesgos de auditoría y los componentes que serán examinados, el objeto y alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de las actividades (días laborables) a realizar.
- Programas de auditoría por cada componente (proyecto o actividades): el insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía del trabajo en la fase de ejecución. Los programas le sirven al auditor para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido.

Entre las principales características de los programas podemos decir que:

- Son específicos para cada auditoría.
- Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos y el alcance de la auditoría y establecer los criterios.
- Se desarrolla antes de recolectar evidencia.
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
- Se establecen para cada objetivo de la auditoría.

#### 4.3.2.2.6. Flujo de actividades

FASE II PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Start((Fase 2)) --&gt; Node1(( ))     Node1 --&gt; Node2[ ]     Node2 --&gt; Node3[/ /]     Node3 --&gt; Node4(( ))     Node4 --&gt; Node5[ ]     Node5 --&gt; Node6{ }     Node6 --&gt; End((Fase 3))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.</li> <li>2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente</li> <li>3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación</li> <li>4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría</li> <li>5. Jefe de Equipo revisa el plan de trabajo y los programas por componentes</li> <li>6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría</li> </ol>

Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

#### 4.3.2.2.7. Formatos y modelos de aplicación

- Determinación del nivel de riesgo y de confianza.
- Matriz de ponderación de riesgo.
- Matriz de planificación y evaluación del control interno por componente.
- Cuestionario de evaluación de control interno por componente.
- Memorando de planificación.
- Programa de trabajo por componente.

#### Modelos de aplicación:

#### Ejemplo del cuestionario de evaluación del Control Interno por componente:

Aplicado a:	COAC “Juan de Salinas” Ltda. Cuestionario Evaluación específica de Control Interno			HOJA N°	
Tipo de Examen: Auditoría de gestión Componente: Sistema de tesorería Subcomponente: Informática					
N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un plan informático de Tesorería que establezca un desarrollo automático actual y en el mediano y largo plazo?				
2	¿El plan expresa con claridad las necesidades de información de acuerdo con los objetivos empresariales?				
3	El plan informático de tesorería está de acuerdo con la política informática empresarial				
4	¿Este plan ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?				
5	¿El Plan informático de tesorería contiene un programa de capacitación permanente para los usuarios?				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

**Ejemplo matriz de ponderación de riesgo:**

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Matriz de ponderación de riesgo**

PT.

Componente: Recursos humanos

Proceso: Selección de personal

<b>Factores de Evaluación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
El proceso de selección se inicia una vez determinada la necesidad de llenar los cargos	10	4
Existen convocatoria para seleccionar potenciales elegibles	10	4
La entidad dispone de un banco de elegibles	10	2
Existen procesos de evaluación	10	2
Selección aspirantes a través de concursos	10	1
Asignación del cargo	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>23</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
ELABORADO		
REVISADO		

**Ejemplo memorando de planificación:**

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>		PT.
<b>Auditoría de Gestión a:</b>		<b>Período:</b>
Preparado por: (Jefe de equipo)	Fecha	
Revisado por: (Supervisor)	fecha	
<b>Requerimiento de la Auditoría:</b> Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.		
<b>Fechas de intervención (cronograma)</b>		<b>Fecha estimada</b>
Contrato de trabajo		
Conocimiento preliminar		
Planificación		
Inicio del trabajo de campo		
Finalización de trabajo de campo		
Discusión del borrador del informe con funcionarios		
Emisión del informe final		
Presentación del informe aprobado al Gerente General y a los miembros de la mesa directiva		
<b>Equipo de Auditoría (Multidisciplinario)</b>		<b>Nombres y Apellidos</b>
Auditor General		
Supervisor		
Jefe de Equipo		
Auditor Operativo		
Auditor Operativo		
Técnico Informático		
Abogado		
Ingeniero		
Ingeniero ambientalista		
Otros (de acuerdo requerimiento del componente)		
<b>Días presupuestados</b>		
Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: FASE I: Conocimiento preliminar FASE II: Planificación FASE III: Ejecución FASE IV: Comunicación de resultados		

FASE V: Seguimiento
<b>Recursos financieros y materiales</b>
Materiales Viáticos y pasajes
<b>Enfoque de la Auditoría</b>
Misión Visión Objetivo Actividades principales Estructura orgánica Financiamiento FODA, cadena de valor. Cinco fuerzas de Porter. Detalle de componentes escogidos para la fase de ejecución.
<b>Señalar si el enfoque de la auditoría de gestión está enfocada a:</b> La gestión gerencial-operativa y de resultados La eficacia en el logro de los objetivos y actividades La eficiencia y economía en el uso de recursos El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios
<b>Objetivo:</b> Objetivo general Objetivos específicos por cada componente
<b>Alcance:</b> En esta parte se debe hacer constar los componentes con su correspondiente período a examinarse y contenidos
<b>Indicadores de Gestión:</b> Se describirá los indicadores del área o componente auditado, de no existir es menester que necesario construirlos por parte del equipo de auditoría con el objeto de recomendar al Gerente y supervisores departamentales de la empresa. Indicadores de eficiencia Indicadores de efectividad Indicadores de economía Indicadores de ecología Indicadores de ética Indicadores de equidad Indicadores de impacto Indicadores presupuestarios Indicadores financieros
<b>Resumen de los resultados de la evaluación del control interno:</b> Hacer constar los resultados de la evaluación preliminar y por cada componente a examinar, obtenida por parte del equipo de auditoría de gestión
<b>Calificación de los factores de riesgo de la auditoría:</b>



Es necesario que por cada componente a examinar, se haga constar la calificación de los factores de riesgo de la auditoría

**Grado de confianza programado y controles Claves de efectividad y eficiencia:**

Conviene que los auditores de gestión incluyan cual es el grado de confianza programado y los controles claves de eficiencia, efectividad, economía, ecología, etc.

**Trabajo a realizar en la fase de Ejecución:**

En esta parte de indicara cual será el trabajo a realizar por parte de los auditores en la fase de ejecución por cada uno de los componentes a examinar.

**Trabajo de otros profesionales en la fase de ejecución:**

Igualmente se hará constar cual será el trabajo de cada profesional o especialista en la fase de ejecución por cada componente a examinar.

**Otros aspectos:**

- Deberá adjuntarse al cronograma de planificación; los programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente.
- Los archivos permanentes organizados en la presente auditoría de gestión.
- La elaboración del cronograma de planificación debe elaborarse a base de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".

**Firmas de responsabilidad de la Planificación:**

Deberá suscribir el presente documento el Supervisor y Jefe de Equipo, haciendo constar la fecha respectiva

**Aprobación de la Planificación.**

Debe suscribir el Auditor general, haciendo constar la fecha de aprobación.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

**Ejemplo de Programa de Trabajo:**

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>					PT.
<b>Al 31 de diciembre de 20XX</b>					
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión					
<b>Componente:</b> Área de Crédito y Cobranzas					
<b>Subcomponente:</b> Recuperación de la cartera.					
<b>Objetivos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para recuperar la cartera de la cooperativa, a través de la aplicación de indicadores de gestión.</li> </ul>					
Nº	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Procedimientos Generales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Control Interno específico del componente y sus respectivos subcomponentes.</li> </ul>				
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los indicadores de gestión previstos para el componente y subcomponente.</li> </ul>				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

### **4.3.2.3. FASE III: Ejecución**

#### **4.3.2.3.1. Objetivo**

En la fase de ejecución, el auditor desarrolla la estrategia planificada en la fase anterior, la cual consta en el memorando de planificación y en los programas de trabajo, se debe recopilar la evidencia comprobatoria necesaria, con el objeto de que el auditor, pueda emitir un juicio sobre la gestión institucional, referida a los criterios previamente seleccionados y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En esta etapa, es donde se desarrolla la auditoría de gestión, pues aquí se desarrollan los hallazgos y se recopila la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los procedimientos establecidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **4.3.2.3.2. Actividades**

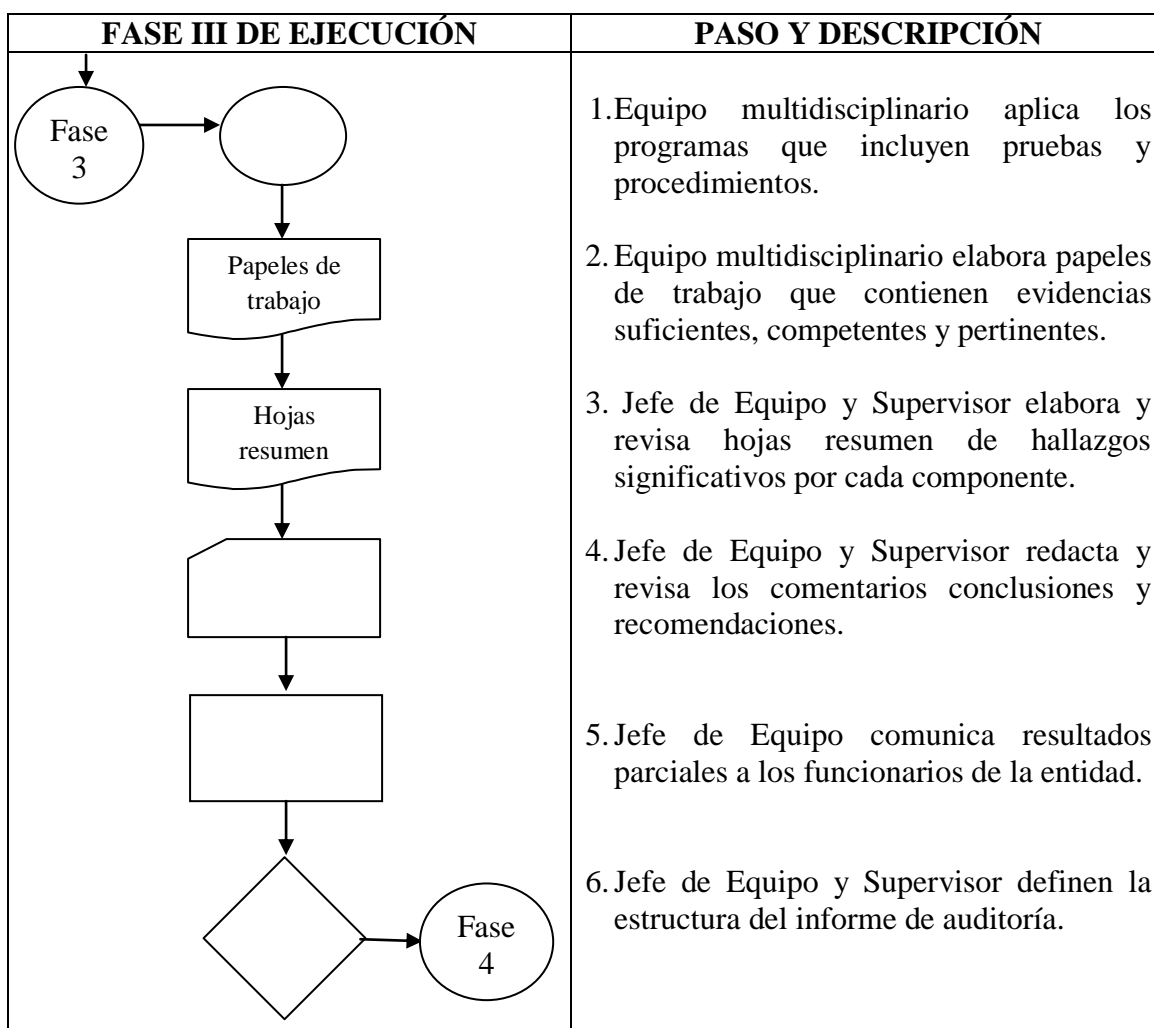
- Se desarrollan los programas detallados y específicos para cada componente aplicando pruebas de controles, analíticas, de cumplimiento y técnicas de auditoría.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y la eficacia.
- Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados.
- Análisis y formulación de los hallazgos de auditoría.
- Organización de los papeles de trabajo.

- Por último, se define la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### 4.3.2.3.3. Productos

- Determinación del universo de análisis.
- Papeles de trabajo y evidencias.
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
- Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables.

#### 4.3.2.3.4. Flujo de actividades



Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

#### 4.3.2.3.5. Formatos y modelos de aplicación

- Hojas de hallazgos por componente.
- Lista de verificación de conclusión de auditoría.

#### Ejemplo de hoja de hallazgos

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>	PT.									
<b>Hoja de hallazgos</b>										
<b>Al 31 de diciembre de 20XX</b>										
<b>Ref./p.t.</b> _____										
<b>Componente:</b> _____										
<b>Subcomponente:</b> _____										
<b>Título del comentario:</b> _____										
Condición: (Detallar) _____ _____										
Criterio: (Detallar) _____ _____										
Causa: (Detallar) _____ _____										
Efecto: (Detallar) _____ _____										
Conclusión:(Detallar) _____ _____										
Recomendación: (Detallar) _____ _____										
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 100px;"></th><th style="width: 100px;">INICIALES</th><th style="width: 100px;">FECHA</th></tr></thead><tbody><tr><td>ELABORADO</td><td></td><td></td></tr><tr><td>REVISADO</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>			INICIALES	FECHA	ELABORADO			REVISADO		
	INICIALES	FECHA								
ELABORADO										
REVISADO										

## Ejemplo lista de verificación de conclusión de auditoría

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

PT.

### **Lista de verificación de conclusión de auditoría**

**Al 31 de diciembre de 20XX**

Esta lista de verificación debe ser completada por el Jefe de Equipo al finalizar la fase de ejecución de la auditoría, revisada por el supervisor y aprobada por el Auditor General.

Jefe de Equipo: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Sí/No/N/A

1. ¿Se ha elaborado o actualizado la documentación del archivo permanente?
2. ¿Se ha comprobado la validez del Archivo de planeamiento que documente la redacción y estudio de cada componente auditado?
3. ¿Está documentado en el Archivo Corriente todo el trabajo de Auditoría, incluyendo:
  - (a) ¿Conclusiones?
  - (b) ¿Programas de Auditoría, fechados y referenciados en los papeles de trabajo?
4. El Jefe de Equipo ¿ha revisado en detalle el trabajo de todos los integrantes?
5. ¿Se ha evaluado el control interno acorde al COSO ERM con relación al examen efectuado?
6. ¿Se ha tratado con el Auditor General los cambios significativos en el planeamiento de la auditoría y se han preparado memorandos sobre cambios en el alcance posteriores al planeamiento?
7. ¿Se ha documentado todos los hallazgos importantes en el archivo resumen de auditoría?
8. ¿Se han cotejado y referenciado los papeles de trabajo, con cada componente analizado documentos fuentes u otros documentos relacionados con la auditoría?

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

#### **4.3.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados**

##### **4.3.2.4.1. Generalidades**

En el proceso sistemático de la auditoría, luego de una correcta realización de las actividades planteadas en la fase de ejecución, se debe plasmar en un informe escrito el contenido de la evaluación realizada, incluyendo las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó.

El producto final de una auditoría de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe, sirve de herramienta importante a la administración, le permite crear valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos en beneficio de sus clientes.

En las fases de conocimiento preliminar, planificación y ejecución de la auditoría de gestión, se han recopilado los resultados que son necesarios para la fase de comunicación de resultados.

Debe emitirse un informe de auditoría preliminar para ser examinado con la unidad o dependencia auditada antes de emitir el informe definitivo. Durante el tratamiento del informe preliminar, el auditado tiene la posibilidad de justificar las observaciones formuladas, lo que se incluirá en el informe definitivo, en la medida que el auditor los considere técnicamente pertinentes.

La comunicación de resultados, debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y expresar sus puntos de vista respecto de su contenido.

#### **4.3.2.4.2. Objetivo**

El objetivo de esta fase es poder comunicar a la administración de la entidad auditada, los resultados encontrados, y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctivo.

La fase de comunicación de resultados tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad.

#### **4.3.2.4.3. Actividades**

En esta fase el supervisor y el jefe de equipo de auditoría en base a los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario realizan las siguientes actividades:

- Redacción del informe de acuerdo a los hallazgos determinados, por parte del jefe de equipo, supervisor, auditores operativos y si es necesarios con la participación de los especialistas.
- Redacción de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos.
- Acuerdo con los ejecutivos de la entidad sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Elaboración del borrador del informe o informe preliminar.
- Conferencia final en la cual se lee el informe preliminar.
- Elaboración del informe definitivo de gestión.



#### 4.3.2.4.4. Productos

- Informe de la auditoría de gestión, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de la conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
- Cronograma de cumplimiento de aplicación de las recomendaciones.

#### 4.3.2.4.5. Flujo de actividades

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     F4((Fase 4)) --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; C3(( ))     C3 --&gt; R3[ ]     R3 --&gt; F5((Fase 5))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes</li> <li>2. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.</li> <li>3. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.</li> <li>4. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.</li> <li>5. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.</li> <li>6. Se remite el informe a la entidad auditada.</li> </ol>

Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.

#### **4.3.2.4.6. El Informe de Auditoría de Gestión**

##### **4.3.2.4.6.1. Definición**

El informe final de auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual se expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y es remitido a los ejecutivos de la entidad auditada.

El informe debe contener juicios respaldados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen, con el propósito de dar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más relevantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

##### **4.3.2.4.6.2. Estructura del informe**

La estructura del informe de la auditoría de gestión es la siguiente:

- Carátula: debe contener el logotipo de la entidad auditada, el nombre del trabajo realizado, programa, proyecto, actividad u área analizada y el período de cobertura o alcance correspondiente.
- Índice, siglas y abreviaturas: debe presentarse el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de página correspondiente. Se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.
- Carta de presentación: esta comunicación sirve para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión a los ejecutivos de la entidad auditada. La carta de presentación deberá contener:
  - Título
  - Destinatario

- Alcance del trabajo
  - La declaración de que la auditoría de gestión se condujo de conformidad con las normas de auditoría.
  - Firma del auditor general
  - Lugar y fecha de emisión.
  
- Capítulo I: Enfoque de la auditoría: en este capítulo se hará constar:
  - Motivo de la auditoría
  - Objetivos de la auditoría
  - Alcance de la auditoría
  - Enfoque
  - Componentes auditados
  - Indicadores utilizados.
  
- Capítulo II: Información de la entidad: se hará constar la información relativa a la entidad, como por ejemplo:
  - Misión
  - Visión
  - Análisis FODA
  - Base legal
  - Estructura orgánica
  - Objetivos de la entidad
  - Financiamiento
  - Directivos
  
- Capítulo III: Resultados generales: se hará constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno así como del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

- Capítulo IV: Resultados específicos por componente: en este capítulo se presentará por cada uno de los componentes y subcomponentes, lo siguiente:
  - Los comentarios con los aspectos positivos de la gestión estratégica, operativa y de resultados, en cuanto al cumplimiento de las 7 “E”; a demás se hará constar las deficiencias encontradas, debiendo cuantificarse los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes y los daños materiales encontrados.
  - Conclusiones sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial, operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados por las ineficiencias, prácticas antieconómicas e incumplimientos.
  - Recomendaciones que deben emitirse con tono constructivo, proponiendo mejoras relacionadas con la gestión institucional para que emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica, equitativa y ética.
  
- Capítulo V: Anexos y apéndice: El informe requiere detalles e información que debe ser anexo, tales como: gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, etc.

#### **4.3.2.4.6.2. Requisitos y cualidades del informe**

El informe de auditoría debe ser elaborado con los siguientes requisitos y cualidades:

- Concisión: el informe debe ser y contener información suficiente sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para promover un entendimiento adecuado de los asuntos informados.

- **Completo:** el informe debe contener toda la información necesaria para cumplir los objetivos de la auditoría, permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se presentan.
- **Claridad:** el informe debe ser claro y fácil de entender; el lenguaje usado debe ser tan simple como el tema permita.
- **Puntualidad:** el informe debe ser publicado de manera oportuna, esto significa elaborar un producto de calidad dentro de los tiempos estipulados en el plan de auditoría.
- **Tono constructivo:** para que los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor sean fácilmente aceptadas, es recomendable evitar la utilización de frases que generen una actitud defensiva o de oposición por parte de los funcionarios responsables del ente auditado.
- **Estilo persuasivo:** el auditor deberá presentar sus observaciones en forma convincente, de tal manera que el destinatario del informe pueda inferir las conclusiones y recomendaciones de los hechos examinados.
- **Trascendencia:** la eficiencia del informe decrece cuando se incluyen asuntos intrascendentes; por ello, los temas incorporados deben ser lo suficientemente significativos como para merecer ser informados y atraer la atención de las personas a la que va dirigido.

#### **4.3.2.4.6.3. Comentarios, conclusiones y recomendaciones**

##### **4.3.2.4.6.3.1. Comentarios**

El auditor emitirá sus juicios, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen. Se evaluará el Sistema de Control Interno, la gestión de la entidad, en lo referente al logro de las metas y objetivos y a la apropiada utilización de los recursos, considerando criterios de

eficacia, eficiencia, economía y la regularidad de los actos con la normativa vigente.

#### **4.3.2.4.6.3.2. Conclusiones**

Las conclusiones son una parte muy relevante del proceso de auditoría, puesto que estas resumen los resultados del trabajo y establecen si los objetivos han sido alcanzados. Al formularse conclusiones inapropiadas el trabajo de auditoría estaría incompleto.

El auditor determinará la conclusión de la auditoría en la cual se conjugue el criterio, condición, causa y efecto de los hallazgos.

#### **4.3.2.4.6.3.3. Recomendaciones**

Las recomendaciones guían a la administración auditada hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados.

Las recomendaciones se deben agrupar por el nivel administrativo responsable de aplicarlas, comenzando por la autoridad más alta.

Las recomendaciones se realizan a los hallazgos desfavorables y los efectos perjudiciales que han sido identificados. No es suficiente indicarle a la gerencia de un programa en particular, que requiere una mejora, sin que se señale también las opciones a considerar para la realización de la misma.

#### **4.3.2.5. FASE V: Monitoreo**

##### **4.3.2.5.1. Objetivos**

- Verificar el cumplimiento del cronograma de las recomendaciones de acuerdo a los plazos acordados.
- Verificar que se hayan elevado los niveles de eficiencia, eficacia, economía y el mejoramiento institucional.

##### **4.3.2.5.2. Actividades**

Los auditores realizarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, con el siguiente propósito:

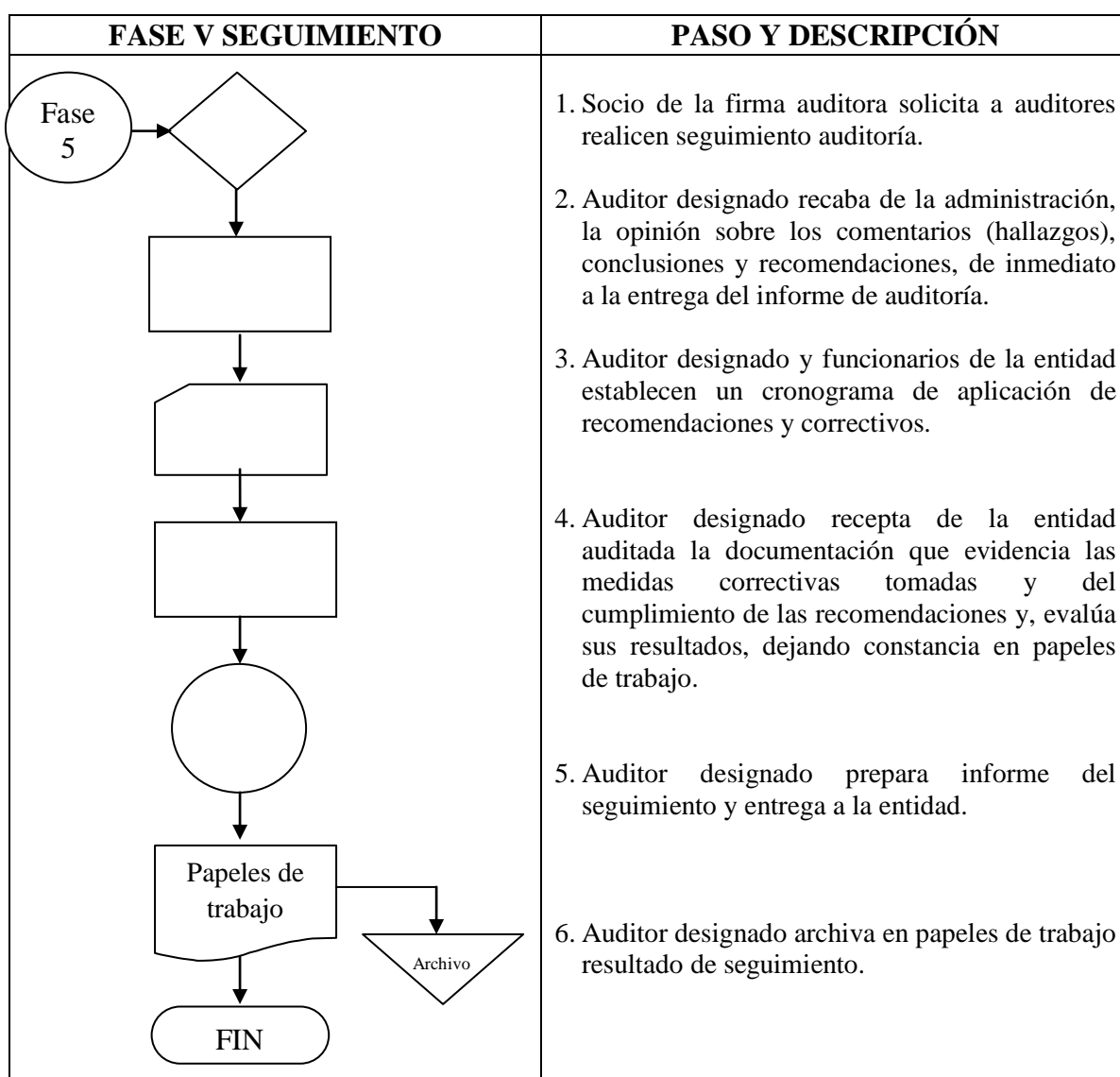
- Comprobar hasta qué punto la administración acogió los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe; este seguimiento se lo realiza después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 7 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, se deberá realizar una comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- Elaborar un informe de seguimiento de las medidas correctivas y las recomendaciones.

##### **4.3.2.5.3. Productos**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones

- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

#### 4.3.2.5.4. Flujo de actividades



Fuente: CGE Manual de Auditoría de Gestión.  
Elaborado por: Cristina Almeida V.



**4.3.2.5.5. Modelo Matriz de Seguimiento de Recomendaciones**

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Matriz de Seguimiento de Recomendaciones**

N°	Ref. P / T	Recomendación	Responsable	Cronograma de cumplimiento								Observaciones
				Junio (semanas)				Julio (semanas)				
				1	2	3	4	1	2	3	4	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO		
REVISADO		

#### 4.3.2.5.6. Modelo del informe

##### **Estructura del Informe de Seguimiento de Recomendaciones**

**Destinatario:**

- Autoridad superior de la entidad auditada.

**Objetivo del examen:** Verificar el grado de regularización, enmienda o subsanación de las deficiencias que originaran las observaciones de informes anteriores y la implantación de las recomendaciones efectuadas.

**Alcance del examen:** Debe dejarse constancia que el examen realizado implicó verificar exclusivamente los aspectos relacionados con las deficiencias detectadas oportunamente, las cuales originaron las observaciones y recomendaciones contenidos en los informes de auditoría.

**Por cada recomendación deberá puntualizarse:**

- Deficiencia detectada en el examen anterior.
- Recomendación realizada
- Situación actual
- Opinión: regularizada parcialmente, no regularizada, regularizada; lo que corresponda.
- Comentarios: se expondrá una breve explicación de los motivos que sustentan la opinión.
- Nueva recomendación (si corresponde)
- Opinión del auditor: se describirá el porcentaje de observaciones corregidas a través de la implantación de las recomendaciones efectuadas por el auditado.

**Lugar y fecha de emisión del informe:** .....

**CAPÍTULO V**

**CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS  
PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE  
SALINAS” LTDA. CON EL OBJETO DE IDENTIFICAR LAS  
ÁREAS CRÍTICAS EN LA RECUPERACIÓN DE LA  
CARTERA.**

- 1. PROPUESTA**
- 2. CARTA DE ACEPTACIÓN**
- 3. CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**
- 4. CARTA DE CONFIRMACIÓN**

Sangolquí, 7 de diciembre de 2010

Licenciada

Maribel Loachamín

Gerente General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA.

Av. Abdón Calderón N° 216 y Shyris

Presente.-

Queremos agradecer, por la invitación realizada a nuestra Firma para cotizar los servicios de auditoría; de ser favorecidos con la aprobación de la presente propuesta, nuestro desempeño merecerá nuestro mayor esfuerzo. A continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en aptitud de proporcionar nuestros servicios profesionales en el área de auditoría de gestión, conforme a sus deseos y necesidades, para la cooperativa:

**COAC “JUAN DE SALINAS” LTDA.**

La presente propuesta fue realizada con el debido estudio de la situación actual de la cooperativa, la cual hemos dividido de la siguiente forma:

**ÍNDICE:**

1. HISTORIA DE LA FIRMA
2. OBJETIVOS
3. ALCANCE
4. METODOLOGÍA DE TRABAJO
5. EQUIPO DE AUDITORÍA
6. INFORMES
7. HONORARIOS

## **HISTORIA DE LA FIRMA**

Almeida Vivanco Auditores Asociado, fundada desde el año de 2005, por la actual socia y directora CPA. Cristina Almeida Vivanco; el compromiso de la Firma ha sido el de prestar a sus clientes el más completo y profesional servicio de auditoría y de acuerdo a las normas establecidas por la profesión.

Los servicios básicos de la Firma abarcan el servicio integral de contabilidad, auditoría financiera y de gestión, consultoría administrativa, financiera, en sistemas e impuestos, así como la asistencia en operaciones o negocios internacionales.

Todos estos servicios, orientados a negocios grandes y pequeños, son prestados a través de profesionales calificados, utilizando como herramienta la mejor tecnología disponible en cada una de las áreas, maximizando las oportunidades de sus clientes en el mercado nacional e internacional.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal del trabajo a desarrollar es el de determinar los niveles de eficiencia y efectividad de los procesos de gestión en el Departamento de Créditos y Cobranzas, a fin de poder emitir una carta dirigida a la gerencia con las respectivas recomendaciones, para fines administrativos.

## **ALCANCE**

La aplicación de pruebas de auditoría previstos en el programa, se aplicará a las actividades realizadas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; en un período de 30 días laborables del 13 de diciembre de 2010 al 21 de enero de 2011.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología a utilizar en la auditoría se presenta a continuación:




Para la evaluación de los procesos de gestión en el departamento de créditos y cobranzas se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- FASE I: Conocimiento Preliminar:
  - Visita de observación de la entidad
  - Revisión archivos papeles de trabajo
  - Determinar indicadores
  - Detectar FODA
  - Evaluación estructura control interno
  - Definición de objetivo y estrategia de auditoría
  
- FASE II: Planificación:
  - Análisis información y documentación
  - Evaluación de control interno por componentes
  - Elaboración plan y programas
  
- FASE III: Ejecución:
  - Aplicación de programas
  - Preparación de papeles de trabajo
  - Hojas de resumen hallazgos por componente
  - Definición estructura del informe
  
- FASE IV: Comunicación de Resultados:
  - Redacción borrador de informe
  - Conferencia final para lectura de informe
  - Obtención criterios entidad
  - Emisión informe final.

- FASE V: Seguimiento:
  - De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.
  - Re comprobación después de uno o dos años

### EQUIPO DE AUDITORÍA

Para el desarrollo del examen se contará con un equipo conformado por los siguientes profesionales:

Cargo	Nombre	Iniciales	Firmas
Jefe de Equipo	Cristina Almeida	C.A.	
Auditor Senior	Sonia Ortiz	S.O.	
Auditor Junior	Fernanda Cáceres	F.C.	

### INFORMES

Como resultado de nuestra auditoría se entregará la carta dirigida a la gerencia, reflejando los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones.

### HONORARIOS

Por el servicio de Auditoría de Gestión de la Cooperativa al Departamento de Créditos y Cobranzas; nuestros honorarios profesionales ascenderían a:

Sociedad	Importe
COAC "Juan de Salinas" Ltda.	US\$ 6.500,00
Total	US\$ 6.500,00



Nuestros honorarios profesionales ascenderán a US\$ 6.500,00 (Seis mil quinientos, 00/100 dólares americanos) más el Impuesto al Valor Agregado y se descompone de la siguiente manera:

- A la primera visita que se realizará el 13 de diciembre del 2010, el 50%.
- El restante en la entrega final del informe.
- En lo referente a las retenciones se aplicarán de acuerdo a la LORTI.

En caso de que la Cooperativa solicitara a la Firma algún tipo de trabajo en especial, ameritaría una propuesta por separado a la presente.

Agradecemos su atención y confianza.

**Atentamente;**



Cristina Almeida V.

AV Auditores Asociados

ACEPTACIÓN

NOMBRE: Lcda. Maribel Loachamín

FIRMA:



FECHA: 09-12-2010

Sangolquí, 09 de diciembre de 2010

Señorita

Cristina Almeida

Almeida Vivanco Auditores Asociados

Presente.-

Por medio de la presente deseamos informarles que hemos aprobado que ustedes realicen la auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.

Agradecemos la atención prestada a la presente y estando seguros de contar con sus servicios.

Atentamente,



Lcda. Maribel Loachamín

Gerente General COAC “Juan de Salinas” Ltda.

## CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.

En la ciudad de Sangolquí a los 10 días del mes de diciembre del año 2010 comparece a la celebración del contrato de servicios de Auditoría por una parte la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con RUC N° 1790976262001, representada por la Lcda. Maribel Loachamín, en su carácter de Representante Legal de la Cooperativa, y que en lo sucesivo de la denomina Cooperativa; por otra parte la Srta. Cristina Alexandra Almeida Vivanco, con RUC N° 1721308482001, en su carácter de representante legal de la Firma Auditora Almeida Vivanco Auditores Asociados, a quien se la denominará Auditora; acuerdan en suscribir el presente contrato, de conformidad con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Antecedentes;

La Cooperativa, domiciliada en la ciudad de Sangolquí provincia de Pichincha legalmente representada por la Lcda. Maribel Loachamín, debidamente autorizada por el Consejo de Administración, procede a contratar la realización de la Auditoría de Gestión al Área de Créditos y Cobranzas.

**SEGUNDA:** Objeto;

La Cooperativa, contrata a la Auditora, por los servicios profesionales para que realice la Auditoría de Gestión al Área de Créditos y Cobranzas, de acuerdo a los requerimientos propuestos por el profesional en la correspondiente proforma y de acuerdo al Cronograma de actividades que integra el presente contrato.

**TERCERA:** Duración;

La duración del presente contrato será de 30 días laborables desde la fecha de inicio de la auditoría, sin embargo de esto el presente instrumento podrá ampliarse de acuerdo a las circunstancias que por fuerza mayor se presentare, siempre y cuando exista acuerdo mutuo entre las partes; de darse incumplimiento a lo señalado ya sea por negligencia profesional o administrativa, se establece una multa diaria del 0,5% (del valor del presente contrato), sin que esta exceda el 10% del valor total de la auditoría.

**CUARTA:** Fases de la auditoría;

- FASE I: Conocimiento Preliminar
- FASE II: Planificación
- FASE III: Ejecución
- FASE IV: Comunicación de Resultados
- FASE V: Seguimiento

**QUINTA:** Visitas a Realizarse;

De acuerdo a la propuesta presentada por la Auditora se realizará varias visitas, se iniciará la primera el 13 de diciembre de 2010.

**SEXTA:** Honorario a los Auditores;

La Cooperativa pagará la cantidad de US\$ 6.500,00 más el IVA y se descompone así:

- A la primera visita que se realizará el 13 de diciembre del 2010, el 50%.
- El restante en la entrega final del informe.
- En lo referente a las retenciones se aplicarán de acuerdo a la LORTI.

**SÉPTIMA:** Recursos y Materiales;

Los gastos de fotocopiado y útiles de oficina que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta de la Cooperativa.

**OCTAVA:** Terminación;

El presente contrato quedará automáticamente vencido al cumplirse con el trabajo descrito, sin que el auditor tenga que hacer notificación alguna.

**NOVENA:** En todo lo que no estuviera previsto en el presente instrumento, se incorpora lo estipulado en la propuesta hecha por la Auditora y se entenderá incorporadas las disposiciones contenidas en el Código Civil y demás leyes conexas en todo lo que fuera aplicable, en el presente caso.

**DÉCIMA:** En caso de suscitarse controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, no solucionado por el arreglo directo de los contratantes, se someterán a los Jueces competentes de la ciudad de Sangolquí.

Para constancia firman en unidad de Acta y por triplicado:



Lcda. Maribel Loachamín  
Gerente COAC “Juan de Salinas” Ltda.



Cristina Almeida V.  
Representante de AV Auditores Asociados

Sangolquí, 10 de diciembre de 2010

Licenciada

Maribel Loachamín

Gerente General COAC “Juan de Salinas”

Presente.-

Esta carta es para confirmar nuestro entendimiento de los términos y objetivos de nuestro trabajo y la naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

Nuestro trabajo será efectuado de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) aplicables a la Auditoría de Gestión y así lo indicaremos en nuestro informe.

Hemos convenido en realizar las siguientes fases e informarles los resultados de hechos, resultantes de nuestro trabajo:

- FASE I: Conocimiento Preliminar
- FASE II: Planificación
- FASE III: Ejecución
- FASE IV: Comunicación de Resultados
- FASE V: Seguimiento

Esperamos toda la cooperación de su personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición cualesquier registro, documentación y otra información solicitada en conexión con nuestro trabajo.

En caso de que la Cooperativa considere que ha existido incumplimiento parcial o total por parte de la Auditora, de las obligaciones asumidas en el contrato, la Auditora responderá solo hasta el monto de los honorarios que haya cobrado en relación al servicio.

Sírvase firmar y devolver la copia anexa a esta carta para indicar que concuerda con su entendimiento de los términos del trabajo, incluyendo las actividades específicas en las que hemos convenido sean realizadas.

Atentamente,



Cristina Almeida V.

Almeida Vivanco Auditores Asociados

Acuse de recibo:



Lcda. Maribel Loachamín

COAC "Juan de Salinas" Ltda.

10 – 12 – 2010

**FASE I: Conocimiento preliminar**



**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Cuestionario de Control Interno COSO ERM**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Objetivo:** Conocer la estructura del Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

No	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
<b>Ambiente Interno de Control</b>					
1	¿La Cooperativa posee un Código de Ética?		x		La Cooperativa no ha creado un Código de Ética.
2	¿El Consejo de Administración actualiza regularmente la normativa interna de la Cooperativa?		x		No se da cumplimiento a lo expuesto en el Estatuto de la Cooperativa Art. 33
3	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
4	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la Cooperativa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
5	¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		x		Existe un manual de funciones el cual contiene las funciones y el perfil que debe poseer cada empleado.
<b>Establecimientos de Objetivos</b>					
6	¿La Cooperativa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	x			
7	¿El POA y presupuestos, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		x		El POA y presupuestos, son evaluados una vez al final del año.
8	¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la Cooperativa?	x			
9	¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?		x		La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	13-12-2010
REVISADO	C.A.	13-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Cuestionario de Control Interno COSO ERM**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
<b>Identificación de Eventos</b>					
10	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		x		La Cooperativa no posee mecanismos que le permitan la identificación de riesgos.
11	¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos como: análisis interno, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		x		La Cooperativa no ha implantado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
12	¿La Cooperativa ha realizado estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		x		La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos.
13	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Cooperativa?		x		
14	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos de la entidad?		x		
<b>Respuesta a los Riesgos</b>					
15	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas como respuestas a los riesgos?		x		La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos.
16	¿Existe apoyo de los directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	x			
17	¿Para decidir la respuesta a los riesgos los directivos consideran, los costos, beneficios y posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la Cooperativa?	x			

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	13-12-2010
REVISADO	C.A.	13-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Cuestionario de Control Interno COSO ERM**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
<b>Actividades de Control</b>					
18	¿Todas las operaciones sobre el tratamiento, registro, autorización y revisión de las transacciones están debidamente distribuidas en distintas personas?	x			
19	¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales e informáticos?	x			
20	¿La Cooperativa maneja indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		x		La Cooperativa no ha aplicado nunca indicadores de desempeño.
21	¿Se obtiene respaldos de la información diariamente en discos magnéticos y escritos?	x			
22	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entradas, salida y almacenamiento de información?	x			
<b>Información y Comunicación</b>					
23	¿En la Cooperativa existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		x		No existen políticas sobre cómo manejar la información y sobre su comunicación.
24	¿Se ha establecido una comunicación interna en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendentes, transversal, horizontal y descendente?	x			
25	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?		x		La Cooperativa posee sistemas de información deficientes.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	13-12-2010
REVISADO	C.A.	13-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Cuestionario de Control Interno COSO ERM**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
26	¿La Cooperativa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		x		El POA, son evaluados una vez al final del año.
27	¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, los directivos y los empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades?		x		No existen sistemas de información para el área operativa.
<b>Supervisión y Monitoreo</b>					
28	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del Sistema de Control Interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		x		La Cooperativa no ha realizado evaluaciones del Sistema de Control Interno en el presente año.
29	¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de verificación, cuestionarios, flujogramas, etc.?		x		
30	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos; además se comunican los hallazgos a los directivos y responsables?	x			

**Persona Entrevistada:** Lcda. Maribel Loachamín

**Firma:** 

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	13-12-2010
REVISADO	C.A.	13-12-2010


Diagnóstico FODA

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010


**Objetivo:** Conocer la realidad de la situación actual de la Cooperativa, con la finalidad de visualizar y determinar las limitaciones de la misma.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital para financiar las operaciones.</li> <li>• Plazos acorde a las necesidades de los socios.</li> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Espacio físico adecuado.</li> <li>• Empleados comprometidos con la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procesos mal definidos.</li> <li>• No existe una adecuada organización administrativa.</li> <li>• Poca participación en el mercado.</li> <li>• Morosidad en la cartera.</li> <li>• Falta de capacitación para los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe demanda insatisfecha.</li> <li>• Fortalecimiento del sistema cooperativo.</li> <li>• Convenios con instituciones educativas privadas para administrar el cobro de pensiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos ofrecidos por la competencia.</li> <li>• Mayor experiencia de la competencia.</li> <li>• Baja de las tasas de interés.</li> <li>• Inestabilidad laboral.</li> </ul>

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	13-12-2010
REVISADO	C.A.	13-12-2010

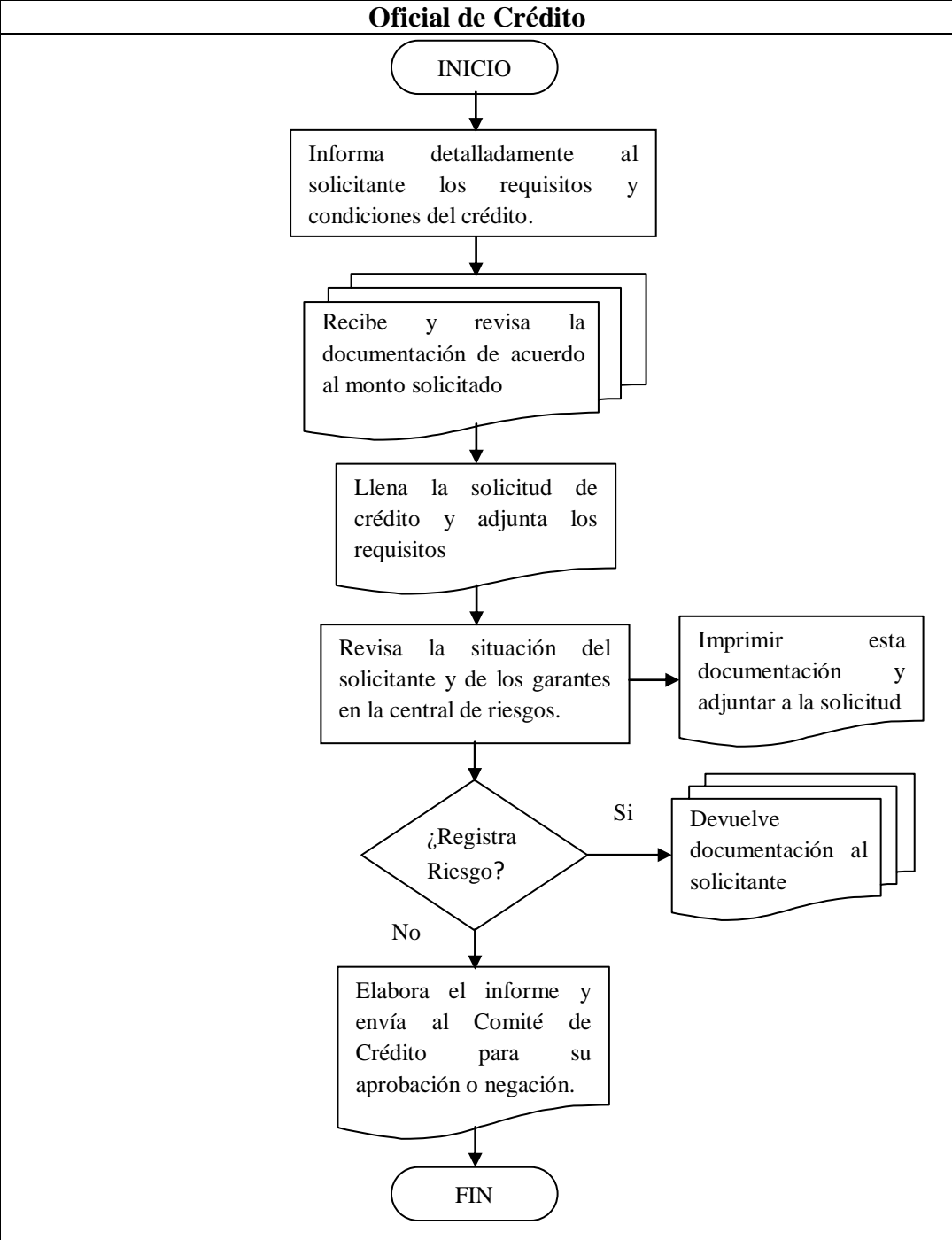
 <b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Área de Créditos y Cobranzas</b>		<b>CC SP 1</b>
		<b>1/3</b>
<b>PROCESO</b>	<b>Colocación y Administración de Créditos.</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.</b>	
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procedimientos para la revisión, verificación y calificación de la solicitud de crédito y la documentación presentada.</li> <li>• Determinar la capacidad de pago del solicitante y de los garantes.</li> <li>• Definir los procedimientos de análisis crediticio.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>		
<p>Oficial de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa al solicitante de los requisitos y condiciones del crédito; explica detalladamente, de acuerdo al monto que requiere: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las garantías requeridas</li> <li>○ El plazo mínimo y máximo</li> <li>○ La tasa de interés de acuerdo al monto y plazo</li> <li>○ La forma de pago</li> <li>○ Los costos adicionales de recuperación de gastos administrativos y seguro de desgravamen</li> <li>○ Los requisitos de documentación de acuerdo a el tipo de crédito y garantía quirografaria, prendaria y/o hipotecaria</li> <li>○ Ventajas del crédito.</li> </ul> </li> </ul>		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>S.O.</b>	14-12-2010
REVISADO	<b>C.A.</b>	14-12-2010

	COAC “Juan de Salinas” Ltda.	CC SP 1
	Área de Créditos y Cobranzas	2/3
<b>PROCESO</b>	<b>Colocación y Administración de Créditos.</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.</b>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y revisa la documentación presentada por el solicitante, verificando si es adecuada para el monto solicitado y si cumple con los requisitos establecidos.</li> <li>• Debe llenar el formulario de solicitud de crédito con los datos personales, información de la actividad económica, destino del crédito y firma del solicitante.</li> <li>• Revisa la situación del solicitante y garantes en la central de riesgos. Se debe imprimir esta documentación y adjuntar a la solicitud.</li> <li>• Emite el informe sobre el estado de la documentación, aprobando o rechazando su validez o haciendo las observaciones correspondientes.</li> <li>• Se remite el informe al Comité de Crédito para su aprobación.</li> </ul>		


	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Flujograma del Área de Créditos y Cobranzas**  
**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos.  
**Subproceso:** Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.




	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010



		COAC “Juan de Salinas” Ltda.	CC SP 2
		Área de Créditos y Cobranzas	1/4
<b>PROCESO</b>	<b>Colocación y Administración de Créditos.</b>		
<b>SUBPROCESO</b>	<b>Aprobación y desembolso de los créditos.</b>		
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los procedimientos para la aprobación de los créditos por parte del comité de créditos.</li> <li>• Definir los procedimientos de acreditación de las solicitudes aprobadas.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>			
Comité de Crédito:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el análisis de los informes enviados por el oficial de crédito y determina la aprobación o negación de los créditos.</li> </ul>			
Oficial de Crédito:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe las solicitudes enviadas al comité para su análisis, con las firmas de aprobación para su correspondiente acreditación.</li> <li>• Imprime el pagaré y/o contrato del crédito para hacer firmar a los solicitantes.</li> <li>• Si el crédito es o excede los US\$ 4.000,00, deberá llenar y hacer firmar el respectivo formulario del CONSEP.</li> </ul>			

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

	COAC “Juan de Salinas” Ltda.	CC SP 2
	Área de Créditos y Cobranzas	2/4
<b>PROCESO</b>	Colocación y Administración de Créditos.	
<b>SUBPROCESO</b>	Aprobación y desembolso de los créditos.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>Líder de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa que la documentación este en regla y acorde al tipo de crédito solicitado, hace firmar el pagaré y verifica la legalización de los documentos de las garantías.</li> <li>• Procede a realizar el desembolso del crédito.</li> </ul>		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

**COAC "Juan de Salinas" Ltda.**

**Flujograma del Área de Créditos y Cobranzas**

**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos.

**Subproceso:** Aprobación y desembolso de los créditos.

**Comité de Crédito**

INICIO

Realiza el análisis de los informes enviados por el oficial de crédito.

1

**Oficial de Crédito**

1

¿Solicitud aprobada por el Comité?

No

Informa al cliente los motivos de la negación.

Si

Imprime el pagaré o contrato del crédito para hacer firmar al solicitante

¿El crédito es de US\$ 4.000 o más?

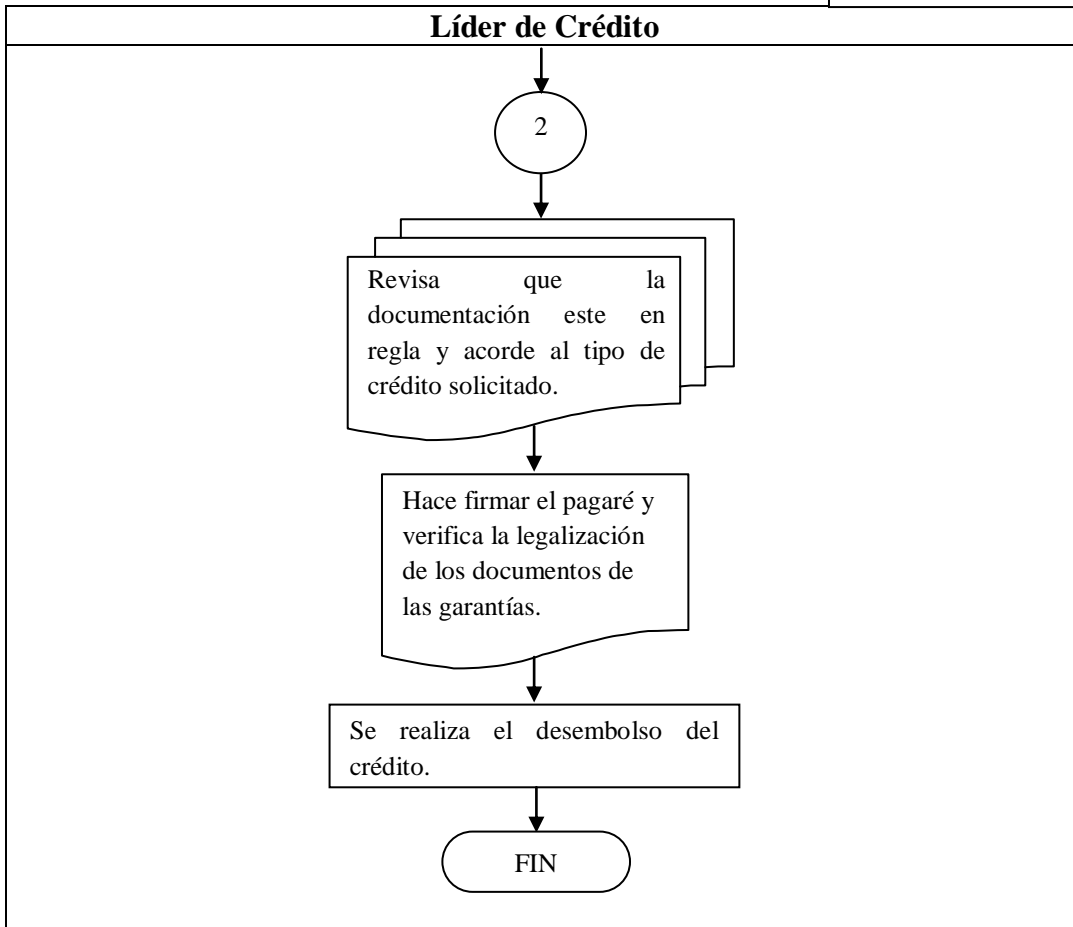
Si

Llenar y hacer firmar formulario del CONSEP


No

2


	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010



	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

	COAC “Juan de Salinas” Ltda.	CC SP 3
	Área de Créditos y Cobranzas	1/5
<b>PROCESO</b>	Colocación y Administración de Créditos.	
<b>SUBPROCESO</b>	Seguimiento y recuperación de los créditos	
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los procedimientos de control de pagos.</li> <li>• Determinar los procedimientos para el seguimiento de los créditos en mora.</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>		
Oficial de cobranzas:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe hacer seguimiento con el socio para supervisar el normal desarrollo de la fuente de pago del mismo.</li> <li>• Antes del vencimiento y hasta 5 días después se realizará llamadas telefónicas para recordar al socio el pago pendiente que mantiene por su crédito.</li> </ul>		
Líder de Cobranzas:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde los 6 hasta los 60 días de vencido el pago pendiente se enviará al socio hasta 2 notificaciones escritas, redactadas en buenos términos.</li> </ul>		
Oficial de cobranzas:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará llamadas telefónicas a los garantes y visitas tanto al cliente como al garante.</li> </ul>		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

	COAC “Juan de Salinas” Ltda.	CC SP 3
	Área de Créditos y Cobranzas	2/5
<b>PROCESO</b>	Colocación y Administración de Créditos.	
<b>SUBPROCESO</b>	Seguimiento y recuperación de los créditos	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>Abogado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desde los 61 hasta los 90 días de vencido el pago pendiente se enviará al socio cartas del abogado, ya que se deberá realizar acciones de recuperación con participación del abogado de la cooperativa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso.</li> </ul> <p>Abogado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vencimiento por más de 90 días, se realiza la demanda a través del abogado, el mismo que pondrá en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad.</li> </ul>		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

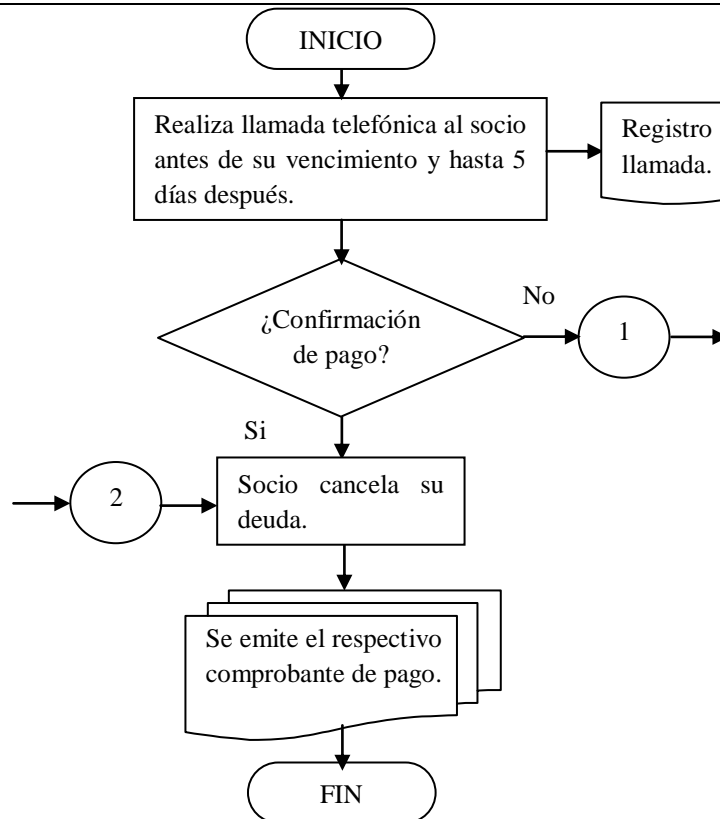
**COAC "Juan de Salinas" Ltda.**

**Flujograma del Área de Créditos y Cobranzas**

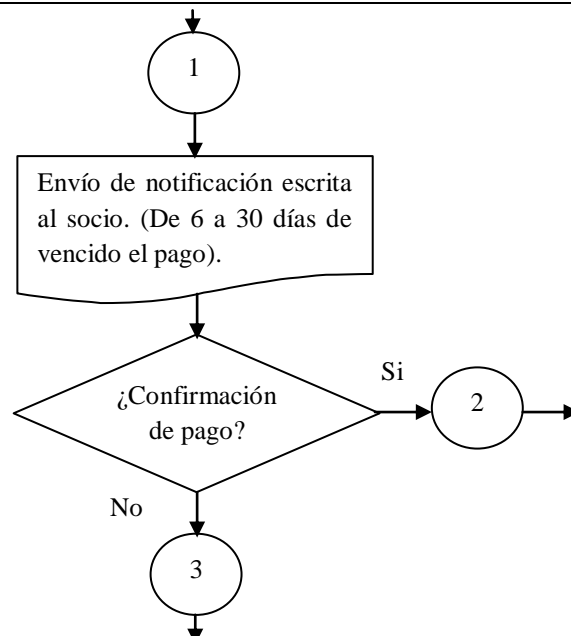
**Proceso:** Colocación y Administración de Créditos.

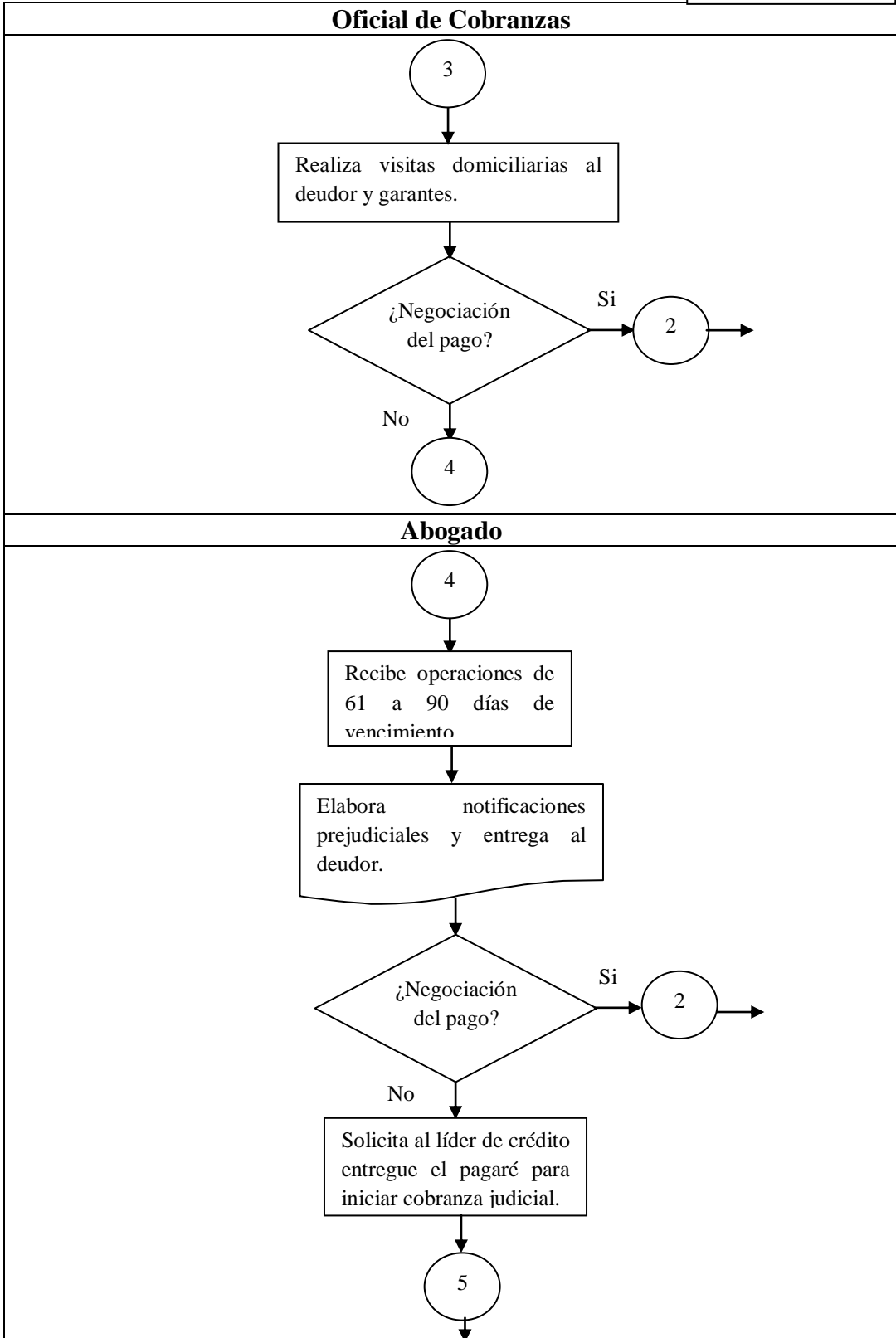
**Subproceso:** Seguimiento y recuperación de los créditos.

**Oficial de Cobranzas**



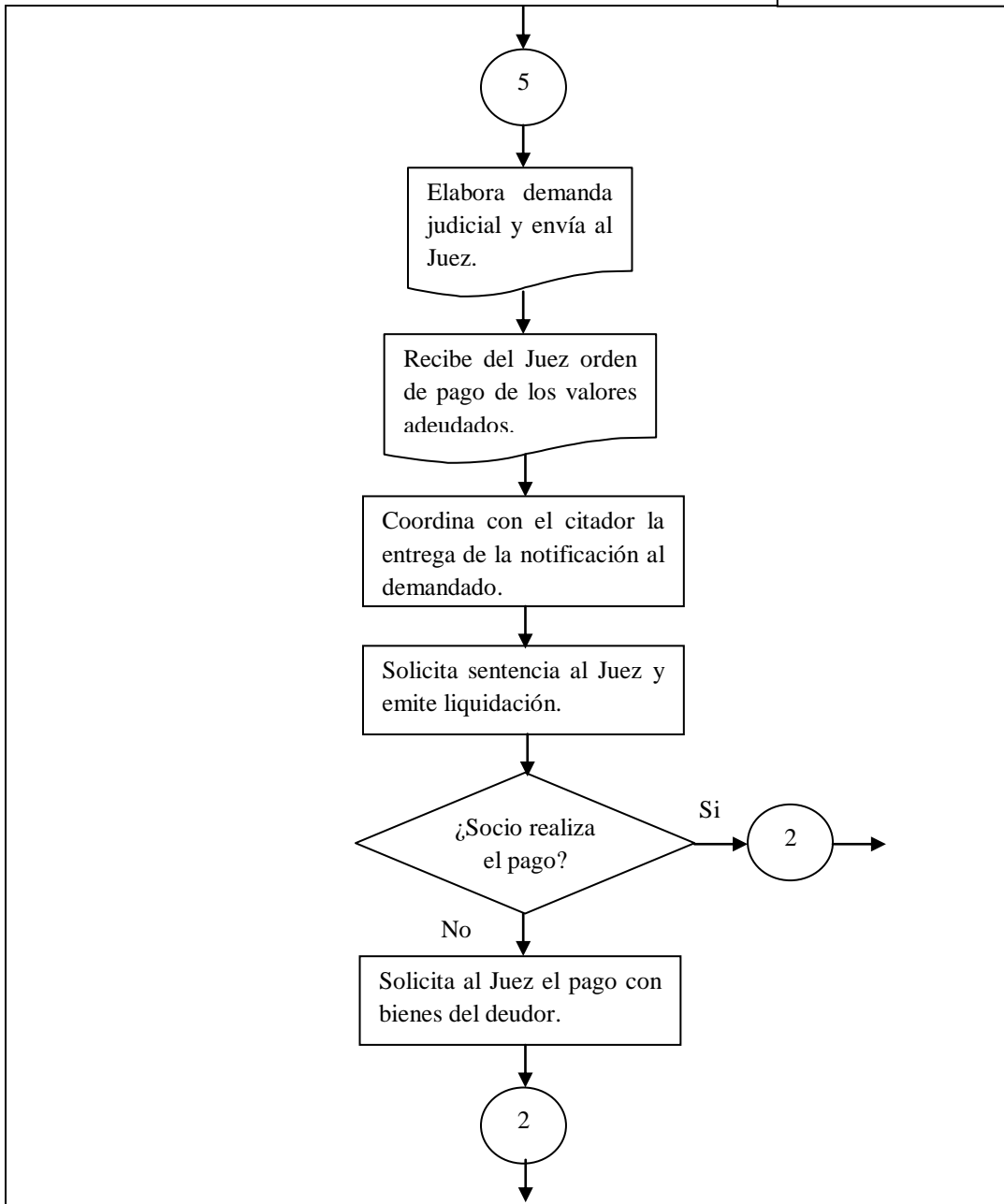
**Líder de Cobranzas**





	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010





	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	14-12-2010
REVISADO	C.A.	14-12-2010

## **INFORME DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA.**

### **1.- Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., posee al 30 de noviembre de 2010 US\$ 1.350.253,56 en cartera de crédito; de este monto US\$ 227.358,69 pertenece a cartera vencida ubicándose un 43% de esta en calificación E, lo cual no es favorable para la Cooperativa ya que representa cartera perdida.

Es necesario realizar una auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.

### **2.- Objetivos**

- Conocer la entidad en especial el área de crédito y cobranzas.
- Recopilar la información esencial referente a los procesos y subprocesos del área de crédito y cobranzas, para el desarrollo de la planificación y la correspondiente programación.
- Analizar la información recopilada para establecer el alcance de la auditoría de gestión.
- Evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

### **2.- Metodología de trabajo**

La visita de conocimiento preliminar de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., se realizó de acuerdo con normas, principios y disposiciones de auditoría aplicables a la Cooperativa.

### 3.- Tiempo y recursos previstos

Para la visita de conocimiento preliminar de la estructura de la Cooperativa en especial conocer los procesos y subprocesos del área de crédito y cobranzas; se utilizó tres (3) días laborables, a partir del 13 de diciembre del 2010.

Recursos humanos:

Hubo la participación de:

Cargo	Nombre	Iniciales
Jefe de Equipo	Cristina Almeida	C.A.
Auditor Senior	Sonia Ortiz	S.O.

Recursos materiales:

Para el desarrollo de esta actividad, se necesito de recursos indispensables y mínimos como: equipo de computación, papelería y suministros de oficina.

### 4.- Personas entrevistadas

En el tiempo previsto para la visita de conocimiento preliminar, se mantuvo reuniones con los siguientes directivos y empleados:

- Gerente general
- Asistente de gerencia
- Contadora
- Jefe de Sistemas
- Líder de crédito
- Oficial de cobranzas

## **5.- Producto obtenido**

Como resultado de la visita de conocimiento preliminar, se obtuvo:

- Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno COSO ERM
- Diagnóstico FODA
- Diagramas de flujo de los subprocesos del área de créditos y cobranzas.
- Informe de la evaluación preliminar.

## **6.- Principales observaciones de la evaluación preliminar**

Luego de la visita realizada a las instalaciones de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., se pudo determinar que el área de crédito y cobranzas está formada por dos personas el líder de crédito y cobranzas y el oficial de crédito y cobranzas.

El área de créditos y cobranzas, básicamente se encarga de:

- La colocación y administración de la cartera de créditos.

Entre las principales observaciones de esta visita podemos mencionar:

- La Cooperativa no ha creado un Código de Ética.
- No se da cumplimiento a lo expuesto en el artículo 33 del Estatuto de la Cooperativa; donde se menciona que el Consejo de Administración debe actualizar regularmente la normativa interna de la Cooperativa.
- Existe un manual de funciones el cual contiene las funciones y el perfil que debe poseer cada empleado, pero no cuenta con políticas de valoración, evaluación, remuneración y estímulos al talento humano.
- El POA y presupuestos, son evaluados una vez al final del año.
- La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos.

- La Cooperativa no posee mecanismos que le permitan la identificación de riesgos.
- La Cooperativa no ha implantado técnicas para la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- La Cooperativa no ha aplicado nunca indicadores de desempeño.
- No existen políticas sobre cómo manejar la información y como esta debe ser comunicada.
- La Cooperativa posee sistemas de información deficientes.
- La Cooperativa no ha realizado evaluaciones del Sistema de Control Interno en el presente año.

Preparado:



Sonia Ortiz  
Auditor Senior

Fecha: 15-12-2010

Revisado:



Cristina Almeida  
Jefe de equipo

Fecha: 15-12-2010

## **FASE II: Planificación**

<b>Aplicado a:</b> Líder de Crédito	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>CCI – SP1</b> <b>1/1</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un reglamento de crédito donde se detallan los requisitos necesarios para que los socios accedan a créditos?	x			La última reforma fue en agosto 2009.
2	¿Cómo líder de crédito ha verificado que se cumpla con lo que estipula el reglamento de crédito con respecto a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos?	x			
3	¿Se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito?		x		
4	¿La Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?	x			
5	¿Todos los créditos son entregados previa aprobación del comité de crédito?		x		Varios créditos a profesores y familiares son aprobados sin pasar por el comité.
6	¿En todos los casos se llena el formulario de solicitud crédito se conceda o no el préstamo?	x			
7	¿Cada qué tiempo emite el informe de solicitudes de crédito, estos informes han tenido observaciones de importancia?		x		Se lo realiza acorde al volumen de solicitudes que existan por lo general 1 vez al mes.

**Persona Entrevistada:** Sra. Narcisca Buenaño

**Firma:** 

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	16-12-2010
REVISADO	C.A.	16-12-2010

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Proceso: Colocación y administración de créditos.

Subproceso: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

Nº	Factores de Evaluación	Ponderación	Calificación	Observaciones
1	¿Existe un reglamento de crédito donde se detallen los requisitos necesarios para que los socios accedan a créditos?	20	17	Se tomaron 20 normas del reglamento de las cuales 17 se cumplen
2	¿Cómo líder de crédito ha verificado que se cumpla con lo que estipula el reglamento de crédito con respecto a la evaluación de los solicitantes y garantes de créditos?	15	11	Son 15 artículos del reglamento que debe cumplir el líder de crédito solo cumple 11 de estos.
3	¿Se verifica los límites de crédito en cada operación aplicando el método de las 5 C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones) del crédito?	15	0	No existe registro de dicho análisis
4	¿La Cooperativa investiga la situación del solicitante y garantes de los créditos en la central de riesgos?	15	13	Se evidencia 2 créditos sin la revisión del garante de 15 créditos revisados
5	¿Todos los créditos son entregados previa aprobación del comité de crédito?	13	0	Existen créditos sin aprobación del Comité
6	¿En todos los casos se llena el formulario de solicitud crédito se conceda o no el préstamo?	12	12	
7	¿Cada qué tiempo emite el informe de solicitudes de crédito, estos informes han tenido observaciones de importancia?	10	8	Se han emitido 10 informes en el año 2 tienen observaciones de importancia
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	


RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

RC= 100% – 61%

RC = 39%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	17-12-2010
REVISADO	C.A.	17-12-2010



	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Evaluación del Riesgo de Auditoría</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>ER-SP1</b>
		<b>1/1</b>
Proceso: Colocación y administración de créditos. Subproceso: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.		
<b>Riesgo Inherente</b>		
En relación a los aspectos observados consideramos que el riesgo propio de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., en este subproceso del área de crédito y cobranzas es:	<b>45%</b>	
<b>Riesgo de Control</b>		
En base a la evaluación del Sistema de Control Interno en este subproceso del área de crédito y cobranzas, se ha determinado un riesgo de control de: $100\% - 61\% = 39\%$	<b>39%</b>	
<b>Riesgo de Detección</b>		
Tomando en cuenta los aspectos de los riesgos detallados antes, es conveniente considerar que la aplicación de las pruebas serán a los procedimientos de crédito y cobranzas, por lo que consideramos un riesgo de no lograr detectar el error con los procedimientos de auditoría de:	<b>20%</b>	
<b>Riesgo de Auditoría</b>		
$RI * RC * RD = RA$ $45\% * 39\% * 20\% = 3,51\%$	<b>3,51%</b>	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	20-12-2010
REVISADO	C.A.	20-12-2010

<b>Aplicado a:</b> Líder de Crédito	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>CCI – SP2</b> <b>1/1</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos.					
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿El Comité de Riesgos ha identificado los riesgos de crédito para el otorgamiento de un préstamo?	x			El análisis de riesgos es deficiente.
2	¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico de colocación de dinero a mediano y largo plazo?	x			
3	¿El Comité de Crédito aprueba los créditos Ordinarios y el Jefe de Crédito y Cobranzas califica y aprueba los créditos anticipo de sueldo y emergente?		x		Existen créditos ordinarios que han sido autorizados por la Gerente y el Líder de Crédito.
4	¿Las solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración?		x		Varios créditos vinculados no han sido presentados al CA.
5	¿Los préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?		x		Los créditos son entregados según el grado de preferencia al socio.
6	¿El Oficial de Crédito lleva en el archivo una carpeta individual de cada socio/a con los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora?	x			
7	¿Se verifica el desembolso del crédito que esté debidamente acreditado en las cuentas de los socios?	x			
8	¿Se autorizan desembolsos de créditos en cuentas de terceras personas solicitadas por el socio?		x		

**Persona Entrevistada:** Sra. Narcisa Buenaño
**Firma:** 

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	16-12-2010
REVISADO	C.A.	16-12-2010

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Proceso: Colocación y administración de créditos.


Subproceso: Aprobación y desembolso de los créditos.

Nº	Factores de Evaluación	Ponderación	Calificación	Observaciones
1	¿El Comité de Riesgos ha identificado los riesgos de crédito para el otorgamiento de un préstamo?	20	14	Se establecieron 20 puntos de importancia que debe identificar.
2	¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico de colocación de dinero a mediano y largo plazo?	18	17	Escasas metas de largo plazo.
3	¿El Comité de Crédito aprueba los créditos Ordinarios y el Jefe de Crédito y Cobranzas califica y aprueba los créditos anticipo de sueldo y emergente?	15	0	No se cumple en su totalidad
4	¿Las solicitudes de Préstamos presentadas por los directivos, empleados y vinculados son aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración?	13	0	No se cumple en su totalidad
5	¿Los préstamos son atendidos según la disponibilidad económica de la Cooperativa y se liquidan de acuerdo a la fecha de presentación?	10	10	
6	¿El Oficial de Crédito lleva en el archivo una carpeta individual de cada socio/a con los siguientes documentos: Solicitudes de los últimos tres préstamos, liquidación de préstamos y citaciones cuando haya caído en mora?	8	8	
7	¿Se verifica el desembolso del crédito que esté debidamente acreditado en las cuentas de los socios?	8	8	
8	¿Se autorizan desembolsos de créditos en cuentas de terceras personas solicitadas por el socio?	8	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

RC= 100% - 47%= 43%

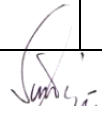
	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	17-12-2010
REVISADO	C.A.	17-12-2010

	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>		<b>ER-SP2</b>
	<b>Evaluación del Riesgo de Auditoría</b>		<b>1/1</b>
<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>			
Proceso: Colocación y administración de créditos.			
Subproceso: Aprobación y desembolso de los créditos.			
<b>Riesgo Inherente</b>			
En relación a los aspectos observados consideramos que el riesgo propio de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., en este subproceso del área de crédito y cobranzas es:			57%
<b>Riesgo de Control</b>			
En base a la evaluación del Sistema de Control Interno en este subproceso del área de crédito y cobranzas, se ha determinado un riesgo de control de: $100\% - 47\% = 53\%$			43%
<b>Riesgo de Detección</b>			
Tomando en cuenta los aspectos de los riesgos detallados antes, es conveniente considerar que la aplicación de las pruebas serán a los procedimientos de crédito y cobranzas, por lo que consideramos un riesgo de no lograr detectar el error con los procedimientos de auditoría de:			25%
<b>Riesgo de Auditoría</b>			
$RI * RC * RD = RA$ $57\% * 43\% * 25\% = 6,13\%$			6,13%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>S.O.</b>	20-12-2010
REVISADO	<b>C.A.</b>	20-12-2010

<b>Aplicado a:</b> Líder de Crédito	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Cuestionario Evaluación específica de Control Interno</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	<b>CCI – SP3</b> <b>1/1</b>			
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos <b>Subproceso:</b> Seguimiento y recuperación de los créditos.					
Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Se lleva un control permanente de la cartera vencida?	x			
2	¿Realizan análisis de antigüedad de saldos?	x			
3	¿Existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento?		x		
4	¿Los créditos con antigüedad mayor a 91 días se envían al abogado para proceder de acuerdo a lo que establece la ley?	x			
5	¿Los créditos otorgados a profesores se descuentan de nómina mensualmente sin excepción?		x		
6	¿El Oficial de Crédito y Cobranzas presenta un informe bimestral por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranza al Comité de Crédito?		x		El informe es presentado cuando el comité lo solicite.
7	¿Realizan castigos de cartera de aquellos socios que se encuentra en calificación E?		x		
8	¿El índice de morosidad es monitoreado permanentemente para presentar una adecuada morosidad ante terceros?		x		

**Persona Entrevistada:** Sra. Narcisa Buenaño

**Firma:**  \_\_\_\_\_

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	16-12-2010
REVISADO	C.A.	16-12-2010

**Matriz de ponderación de riesgo**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Proceso: Colocación y administración de créditos.


Subproceso: Seguimiento y recuperación de los créditos.

Nº	Factores de Evaluación	Ponderación	Calificación	Observaciones
1	¿Se lleva un control permanente de la cartera vencida?	18	18	
2	¿Realizan análisis de antigüedad de saldos?	15	15	
3	¿Existen acciones preventivas para la recuperación de la cartera antes de su vencimiento?	15	0	No se presenta ningún documento que evidencie estas acciones
4	¿Los créditos con antigüedad mayor a 91 días se envían al abogado para proceder de acuerdo a lo que establece la ley?	14	14	
5	¿Los créditos otorgados a profesores se descuentan de nómina mensualmente sin excepción?	11	0	
6	¿El Oficial de Crédito y Cobranzas presenta un informe bimestral por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranza al Comité de Crédito?	8	0	
7	¿Realizan castigos de cartera de aquellos socios que se encuentra en calificación E?	9	0	
8	¿El índice de morosidad es monitoreado permanentemente para presentar una adecuada morosidad ante terceros?	10	0	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>47</b>	

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = 100\% - 47\% = 53\%$$

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	17-12-2010
REVISADO	C.A.	17-12-2010

	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Evaluación del Riesgo de Auditoría</b>	ER-SP3
	<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>	1/1
Proceso: Colocación y administración de créditos. Subproceso: Seguimiento y recuperación de los créditos.		
<b>Riesgo Inherente</b>		
En relación a los aspectos observados consideramos que el riesgo propio de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., en este subproceso del área de crédito y cobranzas es:	59%	
<b>Riesgo de Control</b>		
En base a la evaluación del Sistema de Control Interno en este subproceso del área de crédito y cobranzas, se ha determinado un riesgo de control de: $100\% - 47\% = 53\%$	53%	
<b>Riesgo de Detección</b>		
Tomando en cuenta los aspectos de los riesgos detallados antes, es conveniente considerar que la aplicación de las pruebas serán a los procedimientos de crédito y cobranzas, por lo que consideramos un riesgo de no lograr detectar el error con los procedimientos de auditoría de:	25%	
<b>Riesgo de Auditoría</b>		
$RI * RC * RD = RA$ $59\% * 53\% * 25\% = 7,82\%$	7,82%	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	20-12-2010
REVISADO	C.A.	20-12-2010

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Área de Crédito y Cobranzas	
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010	
Preparado por: Sonia Ortiz Z.	Fecha: 21-12-2010
Revisado por: Cristina Almeida V.	Fecha: 22-12-2010
<p><b>Requerimiento de la Auditoría:</b> La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., posee al 30 de noviembre de 2010 US\$ 1.350.253,56 en cartera de crédito, de este monto US\$ 227.358,69 pertenece a cartera vencida ubicándose un 43% de esta en cartera vencida por más de 365 días, lo cual no es favorable para la Cooperativa. Es necesario realizar una auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.</p>	
<b>Fechas de intervención (cronograma)</b>	<b>Fecha estimada</b>
Contrato de trabajo	10-12-2010
Conocimiento preliminar	13-12-2010
Planificación	16-12-2010
Inicio del trabajo de campo	28-12-2010
Finalización de trabajo de campo	18-01-2011
Discusión del borrador del informe con funcionarios	19-01-2011
Emisión del informe final	20-01-2011
Presentación del informe aprobado al Gerente General y a los miembros de la mesa directiva	21-01-2011
<b>Equipo de Auditoría</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>
Jefe de Equipo	Cristina Almeida Vivanco
Auditor Senior	Sonia Ortiz Zapata
Auditor Junior	Fernanda Cáceres Moncayo



**Días presupuestados**

30 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I: Conocimiento preliminar – 3 días
- FASE II: Planificación – 8 días
- FASE III: Ejecución – 15 días
- FASE IV: Comunicación de resultados – 3 días
- FASE V: Seguimiento – 1 día

**Recursos financieros y materiales**

**Materiales:**

Para el desarrollo del examen a realizar es necesario que la Cooperativa nos suministre:

- 1 impresora
- 1 resma de papel bond
- 3 libretas
- 3 kits de esferos varios colores
- 3 lápices bicolor
- Servicio de fotocopiado
- 3 escritorios y sillas

**Financieros:**

Para realizar la auditoría al Área de Crédito y Cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., se necesitará de 30 días laborables por el valor de \$ 6.500,00 más el impuesto al valor agregado correspondiente. De acuerdo a lo estipulado en el contrato de auditoría.

## Enfoque de la Auditoría

### La Empresa

#### Misión:

“Somos una institución de intermediación financiera al servicio del Cantón Rumiñahui y la Provincia de Pichincha, a través de servicios financieros orientados a las necesidades de la comunidad, con procesos y sistemas de control adecuados a su gestión, tecnología innovadora y un equipo profesional comprometido con el servicio al cliente.”

#### Visión:

“Ser una institución de intermediación financiera que trabaja con honestidad, solidaridad y responsabilidad, impulsando la cultura del ahorro y la generación de servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los socios, sus familias y la comunidad del Cantón Rumiñahui.”

#### Objetivos:

- a) Mejorar la posición financiera-patrimonial de la Cooperativa a través del crecimiento sostenido de sus principales cuentas;
- b) Mejorar la preferencia de la Cooperativa como proveedora de servicios financieros en particular en el segmento de docentes, padres de familia, niños y jóvenes de la zona de influencia de la cooperativa de conformidad a la demanda del mercado;
- c) Mejorar la capacidad de gestión, monitoreo y control de las operaciones de la cooperativa para la entrega de servicios financieros y no financieros dentro de su zona de influencia, a través del fortalecimiento de procesos, normativa interna y aprovechamiento tecnológico;
- d) Potenciar la capacidad de gestión, administración y compromiso del equipo de trabajo a través de la implementación del plan de capacitación institucional sustentado en la definición de necesidades por áreas y competencias.

**Estructura orgánica:**

**NIVEL DIRECTIVO:**

- La Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración

**NIVEL DE CONTROL:**

- Consejo de Vigilancia.

**NIVEL EJECUTIVO:**

- Gerente

**NIVEL ASESOR:**

- Asesoría Jurídica

**NIVEL DE APOYO:**

- Comisión de Educación.
- Comisión de Asuntos Sociales
- Comisión de Crédito.

**NIVEL OPERATIVO:**

- Contabilidad
- Secretaría General
- Crédito y cobranzas
- Cajas

El personal que tiene relación con el examen que se va a realizar son:

- Gerente General: Lcda. Maribel Loachamín
- Líder de Crédito y Cobranzas: Sra. Narcisa Buenaño
- Oficial de Crédito y Cobranzas: Sr. Oscar Hidalgo

**Monto de los recursos sujetos a examen:**

De acuerdo a los movimientos contables desde el 1 de enero al 30 de noviembre de 2010, la COAC “Juan de Salinas” Ltda., presenta:

**Composición de la Cartera de Créditos**

Detalle	Nº de créditos	Valor
Créditos de consumo	255	US\$ 1.128.885,86
Créditos hipotecarios	17	US\$ 221.367,70
<b>Suman</b>	<b>272</b>	<b>US\$ 1.350.253,56</b>

**FODA**
**FORTALEZAS**

- Capital para financiar las operaciones.
- Plazos acorde a las necesidades de los socios.
- Atención personalizada.
- Espacio físico adecuado.
- Empleados comprometidos con la institución.

**DEBILIDADES**

- Políticas y procesos mal definidos.
- No existe una adecuada organización administrativa.
- Poca participación en el mercado.
- Morosidad en la cartera.
- Falta de capacitación para los empleados.

**OPORTUNIDADES**

- Existe demanda insatisfecha.
- Fortalecimiento del sistema cooperativo.
- Convenios con instituciones educativas privadas para administrar el cobro de pensiones.

**AMENAZAS**

- Productos ofrecidos por la competencia.
- Mayor experiencia de la competencia.
- Baja de las tasas de interés.
- Inestabilidad laboral.

**Área a examinar:**

Se procederá a examinar el área de créditos y cobranzas, básicamente los siguientes aspectos:

- Verificar la aplicación del marco legal para la colocación y administración de la cartera de créditos.
- Evaluar los subprocesos de evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos.
- Determinar las áreas críticas en los subprocesos del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Objetivos de la Auditoría:**

- Evaluar el Sistema de Control Interno a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, para determinar las áreas críticas en el departamento de crédito y cobranzas.
- Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones contenidas en un informe orientadas al mejoramiento de la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Alcance:**

El período a evaluar comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**Indicadores de Gestión:**

Entre los indicadores que se utilizarán para evaluar el Departamento de Crédito y Cobranzas están:

Indicadores de eficiencia

Cumplimiento de requisitos:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que cumplen los requisitos del reglamento}}{N^{\circ} \text{ de créditos concedidos}}$$

Indicadores de economía

Morosidad de la cartera:

$$= \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total de la Cartera}}$$

Cobertura de las provisiones de cartera:

$$= \frac{\text{Provisión de cartera}}{\text{Total cartera vencida}}$$

Indicadores de eficacia

Recuperación de la cartera:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vencidos recuperados}}{N^{\circ} \text{ total de créditos vencidos}}$$

Indicadores de calidad

Calidad de los clientes de créditos:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos caídos en morosidad concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Indicadores de equidad

Créditos a vinculados:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vinculados en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Créditos a profesores:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos a profesores en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Créditos a socios (sin incluir profesores):

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos al público en general en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Indicadores financieros

Composición de la cartera de crédito:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos de consumo concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos Hipotecarios concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

### **Evaluación del Sistema de Control Interno**

Entre las principales observaciones de la visita preliminar podemos mencionar:

- La Cooperativa no ha creado un Código de Ética.
- No se da cumplimiento a lo expuesto en el Estatuto de la Cooperativa Art. 33; donde se menciona que el Consejo de Administración debe actualizar regularmente la normativa interna de la Cooperativa.
- Existe un manual de funciones el cual contiene las funciones y el perfil que debe poseer cada empleado, pero no cuenta con políticas de valoración, evaluación, remuneración y estímulos al talento humano.
- El POA y presupuestos, son evaluados una vez al final del año.
- La Cooperativa no realiza evaluación de riesgos.

De la evaluación realizada se puede determinar que el nivel de confianza en el Sistema de Control Interno es Bajo – Alto.

Los resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno por cada Subproceso del área de crédito y cobranzas es:

Subproceso 1: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

El nivel de confianza del Sistema de Control Interno en este subproceso es del 61% que representa un nivel Medio – Alto.

Subproceso 2: Aprobación y desembolso de créditos.

El nivel de confianza del Sistema de Control Interno en este subproceso es del 47% que representa un nivel Medio – Medio.

Subproceso 3: Seguimiento y recuperación de los créditos.

El nivel de confianza del Sistema de Control Interno en este subproceso es del 47% que representa un nivel Medio – Medio.

### **Riesgo de la auditoría**

Subproceso 1: Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

- Riesgo Inherente: 45%
- Riesgo de Control: 39%
- Riesgo de Detección: 20%
- Riesgo de Auditoría: 3,51%

Subproceso 2: Aprobación y desembolso de créditos.

- Riesgo Inherente: 57%
- Riesgo de Control: 53%
- Riesgo de Detección: 25%
- Riesgo de Auditoría: 7,55%



Subproceso 3: Seguimiento y recuperación de los créditos.

- Riesgo Inherente: 59%
- Riesgo de Control: 53%
- Riesgo de Detección: 25%
- Riesgo de Auditoría: 7,82%

De la calificación de riesgos obtenida por cada subproceso se puede evidenciar que en el subproceso 2 y 3 es donde se debe aplicar un mayor número de procedimientos de auditoría para disminuir nuestro riesgo de la auditoría.

Preparado:



Sonia Ortiz  
Auditor Senior

Fecha: 21-12-2010

Revisado:



Cristina Almeida  
Jefe de equipo

Fecha: 22-12-2010



**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

**Objetivos:**

- Determinar si se cumplen los criterios de evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.
- Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para evaluar a los solicitantes y garantes de créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Solicite el detalle de los créditos concedidos y verifique que hayan cumplido con los requisitos que dispone el reglamento para su aprobación. Aplique a una muestra de 20 socios. Realice un indicador de gestión.	P 1.1	F.C.	28-12-10	
2	Seleccione aleatoriamente 10 créditos concedidos y verifique que los montos de estos no excedan lo que establece el Reglamento. Realice un indicador de gestión.	P 1.2	F.C.	29-12-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	23-12-2010
REVISADO	C.A.	23-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
3	Seleccione aleatoriamente 10 créditos concedidos en el último mes y verifique con el socio, a través de una llamada telefónica, el monto, plazo y tipo del crédito. Realice un indicador de gestión.	P 1.3	F.C.	29-12-10	
4	Seleccione una muestra aleatoria de 15 créditos concedidos y verifique que estos tengan las respectivas solicitudes de crédito y si estas están archivadas y constan con las respectivas firmas del socio y garantes. Realice un indicador de gestión.	P 1.4	F.C.	30-12-10	
5	Evalúe las seguridades del sistema, para esto realice transacciones no permitidas en cuanto a montos, tipos de crédito y plazos.	P 1.5	F.C.	31-12-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	23-12-2010
REVISADO	C.A.	23-12-2010

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b> <b>Programa de Auditoría</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos. <b>Subproceso:</b> Evaluación de los solicitantes y garantes de créditos.					
Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-1 MH-2 MH-3	F.C.	03-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	23-12-2010
REVISADO	C.A.	23-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Aprobación y desembolso de los créditos.

**Objetivos:**

- Determinar si se cumplen con los criterios de aprobación y desembolso de los créditos.
- Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para aprobar y desembolsar los créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Establezca el grado de cumplimiento referente a lo presupuestado para la colocación de cartera en relación a la cartera colocada, en el año 2010. Realice un indicador de gestión.	P 2.1	F.C.	04-01-10	
2	Seleccione una muestra de 15 créditos concedidos y verifique que tengan la debida autorización de acuerdo al tipo y monto de crédito. Realice un indicador de gestión.	P 2.2	F.C.	04-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	24-12-2010
REVISADO	C.A.	24-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Aprobación y desembolso de los créditos.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
3	Seleccione aleatoriamente 10 créditos concedidos a directivos, empleados y familiares de ellos, verifique que estén aprobados por el Comité de Crédito y conocidos por el Consejo de Administración y exista constancia en las actas. Realice un indicador de gestión.	P 2.3	F.C.	05-01-10	La secretaria del Consejo de Administración no nos facilitó las actas, se las obtuvo del archivo que mantiene la asistente de gerencia.
4	Verifique que los créditos concedidos en el mes de octubre se hayan liquidado en el orden de la fecha de presentación de la solicitud de crédito. Realice un indicador de gestión.	P 2.4	F.C.	06-01-10	
5	Seleccione una muestra aleatoria de 15 créditos concedidos y verifique que estos hayan sido acreditados en la cuenta del titular del crédito. Realice un indicador de gestión.	P 2.5	F.C.	07-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	24-12-2010
REVISADO	C.A.	24-12-2010

<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b> <b>Programa de Auditoría</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
<b>Proceso:</b> Colocación y administración de créditos. <b>Subproceso:</b> Aprobación y desembolso de los créditos.					
Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-4 MH-5	F.C.	10-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	24-12-2010
REVISADO	C.A.	24-12-2010



**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Seguimiento y recuperación de los créditos.

**Objetivos:**

- Determinar si se cumplen con los criterios establecidos de seguimiento y recuperación de los créditos.
- Medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos para el seguimiento y recuperación de los créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
1	Seleccione una muestra aleatoria de 50 créditos y determine el porcentaje de créditos que se encuentran en mora. Realice un indicador de gestión.	P 3.1	F.C.	11-01-10	
2	Solicite los reportes de las visitas domiciliarias realizadas por el oficial de cobranzas a los deudores y garantes y determine que estas se hayan realizado antes de los 60 días de vencido el pago. Realice un indicador de gestión.	P 3.2	F.C.	12-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	27-12-2010
REVISADO	C.A.	27-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Programa de Auditoría**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Seguimiento y recuperación de los créditos.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
3	Seleccione una muestra de 10 créditos concedidos que se encuentren vencidos por más de 91 días y verifique que se hayan enviado cartas del abogado y se haya dado inicio a los mecanismos legales. Realice un indicador de gestión.	P 3.3	F.C.	12-01-10	
4	Seleccione una muestra de 10 créditos concedidos a profesores, verifique que se hayan descontado del rol los valores correspondientes a los créditos. Realice un indicador de gestión.	P 3.4	F.C.	13-01-10	
5	Verifique que el cálculo de la provisión para cuentas incobrables sea el correcto. Realice un indicador de gestión.	P 3.5	F.C.	13-01-10	La Cooperativa no proporcionó información sobre la forma de cálculo de las provisiones.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	27-12-2010
REVISADO	C.A.	27-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**

**Crédito y Cobranzas**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Proceso:** Colocación y administración de créditos.

**Subproceso:** Seguimiento y recuperación de los créditos.

Nº	Descripción de los procedimientos	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	Observaciones
6	Elabore la hoja de hallazgos de las áreas críticas detectadas en este subproceso.	MH-6 MH-7 MH-8 MH-9	F.C.	14-01-10 15-01-10	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	27-12-2010
REVISADO	C.A.	27-12-2010

### **FASE III: Ejecución**

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Índice Archivo Permanente		
Ref.	Descripción	
<b>PROP-VP</b>	Carta propuesta en la que se expone la manera en que el auditor concibe el trabajo a ejecutar y las responsabilidades que asumirá.	
<b>AC-VP</b>	Carta de aceptación; respuesta del cliente en la que expresa su conformidad con la propuesta.	
<b>CONF-VP</b>	Carta de confirmación y compromiso de ambas partes para el trabajo a realizar.	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Índice Archivo de Planificación	
Ref.	Descripción
<b>CONT-VP</b>	Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría.
<b>CP-VP</b>	Cuestionario de Control Interno COSO ERM, para la comprensión de la estructura del Sistema de Control Interno.
<b>FODA-VP</b>	Diagnóstico FODA.
<b>CC SP 1</b>	Descripción del subproceso 1 en el proceso de Colocación y Administración de Créditos: Evaluación de los solicitantes y garantes de crédito.
<b>CC SP 2</b>	Descripción del subproceso 2 en el proceso de Colocación y Administración de Créditos: Aprobación y desembolso de los créditos.
<b>CC SP 3</b>	Descripción del subproceso 3 en el proceso de Colocación y Administración de Créditos: Seguimiento y recuperación de los créditos.
<b>INF-VP</b>	Informe de la Evaluación Preliminar realizada a la Cooperativa.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Crédito y Cobranzas**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Índice Archivo Corriente	
Ref.	Descripción
<b>CCI - SP</b>	Cuestionario de evaluación del Sistema de Control Interno por cada subproceso.
<b>MR-SP</b>	Matriz de ponderación del Riesgo de Control existente en cada subproceso.
<b>ER-SP</b>	Matriz de evaluación del Riesgo de Auditoría de cada subproceso.
<b>MEM-P</b>	Memorando de la planificación de la Auditoría.
<b>CR-P</b>	Cronograma de actividades para la auditoría de gestión a realizar al área de Crédito y Cobranzas.
<b>PA-SP</b>	Programas de Auditoría por cada subproceso.
<b>P</b>	Papel de trabajo por procedimiento de auditoría.
<b>MH</b>	Hoja de hallazgos, se describe la condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación de cada uno de los hallazgos.
<b>IF</b>	Informe Final de Auditoría

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**


<b>Listado de Marcas de Auditoría</b>	
Marca	Significado
∅	Archivo del socio con documentos del crédito incompletos
∫	Archivo del socio con documentos del crédito completos
√	Monto del Crédito dentro del límite reglamentario.
χ	Monto del crédito superior al límite reglamentario.
α	Confirmado con el socio
€	Producto de la llamada telefónica, estos socios no contestaron, sin embargo se reviso información de la carpeta del socio, determinándose conformidad.
S	Solicitud de crédito completa y archivada.
∩	Grado de cumplimiento aceptable.
Δ	Persona que autorizó el crédito.
*	Tiempo adecuado de aprobación y acreditación.
&	Acreditación del crédito en la misma cuenta del socio solicitante.
β	Cuota de crédito no descontada a la acreditación del rol a los profesores.
≈	Dato obtenido de los reportes de crédito emitido por el sistema.
©	Cantidad calculada por el auditor.
«	Cantidad calculada por el contador.
≠	Diferencia presentada entre la cantidad calculada por el auditor y la cantidad calculada por el contador.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	15-01-2011
REVISADO	S.O.	15-01-2011




		<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>			<b>P 1.1</b>
					<b>1/2</b>
<b>Cumplimiento de los requisitos de los créditos concedidos</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
Nº	Tipo de Crédito	Socio	Cód. Socio	Verificación de requisitos	Observaciones
1	Consumo Ordinario	Vilaña Guayasamín Juan Francis	86	∅	Falta copia cédula solicitante
2	Consumo Ordinario	Navarrete Llumiquinga Manuel	960	∅	Falta papeleta de votación solicitante
3	Consumo Ordinario	Pazmiño Vega Mariana	903	∅	Falta croquis domicilio
4	Consumo Ordinario	López Iglesias Elvia Maritza	841	∅	Falta papeleta de votación solicitante
5	Consumo Ordinario	Oliva Díaz Víctor Hugo	216	∅	Falta copia cédula garante
6	Consumo Ordinario	Vega López Josefina Marlene	10	∅	Falta Certificado de ingresos
7	Consumo Ordinario	Santamaría Luna Lucía Noemí	1196	∅	Falta doc central de riesgos
8	Consumo Ordinario	Carrera Escobar Bella Celsa	1317	∅	Falta papeleta de votación solicitante
9	Consumo Ordinario	Cedeño Váscenez Teresa Mariana	81	∅	Falta copia cédula garante
10	Consumo Ordinario	Cortez Castro Silvia Cristina	1404	∅	Falta avalúo técnico del bien
11	Consumo Emergente	Estrella Tapia Sandra Elizabeth	924	∅	Falta croquis domicilio
12	Consumo Emergente	Jaramillo Cepeda Ruth	845	∫	


	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	28-12-2010
REVISADO	S.O.	28-12-2010

		<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>			<b>P 1.1</b>
<b>Cumplimiento de los requisitos de los créditos concedidos</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					<b>2/2</b>
Nº	Tipo de Crédito	Socio	Cód. Socio	Verificación de requisitos	Observaciones
13	Consumo Emergente	Álvaro Álvaro Ricardo	936	∫	
14	Consumo Emergente	Vásquez Sosa Luis Eduardo	1299	∫	
15	Consumo Emergente	Vilatuña Yolanda Georgina	1119	∫	
16	Consumo Emergente	Ortiz Arévalo Gavina Leonor	1091	∫	
17	Hipotecario	Guerrón Castillo Julio César	73	∫	
18	Hipotecario	Benavidez Bastidas Zoila Gloria	193	∫	
19	Hipotecario	Atapuma Guamán Luis Arnulfo	1724	∫	
20	Hipotecario	Calvopiña Yáñez Sara Beatriz	184	∫	
<b>Indicador de Gestión:</b> Nivel de cumplimiento de requisitos $= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que cumplen con los requisitos}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos analizados}} \times 100 = \frac{9}{20} \times 100 = 45\%$					
<b>Comentario:</b> El 55% de la muestra analizada no cumplen con todos los requisitos para conceder créditos. <b>MH-1</b>					
∅ = Archivo del socio con documentos del crédito incompletos ∫ = Archivo del socio con documentos del crédito completos					


	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	28-12-2010
REVISADO	S.O.	28-12-2010

 <b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b> <b>Análisis de los montos otorgados</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>							P 1.2
							1/1
Nº	Tipo de Crédito	Socio	Cód. Socio	Monto Máximo Reglamento	Monto Otorgado	Diferencia	
1	Ordinario	Hidalgo Baldeón Marcos Paúl	1191	US\$8.000,00	US\$10.528,00	- 2.528,00	χ
2	Ordinario	Vasco Rosa	1056	8.000,00	8.732,00	- 732,00	χ
3	Ordinario	Yépez Viteri Susana Eugenia	1221	8.000,00	10.527,00	- 2.527,00	χ
4	Ordinario	Guamán Muñoz Sara Fabiola	172	8.000,00	10.310,00	- 2.310,00	χ
5	Emergente	Balseca Villacrés Juana	977	1.200,00	1.238,00	- 38,00	χ
6	Emergente	Báez Pavón Meri	1151	1.200,00	1.650,00	- 450,00	χ
7	Emergente	Pazmiño Vega Mariana	903	1.200,00	400,00	800,00	✓
8	Ordinario	Quintero Tapia Eddy Gustavo	931	8.000,00	5.000,00	3.000,00	✓
9	Hipotecario	Salazar Parra Gustavo	266	25.000,00	14.473,46	10.526,54	✓
10	Hipotecario	Benavidez Bastidas Zoila	193	25.000,00	15.464,00	9.536,00	✓
<b>Total</b>				93.600,00	78.322,46	15.277,54	
<b>Indicador de Gestión: Monto de los créditos</b>							
$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que exceden los montos reglamentarios}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos analizados}} \times 100 = \frac{6}{10} \times 100 = 60\%$							
<b>Comentario:</b> El 60% de la muestra analizada excede los límites de créditos permitidos establecidos por el Consejo de Administración en el reglamento de crédito. <b>MH-2</b>							
✓ = Monto del Crédito dentro del límite reglamentario. χ = Monto del crédito superior al límite reglamentario.							


	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	29-12-2010
REVISADO	S.O.	29-12-2010

		<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>			<b>P 1.3</b>
					<b>1/1</b>
<b>Verificación de las características del los créditos</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
Nº	Socio	Cód. Socio	Monto	Plazo	Tipo de crédito
1	Flores Jaya Tatiana Patricia	1360	€	€	€
2	Díaz Recalde José Samuel	1071	€	€	€
3	Galarraga Carrera Oscar Efrén	937	α	α	α
4	Vallejo Díaz Lupe Yolanda	288	α	α	α
5	Aguirre Tello Laura Inés	1051	α	α	α
6	Black Aguirre Rosa Beatriz	133	α	α	α
7	Mantilla Flores Ana Cristina	1348	α	α	α
8	Chávez Bonilla Pablo Arturo	1214	α	α	α
9	Arias Jiménez Edwin Javier	1706	α	α	α
10	Topón Vasco Miguel Patricio	947	α	α	α
<b>Indicador de Gestión:</b> Confirmaciones  $= \frac{N^{\circ} \text{ de llamadas sin inconvenientes}}{N^{\circ} \text{ total de llamadas realizadas}} \times 100 = \frac{10}{10} \times 100 = 100\%$					
<b>Comentario:</b> El 100% de las llamadas realizadas confirmo el monto plazo y tipo de crédito acorde a lo señalado en el reporte de la Cooperativa.					
α = Confirmado con el socio  € = Producto de la llamada telefónica, estos socios no contestaron, sin embargo se reviso información de la carpeta del socio, determinándose conformidad.					

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	29-12-2010
REVISADO	S.O.	29-12-2010

	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>			P 1.4
	<b>Verificación de solicitudes de crédito</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>			1/1
N°	Socio	Cód. Socio	Solicitudes de crédito completas y archivadas	Observaciones
1	Estrella Tapia Sandra Elizabeth	924	S	
2	Parra Montenegro María Balvina	1128	S	
3	Quintero Tapia Paola Anabel	923	S	
4	Moposita Caiza César Augusto	928	S	
5	Calderón Cañar Marcos	654	S	
6	Betancourt Calvo Camilo	1528	S	
7	Caiza Cerón Marco Antonio	1402	S	
8	Vallejo Díaz Lily Mariana	298	S	
9	Cevallos Jorge Eduardo	902	S	
10	Hinojosa Figueroa Luz María	168	S	
11	Muñoz López Blanca Esperanza	935	S	
12	Méndez Toscano Luis Aníbal	1289	S	
13	Córdova Flores María Graciela	457	S	
14	Camacho Saltos Leoncio Gabriel	754	S	
15	Medrano Moya Gladys Yolanda	182	S	
<b>Indicador de Gestión:</b> Solicitudes de crédito  $= \frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes de crédito completas y archivadas}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes de crédito analizadas}} \times 100 = \frac{15}{15} \times 100 = 100\%$				
<b>Comentario:</b> El 100% de las solicitudes de crédito analizadas se encuentran completas y archivadas.				
<b>S</b> = Solicitud de crédito completa y archivada.				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	30-12-2010
REVISADO	S.O.	30-12-2010

	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>	<b>P 1.5</b>
	<b>Crédito y Cobranzas</b>	<b>1/1</b>
<b>Evaluación de las seguridades del sistema informático al módulo de créditos</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>		
<p><b>Aplicación:</b> Para proceder a evaluar las seguridades del sistema se procedió a ingresar datos de un crédito de consumo no permitido de un monto de US\$ 10.000,00 y un plazo de 48 meses, el sistema permitió ingresar estos parámetros de crédito sin emitir ninguna alerta ni prohibición.</p>		
<p><b>Comentario:</b> Se verificó que el sistema informático utilizado en la Cooperativa tiene niveles de seguridad muy bajos ya que permite realizar operaciones fuera de los parámetros establecidos. <b>MH-3</b></p>		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	31-12-2010
REVISADO	S.O.	31-12-2010

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Hoja de hallazgos**

MH-1  
1/2

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Ref. / P.T. P1.1**

**Título del comentario:** Incumplimiento de los requisitos en los créditos otorgados.

**Condición:** Se revisó 20 archivos de socios que tienen créditos; determinándose que un 55% de la muestra analizada no poseen todos los requisitos necesarios.

**Criterio:** En el artículo 34 del Reglamento de Créditos se establece que los requisitos para conceder los mismos son:

- a. Mantener activa la cuenta de ahorros y demás obligaciones, antes de presentar la solicitud;
- b. Haber cumplido y cubierto oportunamente los dividendos establecidos en préstamos anteriores;
- c. No estar en mora por dividendos o en cuotas mensuales.
- d. Tener por lo menos NOVENTA DÍAS de haber sido admitido como socio, mantener normalidad; consistencia en sus ahorros y certificados de aportación;
- e. Presentar la solicitud de crédito, formularios, croquis y más documentos requeridos por la Cooperativa, los mismos que por su confidencialidad deben contener información verdadera y confiable;
- f. Fotocopia del documento de identificación.

**Causas:**

- No se evidencia, por parte de los directivos designados, un adecuado monitoreo y control sobre lo que establece el Reglamento de Crédito.
- El Líder de Crédito concede los créditos antes de completar todos los requisitos necesarios de cada socio.

**Efecto:** Se aprueban créditos que no cumplen con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito por un monto de US\$ 16.486,01, los mismos que pueden caer en mora e incrementar el índice de morosidad y el gastos de provisiones para cuentas incobrables US\$ 164,86.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	03-01-2011
REVISADO	S.O.	03-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P1.1**

**Título del comentario:** Incumplimiento de los requisitos en los créditos otorgados.

**Conclusión:** De una muestra de 20 socios con créditos concedidos se evidencia que el 55% no presenta el total de los requisitos previos a la otorgación de los mismos, los cuales están descritos en el artículo 34 del Reglamento de Crédito; por lo que se puede obtener un conocimiento insuficiente e inadecuado de los socios solicitantes que obtienen los créditos.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia:

Verificará que el Comité de Crédito y el personal involucrado cumplan con lo que indica el Reglamento de Crédito, caso contrario establecerá las respectivas sanciones, estas medidas permitirán tener un mayor conocimiento de quienes son los beneficiarios de los créditos y prevenir que estos se vuelva cartera vencida.

Al Comité de Crédito:

Revisará de forma mensual que los créditos otorgados estén respaldados con todos los requisitos que establece el Reglamento de Créditos, caso contrario solicitará al Líder de Crédito completar los files de los socios. Esto le permitirá al Comité tener un mayor respaldo y conocimiento del socio para la aprobación de los créditos.

Al Líder de Crédito:

Solicitará a los socios que desean acceder a créditos todos los requisitos estipulados en el respectivo Reglamento previa a su aprobación, los mismos que deben ser archivados por socio y estar completos para enviar al Comité de Crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	03-01-2011
REVISADO	S.O.	03-01-2011



**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Hoja de hallazgos**

MH-2  
1/2

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P1.2**

**Título del comentario:** Montos de los créditos superiores a los reglamentados.

**Condición:** De la revisión realizada a los montos de los créditos otorgados en el año 2010, se determinó que el 60% de la muestra analizada excede los límites de créditos permitidos, establecidos por el Consejo de Administración en el Reglamento de Crédito. Entre las diferencias más destacadas se presentan, en un crédito de consumo US\$ 2.528,00 y en un crédito emergente US\$ 450,00.

**Criterio:** En el Capítulo III del Reglamento de Crédito se establece:

- a. Artículo 8: Para los préstamos de consumo ordinario el monto máximo es de US\$ 8.000,00.
- b. Artículo 9: Para los préstamos de consumo emergente el monto máximo es de US\$ 1.200,00.
- c. Artículo 12: Para los préstamos hipotecarios el monto máximo es de US\$ 25.000,00.

**Causas:**

- El Comité de Crédito no observa el Reglamento de Crédito y autoriza préstamos sobre los montos máximos establecidos.
- El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados dentro de los parámetros que establece el Reglamento de Crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	03-01-2011
REVISADO	S.O.	03-01-2011

**Crédito y Cobranzas**

**Hoja de hallazgos**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Ref. / P.T. P1.2

**Título del comentario:** Montos de los créditos superiores a los reglamentados.

**Efecto:** El otorgar US\$ 8.585,00 en créditos fuera de los montos establecidos produce un incumplimiento de la normativa interna de la Cooperativa; además de afectar la liquidez de la misma e incrementar el riesgo crediticio.

**Conclusión:** En el año 2010 se han otorgado créditos que exceden los montos establecidos por el Consejo de Administración en el respectivo Reglamento; debido a que el Comité de Crédito los autoriza sin observar lo dispuesto, además el Consejo de Vigilancia no ha realizado el debido control para evitar esta inobservancia al Reglamento.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia:

Vigilará que el Comité de Crédito autorice préstamos dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, caso contrario informará al Consejo de Administración para que establezca las debidas sanciones. El cumplir con los montos máximos de crédito le permitirá a la Cooperativa tener diversificación en su cartera, disminuyendo el riesgo de incrementar la cartera vencida.

Al Comité de Crédito:

Cumplirá con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito respecto a los montos máximos para su otorgación, de esta manera no se incrementará el riesgo crediticio y no se verán afectados los niveles de liquidez de la Cooperativa.

Al Gerente General y Líder de Crédito:

Enviarán al Comité de Crédito para su aprobación las solicitudes de los préstamos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en la normativa interna de la Cooperativa, estos deben ser cumplidos sin ninguna excepción, estas medidas permitirán mejorar el control del riesgo crediticio.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	03-01-2011
REVISADO	S.O.	03-01-2011

**Ref. / P.T. P1.5**

**Título del comentario:** Escasas seguridades del Sistema Informático - Módulo crédito.

**Condición:** El módulo de créditos permite ingresar créditos de consumo de US\$ 10.000,00 y a un plazo de 48 meses, sin emitir ninguna alerta ni prohibición.

**Criterio:**

El Reglamento de Crédito establece lo siguiente:

- a. Para los préstamos de consumo ordinario el monto y plazo máximos son de US\$ 8.000,00 y 40 meses respectivamente.
- b. Para los préstamos de consumo emergente el monto y plazo máximos son de US\$ 1.200,00 y 10 meses respectivamente.
- c. Para los préstamos hipotecarios el monto y plazo máximos son de US\$ 25.000,00 y 78 meses respectivamente.

Los parámetros del módulo de crédito deberían cumplir con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa en lo que respecta a créditos

**Causa:**

- No se da la suficiente importancia por parte de los directivos de la Cooperativa para mejorar el Sistema Informático que posee la misma y que se incluyan las limitaciones y restricciones del proceso a ejecutar.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	03-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	03-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P1.5**

**Título del comentario:** Escasas seguridades del Sistema Informático - Módulo crédito.

**Efecto:** Se ingresan créditos en el Sistema que se encuentran fuera de los parámetros establecidos por la normativa interna sin que se emita ninguna alerta. Esto incrementa el riesgo crediticio lo que produce un aumento en el gasto por la provisión a cuentas incobrables y además afecta la liquidez de la entidad.

**Conclusión:** El Sistema Informático en el módulo de créditos presenta un bajo nivel de seguridad, ya que permite ingresar préstamos que no cumplen con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa, sin presentar ninguna advertencia ni prohibición; los directivos no han presentado mayor interés en mejorar el Sistema que posee la institución.

**Recomendaciones:**


Al Gerente General:

Controlará que el Departamento de Sistemas mejore los parámetros y niveles de seguridad del módulo de crédito, esto mejorará el nivel de control existente en el proceso de colocación de la cartera y la calidad de esta, además permitirá disminuir el riesgo crediticio existente.

Al Departamento de Sistemas:

Incrementará los niveles de seguridad del módulo de crédito, y a su vez establecerá los parámetros necesarios para que el Sistema Informático este acorde a lo que establece la normativa interna de la Cooperativa.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	03-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	03-01-2011

	<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>	P 2.1
	<b>Crédito y Cobranzas</b>	1/1
<b>Cumplimiento en la colocación de la cartera</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>		
<b>Indicador de Gestión:</b> Colocación de cartera		
$= \frac{\text{Monto Cartera Colocada}}{\text{Monto Presupuestado Colocación de Cartera}} \times 100 = \frac{538.366,00}{578.000,00} \times 100 = 93,14\% \cap$		
<b>Comentario:</b> El grado de cumplimiento con respecto a lo presupuestado para la colocación de cartera en el año 2010, es del 93,14% lo cual es un índice favorable para la Cooperativa.		
$\cap$ = Grado de cumplimiento aceptable.		

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	04-01-2011
REVISADO	S.O.	04-01-2011

Autorización de los créditos de acuerdo al monto

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	Socio	Cód. Socio	Tipo de Crédito	Monto Otorgado	Autorizado por:		
					Comité de Crédito	Gerente General	Líder de Crédito
1	Vaca Pichukova Nadiezhda	985	Ordinario	US\$2.183,62		Δ	
2	Males González Blanca del Rocío	587	Ordinario	4.875,00		Δ	
3	Díaz Vilaña Dayanna del Rocío	1026	Ordinario	5.000,00		Δ	
4	Aguirre Angélica	725	Ordinario	2.185,00			Δ
5	Hidalgo Viscarra Elvio Ferdinan	56	Ordinario	7.350,00		Δ	
6	Correa Vasco Amparo del Rosario	945	Ordinario	10.527,00	Δ		
7	Suárez Álvarez María de Lourdes	699	Ordinario	10.310,00	Δ		
8	Quimbiulco Espinosa Carmen	1263	Ordinario	1.217,00			Δ
9	Mantilla Torres Karina Isabel	1526	Ordinario	5.155,00		Δ	
10	Altamirano Cadena Clariza	648	Ordinario	5.155,00		Δ	
11	Lituma Sánchez Iván Ramiro	1213	Emergente	1.050,00			Δ
12	Rosero Echeverría Jenny	1174	Emergente	1.238,00		Δ	
13	Bonilla Salinas Gloria Salomé	1372	Emergente	1.031,00			Δ
14	Yujato Toasa Ángela del Pilar	1181	Emergente	1.005,00			Δ
15	Parra Montenegro María Balvina	1128	Hipotecario	20.620,00	Δ		
<b>Total</b>				<b>78.901,62</b>			

**Indicador de Gestión:** Autorización créditos

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos autorización incorrecta}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{8}{15} \times 100 = 53,33\%$$

**Comentario:** El 53,33% de los créditos de la muestra analizada no fueron autorizados por quienes correspondía conforme lo establece el Reglamento de Crédito. **MH-4**

Δ = Persona que autorizó el crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	04-01-2011
REVISADO	S.O.	04-01-2011

Análisis de los créditos concedidos a directivos, empleados y familiares

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	Socio	Cód. Socio	Cargo	Tipo de Crédito	Monto Otorgado	Autorización Comité de Crédito	Autorización Consejo de Administración
1	Loachamín Amagua Isabel Malena	940	Familiar	Consumo	US\$5.250,00	✓	✗
2	Salazar Espinosa Marcelo Elías	998	Jefe Sistemas	Consumo	4.517,24	✓	✗
3	Buenaño Dávila Manuel Eduardo	1248	Familiar	Consumo	610,95	✓	✗
4	Buenaño Dávila María Narcisa	992	Líder de Crédito	Consumo	4.802,30	✓	✗
5	Pilataxi Vasco Rosa Maribel	942	Oficial Captac.	Consumo	15.464,00	✓	✗
6	Suntaxi Pachacama Mireya	1246	Asistente Gerencia	Consumo	1.238,00	✓	✗
7	Montalvo Méndez Evelyn	1599	Cajera	Consumo	5.155,00	✓	✗
8	Salazar Espinosa Marcelo Elías	998	Jefe Sistemas	Consumo	10.530,00	✓	✓
9	Loachamín Luis Manuel	1400	Familiar	Consumo	15.465,00	✓	✓
10	Loachamín Juana Maribel	1270	Gerente	Consumo	10.550,00	✓	✓
<b>Total</b>					<b>73.582,49</b>		

**Indicador de Gestión:** Autorización créditos vinculados Consejo de Administración.

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vinculados sin autorización Consejo de Adm.}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{7}{10} \times 100 = 70,00\%$$

**Comentario:** El 70% de los créditos vinculados no cuentan con la aprobación del Consejo de Administración conforme lo establece el Reglamento de Crédito. **MH-5**

✓= Crédito autorizado.

✗= Crédito no autorizado.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	05-01-2011
REVISADO	S.O.	05-01-2011

Verificación de la liquidación de préstamos en el orden de presentación de la solicitud

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	Socio	Cód. Socio	Tipo de Crédito	Monto Otorgado	Fecha de Solicitud del Crédito	Fecha de Acreditación del Crédito	Días para Aprobación y Acreditación	
1	Figuroa Aguirre María	620	Ordinario	\$ 4.124,00	18/09/2010	07/10/2010	19	*
2	Pillajo Negrete Beryl	1728	Ordinario	15.464,00	22/09/2010	13/10/2010	21	*
3	Naranjo Guachamín Víctor Hugo	986	Ordinario	15.464,00	23/09/2010	13/10/2010	20	*
4	Coloma Narváez Eva Adriana	1685	Ordinario	6.186,00	24/09/2010	18/10/2010	24	*
5	Cevallos Criollo Pedro	1406	Ordinario	7.505,00	24/09/2010	20/10/2010	26	*
6	Lema Báez René Javier	1194	Emergente	1.170,00	01/10/2010	07/10/2010	6	*
7	Vilaña Pinto Luzmila	325	Emergente	1.031,00	06/10/2010	11/10/2010	5	*
8	Suárez Álvarez María de Lourdes	699	Emergente	1.238,00	07/10/2010	14/10/2010	7	*
<b>Total</b>				<b>52.182,00</b>				

**Indicador de Gestión:** Prioridad de los créditos.

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos otorgados en la fecha adecuada}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{8}{8} \times 100 = 100,00\%$$

**Comentario:** El 100% de los créditos analizados del mes de octubre han sido aprobados y otorgados en un número de días adecuado conforme se han presentado las solicitudes de crédito como lo establece el Reglamento de Crédito.

\* = Tiempo adecuado de aprobación y acreditación.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	06-01-2011
REVISADO	S.O.	06-01-2011



		<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>		<b>P 2.5</b>
				<b>1/1</b>
<b>Acreditación de los créditos en la cuenta del solicitante</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
N°	Socio	N° de cuenta socio	N° de cuenta de acreditación del crédito	
1	Vilaña Guayasamín Juan Francis	86	86	&
2	Parra Montenegro María Balvina	1128	1128	&
3	Ponce León Dolores Teresa	1264	1264	&
4	Suntaxi Pachacama Mireya	1246	1246	&
5	Muñoz Maldonado Nery	282	282	&
6	Cárdenas Zurita Mireya Lilian	16188	16188	&
7	Jácome Izurieta Jaime Esturado	1684	1684	&
8	Hidalgo Baldeón Oscar Michell	1321	1321	&
9	Muñoz López Markos Trotsky	1659	1659	&
10	Almeida Sánchez Maribel	997	997	&
11	Álvaro Álvaro Ricardo	938	938	&
12	Pazmiño Vega Mariana	903	903	&
13	Balseca Villacrés Juana	977	977	&
14	Espinoza Vallejo Amanda	153	153	&
15	Salazar Espinoza Marcelo	998	998	&
<b>Indicador de Gestión:</b> Acreditación créditos.  $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos acreditados en la cta. del socio solicitante}}{\text{N}^\circ \text{ total de créditos acreditados analizados}} \times 100 = \frac{15}{15} \times 100 = 100,00\%$				
<b>Comentario:</b> El 100% de los créditos analizados han sido acreditados en las cuentas de los mismos socios solicitantes.				
& = Acreditación del crédito en la misma cuenta del socio solicitante.				

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	07-01-2011
REVISADO	S.O.	07-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Crédito y Cobranzas  
Hoja de hallazgos**

MH-4  
1/2

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P2.2**

**Título del comentario:** Incorrecta autorización de créditos de acuerdo al monto.

**Condición:** De la revisión efectuada se determinó que el 53,33% de los créditos analizados no se encuentran autorizados por quien corresponde; esto se evidencia en 8 créditos de consumo, donde 6 de estos se encuentran autorizados por el Gerente General y 2 por el Líder de Crédito.

**Criterio:** En el Reglamento de Crédito se establece:  
En el artículo 39 menciona que de conformidad con la Ley de Cooperativas y Estatuto de la Institución, el Comité de Crédito es el único organismo encargado de estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de préstamos presentados por el socio/a a excepción de los emergentes, mensualidades y almacenes, que pueden ser aprobados por el Gerente General o el Líder de Crédito.

**Causas:**

- El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados dentro de los parámetros que establece el Reglamento de Crédito.
- El Comité de Crédito no solicita informes mensuales sobre los créditos otorgados para verificar la autorización de los mismos.
- El Gerente General y el Líder de Crédito no cumplen con lo que establece el Reglamento de Créditos.

**Efecto:** El no cumplir con lo que establece el Reglamento de Crédito produce una inobservancia de los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa, se aumenta el riesgo de incobrabilidad de la cartera en un monto de US\$ 33.120,62 y no se está respetando el principio de igualdad para todos los socios.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	10-01-2011
REVISADO	S.O.	10-01-2011



COAC "Juan de Salinas" Ltda.

Crédito y Cobranzas

Hoja de hallazgos

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

MH-4  
2/2

Ref. / P.T. P2.2

**Título del comentario:** Incorrecta autorización de créditos de acuerdo al monto.

**Conclusión:** De los créditos analizados el 53,33% de estos no se encuentran autorizados por quien establece el Reglamento de Crédito, varios créditos de consumo se encuentran autorizados por el Gerente General o el Líder de Crédito, esto se debe a que el Consejo de Vigilancia no realiza un control permanente sobre los créditos concedidos; lo cual produce mayor riesgo de incobrabilidad de la cartera e incumplimiento del principio de igualdad para los socios.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia:

Controlará que todos los créditos otorgados se encuentren autorizados por quien corresponde de acuerdo al tipo de crédito y conforme lo establece el Reglamento e informará todas las anomalías que se evidencien al Consejo de Administración, esta medida ayudará a prevenir el incremento de cartera vencida y el riesgo de incobrabilidad.

Al Comité de Crédito:

Solicitará informes mensuales sobre todos los créditos otorgados y verificará que cuenten con las autorizaciones respectivas conforme lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar la calidad de la cartera general de la Cartera de Crédito.

Al Gerente General y Líder de Crédito:

Autorizarán solo los créditos emergentes, mensualidades y de almacén tal y como lo establece el Reglamento de Crédito, de esta manera se estará respetando los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	10-01-2011
REVISADO	S.O.	10-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Hoja de hallazgos**

MH-5  
1/2

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P2.3**

**Título del comentario:** Falta de aprobación del Consejo de Administración de Créditos a directivos, empleados y familiares.

**Condición:** Luego de revisar 10 créditos concedidos a directivos, empleados y familiares se determino que 7 de estos créditos no se dieron a conocer al Consejo de Administración para su aprobación.

**Criterio:** El artículo 43 del Reglamento de Crédito establece que las solicitudes de Préstamos presentados por los directivos, empleados y familiares de los mismos serán aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración, dejando constancia en actas.

**Causas:**

- El Comité de Crédito no realiza informes mensuales para el Consejo de Administración en el que informe sobre los créditos solicitados por directivos, empleados y sus familiares.
- El Consejo de Vigilancia no realiza revisiones periódicas a los créditos otorgados para constatar que se dé cumplimiento a lo que se establece en el Reglamento de Crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	10-01-2011
REVISADO	S.O.	10-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P2.3**

**Título del comentario:** Falta de aprobación del Consejo de Administración de Créditos a directivos, empleados y familiares.

**Efecto:** El no dar a conocer estos créditos al Consejo de Administración produce un ocultamiento de información a los directivos por parte del Comité de Crédito el monto de estos créditos asciende a US\$ 37.037,49, además puede afectar a la liquidez de la Cooperativa e incrementa el riesgo de incobrabilidad de la cartera.

**Conclusión:** Del análisis realizado a los créditos concedidos a directivos, empleados y familiares de la Cooperativa se determinó que el 70% de estos no se dieron a conocer al Consejo de Administración como lo establece el Reglamento de Crédito, esto se debe a que el Comité de Crédito no realiza los respectivos informes para los mismos donde se les informe de este particular, provocando un ocultamiento de información a los directivos y a la vez afectando la liquidez de la Cooperativa ya que algunos de estos créditos exceden los montos permitidos.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia:

Controlará que el Comité de Crédito de a conocer al Consejo de Administración sobre los créditos realizados a directivos, empleados y familiares, cumpliendo de esta manera con las políticas de crédito existentes las mismas que se establecen para controlar el riesgo de crédito.


Al Comité de Crédito:

Enviará un informe mensual al Consejo de Administración en el cual indicará todos los créditos solicitados por directivos, empleados y familiares para su aprobación, además propondrá políticas de crédito que establezcan límites o restricciones en este tipo de créditos, que garanticen que la cartera de crédito se diversifica adecuadamente.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	10-01-2011
REVISADO	S.O.	10-01-2011

		<b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b>			<b>P 3.1</b>
		<b>Crédito y Cobranzas</b>			<b>1/3</b>
<b>Porcentaje de créditos que se encuentran en mora</b>					
<b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
Nº	Socio	Cód. Socio	Monto Otorgado	Saldo Vencido	
1	Navarrete Llumiquinga Manuel	960	US\$ 3.335,11	US\$ 2.992,18	
2	Loachamín Amagua Israel Malena	940	5.250,00	3.293,81	
3	Quintero Tapia Eddy Gustavo	931	5.000,00	3.344,11	
4	Buenaño Dávila María Narcisca	992	4.802,30	2.970,52	
5	Díaz Vilaña Dayana del Rocío	1026	5.000,00	3.038,09	
6	Aguirre Angélica	725	2.185,00	1.144,50	
7	Males Gonzales Dora	949	7.966,00	3.529,70	
8	Correa Vasco Amparo	945	10.527,00	-	
9	Black Aguirre Rosa Beatriz	133	9.700,00	1.619,36	
10	Buenaño Dávila Cristhian Patricio	1001	15.465,00	-	
11	Tipán Tipán Luis Antonio	134	6.599,00	210,34	
12	Caiza Cerón Marco Antonio	1402	15.464,00	2.312,21	
13	Altuna Villamarín Gloria Marilu	432	9.897,00	584,77	
14	Rivera Castro Vicenta Lucía	295	7.515,35	-	
15	Llumiquinga Chimba Sonia Amparo	1007	1.211,89	102,37	
16	Criollo Vera Ramiro Gonzalo	368	4.824,10	161,31	
17	Pazmiño Vega Mariana	903	1.000,00	1.000,00	
18	Estrella Tapia Rosemarie	1050	5.000,00	3.344,11	
19	Contreras Barahona Robin	1131	6.621,35	870,33	
20	Dávila Erazo Manuel Eduardo	643	14.322,03	215,07	
21	Jaramillo Cepeda Ruth	845	6.900,00	4.789,20	
22	Hidalgo Cevallos Marco Armando	308	13.396,80	972,91	
23	Villegas Parreño Ximena Elizabeth	666	14.965,11	204,71	
24	Dávila Moncayo Karina Litamar	1124	1.163,45	78,37	
25	Galarraga Cristhian Manuel	874	5.573,48	240,29	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	11-01-2011
REVISADO	S.O.	11-01-2011

 <b>COAC “Juan de Salinas” Ltda.</b> <b>Crédito y Cobranzas</b>				P 3.1
				2/3
<b>Porcentaje de créditos que se encuentran en mora</b> <b>Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>				
Nº	Socio	Cód. Socio	Monto Otorgado	Saldo Vencido
26	Aguirre Laura Cecilia	55	US\$ 7.371,47	US\$ 132,63
27	Hidalgo Baldeón Marcos Paúl	1191	10.528,00	4.317,02
28	Zambrano Orejuela Edwin Germán	1098	1.421,87	1.421,87
29	Velazco Ortiz Silvia Alexandra	1088	8.781,53	339,13
30	Jaramillo Cepeda Ruth	845	630,00	630,00
31	Casamen Socasi Alexandra	1419	4.697,23	-
32	Oliva Díaz Víctor Hugo	216	3.299,00	3.021,56
33	Lazcano Díaz William Rolando	18404	5.155,00	-
34	Erazo Alarcón Juan Pablo	1158	2.062,00	-
35	Gallegos Estrella Wendy	1317	1.050,00	1.050,00
36	Mancheno Villacreses Amparo	964	6.057,00	60,57
37	Cantuña Morales Edison Patricio	929	200,00	200,00
38	Gallegos Vilatuña Miryan	1118	586,86	686,86
39	Toromoreno Yacelga Tatiana	703	837,42	837,42
40	Córdova Flores María Graciela	457	482,36	188,28
41	Fernández Guzmán Cesar Orlando	1661	646,59	-
42	Bonilla Salinas Gloria Salomé	1372	1.031,00	129,84
43	Paguay Baldeón Silvia Magdalena	503	940,44	191,68
44	Sanguano Columba Blanca	1175	177,15	-
45	Soria Casillas Francisco Alfredo	533	2.630,09	-
46	Carrera Galarraga Alicia	567	1.046,54	-
47	Guzmán Ramos Rosario	276	1.238,00	26,29
48	Nasimba Nasimba Fabián	361	1.238,00	-
49	Salazar Parra Gustavo Francisco	266	14.473,46	7.565,12
50	Salazar Espinosa Marcelo Elías	996	10.530,00	3.811,46
<b>Total</b>			<b>270.794,98</b>	<b>61.627,99</b>

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	11-01-2011
REVISADO	S.O.	11-01-2011

**Porcentaje de créditos que se encuentran en mora**  
**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Indicador de Gestión:** Créditos en Mora.

$$= \frac{\text{Monto de los créditos en mora}}{\text{Monto total de los créditos analizados}} \times 100 = \frac{61.627,99}{270.794,98} \times 100 = 22,76\%$$

**Comentario:** De la muestra analizada se determinó un índice de cartera vencida de 22,76% representando US\$ 61.627,99. **MH-6**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	11-01-2011
REVISADO	S.O.	11-01-2011



Análisis de las visitas realizadas por el Oficial de Cobranzas

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	Socio	Cód. Socio	Nº de días de vencido el crédito	Visita domiciliaria oficial de cobranzas
1	Jaramillo Cepeda Ruth	845	33	χ
2	Quintero Tapia Hedí Gustavo	931	95	χ
3	Soria Casillas Francisco Alfredo	533	39	χ
4	Tipán Tipán Luis Antonio	134	35	χ
5	Caiza Cerón Marco Antonio	1402	41	χ
6	Altuna Villamarín Gloria Marilu	432	31	χ
7	Estrella Tapia Rosemarie	1050	51	χ
8	Loachamín Amagua Israel Malena	940	92	√
9	Díaz Vilaña Dayana del Rocío	1026	110	√
10	Contreras Barahona Robin	1131	102	√

**Indicador de Gestión:** Visitas domiciliarias.

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de visitas domiciliarias créditos vencidos}}{N^{\circ} \text{ total créditos vencidos}} \times 100 = \frac{3}{10} \times 100 = 30,00\%$$

**Comentario:** La muestra analizada pertenece a créditos vencidos por más de 31 días, de esta, al 70% no se ha realizado la debida visita domiciliaria por el oficial de cobranzas. **MH-7**

√ = Se ha realizado la visita domiciliaria por el oficial de cobranzas.

χ = No se ha realizado la visita domiciliaria por el oficial de cobranzas.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	12-01-2011
REVISADO	S.O.	12-01-2011

**Verificación del envío de las cartas del abogado a los créditos vencidos por más de 91 días**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Nº	Socio	Cód. Socio	Nº de días de vencido el crédito	Envío cartas del abogado
1	Hidalgo Baldeón Marcos Paúl	1191	72	χ
2	Zambrano Orejuela Edwin Germán	1098	320	√
3	Oliva Díaz Víctor Hugo	216	111	√
4	Gallegos Estrella Wendy	1317	61	χ
5	Mancheno Villacreses Amparo	964	363	√
6	Gallegos Vilatuña Miryan	1118	68	χ
7	Toromoreno Yacelga Tatiana	703	84	χ
8	Salazar Parra Gustavo Francisco	266	73	χ
9	Salazar Espinosa Marcelo Elías	996	98	χ
10	Jaramillo Cepeda Ruth	845	208	√

**Indicador de Gestión:** Cartas de abogado.

$$= \frac{\text{Nº de créditos vencido enviados carta de abogados}}{\text{Nº total créditos vencidos}} \times 100 = \frac{4}{10} \times 100 = 40,00\%$$

**Comentario:** La muestra analizada pertenece a créditos vencidos por más de 61 días, de esta, al 60% no se ha enviado la debida carta por parte del abogado de la Cooperativa. **MH-8**

√ = Se ha enviado la carta del abogado.

χ = No se ha enviado la carta del abogado.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	12-01-2011
REVISADO	S.O.	12-01-2011

Análisis de los descuentos a los créditos concedidos a profesores

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	Socio	Cód. Socio	Fecha de acreditación rol de pagos	Fecha de débito cuota crédito	Diferencia Nº de días	
1	Vega López Josefina Marlene	10	01/02/2010	15/02/2010	14	β
2	Álvaro Álvaro Ricardo	936	01/03/2010	01/03/2010	0	
3	Ortiz Arévalo Gavina Leonor	1091	01/04/2010	19/04/2010	18	β
4	Benavidez Bastidas Zoila Gloria	193	03/05/2010	24/05/2010	21	β
5	Yépez Viteri Susana Eugenia	1221	01/06/2010	14/06/2010	13	β
6	Guamán Muñoz Sara Fabiola	172	01/07/2010	21/07/2010	20	β
7	Balseca Villacrés Juana	977	02/08/2010	19/08/2010	17	β
8	Galarraga Carrera Oscar Efrén	937	01/09/2010	01/09/2010	0	
9	Flores Jaya Tatiana Patricia	1360	01/10/2010	12/10/2010	11	β
10	Arias Jiménez Edwin Javier	1706	01/11/2010	01/11/2010	0	

**Indicador de Gestión:** Créditos a profesores

$$= \frac{\text{Nº de créditos a profesores que no se descuentan el día del pago del rol}}{\text{Nº total créditos a profesores analizados}} \times 100 = \frac{7}{10} \times 100 = 70,00\%$$

**Comentario:** La muestra analizada pertenece a créditos otorgados a profesores los cuales deben ser descontados la debida cuota el día de la acreditación del rol, pero determinó que el 70% de los créditos analizados no son descontados en dicha fecha. **MH-9**

β = Cuota de crédito no descontada a la acreditación del rol a los profesores.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	13-01-2011
REVISADO	S.O.	13-01-2011

**Análisis del cálculo de la provisión de cuentas incobrables**

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Saldo Cartera Colocada 2010	US\$ 358.910,67	≈
Provisión Ctas. incobrables según Auditoría	3.589,11	©
Provisión Ctas. incobrables según Contabilidad	3.591,00	«
Diferencia	-1,89	≠

**Comentario:** De la revisión efectuada al cálculo de la provisión de cuentas incobrables se determinó una diferencia de US\$ 1,89, la cual es mínima sin afectar significativamente a los resultados de la Cooperativa.

≈ = Dato obtenido de los reportes de crédito emitido por el sistema.

© = Cantidad calculada por el auditor.

« = Cantidad calculada por el contador.

≠ = Diferencia presentada entre la cantidad calculada por el auditor y la cantidad calculada por el contador.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	13-01-2011
REVISADO	S.O.	13-01-2011

**Ref. / P.T. P3.1**

**Título del comentario:** Alto índice de morosidad y número de créditos en mora.

**Condición:** Se analizaron 50 créditos que representa US\$ 270.794,98 del total de la cartera, de este valor US\$ 61.627,99 se ubican en cartera vencida, presentándose un índice de morosidad del 22,76%. De los 50 créditos de la muestra, 39 se ubican en créditos vencidos.

**Criterio:** En el Plan Operativo Anual 2010 se plantea como objetivo mantener un índice de morosidad igual o menor al 10%.

**Causas:**

- El Comité de Crédito en la aprobación de los créditos no cumplen con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito.
- Se presenta una mala gestión de cobro, debido a que no se cumple con los procesos establecidos para el área de cobranzas.
- El Consejo de Vigilancia no realiza revisiones periódicas a los créditos otorgados para constatar que se dé cumplimiento a lo que se establece en el Reglamento de Crédito.

**Efecto:** Debido al alto índice de morosidad (22,76%) que representa un monto de US\$ 61.627,99 produce un incremento de US\$ 616,28 en la provisión a efectuarse para cuentas incobrables además de afectar el nivel de liquidez de la Institución y bajar el nivel de colocaciones.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	14-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	14-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P3.1**

**Título del comentario:** Alto índice de morosidad y número de créditos en mora.

**Conclusión:** La Cooperativa presenta un índice de morosidad del 22,76%, el cual se ubica sobre el índice aceptable por la misma, incumpliendo con el Plan Operativo Anual 2010 que tiene como objetivo mantener un índice de morosidad igual o menor al 10%, esto se da producto de una mala gestión de colocación y recuperación de los créditos; provocando un incremento en la provisión de cuentas incobrables y afectando el nivel de liquidez y colocación.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia:

Controlará que se cumplan con los procesos de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar los índices de recuperación de la cartera, lo que da un mejor nivel de liquidez y colocaciones.

Al Comité de Crédito:

Otorgará créditos dando fiel cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Crédito, de esta forma se mantiene un mejor monitoreo y control del riesgo de crédito, además de permitir identificar y administrar los créditos con problemas.

Al Gerente General y Líder de Crédito

Cumplirán con el proceso de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, lo que mejorará el control del riesgo de crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	14-01-2011
REVISADO	S.O.	14-01-2011

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.  
Crédito y Cobranzas  
Hoja de hallazgos**

MH-7  
1/2

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P3.2**

**Título del comentario:** Incumplimiento de visitas domiciliarias por el oficial de cobranzas.

**Condición:** Se analizaron 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 31 días y se determinó que a 7 de estos no se ha realizado la debida visita domiciliaria por el oficial de cobranzas para efectuar el cobro de la cartera vencida.

**Criterio:** En el artículo 45 del Reglamento de Crédito se establece que el Oficial de Cobranzas llevará un control permanente de la cartera vencida y procederá al cobro correspondiente; además en el literal a del mismo artículo se menciona que pasado los 31 días de vencido el crédito, el Oficial realizará visitas domiciliarias tanto al socio como a los garantes para efectuar el cobro de las cuotas vencidas.

**Causas:**

- El Oficial de Cobranzas no cumple adecuadamente con sus funciones.
- El Líder de Cobranzas no realiza una evaluación y control adecuado de las actividades que realiza el Oficial de Cobranzas.
- El Comité de Crédito no realiza un control adecuado sobre los créditos vencidos y si se está actuando acorde a lo que señala el Reglamento de Crédito.

**Efecto:** Al no realizar el Oficial de Cobranzas el trámite correspondiente a los créditos vencidos por 31 días, se incrementa los días y el índice de morosidad, y por ende la provisión para las cuentas incobrables en US\$ 203,13, de la muestra analizada el monto de cartera vencida asciende a US\$ 20.312,91.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	15-01-2011
REVISADO	S.O.	15-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

Ref. / P.T. **P3.2**

**Título del comentario:** Incumplimiento de visitas domiciliarias por el oficial de cobranzas.

**Conclusión:** Del análisis que se realizó a 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 31 días, se determinó que a 7 de estos no se ha realizado la debida visita domiciliaria por el Oficial de Cobranzas para efectuar el cobro de la cartera vencida, tal y como se establece en el artículo 45 del Reglamento de Crédito; existe un incumplimiento de esta normatividad por parte del Oficial de Cobranzas, provocando un incremento en los días y el índice de morosidad y a su vez en la provisión para cuentas incobrables.

**Recomendaciones:**

Al Comité de Crédito:

Solicitará al Oficial de Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranzas de la cartera vencida, para controlar que cumpla con sus funciones y las políticas de cobranza existentes.

Al Líder de Crédito y Cobranzas:

Controlará que el Oficial de Cobranzas cumpla con sus funciones y evaluará los resultados de sus actividades, para monitorear que se cumpla con los procesos de cobranzas establecidos.

Al Oficial de Crédito y Cobranzas:

Cumplirá con sus funciones de acuerdo a lo establecido en la normativa interna de la Cooperativa, de manera se contribuye a disminuir el riesgo de incobrabilidad y el índice de morosidad.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	15-01-2011
REVISADO	S.O.	15-01-2011



**Título del comentario:** No se realiza el envío de cartas del abogado a créditos vencidos por más de 61 días.

**Condición:** De 10 créditos vencidos por más de 61 días, solo a 6 de estos se han enviado la carta por parte del abogado de la Cooperativa.

**Criterio:** En el literal c del artículo 45 del Reglamento de Crédito se establece que pasado los 61 días de vencido el crédito, el abogado de la Cooperativa procederá a enviar cartas por la deuda pendiente tanto al socio como a los garantes para efectuar el respectivo cobro.

**Causas:**

- El Comité de Crédito no realiza un seguimiento a los créditos que se encuentran vencidos para conocer el estado del cobro y verificar que se esté actuando conforme lo establecido en el Reglamento de Crédito.
- El Líder de Cobranzas no realiza oportunamente el debido informe para dar a conocer al abogado de la Cooperativa los créditos vencidos por más de 61 días y poder proceder al trámite correspondiente.

**Efecto:** Al no enviar las cartas del abogado de la Cooperativa a los créditos vencidos por 61 días, se incrementa los días y el índice de morosidad y por ende la provisión para las cuentas incobrables en US\$ 105,73 de un monto de US\$ 10.573,08 que se encuentra en cartera vencida; además de aumentar el riesgo de que los créditos caigan en trámites judiciales que implican costos adicionales.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011

**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Ref. / P.T. P3.3**

**Título del comentario:** No se realiza el envío de cartas del abogado a créditos vencidos por más de 61 días.

**Conclusión:** Del análisis que se realizó a 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 61 días, se determinó que a 6 de estos no se ha enviado la debida carta del abogado de la Cooperativa para efectuar el cobro de la cartera vencida, tal y como se establece en el literal c del artículo 45 del Reglamento de Crédito; existe un incumplimiento de esta normatividad y falta de seguimiento a los créditos vencidos por parte del Líder de Crédito y Cobranzas, provocando un incremento en los días y el índice de morosidad y a su vez en la provisión para cuentas incobrables, además de aumentar el riesgo de que los créditos caigan en trámites judiciales.

**Recomendaciones:**

Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito:

Solicitarán al Departamento de Crédito y Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del estado en que se encuentra el proceso de cobranzas de la cartera vencida por más de 61 días.

Al Gerente General:

Verificará que el Líder de Crédito y Cobranzas haya enviado al abogado de la Cooperativa el informe de los créditos vencidos por más de 61 días para que el mismo realice el trámite correspondiente.

Al Líder de Crédito y Cobranzas:

Realizará oportunamente el debido informe para dar a conocer al abogado de la Cooperativa los créditos vencidos por más de 61 días.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011

**Ref. / P.T. P3.4**

**Título del comentario:** Descuentos de los créditos a profesores en fechas no establecidas.

**Condición:** Se analizaron 10 créditos otorgados a profesores del Colegio Juan de Salinas, de estos, 7 son debitados la cuota correspondiente del crédito días después de acreditado sus sueldos.

**Criterio:** Las Políticas de Créditos a Profesores del Colegio Juan de Salinas implantadas por el Consejo de Administración establecen que el pago de estos será mensual, y descontado de forma inmediata a la acreditación de los sueldos de cada mes.

**Causas:**

- El Líder de Crédito y Cobranzas no da cumplimiento a las Políticas existentes referentes a los cobros de los créditos otorgados a los profesores del Colegio Juan de Salinas.
- El Sistema Informático de la Cooperativa no efectúa automáticamente los descuentos de las cuotas, este proceso se lo realiza manualmente.

**Efecto:** Al no descontar las cuotas de los créditos otorgados a los profesores en el día de acreditación de los sueldos, estos créditos caen en mora produciendo un incremento en el índice de morosidad y la provisión de cuentas incobrables.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	<b>F.C.</b>	15-01-2011
REVISADO	<b>S.O.</b>	15-01-2011



COAC “Juan de Salinas” Ltda.

Crédito y Cobranzas

Hoja de hallazgos

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

MH-9  
2/2

Ref. / P.T. P3.4

**Título del comentario:** Descuentos de los créditos a profesores en fechas no establecidas.

**Conclusión:** Del análisis realizado a 10 créditos otorgados a profesores del Colegio Juan de Salinas se determinó que a 7 de estos no se ha realizado el debito de la cuota correspondiente el día en que se realiza la acreditación de los sueldos, sino días después, incumpliendo lo establecido en las Políticas de Créditos a Profesores, en consecuencia estos créditos han caído en mora e incrementado el índice de morosidad.

**Recomendaciones:**

Al Líder de Crédito y Cobranzas:

Dará cumplimiento a las Políticas de Créditos a Profesores dictadas por el Consejo de Administración, referentes a los cobros de los créditos otorgados a los profesores del Colegio Juan de Salinas.

Al Departamento de Sistemas:

Efectuará los cambios necesarios en el Sistema Informático para que se realice automáticamente los descuentos en los sueldos, por el pago de los créditos de los profesores.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	F.C.	15-01-2011
REVISADO	S.O.	15-01-2011

#### **FASE IV: Comunicación de Resultados**

Sangolquí, 18 de enero de 2010

Licenciada

Maribel Loachamín

Gerente General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA.

Av. Abdón Calderón N° 216 y Shyris

Presente.-

Luego de realizada la Auditoría de Gestión a la entidad; de acuerdo a las Normas de Auditoría referentes a la Comunicación de Resultados, procedemos a comunicar los hallazgos encontrados para su análisis y verificación.

Consideramos también que durante 5 días hábiles se pueden presentar los justificativos que se consideren necesarios.

Atentamente;



Cristina Almeida V.

AV Audidores Asociados






**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA. POR EL PERÍODO 2010**

En la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha, a los veinte días del mes de enero de dos mil once, a las diez horas, los suscritos: Srta. Cristina Almeida y la Srta. Sonia Ortiz, se constituyen en la sala de sesiones de la Institución, con el objeto de dejar constancia de la lectura del Borrador del Informe de Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., por el período 2010.

Se convocó mediante oficio a los funcionarios, para que asistan a la presente diligencia.

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

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

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Sr. Carlos Terán	Representante Asamblea General de Socios	
Lcdo. César Herrera	Presidente del Consejo de Administración.	
Sr. Byron Pullupaxi	Presidente del Consejo de Vigilancia.	
Lcda. Maribel Loachamín	Gerente General	
Sra. Narcisa Buenaño	Líder de Crédito y Cobranzas	

Sangolquí, 18 de enero de 2010

Licenciada

Maribel Loachamín

Gerente General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE SALINAS” LTDA.

Av. Abdón Calderón N° 216 y Shyris

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., al área de crédito y cobranzas por el año 2010.

Nuestro análisis se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener evidencia razonable que la información y la documentación examinada, no tengan exposiciones erróneas de carácter significativo.

Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión. Debido a la naturaleza de nuestro estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente;



Cristina Almeida V.

AV Auditores Asociados





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN DE  
SALINAS” LTDA.**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

**INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

# **INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADA AL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA “JUAN DE SALINAS” LTDA.**

## **CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **Motivo de la auditoría:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., posee al 30 de noviembre de 2010 US\$ 1.350.253,56 en cartera de crédito, de este monto US\$ 227.358,69 pertenece a cartera vencida ubicándose un 43%; de esta en cartera vencida por más de 360 días. Es necesario realizar una auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la COAC “Juan de Salinas” Ltda., con el objeto de identificar las áreas críticas en la recuperación de la cartera.

### **Objetivos de la auditoría:**

- Evaluar el Sistema de Control Interno a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, para determinar las áreas críticas en el departamento de crédito y cobranzas.
- Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones contenidas en un informe orientadas al mejoramiento de la gestión del departamento de crédito y cobranzas.

### **Alcance de la Auditoría:**

El período a evaluar comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

### **Área a examinar:**

Se procederá a examinar el área de créditos y cobranzas, básicamente los siguientes aspectos:

- Verificar la aplicación del marco legal para la colocación y administración de la cartera de créditos.
- Evaluar los subprocesos de evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos.
- Determinar las áreas críticas en los subprocesos del área de créditos y cobranzas.

### **Indicadores de Gestión:**

Entre los indicadores que se utilizarán para evaluar el Área de Crédito y Cobranzas están:

#### Indicadores de eficiencia

Cumplimiento de requisitos:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que cumplen los requisitos del reglamento}}{N^{\circ} \text{ de créditos concedidos}}$$

#### Indicadores de economía

Morosidad de la cartera:

$$= \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total de la Cartera}}$$

Cobertura de las provisiones de cartera:

$$= \frac{\text{Provisión de cartera}}{\text{Total cartera vencida}}$$

### Indicadores de eficacia

Recuperación de la cartera:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vencidos recuperados}}{N^{\circ} \text{ total de créditos vencidos}}$$

### Indicadores de calidad

Calidad de los clientes de créditos:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos caídos en morosidad concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

### Indicadores de equidad

Créditos a vinculados:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vinculados en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Créditos a profesores:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos a profesores en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

Créditos a socios (sin incluir profesores):

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos al público en general en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

### Indicadores financieros

Composición de la cartera de crédito:

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos de consumo concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos Hipotecarios concedidos en el año}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos en el año}}$$

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **Misión:**

“Somos una institución de intermediación financiera al servicio del Cantón Rumiñahui y la Provincia de Pichincha, a través de servicios financieros orientados a las necesidades de la comunidad, con procesos y sistemas de control adecuados a su gestión, tecnología innovadora y un equipo profesional comprometido con el servicio al cliente.”

#### **Visión:**

“Ser una institución de intermediación financiera que trabaja con honestidad, solidaridad y responsabilidad, impulsando la cultura del ahorro y la generación de servicios que ayuden a mejorar la calidad de vida de los socios, sus familias y la comunidad del Cantón Rumiñahui.”

#### **Análisis FODA:**

##### **Fortalezas**

- Capital para financiar las operaciones.
- Plazos acorde a las necesidades de los socios.
- Atención personalizada.
- Espacio físico adecuado.
- Empleados comprometidos con la institución.

##### **Debilidades**

- Políticas y procesos mal definidos.
- No existe una adecuada organización administrativa.
- Poca participación en el mercado.
- Morosidad en la cartera.
- Falta de capacitación para los empleados.

## **Oportunidades**

- Existe demanda insatisfecha.
- Fortalecimiento del sistema cooperativo.
- Convenios con instituciones educativas privadas para administrar el cobro de pensiones.

## **Amenazas**

- Productos ofrecidos por la competencia.
- Mayor experiencia de la competencia.
- Baja de las tasas de interés.
- Inestabilidad laboral.

## **Base Legal:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., el 27 de diciembre de 1968, es inscrita en el Registro General de Cooperativas del Ministerio de Previsión Social, con el número de orden 397.

Su estructura interna se fundamenta en los instrumentos legales como: Ley y Reglamento General de Cooperativas, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, Estatuto de la Cooperativa, Reglamentos Internos, Manuales e Instructivos.

## **Estructura Orgánica:**

### **NIVEL DIRECTIVO:**

- La Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración

### **NIVEL DE CONTROL:**

- Consejo de Vigilancia.

**NIVEL EJECUTIVO:**

- Gerente

**NIVEL ASESOR:**

- Asesoría Jurídica

**NIVEL DE APOYO:**

- Comisión de Educación.
- Comisión de Asuntos Sociales
- Comisión de Crédito.

**NIVEL OPERATIVO:**

- Contabilidad
- Secretaría General
- Crédito y cobranzas
- Cajas

El personal que tiene relación con el examen que se va a realizar son:

- Gerente General: Lcda. Maribel Loachamín
- Líder de Crédito y Cobranzas: Sra. Narcisa Buenaño
- Oficial de Crédito y Cobranzas: Sr. Oscar Hidalgo

**Objetivos de la entidad:**

- a. Mejorar la posición financiera-patrimonial de la Cooperativa a través del crecimiento sostenido de sus principales cuentas;
- b. Mejorar la preferencia de la Cooperativa como proveedora de servicios financieros en particular en el segmento de docentes, padres de familia, niños y jóvenes de la zona de influencia de la cooperativa de conformidad a la demanda del mercado;

- c. Mejorar la capacidad de gestión, monitoreo y control de las operaciones de la cooperativa para la entrega de servicios financieros y no financieros dentro de su zona de influencia, a través del fortalecimiento de procesos, normativa interna y aprovechamiento tecnológico;
- d. Potenciar la capacidad de gestión, administración y compromiso del equipo de trabajo a través de la implementación del plan de capacitación institucional sustentado en la definición de necesidades por áreas y competencias.



### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EN LOS CRÉDITOS OTORGADOS**

Se revisó 20 archivos de socios que tienen créditos; determinándose que un 55% de la muestra analizada no poseen todos los requisitos necesarios.

De acuerdo al artículo 34 del Reglamento de Créditos se establece que los requisitos para conceder los mismos son:

- a. Mantener activa la cuenta de ahorros y demás obligaciones, antes de presentar la solicitud;
- b. Haber cumplido y cubierto oportunamente los dividendos establecidos en préstamos anteriores;
- c. No estar en mora por dividendos o en cuotas mensuales.
- d. Tener por lo menos NOVENTA DÍAS de haber sido admitido como socio, mantener normalidad; consistencia en sus ahorros y certificados de aportación;
- e. Presentar la solicitud de crédito, formularios, croquis y más documentos requeridos por la Cooperativa, los mismos que por su confidencialidad deben contener información verdadera y confiable;
- f. Fotocopia del documento de identificación.

No se evidencia, por parte de los directivos designados, un adecuado monitoreo y control sobre lo que establece el Reglamento de Crédito; tampoco el Líder de Crédito concede los créditos antes de completar todos los requisitos necesarios de cada socio.

Se aprueban créditos que no cumplen con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito por un monto de US\$ 16.486,01, los mismos que pueden caer en mora e incrementar el índice de morosidad y el gastos de provisiones para cuentas incobrables US\$ 164,86.

## **Conclusión**

De una muestra de 20 socios con créditos concedidos se evidencia que el 55% no presenta el total de los requisitos previos a la otorgación de los mismos, los cuales están descritos en el artículo 34 del Reglamento de Crédito; por lo que se puede obtener un conocimiento insuficiente e inadecuado de los socios solicitantes que obtienen los créditos.

## **Recomendaciones**

### **Al Consejo de Vigilancia:**

1. Verificará que el Comité de Crédito y el personal involucrado cumplan con lo que indica el Reglamento de Crédito, caso contrario establecerá las respectivas sanciones, estas medidas permitirán tener un mayor conocimiento de quienes son los beneficiarios de los créditos y prevenir que estos se vuelva cartera vencida.

### **Al Comité de Crédito:**

2. Revisará de forma mensual que los créditos otorgados estén respaldados con todos los requisitos que establece el Reglamento de Créditos, caso contrario solicitará al Líder de Crédito completar los files de los socios. Esto le permitirá al Comité tener un mayor respaldo y conocimiento del socio para la aprobación de los créditos.

### **Al Líder de Crédito:**

3. Solicitará a los socios que desean acceder a créditos todos los requisitos estipulados en el respectivo Reglamento previa a su aprobación, los mismos que deben ser archivados por socio y estar completos para enviar al Comité de Crédito.

## **MONTOS DE LOS CRÉDITOS SUPERIORES A LOS REGLAMENTADOS**

De la revisión realizada a los montos de los créditos otorgados en el año 2010, se determinó que el 60% de la muestra analizada excede los límites de créditos permitidos, establecidos por el Consejo de Administración en el Reglamento de Crédito. Entre las diferencias más destacadas se presentan, en un crédito de consumo US\$ 2.528,00 y en un crédito emergente US\$ 450,00.

En el Capítulo III del Reglamento de Crédito se establece:

- a. Artículo 8: Para los préstamos de consumo ordinario el monto máximo es de US\$ 8.000,00.
- b. Artículo 9: Para los préstamos de consumo emergente el monto máximo es de US\$ 1.200,00.
- c. Artículo 12: Para los préstamos hipotecarios el monto máximo es de US\$ 25.000,00.

El Comité de Crédito no observa el Reglamento de Crédito y autoriza préstamos sobre los montos máximos establecidos, además el Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados dentro de los parámetros que establece el Reglamento de Crédito.

El otorgar US\$ 8.585,00 en créditos fuera de los montos establecidos produce un incumplimiento de la normativa interna de la Cooperativa; además de afectar la liquidez de la misma e incrementar el riesgo crediticio.

### **Conclusión**

En el año 2010 se han otorgado créditos que exceden los montos establecidos por el Consejo de Administración en el respectivo Reglamento; debido a que el Comité de Crédito los autoriza sin observar lo dispuesto, además el Consejo de Vigilancia no ha realizado el debido control para evitar esta inobservancia al Reglamento.

## **Recomendaciones**

### **Al Consejo de Vigilancia:**

4. Vigilará que el Comité de Crédito autorice préstamos dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito, caso contrario informará al Consejo de Administración para que establezca las debidas sanciones. El cumplir con los montos máximos de crédito le permitirá a la Cooperativa tener diversificación en su cartera, disminuyendo el riesgo de incrementar la cartera vencida.

### **Al Comité de Crédito:**

5. Cumplirá con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito respecto a los montos máximos para su otorgación, de esta manera no se incrementará el riesgo crediticio y no se verán afectados los niveles de liquidez de la Cooperativa.

### **Al Gerente General y Líder de Crédito:**

6. Enviarán al Comité de Crédito para su aprobación las solicitudes de los préstamos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en la normativa interna de la Cooperativa, estos deben ser cumplidos sin ninguna excepción, estas medidas permitirán mejorar el control del riesgo crediticio.

## **ESCASAS SEGURIDADES DEL SISTEMA INFORMÁTICO - MÓDULO CRÉDITO**

El módulo de créditos permite ingresar créditos de consumo de US\$ 10.000,00 y a un plazo de 48 meses, sin emitir ninguna alerta ni prohibición.

El Reglamento de Crédito establece lo siguiente:

- a. Para los préstamos de consumo ordinario el monto y plazo máximos son de US\$ 8.000,00 y 40 meses respectivamente.
- b. Para los préstamos de consumo emergente el monto y plazo máximos son de US\$ 1.200,00 y 10 meses respectivamente.

- c. Para los préstamos hipotecarios el monto y plazo máximos son de US\$ 25.000,00 y 78 meses respectivamente.

Los parámetros del módulo de crédito deberían cumplir con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa en lo que respecta a créditos y emitir alertas cuando se este ingresando créditos que no están acorde a la normativa.

No se da la suficiente importancia por parte de los directivos de la Cooperativa para mejorar el Sistema Informático que posee la misma y que se incluyan las limitaciones y restricciones del proceso a ejecutar.

Se ingresan créditos en el Sistema que se encuentran fuera de los parámetros establecidos por la normativa interna sin que se emita ninguna alerta. Esto incrementa el riesgo crediticio lo que produce un aumento en el gasto por la provisión a cuentas incobrables y además afecta la liquidez de la entidad.

### **Conclusión**

El Sistema Informático en el módulo de créditos presenta un bajo nivel de seguridad, ya que permite ingresar préstamos que no cumplen con lo que establece la normativa interna de la Cooperativa, sin presentar ninguna advertencia ni prohibición; los directivos no han presentado mayor interés en mejorar el Sistema que posee la institución.

### **Recomendaciones**

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

7. Controlará que el Departamento de Sistemas mejore los parámetros y niveles de seguridad del módulo de crédito, esto mejorará el nivel de control existente en el proceso de colocación de la cartera y la calidad de esta, además permitirá disminuir el riesgo crediticio existente.

**Al Departamento de Sistemas:**

8. Incrementará los niveles de seguridad del módulo de crédito, y a su vez establecerá los parámetros necesarios para que el Sistema Informático este acorde a lo que establece la normativa interna de la Cooperativa.

**INCORRECTA AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS DE ACUERDO AL MONTO**

De la revisión efectuada se determinó que el 53,33% de los créditos analizados no se encuentran autorizados por quien corresponde; esto se evidencia en 8 créditos de consumo, donde 6 de estos se encuentran autorizados por el Gerente General y 2 por el Líder de Crédito.

En el Reglamento de Crédito se establece, en el artículo 39 que de conformidad con la Ley de Cooperativas y Estatuto de la Institución, el Comité de Crédito es el único organismo encargado de estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de préstamos presentados por el socio/a a excepción de los emergentes, mensualidades y almacenes, que pueden ser aprobados por el Gerente General o el Líder de Crédito.

El Consejo de Vigilancia no controla que los créditos sean otorgados dentro de los parámetros que establece el Reglamento de Crédito, además el Comité de Crédito no solicita informes mensuales sobre los créditos otorgados para verificar la autorización de los mismos y tampoco el Gerente General y el Líder de Crédito cumplen con lo que establece el Reglamento de Créditos.

El no cumplir con lo que establece el Reglamento de Crédito produce una inobservancia de los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa, se aumenta el riesgo de incobrabilidad de la cartera en un monto de US\$ 33.120,62 y no se está respetando el principio de igualdad para todos los socios.

## **Conclusión**

De los créditos analizados el 53,33% de estos no se encuentran autorizados por quien establece el Reglamento de Crédito, varios créditos de consumo se encuentran autorizados por el Gerente General o el Líder de Crédito, esto se debe a que el Consejo de Vigilancia no realiza un control permanente sobre los créditos concedidos; lo cual produce mayor riesgo de incobrabilidad de la cartera e incumplimiento del principio de igualdad para los socios.

## **Recomendaciones**

### **Al Consejo de Vigilancia:**

9. Controlará que todos los créditos otorgados se encuentren autorizados por quien corresponde de acuerdo al tipo de crédito y conforme lo establece el Reglamento e informará todas las anomalías que se evidencien al Consejo de Administración, esta medida ayudará a prevenir el incremento de cartera vencida y el riesgo de incobrabilidad.

### **Al Comité de Crédito:**

10. Solicitará informes mensuales sobre todos los créditos otorgados y verificará que cuenten con las autorizaciones respectivas conforme lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar la calidad de la cartera general de la Cartera de Crédito.

### **Al Gerente General y Líder de Crédito:**

11. Autorizarán solo los créditos emergentes, mensualidades y de almacén tal y como lo establece el Reglamento de Crédito, de esta manera se estará respetando los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa.

## **FALTA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS A DIRECTIVOS, EMPLEADOS Y FAMILIARES**

Luego de revisar 10 créditos concedidos a directivos, empleados y familiares se determino que 7 de estos créditos no se dieron a conocer al Consejo de Administración para su aprobación.

El artículo 43 del Reglamento de Crédito establece que las solicitudes de Préstamos presentados por los directivos, empleados y familiares de los mismos serán aprobadas por el Comité de Crédito y conocido por el Consejo de Administración, dejando constancia en actas.

El Comité de Crédito no realiza informes mensuales para el Consejo de Administración en el que informe sobre los créditos solicitados por directivos, empleados y sus familiares, además el Consejo de Vigilancia no realiza revisiones periódicas a los créditos otorgados para constatar que se dé cumplimiento a lo que se establece en el Reglamento de Crédito.

El no dar a conocer estos créditos al Consejo de Administración produce un ocultamiento de información a los directivos por parte del Comité de Crédito el monto de estos créditos asciende a US\$ 37.037,49, además puede afectar a la liquidez de la Cooperativa e incrementa el riesgo de incobrabilidad de la cartera.

### **Conclusión**

Del análisis realizado a los créditos concedidos a directivos, empleados y familiares de la Cooperativa se determinó que el 70% de estos no se dieron a conocer al Consejo de Administración como lo establece el Reglamento de Crédito, esto se debe a que el Comité de Crédito no realiza los respectivos informes para los mismos donde se les informe de este particular, provocando un ocultamiento de información a los directivos y a la vez afectando la liquidez de la Cooperativa ya que algunos de estos créditos exceden los montos permitidos.



## **Recomendaciones**

### **Al Consejo de Vigilancia:**

12. Controlará que el Comité de Crédito de a conocer al Consejo de Administración sobre los créditos realizados a directivos, empleados y familiares, cumpliendo de esta manera con las políticas de crédito existentes las mismas que se establecen para controlar el riesgo de crédito.

### **Al Comité de Crédito:**

13. Enviará un informe mensual al Consejo de Administración en el cual indicará todos los créditos solicitados por directivos, empleados y familiares para su aprobación, además propondrá políticas de crédito que establezcan límites o restricciones en este tipo de créditos, que garanticen que la cartera de crédito se diversifica adecuadamente.

## **ALTO ÍNDICE DE MOROSIDAD Y NÚMERO DE CRÉDITOS EN MORA**

Se analizaron 50 créditos que representa US\$ 270.794,98 del total de la cartera, de este valor US\$ 61.627,99 se ubican en cartera vencida, presentándose un índice de morosidad del 22,76%. De los 50 créditos de la muestra, 39 se ubican en créditos vencidos.

En el Plan Operativo Anual 2010 se plantea como objetivo mantener un índice de morosidad igual o menor al 10%.

El Comité de Crédito en la aprobación de los créditos no cumple con los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito; también se presenta una mala gestión de cobro, debido a que no se cumple con los procesos establecidos para el área de cobranzas, esto se debe en gran parte a que el Consejo de Vigilancia no realiza revisiones periódicas a los créditos otorgados para constatar que se dé cumplimiento a lo que se establece en el Reglamento de Crédito.

Debido al alto índice de morosidad (22,76%) que representa un monto de US\$ 61.627,99 produce un incremento de US\$ 616,28 en la provisión a efectuarse para cuentas incobrables además de afectar el nivel de liquidez de la Institución y bajar el nivel de colocaciones.

### **Conclusión**

La Cooperativa presenta un índice de morosidad del 22,76%, el cual se ubica sobre el índice aceptable por la misma, incumpliendo con el Plan Operativo Anual 2010 que tiene como objetivo mantener un índice de morosidad igual o menor al 10%, esto se da producto de una mala gestión de colocación y recuperación de los créditos; provocando un incremento en la provisión de cuentas incobrables y afectando el nivel de liquidez y colocación.

### **Recomendaciones**

#### **Al Consejo de Vigilancia:**

14. Controlará que se cumplan con los procesos de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar los índices de recuperación de la cartera, lo que da un mejor nivel de liquidez y colocaciones.

#### **Al Comité de Crédito:**

15. Otorgará créditos dando fiel cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Crédito, de esta forma se mantiene un mejor monitoreo y control del riesgo de crédito, además de permitir identificar y administrar los créditos con problemas.

### **Al Gerente General y Líder de Crédito**

16. Cumplirán con el proceso de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, lo que mejorará el control del riesgo de crédito.

### **INCUMPLIMIENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS POR EL OFICIAL DE COBRANZAS**

Se analizaron 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 31 días y se determinó que a 7 de estos no se ha realizado la debida visita domiciliaria por el oficial de cobranzas para efectuar el cobro de la cartera vencida.

En el artículo 45 del Reglamento de Crédito se establece que el Oficial de Cobranzas llevará un control permanente de la cartera vencida y procederá al cobro correspondiente; además en el literal a del mismo artículo se menciona que pasado los 31 días de vencido el crédito, el Oficial realizará visitas domiciliarias tanto al socio como a los garantes para efectuar el cobro de las cuotas vencidas.

El Oficial de Cobranzas no cumple adecuadamente con sus funciones y el Líder de Cobranzas no realiza una evaluación y control adecuado de las actividades que realiza el mismo, además el Comité de Crédito no realiza un control adecuado sobre los créditos vencidos y si se está actuando acorde a lo que señala el Reglamento de Crédito.

Al no realizar el Oficial de Cobranzas el trámite correspondiente a los créditos vencidos por 31 días, se incrementa los días y el índice de morosidad, y por ende la provisión para las cuentas incobrables en US\$ 203,13, de la muestra analizada el monto de cartera vencida asciende a US\$ 20.312,91.

## **Conclusión**

Del análisis que se realizó a 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 31 días, se determinó que a 7 de estos no se ha realizado la debida visita domiciliaria por el Oficial de Cobranzas para efectuar el cobro de la cartera vencida, tal y como se establece en el artículo 45 del Reglamento de Crédito; existe un incumplimiento de esta normatividad por parte del Oficial de Cobranzas, provocando un incremento en los días y el índice de morosidad y a su vez en la provisión para cuentas incobrables.

## **Recomendaciones**

### **Al Comité de Crédito:**

17. Solicitará al Oficial de Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranzas de la cartera vencida, para controlar que cumpla con sus funciones y las políticas de cobranza existentes.

### **Al Líder de Crédito y Cobranzas:**

18. Controlará que el Oficial de Cobranzas cumpla con sus funciones y evaluará los resultados de sus actividades, para monitorear que se cumpla con los procesos de cobranzas establecidos.

### **Al Oficial de Crédito y Cobranzas:**

19. Cumplirá con sus funciones de acuerdo a lo establecido en la normativa interna de la Cooperativa, de manera se contribuye a disminuir el riesgo de incobrabilidad y el índice de morosidad.

## **NO SE REALIZA EL ENVÍO DE CARTAS DEL ABOGADO A CRÉDITOS VENCIDOS POR MÁS DE 61 DÍAS**

De 10 créditos vencidos por más de 61 días, solo a 6 de estos se han enviado la carta por parte del abogado de la Cooperativa.

En el literal c del artículo 45 del Reglamento de Crédito se establece que pasado los 61 días de vencido el crédito, el abogado de la Cooperativa procederá a enviar cartas por la deuda pendiente tanto al socio como a los garantes para efectuar el respectivo cobro.

El Comité de Crédito no realiza un seguimiento a los créditos que se encuentran vencidos para conocer el estado del cobro y verificar que se esté actuando conforme lo establecido en el Reglamento de Crédito, tampoco el Líder de Cobranzas realiza oportunamente el debido informe para dar a conocer al abogado de la Cooperativa los créditos vencidos por más de 61 días y poder proceder al trámite correspondiente.

Al no enviar las cartas del abogado de la Cooperativa a los créditos vencidos por 61 días, se incrementa los días y el índice de morosidad y por ende la provisión para las cuentas incobrables en US\$ 105,73 de un monto de US\$ 10.573,08 que se encuentra en cartera vencida; además de aumentar el riesgo de que los créditos caigan en trámites judiciales que implican costos adicionales.

### **Conclusión**

Del análisis que se realizó a 10 créditos que se encuentran vencidos por más de 61 días, se determinó que a 6 de estos no se ha enviado la debida carta del abogado de la Cooperativa para efectuar el cobro de la cartera vencida, tal y como se establece en el literal c del artículo 45 del Reglamento de Crédito; existe un incumplimiento de esta normatividad y falta de seguimiento a los créditos vencidos por parte del Líder de Crédito y Cobranzas, provocando un incremento en los días y el índice de morosidad y a su vez en la provisión para cuentas incobrables, además de aumentar el riesgo de que los créditos caigan en trámites judiciales.

## **Recomendaciones**

### **Al Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito:**

20. Solicitarán al Departamento de Crédito y Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del estado en que se encuentra el proceso de cobranzas de la cartera vencida por más de 61 días.

### **Al Gerente General:**

21. Verificará que el Líder de Crédito y Cobranzas haya enviado al abogado de la Cooperativa el informe de los créditos vencidos por más de 61 días para que el mismo realice el trámite correspondiente.

### **Al Líder de Crédito y Cobranzas:**

22. Realizará oportunamente el debido informe para dar a conocer al abogado de la Cooperativa los créditos vencidos por más de 61 días.

## **DESCUENTOS DE LOS CRÉDITOS A PROFESORES EN FECHAS NO ESTABLECIDAS**

Se analizaron 10 créditos otorgados a profesores del Colegio Juan de Salinas, de estos, 7 son debitados la cuota correspondiente del crédito días después de acreditado sus sueldos.

Las Políticas de Créditos a Profesores del Colegio Juan de Salinas implantadas por el Consejo de Administración establecen que el pago de estos será mensual, y descontado de forma inmediata a la acreditación de los sueldos de cada mes.

El Líder de Crédito y Cobranzas no da cumplimiento a las Políticas existentes referentes a los cobros de los créditos otorgados a los profesores del Colegio Juan de Salinas; además el Sistema Informático de la Cooperativa no efectúa automáticamente los descuentos de las cuotas, este proceso se lo realiza manualmente.

Al no descontar las cuotas de los créditos otorgados a los profesores en el día de acreditación de los sueldos, estos créditos caen en mora produciendo un incremento en el índice de morosidad y la provisión de cuentas incobrables.

### **Conclusión**

Del análisis realizado a 10 créditos otorgados a profesores del Colegio Juan de Salinas se determinó que a 7 de estos no se ha realizado el debito de la cuota correspondiente el día en que se realiza la acreditación de los sueldos, sino días después, incumpliendo lo establecido en las Políticas de Créditos a Profesores, en consecuencia estos créditos han caído en mora e incrementado el índice de morosidad.

### **Recomendaciones**

#### **Al Líder de Crédito y Cobranzas:**

23. Dará cumplimiento a las Políticas de Créditos a Profesores dictadas por el Consejo de Administración, referentes a los cobros de los créditos otorgados a los profesores del Colegio Juan de Salinas.

#### **Al Departamento de Sistemas:**

24. Efectuará los cambios necesarios en el Sistema Informático para que se realice automáticamente los descuentos en los sueldos, por el pago de los créditos de los profesores.

## CAPÍTULO V:

### ANEXOS

#### INDICADORES DE GESTIÓN:

##### Nivel de cumplimiento de requisitos

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que cumplen con los requisitos}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos analizados}} \times 100 = \frac{9}{20} \times 100 = 45\%$$

##### Monto de los créditos

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos que exceden los montos reglamentarios}}{N^{\circ} \text{ total de créditos concedidos analizados}} \times 100 = \frac{6}{10} \times 100 \\ = 60\%$$

##### Confirmaciones

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de llamadas sin inconvenientes}}{N^{\circ} \text{ total de llamadas realizadas}} \times 100 = \frac{10}{10} \times 100 = 100\%$$

##### Solicitudes de crédito

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes de crédito completas y archivadas}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes de crédito analizadas}} \times 100 = \frac{15}{15} \times 100 \\ = 100\%$$

##### Colocación de cartera

$$= \frac{\text{Monto Cartera Colocada}}{\text{Monto Presupuestado Colocación de Cartera}} \times 100 = \frac{538.366,00}{578.000,00} \times 100 = 93,14\%$$

##### Autorización créditos

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos autorización incorrecta}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{8}{15} \times 100 = 53,33\%$$



**Autorización créditos vinculados Consejo de Administración.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vinculados sin autorización Consejo de Adm.}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{7}{10} \times 100 = 70,00\%$$

**Prioridad de los créditos.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos otorgados en la fecha adecuada}}{N^{\circ} \text{ total de créditos analizados}} \times 100 = \frac{8}{8} \times 100 = 100,00\%$$

**Acreditación créditos.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos acreditados en la cta. del socio solicitante}}{N^{\circ} \text{ total de créditos acreditados analizados}} \times 100 = \frac{15}{15} \times 100 = 100,00\%$$

**Créditos en Mora.**

$$= \frac{\text{Monto de los créditos en mora}}{\text{Monto total de los créditos analizados}} \times 100 = \frac{61.627,99}{270.794,98} \times 100 = 22,76\%$$

**Visitas domiciliarias.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de visitas domiciliarias créditos vencidos}}{N^{\circ} \text{ total créditos vencidos}} \times 100 = \frac{3}{10} \times 100 = 30,00\%$$

**Cartas de abogado.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos vencido enviados carta de abogados}}{N^{\circ} \text{ total créditos vencidos}} \times 100 = \frac{4}{10} \times 100 = 40,00\%$$

**Créditos a profesores.**

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de créditos a profesores que no se descuentan el día del pago del rol}}{N^{\circ} \text{ total créditos a profesores analizados}} \times 100 = \frac{7}{10} \times 100 = 70,00\%$$

**COAC “Juan de Salinas” Ltda.**  
**Crédito y Cobranzas**  
**Cronograma de cumplimiento de recomendaciones**  
**Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHA TOPE DE REALIZACIÓN
1	Verificará que el Comité de Crédito y el personal involucrado cumplan con lo que indica el Reglamento de Crédito, caso contrario establecerá las respectivas sanciones, estas medidas permitirán tener un mayor conocimiento de quienes son los beneficiarios de los créditos y prevenir que estos se vuelva cartera vencida.	Consejo de Vigilancia	Permanente
2	Revisará de forma mensual que los créditos otorgados estén respaldados con todos los requisitos que establece el Reglamento de Créditos, caso contrario solicitará al Líder de Crédito completar los files de los socios. Esto le permitirá al Comité tener un mayor respaldo y conocimiento del socio para la aprobación de los créditos.	Comité de Crédito	Permanente
3	Solicitará a los socios que desean acceder a créditos todos los requisitos estipulados en el respectivo Reglamento previa a su aprobación, los mismos que deben ser archivados por socio y estar completos para enviar al Comité de Crédito.	Líder de Crédito	Permanente
4	Vigilará que el Comité de Crédito autorice préstamos dentro de los parámetros establecidos en el Reglamento	Consejo de Vigilancia	Permanente

	de Crédito, caso contrario informará al Consejo de Administración para que establezca las debidas sanciones. El cumplir con los montos máximos de crédito le permitirá a la Cooperativa tener diversificación en su cartera, disminuyendo el riesgo de incrementar la cartera vencida.		
<b>5</b>	Cumplirá con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito respecto a los montos máximos para su otorgación, de esta manera no se incrementará el riesgo crediticio y no se verán afectados los niveles de liquidez de la Cooperativa.	Comité de Crédito	Permanente
<b>6</b>	Enviarán al Comité de Crédito para su aprobación las solicitudes de los préstamos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos en la normativa interna de la Cooperativa, estos deben ser cumplidos sin ninguna excepción, estas medidas permitirán mejorar el control del riesgo crediticio.	Gerente General y Líder de Crédito	Permanente
<b>7</b>	Controlará que el Departamento de Sistemas mejore los parámetros y niveles de seguridad del módulo de crédito, esto mejorará el nivel de control existente en el proceso de colocación de la cartera y la calidad de esta, además permitirá disminuir el riesgo crediticio existente.	Gerente General	25 – 02-2011
<b>8</b>	Incrementará los niveles de seguridad del módulo de crédito, y a su vez establecerá los parámetros necesarios para que el Sistema Informático este acorde a lo que establece la normativa interna de la Cooperativa.	Departamento de Sistemas	25-02-2011

<b>9</b>	Controlará que todos los créditos otorgados se encuentren autorizados por quien corresponde de acuerdo al tipo de crédito y conforme lo establece el Reglamento e informará todas las anomalías que se evidencien al Consejo de Administración, esta medida ayudará a prevenir el incremento de cartera vencida y el riesgo de incobrabilidad.	Consejo de Vigilancia	Permanente
<b>10</b>	Solicitará informes mensuales sobre todos los créditos otorgados y verificará que cuenten con las autorizaciones respectivas conforme lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar la calidad de la cartera general de la Cartera de Crédito.	Comité de Crédito	Permanente
<b>11</b>	Autorizarán solo los créditos emergentes, mensualidades y de almacén tal y como lo establece el Reglamento de Crédito, de esta manera se estará respetando los niveles de autoridad dentro de la Cooperativa.	Gerente General y Líder de Crédito	Permanente
<b>12</b>	Controlará que el Comité de Crédito de a conocer al Consejo de Administración sobre los créditos realizados a directivos, empleados y familiares, cumpliendo de esta manera con las políticas de crédito existentes las mismas que se establecen para controlar el riesgo de crédito.	Consejo de Vigilancia	Permanente
<b>13</b>	Enviará un informe mensual al Consejo de Administración en el cual indicará todos los créditos solicitados por directivos, empleados y familiares para su aprobación, además propondrá políticas de crédito que establezcan límites o restricciones en este tipo de	Comité de Crédito	Permanente

	créditos, que garanticen que la cartera de crédito se diversifica adecuadamente.		
<b>14</b>	Controlará que se cumplan con los procesos de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, esto permitirá mejorar los índices de recuperación de la cartera, lo que da un mejor nivel de liquidez y colocaciones.	Consejo de Vigilancia	Permanente
<b>15</b>	Otorgará créditos dando fiel cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Crédito, de esta forma se mantiene un mejor monitoreo y control del riesgo de crédito, además de permitir identificar y administrar los créditos con problemas.	Comité de Crédito	Permanente
<b>16</b>	Cumplirán con el proceso de colocación y recuperación de los créditos de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Crédito, lo que mejorará el control del riesgo de crédito.	Gerente General y Líder de Crédito	Permanente
<b>17</b>	Solicitará al Oficial de Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del proceso de cobranzas de la cartera vencida, para controlar que cumpla con sus funciones y las políticas de cobranza existentes.	Comité de Crédito	Permanente
<b>18</b>	Controlará que el Oficial de Cobranzas cumpla con sus funciones y evaluará los resultados de sus actividades, para monitorear que se cumpla con los procesos de cobranzas establecidos.	Líder de Crédito y Cobranzas	Permanente
<b>19</b>	Cumplirá con sus funciones de acuerdo a lo establecido en la normativa interna de la Cooperativa, de manera se	Oficial de Crédito y Cobranzas	Permanente

	contribuye a disminuir el riesgo de incobrabilidad y el índice de morosidad.		
<b>20</b>	Solicitarán al Departamento de Crédito y Cobranzas un informe mensual por escrito, en forma detallada, del estado en que se encuentra el proceso de cobranzas de la cartera vencida por más de 61 días.	Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito	Permanente
<b>21</b>	Verificará que el Líder de Crédito y Cobranzas haya enviado al abogado de la Cooperativa el informe de los créditos vencidos por más de 61 días para que el mismo realice el trámite correspondiente.	Gerente General	Permanente
<b>22</b>	Realizará oportunamente el debido informe para dar a conocer al abogado de la Cooperativa los créditos vencidos por más de 61 días.	Líder de Crédito y Cobranzas	Permanente
<b>23</b>	Dará cumplimiento a las Políticas de Créditos a Profesores dictadas por el Consejo de Administración, referentes a los cobros de los créditos otorgados a los profesores del Colegio Juan de Salinas.	Líder de Crédito y Cobranzas	Permanente
<b>24</b>	Efectuará los cambios necesarios en el Sistema Informático para que se realice automáticamente los descuentos en los sueldos, por el pago de los créditos de los profesores.	Departamento de Sistemas	31-01-2011

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	S.O.	21-01-2011
REVISADO	C.A.	21-01-2011

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

1. El motivo principal para el desarrollo del presente trabajo, fue identificar las áreas críticas del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., lo cual se ha cumplido; determinando que el Sistema de Control Interno de dicho departamento no es el adecuado ya que presenta un riesgo de control alto, debido a la falta de control y cumplimiento de los procesos establecidos por parte de los directivos y el personal del área.
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., facilitó la información necesaria para el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión; siendo la Cooperativa la beneficiaria inmediata de la misma.
3. La presente Auditoría de gestión se desarrolló en cinco fases, como es el conocimiento preliminar de la Cooperativa para luego proceder a la planificación del trabajo y dar lugar a la ejecución de la auditoría, así como el encuentro de hallazgos significativos y evidencias de los mismos que nos permiten evaluar las siete E, en lo que respecta a los procedimientos del área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa y dar una adecuada comunicación de resultados para orientar las actuaciones de los directivos y empleados, de esta manera justificar la correcta gestión de los recursos de la Cooperativa.
4. A través de la realización del presente trabajo se evidencia que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda., en sus inicios estaba dirigida solo a profesores del Colegio Juan de Salinas, demostrando solidez y confianza a sus socios; en la actualidad está abierta al público en

general, pero su normatividad y procesos no han sido adaptados a este cambio, lo que produce que los resultados de la Cooperativa no se encuentren alineados con su planificación estratégica.

5. Como producto final del desarrollo de la Auditoría de gestión, se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones; estas últimas dirigidas a los directivos y personal de la Cooperativa, buscando mejorar los resultados en la administración de la cartera.
  
6. El Departamento de Crédito y Cobranzas, no ejerce los procesos de esta área de manera eficiente y eficaz, lo que ha provocado el incumplimiento de metas y limita el correcto desarrollo de la gestión crediticia, las principales causas son; la falta de difusión de los procedimientos y capacitación al personal.



## 6.2. RECOMENDACIONES

1. La Cooperativa debe diseñar e implementar un Sistema de Control Interno con mejores controles para el Departamento de Crédito y Cobranzas, a fin de disminuir el riesgo de control, el cual se obtuvo como resultado de la Auditoría de Gestión. Una manera es difundir y cumplir con la normatividad existente referente a la administración de la cartera.
2. La Cooperativa debe utilizar este trabajo, ya que les permitirá mejorar el uso de los recursos económicos, materiales y humanos, y de esta manera obtener eficiencia y efectividad en la marcha de la Entidad y poder tomar decisiones correctas.
3. Dentro de la normativa interna de la Cooperativa se debe mejorar el Reglamento de Crédito que se encuentra desactualizado y poco adecuado para la situación actual de la institución.
4. Es importante que en la Cooperativa se realice una mejora en todos los procesos, para adaptarse al desarrollado que presenta la Entidad en los últimos años al abrir sus puertas al público en general.
5. La Administración de la Cooperativa debería aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y buscan la mejora de los procesos y actividades del Área de Crédito y Cobranzas.
6. Dentro de los procesos del Departamento de Crédito y Cobranzas es importante se desarrollen actividades de supervisión y monitoreo, por parte del Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito y la Gerencia; las cuales guíen el cumplimiento de los objetivos específicos y generales del área.

## GLOSARIO

**ACI:** Alianza Cooperativa Internacional, es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La organización fue fundada en Londres en 1895.

**Adhesión:** Unión a una entidad, idea o causa y defensa que se hace de ellas.

**AICPA:** American Institute of Certified Public Accountants. Instituto Norteamericano de Contadores Públicos. Es la asociación nacional, profesional de CPs en Estados Unidos, con más de 330.000 miembros, incluyendo CPs en negocio e industria, práctica pública, gobierno, y educación; afiliados del estudiante; y asociados internacionales.

**Auditoría de Gestión:** Es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la entidad.

**Caución:** Garantía que presta una persona u otra en su lugar para asegurar el cumplimiento de una obligación actual o eventual.

**CIS:** Sistemas de Información y Comunicaciones.

**COLAC:** Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Comunicación de Resultados:** Es la fase de auditoría de gestión en la que el auditor redacta un informe donde presenta su opinión respecto del trabajo realizado y la información analizada, el mismo está compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidas al personal indicado.

**CONSEP:** Consejo Nacional de Sustancias, Estupefacientes y Psicotrópicas.

**Control Interno:** Es el 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.

**COSO ERM:** Committee Of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management. Comité de Organizaciones Patrocinadoras – Administración de Riesgo Empresarial.

**Disolución:** La disolución es el acto jurídico que abre el proceso de liquidación que dará lugar a la extinción de la sociedad como contrato y como persona jurídica.

**DNC:** Dirección Nacional de Cooperativas.

**Entorno de control:** se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, valores éticos y profesionalismo en los cuales trabajan.

**Estatuto:** Se refiere a una variedad de normas jurídicas cuyo rasgo común es que regulan las relaciones de ciertas personas que tienen en común la pertenencia a un territorio o sociedad. Por lo general, los estatutos son una forma de derecho propio.

**Evidencia de Auditoría:** conjunto de hechos comprobados, suficientes competentes y pertinentes en los cuales el auditor basa y sustenta sus comentarios, conclusiones y recomendaciones difundirá en su informe de auditoría. Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión.

**FECOAC:** Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**FODA:** Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

**IAASB:** International Auditing and Assurance Standards Board. Auditoría Internacional y Consejo de Normas. Reconoce que la aplicación de sus normas es tan importante como su desarrollo y se ha comprometido a una serie de actividades para facilitar la aplicación efectiva.

**IAPC:** International Auditing Practices Committee. Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría. Panel de la Federación Internacional de Contadores que fija pautas para los auditores de los países que lo componen.

**IFAC:** International Federation of Accountants. Consejo de la Federación Internacional de Contadores. Es la organización global de la profesión de la contaduría. Trabaja con sus 164 miembros y asociados en 125 países para proteger el interés público al fomentar prácticas de alta calidad por parte de los contadores del mundo. Los miembros y asociados de IFAC, que son principalmente organismos profesionales nacionales de contaduría, representan a 2.5 millones de contadores que prestan sus servicios en el sector público, en la industria y el comercio, en el gobierno y en el entorno académico.

**IOSCO:** The International Organization of Securities Commissions. Organismo Internacional de Comisiones de Valores.

**NAGA:** Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas.

**NIA:** Normas Internacionales de Auditoría.

**NIAA:** Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

**PEA:** Población Económicamente Activa.

**PEST:** Análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

**Probidad:** Honradez, honestidad, integridad y rectitud de comportamiento.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

**TAAC:** Técnicas de Auditoría con Ayuda del Computador.


**WOCCU:** Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **BIBLIOGRAFÍA:**


- ✚ MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006
- ✚ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2003
- ✚ WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Auditoría un Enfoque Integral, 14a. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
- ✚ FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, última edición, 2006.
- ✚ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2003
- ✚ LAZCANO JUAN MANUEL; “El manejo de las organizaciones y su auditoría interna”, MacGraw – Hill.

### **Normativas:**


- ✚ Ley de Cooperativas
- ✚ Reglamento General de la Ley de Cooperativas
- ✚ Reglamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.
- ✚ Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.

 Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan de Salinas” Ltda.


**Web:**

 <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>


 [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com): VOGEL, Mario Héctor, Indicadores No Financieros Tablero de Comando

 [www.iai.com.ec](http://www.iai.com.ec)

 [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)

 [www.google.com](http://www.google.com)


 <http://biblioteca.espe.edu.ec/>

 [www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

 <http://www.dinacoop.gov.ec/>

 [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

 <http://www.fecoac.com>

 <http://www.infocoop.go.cr/>

