

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

*FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO*

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA



***“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y
COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JUAN
DE COTOGCHOA Ltda., CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL TIEMPO
EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA”***

***TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS,
CONTADOR PÚBLICO, AUDITOR.***

AUTOR: CRISTIAN GEOVANNY SALAS ROMERO

DIRECTOR: DR. LUIS RODRIGUEZ

COORDIRECTOR: DR. ALCIVAR CARRILLO

SANGOLQUÍ 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Cristian Geovanny Salas Romero

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JUAN DE COTOGCHOA Ltda., CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL TIEMPO EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2011

Cristian Geovanny Salas Romero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICO
AUDITOR****CERTIFICADO**

Dr. Luis Rodríguez

Dr. Alcivar Carrillo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado denominado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JUAN DE COTOGCHOA Ltda., CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL TIEMPO EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**”, realizado por el Señor Cristian Geovanny Salas Romero, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría de los procesos de crédito y cobranzas sirve como modelo para posibles exámenes de auditoría, se recomienda 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 al señor Cristian Geovanny Salas Romero, que lo entregue al Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011

Dr. Luis Rodríguez B. MSC
DIRECTOR

Dr. Alcivar Carrillo
COODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIRERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICOS
AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristian Geovanny Salas Romero

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo denominado “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JUAN DE COTOGCHOA Ltda., CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL TIEMPO EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2011

Cristian Geovanny Salas Romero

DEDICATORIA

Con Amor y Cariño

A MIS PADRES

Pepe Salas y María Elena Romero

Quienes son la base fundamental de mi vida

Gracias por confiar en mí.

Cristian Geovanny Salas Romero

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar en todo momento a mi lado y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis padres Pepe Salas y María Elena Romero, por su amor incondicional, su comprensión y apoyo recibido en todo momento, que me han permitido valorarme como ser humano y a conseguir todas mis metas y objetivos propuestos.

A mi hermana Tatiana Salas, por todos los buenos y malos momentos que hemos pasado juntos, por su apoyo y consejos que me han permitido ser una mejor persona.

A mi familia y principalmente a mis abuelitas, Gloria Yáñez y María Luisa Escobar, por haberme guiado por el camino del bien, así como por todo ese amor y cariño demostrado durante toda mi vida.

A mis amigos, por hacer muy especial cada día de mi vida universitaria, que con sus locuras, consejos y enseñanzas, pasaron a formar parte de mi vida durante cinco años, en los cuales han marcado mi vida y me han abierto los ojos al mundo. Solo me queda por decir, Lo logramos muchachos.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza

Un agradecimiento especial al **Dr. Luis Rodríguez** así como al **Dr. Alcivar Carrillo**, por hacer posible la realización de este proyecto de grado.

A todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron a formar las bases de mi vida profesional.

Cristian Geovanny Salas Romero

ÍNDICE

Declaración de responsabilidad.....	i
Certificado.....	ii
Autorización.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Índice general	vi
Índice de representaciones gráficas.....	x
Índice de tablas.....	x
Presentación	xi
Introducción	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Summary	xvi

CAPÍTULO I

Generalidades

1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Base Legal.....	1
1.1.1.1 Normatividad Interna.....	1
1.1.1.2 Normatividad Externa.....	6
1.1.2 Objetivos de la Cooperativa.....	7
1.2 La Cooperativa.....	8
1.2.1 Reseña Histórica	8
1.2.2 Organigramas de la Cooperativa.....	10
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	12
1.2.2.2 Organigrama Funcional	13
1.2.2.3 Organigrama de Personal.....	23

CAPÍTULO II

Análisis Situacional

2.1. Análisis Interno.....	24
2.1.1 Departamento de Crédito	24

2.1.1.1 Objetivos del área de crédito	25
2.1.1.2 Políticas generales	26
2.1.1.3 Recursos.....	26
2.1.2 Departamento de Cobranzas	33
2.1.2.1 Objetivos del área de Cobranzas.....	34
2.1.2.2 Políticas generales	34
2.1.2.3 Recursos.....	34
2.1.3 Cartera vigente por tipo de crédito.....	40
2.2 Análisis Externo.....	42
2.2.1 Influencias macroeconómicas	42
2.2.1.1 Factor Político.....	42
2.2.1.2 Factor Económico	44
2.2.1.3 Factor Tecnológico	54
2.2.1.4 Factor Social	54
2.3 Influencias Microeconómicas	55
2.3.1 Clientes	55
2.3.2 Proveedores.....	56
2.3.3 Competencia	56

CAPÍTULO III

Direccionamiento Estratégico

3.1 Misión	57
3.1.1 Misión de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa”Ltda	57
3.2 Visión.....	58
3.2.1 Visión de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa”Ltda	58
3.3 Objetivos.....	59
3.3.1 Objetivos generales de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa”Ltda.....	59
3.4 Principios	60
3.4.1. Principios de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa”Ltda	60
3.5 Valores de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa”Ltda	61

CAPÍTULO IV

Diseño de la Auditoría de Gestión

4.1	Generalidades	62
4.1.1	Conceptos Básicos de la Auditoría de Gestión	62
4.1.1.1	Tipos de Auditorias	62
4.1.1.2	Definición de Auditoría de Gestión	63
4.1.1.3	Objetivos de la Auditoria	64
4.1.1.4	Importancia de la Auditoria	65
4.1.1.5	Semejanzas y diferencias entre la Auditoría de Gestión y Financiera	65
4.1.2	Herramientas de la Auditoría de Gestión	67
4.1.2.1	Indicadores	67
4.1.2.2	Indicadores de Rendimiento	67
4.1.2.3	Control interno	68
4.1.2.4	Papeles de trabajo	68
4.1.2.5	Marcas de auditoría e índices de referencia	70
4.1.3.	Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión	70
4.1.3.1	Fases de la auditoria	70
4.1.3.2	Conocimiento Preliminar	71
4.1.3.3	Planificación específica	74
4.1.3.4.	Ejecución	76
4.1.3.5	Comunicación de Resultados	78
4.1.3.6.	Seguimiento	79
4.2	Formatos Aplicables a la Auditoría de Gestión	81
FASE I. Planificación Preliminar		
4.2.1	Carta de petición	81
4.2.2	Visita preliminar	82
4.2.3	Planificación de la Auditoria	83
4.2.4	Agradecimiento	85
4.2.5	Oferta Profesional	86
4.2.6	Carta de compromiso	95
4.2.7	Comunicación del inicio de las actividades	101

Fase II. Planificación Especifica

4.2.8 Entrevista	102
4.2.9 Cuestionarios de control interno	106
4.2.10 Programas de auditoria para el proceso de creditos.....	110

Fase III. Ejecucion del Trabajo

4.2.11 Papeles de Trabajo para el proceso de crédito.....	113
4.2.13 Papeles de trabajo para el área de cobranzas	127
4.2.14 Hoja de Hallazgos	137

Fase IV. Comunicación de Resultados

4.2.15 Borrador del informe de Auditoria	138
4.2.16 Acta de conferencia de Auditoria	139
4.2.17 Informe Final de Auditoria	141
4.2.18 Seguimiento	145

CAPÍTULO V**Aplicación Práctica de la Auditoría**

5.1 Planteamiento de los problemas	146
5.2 Ejercicio Practico	146

CAPÍTULO VI**Conclusiones y Recomendaciones**

6.1 Conclusiones.....	349
6.2 Recomendaciones	351

Glosario.....	360
Bibliografía	363

Índice de Representaciones Gráficas

Representación Gráfica 1: Organigrama Estructural	17
Representación Gráfica 2: Organigrama Funcional	18
Representación Gráfica 3: Organigrama de Personal	28
Representación Gráfica 4: Cartera Vigente por tipo de Crédito	46
Representación Gráfica 5: Inflación.....	50
Representación Gráfica 6: Tasa de Interés Activa	51
Representación Gráfica 7: Tasa de Interés Pasiva	52
Representación Gráfica 8: Precio del Petróleo.....	53
Representación Gráfica 9: Balanza Comercial	54
Representación Gráfica 10: Tasa de Desempleo.....	55
Representación Gráfica 11: Casta Familiar.....	56
Representación Gráfica 12: Cooperativismo en el Ecuador	57
Representación Gráfica 13: Cooperativismo en el Ecuador	58

Índice de Tablas

Tabla 1: Saldo de Cartera.....	45
Tabla 2: Inflación	50
Tabla 3: Tasa de Interés Activa.....	51
Tabla 4: Tasa de Interés Pasiva.....	46
Tabla 5: Precio del Petróleo	53
Tabla 6: Balanza Comercial	54
Tabla 7: Tasa de desempleo	55
Tabla 8: Canasta Familiar	56

PRESENTACIÓN

El presente trabajo se realizó con la intención de evaluar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., por medio de la aplicación de las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas.

Esta revisión logrará, mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría, así como del cálculo de los indicadores de gestión, determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, con los cuales se están realizando los procesos que componen el departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa, a fin de emitir las recomendaciones respectivas, las cuales permitan el mejoramiento de los procesos examinados y de esta manera colaborar con el logro de los objetivos planteados para la Cooperativa en general.

El motivo principal para realizar este trabajo, es expresar los conocimientos adquiridos en los años de estudio universitario, reflejándolos en un examen de auditoría aplicado a una Cooperativa de ahorro y crédito, con la finalidad de generar un direccionamiento para los trabajadores de dicha área.

INTRODUCCION

El propósito de esta tesis es proponer soluciones a los problemas que afronta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., Cooperativa que fue constituida en el año 1986, como una Cooperativa destinada exclusivamente para los moradores del la parroquia de Cotogchoa, ubicada en el Valle de los Chillos, Ecuador.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., es una institución de carácter financiero, sin fines de lucro dedicada a la prestación de servicios y nuevos productos encaminados al desarrollo económico y micro-empresarial de sus socios.

Esta investigación surge debido a que en dicha institución se ha observado Ineficiencia en algunos de los procesos realizados por el departamento de créditos y cobranzas, respecto al otorgamiento de los créditos y los métodos de cobranzas, trayendo como consecuencia problemas con los socios, que disminuyen los niveles de confianza existentes hacia la Cooperativa en estudio.

Con esta auditoría, las autoridades vigentes de la Cooperativa van a tener un conocimiento detallado de los problemas que retrasan su desarrollo en el mercado. Se delinearán los pasos a seguir por el departamento examinado, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y de esta manera mejorar los niveles de eficiencia establecidos.

El objetivo primordial de este estudio es, conseguir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”, sea una Institución financiera que a partir del primer año de la aplicación de las recomendaciones emitidas en el informe final, utilizará menores recursos para la realización de dichos procesos y experimentará una notable mejora en el desempeño de sus funciones, eliminando fallas registradas anteriormente.

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., es una entidad financiera constituida hace 24 años por los moradores del sector de Cotogchoa, con la finalidad de prestar servicios financieros a sus socios.

En la actualidad esta institución se encuentra regulada por la Dirección Nacional de Cooperativa y cuenta con 4 sucursales ubicadas en distintos sectores de Quito y Sangolquí, así como su agencia matriz, ubicada en la parroquia de Cotogchoa, a través de las cuales brinda sus servicios financieros a aproximadamente 8000 socios.

Debido a algunas falencias en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa mencionada, se ha propuesto la siguiente Auditoría de Gestión al Área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”, la cual se compone de seis capítulos, los mismos que permitirán tener un conocimiento de la entidad, así como su desenvolvimiento durante el período 2010. Con esta se podrá medir los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos y actividades realizadas en dicha área.

El presente examen de Auditoría de Gestión, está diseñado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades.

Es un conocimiento general de la institución, mediante una síntesis de la base legal de la Cooperativa, cambios representativos durante su funcionamiento, su estructura orgánica y funcional.

El Capítulo II: Análisis Situacional.

En este capítulo se realiza un análisis macroeconómico del entorno en el que se desarrolla la Cooperativa, a fin de compararlo con su competencia directa y de esta manera establecer los niveles de eficiencia y eficacia dentro de la misma.

El Capítulo III: Direccionamiento Estratégico

Es donde se analizará la misión, visión, objetivos, valores, principios y estrategias empresariales de la Cooperativa, a fin de establecer los alcances y los objetivos de la auditoría a realizar

El Capítulo IV: Marco Teórico

En este capítulo se analizará el marco teórico-conceptual y los formatos que serán aplicados en dicha auditoría planificada, la cual se divide en las siguientes fases:

FASE I: Planificación Preliminar.

El auditor es el encargado de realizar una visita a las instalaciones de la entidad, donde a simple vista observará los problemas que se están generando en el área a analizar.

FASE II: Planificación Específica.

Luego de obtener el conocimiento previo de los problemas presentados en dicha institución, el auditor procederá a realizar la medición del control interno ejecutado en la entidad, con el cual procederá a plantear los procedimientos de auditoría que serán aplicados durante el transcurso de la auditoría,

FASE III: Ejecución de Trabajo

Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que en esta, deberán efectuarse las pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría detalladas en el Programa de Auditoría, los cuales permitirán obtener hallazgos suficientes y competentes, que aportarán al auditor para la elaboración de su informe.

FASE IV: Comunicación de Resultados.

Luego de analizar la información conseguida, se describirán todos los hallazgos obtenidos, a fin de que tomando como base los programas de Auditoría, las hojas de hallazgos y los papales de trabajo, se pueda determinar las recomendaciones respectivas, que permitirán obtener mejores niveles de eficiencia y eficacia en las áreas analizadas.

FASE V: Seguimiento y monitoreo de recomendaciones.

En esta fase se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas a las autoridades de la Cooperativa, las cuales deberán estar establecidas con plazos máximos de cumplimiento y autoridades responsables de realizar dicha implementación.

El Capítulo V: Aplicación práctica de la Auditoría

En este capítulo se procederá a aplicar los conceptos y formatos establecidos en el capítulo anterior, a fin de obtener hallazgos que serán objeto de recomendaciones que permitirán la optimización del área examinada.

El Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Contempla la fase concluyente de todo el examen realizado basado en la emisión de conclusiones y recomendaciones.

SUMMARY

The cooperative "San Juan de Cotogchoa" Ltda., is a financial institution established 24 years ago by the Cotogchoa's habitants, to provide financial services for this members.

Today this institution is regulated by the National Direction of Cooperative and has 4 branches located in different areas of Quito and Sangolquí and a principal agency, located in the Cotogchoa neighborhood, through which it provides financial services to approximately 8000 members.

Due to some problems in the credit and collections department of the cooperative, I have proposed an Audit of Credit and Collections area in the cooperative "San Juan de Cotogchoa", which consists of six chapters that include a basic knowledge of the entity and information of development during the year 2010. With this information we can measure the levels of efficiency and effectiveness of processes and activities in that area.

This review of Management Audit is designed as follows:

Chapter I: General Information.

In this chapter we will see a general knowledge of the institution, through a synthesis of the legal basis of the Cooperative, and will describe changes during operation, organizational structure, and functional.

Chapter II: Situation Analysis.

In this chapter we analyze the macroeconomic environment in which the cooperative is developed in order to compare with their competition, and establish the levels of efficiency and effectiveness within the same.

Chapter III: Strategic Direction

In this chapter we will analyze the mission, vision, goals, values, principles and business strategies of the cooperative, to establish the scope and objectives of the audit to make

Chapter IV: Theoretical Framework

In this chapter we will examine the conceptual framework and formats to be applied in the planned audit, which is divided into the following phases:

PHASE I: Preliminary Planning.

The auditor is responsible for make a visit to the premises of the entity, where the eye will see the problems that are being generated in the area to be analyzed.

PHASE II: Specific Planning.

After obtaining first knowledge of the problems in that institution, the auditor shall carry out the measurement of internal control implemented in the entity, which shall refer the audit procedures to be applied during the course of the audit.

PHASE III: Implementation Working

This phase is the largest of the audit, here is where the auditor makes the necessary tests, auditing procedures and practices detailed in the Audit Program, which will allow obtaining sufficient and competent findings, which will provide the auditor for the preparation his report.

PHASE IV: Communicating Results.

After analyzing the information gathered, we will describe all the findings, based on audit programs, papers of work, that permit determines the respective recommendations that enable improvement the levels of efficiency and effectiveness in the areas analyzed.

PHASE V: Monitoring of recommendations.

This phase will evaluate the compliance of the recommendations given to the authorities of the cooperative, in this phase must be established compliance deadlines, and authorities responsible for carrying out that mission.

Chapter V: Practical application of the Audit

This chapter shall apply the concepts and formats established in the previous chapter, to obtain findings and make recommendations that will allow optimization of the area examined.

Chapter VI: Conclusions and Recommendations

This is the final phase of the entire review based on the issuance of conclusions and recommendations.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., es una institución privada, la cual se rige bajo las diferentes normas implantadas al interior de la misma, así como las dictadas por los organismos de control que regulan este tipo de instituciones.

1.1.1.1 Normatividad Interna

La normatividad interna de la Cooperativa, es la encargada básicamente, de regular cada una de las actividades realizadas en el interior de la misma, con la finalidad de establecer las normas que permitan a sus empleados, así como a sus clientes el normal desenvolvimiento de sus actividades, a fin de evitar conflictos y obtener los mejores resultados.

1.1.1.1.01 Resumen del Estatuto vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa Ltda., actualmente esta regida por el estatuto aprobado el 11 de noviembre del 2000, que establecen los lineamientos a seguirse por las diferentes partes que están inmersas en el funcionamiento cotidiano de la Cooperativa. El estatuto consta de 93 artículos, que están divididos en 6 títulos generales.

En el Título Primero, se menciona principalmente que la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda., ubicada en el cantón Rumiñahui, en la provincia de Pichincha, es considerada de capital variable e ilimitado número de socios,

y estará regida por la Ley de Cooperativas, su reglamento General y las normas generales del cooperativismo.

En el Título Segundo se determinan los diferentes principios que se rigen en la Cooperativa, los cuales ayudarán a regular sus actividades cotidianas.

En el Título Tercero se establece las condiciones con las que debe cumplir una persona natural o jurídica para ser socio de la Cooperativa, así como los derechos y obligaciones que contrae. En este Título también se establece las condiciones en las cuales una persona puede perder su calidad de socio y las obligaciones y derechos que tiene una persona que ha dejado de pertenecer a la Cooperativa.

En el Título Cuarto se determina su estructura interna y administrativa, el control interno de la Cooperativa, el cual será ejercido por la asamblea general de socios, así como por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, la Gerencia y las Comisiones Especiales. En este título también se establecen las atribuciones, deberes y derechos que cada una de estas autoridades deben cumplir para el mejor desempeño de la Cooperativa.

En el Título quinto se establece el régimen económico que regirá la Cooperativa durante su tiempo de vida, así como las condiciones en las cuales se otorgará los préstamos, las personas que pueden acceder a estos beneficios, los responsables de su aprobación, la forma en la que se fijarán los intereses y las garantías que cada uno de los socios deben presentar para acceder a estos productos. También se establece las condiciones y fechas en que se debe emitir los respectivos balances así como la determinación de los excedentes y el fin que se dará a este, aquí se establece que se destinara el 10% a un fondo de reserva de la Cooperativa, un 5% a fines educativos, los cuales se entregaran a la dirección de Cooperativas para su debida repartición, un 5% para previsión de asistencia social y el 10% para cuentas incobrables. La diferencia se repartirá de acuerdo al art 61 de la Ley de Cooperativas.

En el Título Sexto se establecen las condiciones que llevarían a una disolución o liquidación de la Cooperativa, así como las disposiciones generales establecidas.

1.1.1.1.02 Reglamento Interno de Trabajo

Este reglamento fue aprobado por el ministerio de trabajo en conjunto con la señora Jimena Puga, en su calidad de Gerente y el Dr. Paco Suntaxi en calidad de apoderado general, en la ciudad de Quito, el 25 de diciembre del año 2007, mediante acuerdo N° 331-DTRQ, el cual esta conformado por 39 artículos, divididos en 10 capítulos, en los cuales se establecen las normas internas que deben seguir los trabajadores.

El Capítulo Primero es una breve introducción a la Cooperativa, su ubicación y los alcances del reglamento. En este caso se determina que este reglamento estará vigente en todas las sucursales de la Cooperativa.

El Capítulo Segundo se enfoca a los requisitos que debe cumplir una persona natural para ingresar a la Cooperativa y se determina que en caso de existir vacantes que permitan el ascenso de las personas que se encuentran laborando en la Cooperativa, se dará preferencia a los trabajadores mas antiguos dependiendo el perfil presentado.

El Capítulo Tercero establece las condiciones que el trabajador deberá cumplir para ser considerado como tal, aquí se determina los plazos, las condiciones de cada uno de los contratos y los responsables de la contratación del personal.

En el Capítulo Cuarto se establecen las condiciones para determinar las remuneraciones de los trabajadores, se establece también que el pago se lo realizará mensualmente, en una sola parte, los mismos que estarán

establecidos en cada uno de los contratos de trabajo firmados por los trabajadores.

En el Capítulo Quinto se establecen los horarios de trabajo dentro de lo establecido en la ley, por tal motivo se establecen ocho horas diarias de 8:00 am a 17:00 pm, con una hora libre destinada para el almuerzo. También se establecen las condiciones en las que se debe laborar las horas extras y complementarias así como las sanciones a las que están expuestas las personas que no cumplen con estos horarios establecidos.

En el Capítulo Sexto se establecen las condiciones en las que los permisos y licencias serán permitidos, las sanciones a los infractores, y las condiciones para el cumplimiento de las vacaciones anuales de los trabajadores.

En el Capítulo Séptimo se determinan los estímulos y premios a los trabajadores para recompensar la buena gestión de los mismos.

En el Capítulo Octavo se establecen las obligaciones que tiene la Cooperativa con sus trabajadores de acuerdo al código de trabajo, se determinan los lugares donde estos desempeñaran sus funciones y los periodos de capacitación para el personal.

En el Capítulo Noveno se establecen los deberes con los que deben cumplir cada uno de los trabajadores de la Cooperativa, como son las asistencias a los compromisos establecidos, la presentación personal de cada uno de ellos, y el tratamiento dado a las faltas incurridas.

En el Capítulo Decimo se trata sobre las prohibiciones que tienen el empleador y las del trabajador de acuerdo al código de trabajo.

1.1.1.1.03 Reglamento General Interno

El consejo de administración en uso de sus atribuciones que le concede plenamente el reglamento general de la ley de Cooperativas, resuelve dictar un reglamento interno el mismo que servirá para regir a todos los cooperados

a conocer sus deberes y derechos que mantienen al pasar a formar parte de la Cooperativa. Este reglamento fue aprobado con 105 artículos, dividido en siete capítulos los cuales abarcan acerca de los siguientes aspectos.

En el Capítulo Primero se establecen la naturaleza de la Cooperativa, la responsabilidad de los socios y las acciones legales a los que pueden acudir en caso de suscitarse un problema.

En el Capítulo Segundo se determina las condiciones con las que debe cumplir una persona natural para ser socio de la Cooperativa, así como los documentos que debe presentar y el plazo máximo en el cual el consejo de administración debe dar una respuesta aceptando o rechazando la solicitud. En este capítulo también se establece los valores a ser cancelados por el socio al momento de ingreso así como las funciones y derechos que tiene frente a la asamblea general de socios.

En el Capítulo Tercero se mencionan las normas que regirán las asambleas generales de socios, sus funciones, deberes y derechos que tienen cada uno de sus integrantes dentro de este ente regulador. También se toma en cuenta varios aspectos previos a la realización de la asamblea general de socios, como son las convocatorias, su contenido y responsabilidad de asistir a este cuando la ocasión así lo amerite.

En el Capítulo Cuarto se establecen los deberes y prohibiciones que rigen el consejo de administración, los requisitos mínimos que deben cumplir para formar parte de este consejo, las funciones y atribuciones de cada uno de sus integrantes, y el tiempo durante el cual ejercerán los cargos a los que han sido designados.

En el Capítulo Quinto se establece el proceso para la conformación del consejo de vigilancia, las facultades que tiene respecto a las decisiones que se tomen dentro de la empresa.

En el Capítulo Sexto se determina las funciones que tiene a su cargo la comisión de crédito.

1.1.1.1.04 Reglamento de seguro de desgravamen, seguro de vida, ayuda social y otras actividades destinadas al bienestar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Considerando la necesidad de la Cooperativa de proteger a sus socios en casos adversos como son, muerte, calamidad domestica, entre otras, se ha visto la necesidad de implementar un reglamento de asistencia social, tomando en cuenta las necesidades actuales de los socios. Este Reglamento está compuesto por siete artículos, en los cuales se establece los objetivos de este reglamento, los beneficiarios, las personas responsables de la administración de este seguro, el financiamiento, los montos mínimos y máximos de esta cobertura y la forma en la que los socios pueden hacer el reclamo del beneficio según el caso que se presente.

1.1.1.2 Normatividad Externa

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, “San Juan de Cotogchoa” Ltda., debido a que es una institución financiera debe regirse a los diferentes reglamentos externos que regulan este tipo de instituciones en el País, se han determinado como normas especificas para su funcionamiento las siguientes;

- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Instituciones Financieras
- ✓ Estatutos de la Federación Nacional de Cooperativas
- ✓ Ley Orgánica del Consumidor

1.1.2 *Objetivos de la Cooperativa*

Según como se menciona en el artículo cuatro del estatuto vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa Ltda., sus objetivos serán:

- ✓ 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 para las Cooperativas que desempeñan sus funciones en el territorio nacional.
- ✓ Otorgar préstamos a sus asociados, de conformidad al reglamento que para efecto se establezca.
- ✓ La Cooperativa para dar un buen servicio y mayores facilidades a los socios puede abrir sucursales y agencias con las oficinas a la vista del público en general.
- ✓ Proporcionar a sus asociados una adecuada capacitación Cooperativa.
- ✓ Realizar todas las operaciones necesarias de crédito, de acuerdo a las disposiciones vigentes y constantes en el reglamento que para el efecto se ha creado.
- ✓ Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la Cooperativa.
- ✓ Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución.

1.2 La Cooperativa.

1.2.1 *Reseña Histórica*

La falta de un organismo estatal que este junto a los mas necesitados, incitó que hace 26 años un grupo de personas visionarias y emprendedoras se unieran para buscar la forma de ayudarse mutuamente, para lo cual se propuso a los moradores de la parroquia de Cotogchoa ubicado en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha poner cuotas para formar un capital social que permitiría constituir una figura jurídica que ayudaría al progreso económico de la comunidad, es así que el 10 de Agosto de 1984 se establece la Pre-Cooperativa San Juan de Cotogchoa, la cual se reunía periódicamente en las viviendas de cada uno de sus socios, con la finalidad de entregar créditos a los cooperados que la constituían.

Con el paso de los meses y el aumento progresivo de los socios fue imprescindible iniciar los trámites para legalizar la Cooperativa en la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador; el 29 de Julio de 1986 se consigue el objetivo perseguido por todos los Socios, la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JUAN DE COTOGCHOA” Ltda., constituida según resolución 86-138-D del 29 de Junio de 1986, siendo los Socios fundadores:

Anapucha Amaya	Gualotuña José Fabián	Méndez Segundo
Almachi Luis Enrique	Guallasamin Segundo	Pachacama Francisco
Andrango María Rosa	Guallasamin Rosa	Pachacama María
Andrade Gabriel	Guásuma Luz María	Pachacama José Carlos
Andrango María Eulalia	Guayasamin María	Puma María Magdalena
Caza María Mercedes	Guayasamin Segundo	Quinga María Rosario
Curaran Nelly Mariana	Guayasamin Josefina	Reimundo Segundo
Cruz Luis Aníbal	Jácome María Ofelia	Reimundo César
Cruz Rosa Catalina	Cangahuamin César	Topón Reinado
Chalco Rosa Julia	Cruz Ángel María	Topón Luis Humberto
Chalco Segundo Mariano	Jácome Víctor Ramón	Topón Edgar Augusto
Chaco Segundo Cesar	Loachamín Manuel	Topón Luz María
Gualotuña María Leonor	Loachamín José Aníbal	Topón Segundo Gonzalo
Gualotuña José Isidro	Loachamín Ana Lucia	Topón José Félix
Gualotuña José Edilberto	Loachamín José	Topón María de Lourdes
Gualotuña María	López Alicia Fátima	Reimundo Segundo
Presentación	Llumiyinga Luis	Vilaña Reinaldo
Gualotuña Luis Gonzalo	López Manuel María	Vilaña Luis Salvador
Gualotuña María Luisa	Llumiyinga María	

La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros se determinó como limitada a su capital social y el periodo determinado para su funcionamiento fue ilimitado, sin embargo esta puede disolverse por las causales establecidas en la ley de Cooperativas vigente en el país. La ubicación de la sede social de la Cooperativa se estableció frente al parque central de la parroquia de Cotogchoa y estaba destinada principalmente a realizar crédito únicamente a los moradores del sector con la finalidad de promover su desarrollo económico.

Los productos presentados al mercado al inicio de esta Cooperativa fueron:

- Créditos hipotecarios
- Créditos sobre firmas
- Créditos emergentes y de consumo
- Credi-negocio, entre otras
- Depósitos a la vista
- Depósitos a plazo fijo
- Y certificados de aportación.

La Cooperativa presentaba un sin número de beneficios para sus socios, lo cual permitió que las personas estén cada vez más interesados en mantener sus ahorros en dicha Cooperativa, entre los beneficios más relevantes, se puede tomar en consideración las ayudas económicas, servicio médico gratuito, servicios funerarios, tarjetas de compra con establecimientos afiliados, entre otras.

Con el paso de los años, la Cooperativa se abrió al público en general, sin importar el lugar de residencia, con lo que se logro un mayor número de socios, es por este motivo que la Cooperativa experimento un aumento de alrededor de un 500% de sus activos desde el año 2000 al 2005. De la misma manera, su pasivo aumento con esta decisión en un 450%.

El 15 de junio del 2001, se inaugura primera agencia ubicada en el sector de Cutuglagua, en el Km 17 de la Panamericana Sur, con la finalidad de estar cada día más cerca de los socios y de la misma manera expandir la cartera y obtener mejores resultados. En el año 2003, luego de verificar el éxito de la primera sucursal, se decide abrir otra en Llano Chico, catalogado como uno de los mercados potenciales que permitiría el crecimiento de la Cooperativa a futuro.

Actualmente la Cooperativa cuenta con ocho mil socios activos, que son atendidos en las cuatro sucursales, ubicadas en Cutuglagua, Llano Chico, San Martín y Sangolquí y su oficina matriz, ubicada en la calle Kurruba y Zamora, en la parroquia de Cotogchoa, entregando a sus socios cada día más beneficios y créditos ágiles, con mejores tasas de interés, para de esta manera aportar a la comunidad en el desarrollo económico y social de las parroquias más necesitadas de la provincia de Pichincha.

1.2.2 Organigramas de la Cooperativa

Definición de Organigrama

El organigrama es una representación gráfica que expresa en términos concretos la estructura y jerarquía de las distintas áreas que componen la Cooperativa, resulta muy conveniente que todos los que la integran conozcan cuál es su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento fundamental de la organización. Por tanto se puede definir: “El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”¹

¹ <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Clasificación de Organigramas

Existen varios tipos de organigramas de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas, en el caso de la Cooperativa es importante tener en cuenta los siguientes:

Organograma Estructural

Estos organigramas contienen información representativa de una organización, como son sus departamentos, jerarquías y los puestos de trabajo que la integran, hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características de la empresa, para así dar a conocer su estructura interna a sus empleados a fin de lograr los objetivos propuestos de la mejor manera.²

Organograma Funcional

En este tipo de Organigramas se incluyen las principales funciones que tienen asignados los trabajadores, además de las unidades operacionales y sus interrelaciones. Este tipo de organograma es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.³

Organograma de Personal:

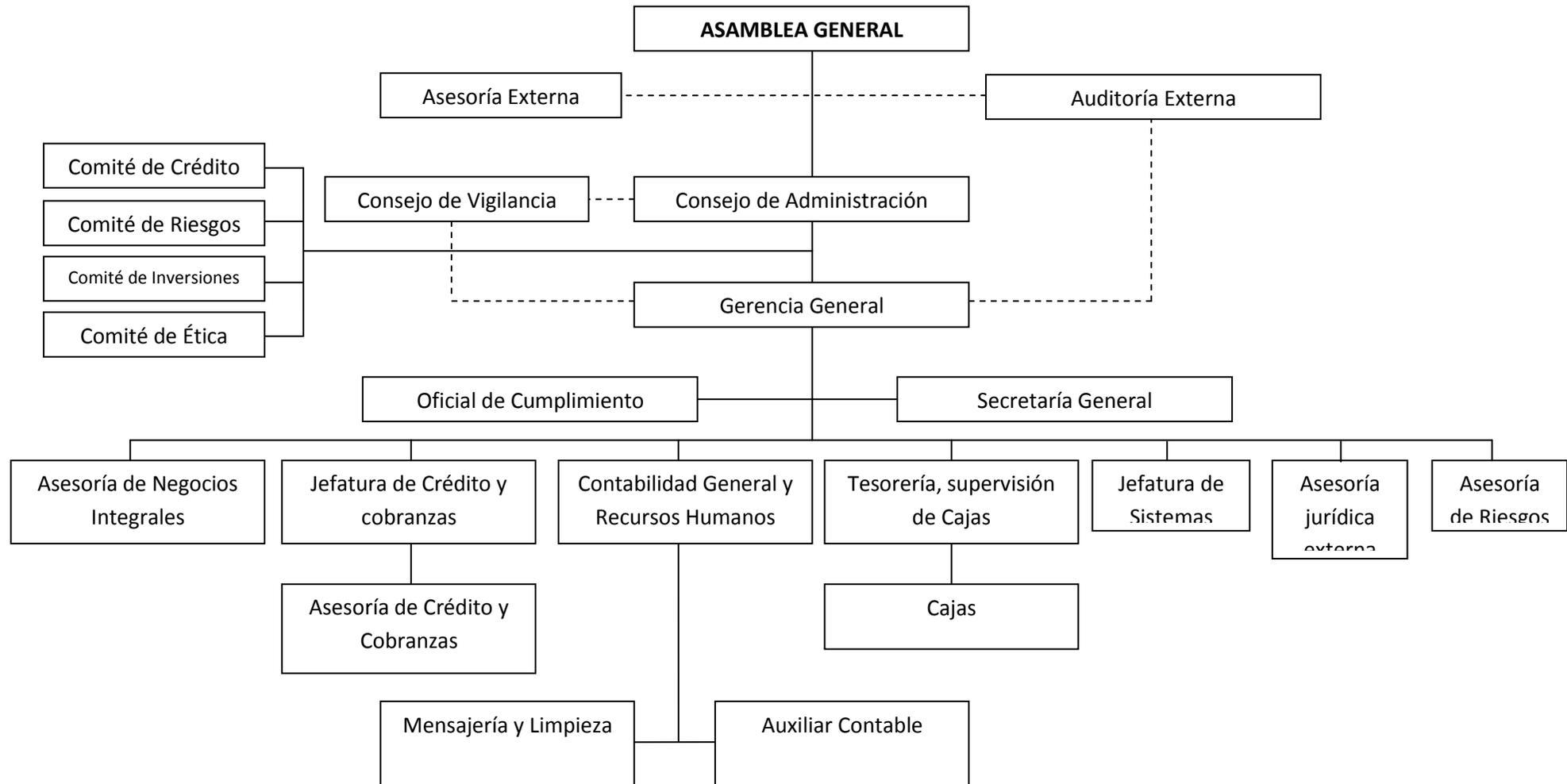
Estos organigramas indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada departamento. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las diferentes plazas.

² <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

³ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Representación Gráfica #1

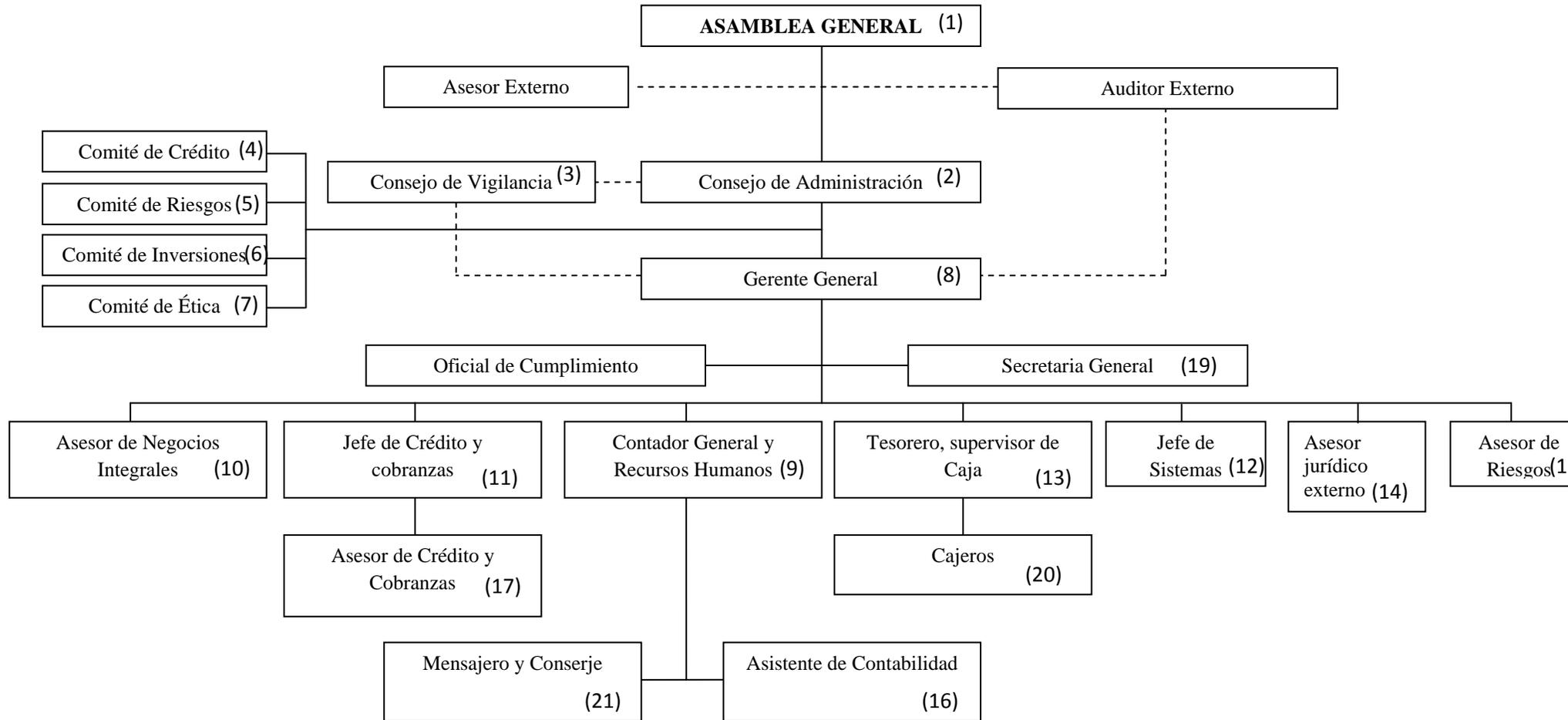


Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Juan de Cotogchoa" Ltda.

Fuente: Manual de Clasificación y Funciones. Pág. 11

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Representación Gráfica #2



Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Juan de Cotogchoa" Ltda.

Fuente: Manual de Clasificación y Funciones. Pág. 12

1.2.1.2.1 Principales funciones del Grupo Directivo según “Manual de Clasificación y Funciones”

Asamblea General

(1)

1. Conocer y resolver las reformas del estatuto social, las que entraran en vigencia una vez aprobado por la superintendencia.
2. Acordar la liquidación, disolución o fusión de la Cooperativa.
3. Conocer y aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la Cooperativa.
4. Nombrar y remover a los vocales del consejo de administración.
5. Designar el auditor interno y externo de entre las personas calificadas por los organismos de control.
6. Pedir cuentas al consejo de administración y al gerente general cuando lo considere necesario.
7. Autorizar la adquisición o venta de bienes inmuebles.

Consejo de Administración

(2)

1. Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y demás normas internas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la ley.
2. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto y llevarlos a conocimiento de la asamblea general.
3. Aprobar y revisar anualmente, las estrategias y las políticas de la institución
4. Nombrar y remover al gerente general y determinar las condiciones laborales.
5. Designar la firma calificadora de riesgos.

Consejo de Vigilancia (3)

1. Vigilar que los actos del consejo de administración no violen las disposiciones legales o reglamentarias, las de los estatutos establecidos, ni los acuerdos de la asamblea general.
2. Vigilar las labores del tesorero, para cuyo fin tendrá libre acceso a los libros y documentos de la Cooperativa.
3. Investigar las quejas y observaciones respecto de los actos de los integrantes del consejo de administración, presentados los socios.
4. Informar anualmente a la asamblea general sus funciones, en especial respecto a los informes presentados por el consejo de administración.
5. Celebrar sesiones cuando lo crea oportuno, las que serán convocadas por el presidente, a iniciativa propia o a pedimento de algunos de sus integrantes. los acuerdos se tomarán por mayoría de votos y en caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

Comité de Crédito (4)

1. Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones del reglamento del crédito.
2. Cumplir y hacer cumplir el reglamento de crédito y demás normas complementarias.
3. Resolver los aspectos generales sobre la concesión de un crédito solicitado.
4. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas de acuerdo a lo establecido en el reglamento de créditos.

Comité de Riesgos (5)

1. Asegurar la correcta ejecución de la estrategia, así como la implantación de políticas, procesos y procedimientos de la administración del riesgo.
2. Proponer a la asamblea los límites específicos por exposición de cada riesgo.
3. Conocer al detalle los riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa.
4. Analizar y proponer planes de contingencia que disminuyan el riesgo.

Comité de Inversiones (6)

1. Elaborar un plan operativo anual para el ejercicio económico.
2. Tomar decisiones de inversiones en las diferentes instituciones financieras.
3. Controlar el portafolio de inversiones.
4. Analizar y tomar las decisiones finales sobre la adquisición de bienes.

Comité de Ética (7)

1. Recibir y dar trámite a quejas recibidas sobre la violación al código de ética.
2. Defender a los socios, directivos, administrativos y empleados frente a quejas injustificada.

1.2.1.2.2 Principales funciones del Grupo Gerencial según el “Manual de Clasificación y Funciones”

Gerencia General

(8)

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
2. Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la Cooperativa a fin de que sea revisado y aprobado por el comité de vigilancia.
3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar al consejo de administración los resultados.
4. Cumplir y hacer cumplir a los socios, las disposiciones establecidas por la asamblea general.
5. Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes de la entidad.
6. Informar al consejo de administración sobre la situación financiera de la entidad.
7. Delegar o revocar delegaciones conferidas a otros funcionarios de la Cooperativa, para lo que informará previamente al consejo de administración.

1.2.1.2.3 Principales funciones del Grupo de Administrativo Financiero según el “Manual de Clasificación y Funciones”

Contador General y Recursos Humanos
--

(9)

1. Participar en la formulación del plan estratégico, plan operativo anual de la Cooperativa.

2. Elaborar un plan anual de trabajo para el desarrollo de su departamento y presentar a gerencia para su aprobación, seguimiento y evaluación.
3. Cumplir con las recomendaciones emitidas por las auditorías externas realizadas y los organismos de control.
4. Realizar los trámites para el pago de contribuciones a la superintendencia de bancos.
5. Elaborar y consolidar los balances de la Cooperativa para su envío a los organismos de control.
6. Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros presentados.
7. Proveer información y asesoramiento a la gerencia general y a los organismos de control en las áreas que le compete y cuando sea requerido.
8. Revisar las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos vigentes.
9. Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la Cooperativa.
10. Revisar los pagos de dietas a los directivos.
11. Dirigir y controlar que se cumplan los objetivos institucionales, métodos, políticas, reglamentos, manuales y procedimientos para mejorar la eficiencia de los empleados.
12. Aplicar tests psicológicos para la selección del personal.
13. Administrar eficientemente el recurso humano para lograr, integración, satisfacción y productividad.
14. Manejar beneficios sociales, salarios, promociones, descuentos, agasajos a los empleados de la Cooperativa.
15. Elaborar roles de pago, aportaciones del IESS, aviso de entrada, avisos de salida, contratos, liquidación de personal y además elaborar una ficha histórica laboral de cada empleado.
16. Encargado de la elaboración de manuales de contratación.
17. Visitar a las diferentes agencias, con la finalidad de verificar el cumplimiento del trabajo por parte de los trabajadores designados.

Jefe de Captaciones y marketing (10)

1. Investigar, planificar y elaborar productos financieros que beneficien a los socios de la Cooperativa.
2. Realizar proyectos de Marketing para promocionar y comercializar los servicios financieros de la Cooperativa, utilizando los diferentes medios de comunicación.
3. Hacer cumplir con las políticas, leyes y reglamentos de la Cooperativa.

Jefe de Crédito y Cobranzas (11)

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el otorgamiento y recuperación del crédito en base a una evaluación eficiente, en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas por la institución y organismo de control.
2. Buscar la rentabilidad, calidad financiera y calidad de servicio manteniendo una cartera sana.

Jefe de Sistemas (12)

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el mejoramiento de los sistemas computacionales de la Cooperativa.
2. Apoyar mediante su gestión, en la prestación oportuna de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa a sus socios.

Tesorero, supervisor de Caja (13)

1. Organizar, controlar, supervisar y custodiar los valores de caja en efectivo a su cargo.
2. Recibir los valores por parte de los cajeros, revisar la fiabilidad de la información y resguardar estos valores diariamente.

3. Elaborar el flujo de caja, coordinando la fuente de información con todas las áreas de negocios y oficinas operativas a efectos de determinar las disponibilidades y requerimientos de liquidez de cada una de las sucursales.
4. Cumplir con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa.
5. Supervisar que los cajeros presten un servicio excelente a los socios.
6. Efectuar periódicamente arquezos sorpresivos a los cajeros.

Asesor de Riesgos Integrales	(14)
-------------------------------------	------

1. Proponer al comité de administración integral de riesgos de la entidad las políticas de riesgos para la institución, de acuerdo a los lineamientos que fije el consejo de administración.

Asesor Jurídico Externo	(15)
--------------------------------	------

1. Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelven la Cooperativa.
2. Asesorar a los directivos y ejecutivos de la Cooperativa en aspectos que hacen referencia a lo jurídico, para procurar la solución más óptima a sus intereses.
3. Asumir la defensa o acusación de juicios ante los tribunales de justicia, salvaguardando los intereses institucionales.

1.2.1.2.4 Principales funciones del Grupo de apoyo Administrativo según el “Manual de Clasificación y Funciones”

Asistente Contable	(16)
---------------------------	------

1. Mantener actualizados los registros contables de transacciones económicas de la Cooperativa bajo el cumplimiento de procedimientos y principios de contabilidad establecidos por la ley.

2. Colaborar en el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los organismos de control.

Asesor de Crédito y cobranzas

(17)

1. Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad y dando información completa sobre la tramitación de créditos, plazos y formas de pago que ofrece la Cooperativa.
2. Mantener una cartera sana de créditos concedidos, a través de la evaluación, administración y seguimiento de los créditos, ejecuta estrategias y métodos oportunos de cobranzas y utilizando las políticas vigentes de la Cooperativa.

Asesor de Servicio al Cliente

(18)

1. Atender al público eficientemente, con amabilidad, cortesía, para la promoción, desarrollo, difusión, publicidad de los productos financieros y apertura de cuentas.
2. Proveer de toda la información necesaria, buscando incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.

Secretaria General

(19)

1. Realizar llamadas y recepción telefónicas internas y externas.
2. Anotar mensajes que presente información relevante para la Cooperativa.
3. Realizar labores de digitación computacional y de secretaria en general, bajo órdenes específicas del gerente general.

Cajero/a

(20)

1. Atender oportunamente con cortesía, eficiencia al público en las operaciones de caja, recibir los depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos, captaciones, liquidaciones, depósitos a plazo.
2. Custodiar los valores a su cargo y otras que involucre la recepción de dinero por servicios que involucre la recepción del dinero por servicios que ofrece la Cooperativa.

**1.2.1.2.4 Principales funciones del Grupo Operativo de Servicios
Generales según el “Manual de Clasificación y
Funciones”**

Mensajero/Conserje

(21)

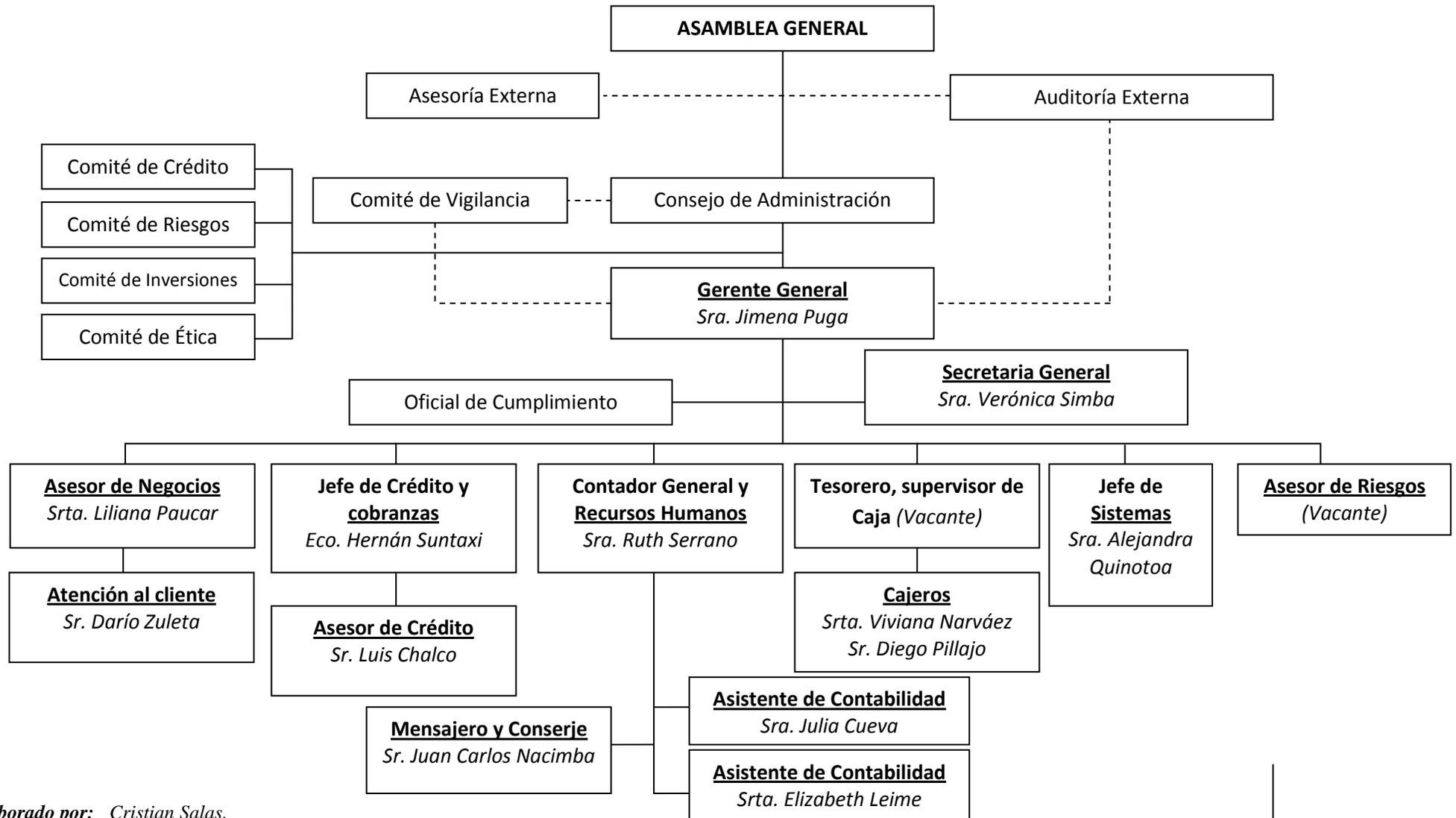
1. Realizar trámites de la Cooperativa en diferentes instituciones y distribución de la correspondencia interna y externa.
2. Realizar la limpieza externa e interna de la Cooperativa.

Guardia de Seguridad Externo

- Vigilar y cuidar los bienes de la institución.

1.2.2.3 Organigrama de Personal

Representación Gráfica #3



Elaborado por: Cristian Salas.

Fuente: Manual de Clasificación y Funciones. Pág. 12

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Interno

Es trascendental realizar un análisis interno de la Cooperativa, ya que mediante éste se podrá determinar varios aspectos que afectan positiva o negativamente a la Institución, como son: el desempeño del personal, funcionamiento administrativo, uso de tecnología adecuada, recursos financieros, entre otros.

Debido a la situación económica del país, las personas mas necesitadas han sido las más vulnerables, es por esto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa Ltda.” ha innovado sus productos y servicios para ofrecerlos a cada uno de sus socios y de esta manera alentar el su progreso económico, con créditos rápidos que permitan la creación de nuevas fuentes de empleo.

Es con estos antecedentes que se ha logrado el posicionamiento estratégico de la Cooperativa en el cantón Rumiñahui, principalmente en la Parroquia de Cotogchoa, donde la confianza de sus clientes es lo que ha permitido la consecución de los objetivos y la expansión de la misma, con el objeto de entregar un mejor servicio y las mejores tasas de interés.

2.1.1 Área de Crédito

El Departamento de Crédito como es de conocimiento general, es el encargado en las diferentes instituciones financieras y las Cooperativas en general, de otorgar créditos de distinta naturaleza, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas que permiten determinar los niveles de riesgo de cada uno de los créditos otorgados, con lo cual se pueda obtener una visión clara de los riesgos de morosidad a los que se exponen con cada uno de los créditos otorgados.

La responsabilidad básica del departamento en mención es procurar disminuir este tipo de riesgo durante el proceso de otorgamiento de un crédito, es ahí donde se deben analizar diversos factores como son:

- Estudio exhaustivo del mercado objetivo.
- Evaluación de la situación económica del beneficiario del crédito.
- Control y evaluación de las condiciones en que se otorga el crédito.
- Documentación apropiada que permita la recuperación del los créditos.
- Aprobación del crédito.
- Políticas de cobro a ejecutarse.
- Seguimiento y control de los niveles de morosidad de los clientes.

2.1.1.1 Objetivos del área de crédito

El objetivo principal del proceso de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos, a fin de evitar el aumento de las cuentas por cobrar.

1. Mantener niveles bajos del riesgo crediticio o de morosidad.
2. Mantener al personal capacitado constante sobre las tendencias de las economías en el país.
3. Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
4. Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para realizar un seguimiento específico.
5. Preparar los análisis respectivos para futuros ejecutivos de cuentas.
6. Realizar estudios sectoriales.
7. Realizar estudios de segmentación de clientes.

2.1.1.2 *Políticas generales*

La política general de la Cooperativa para en la concesión de préstamos a socios serán las siguientes:

1. Contribuir al desarrollo socio-económico de sus asociados, mediante el aprovechamiento de los recursos económicos disponibles en la Cooperativa para la concesión de los créditos primordialmente con fines productivos.
2. Propiciar el aumento y mejoramiento de la producción agropecuaria, comercio, la microempresa, la pequeña industria y su familia, para que tengan un desarrollo racional y alcancen un mejor estándar de vida.
3. El Consejo de Administración conjuntamente con la Gerencia y el departamento de Crédito, están facultados para fijar los requisitos de cada tipo de préstamos.
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., por medio de sus oficiales de crédito y microcrédito, designados en las agencias seleccionadas, promoverán el producto en el sector definido de acuerdo a la zona correspondiente a su agencia.

2.1.1.3 *Recursos*

2.1.1.3.1 *Recurso Humano*

Actualmente la institución ha incorporado un grupo humano destinado al apoyo del departamento de crédito, quien será el encargado de tramitar y aprobar las diferentes solicitudes créditos que diariamente ingresan tanto a la matriz así como a las diferentes sucursales.

Debido a que las siguientes funciones no se encuentran establecidas en el organigrama funcional, el recurso humano encargado del departamento de crédito en las diferentes sucursales, es el siguiente:

Sucursales

Agencia Cutuglagua

Edith Alulema	Jefe de Agencia
Byron Suntaxi	Oficial de Crédito

Agencia Llano Chico

Miriam Elizabeth Rojas González	Jefe de Agencia
---------------------------------	-----------------

Agencia San Martin

Amparito Gualotuña	Jefe de Agencia
--------------------	-----------------

Agencia Sangolquí

Andrea Patricia Tello Escobar	Jefe de Agencia
-------------------------------	-----------------

2.1.1.3.4 Recursos Materiales

El departamento de Crédito está ubicado en la matriz de la Cooperativa, en el sector de Cotogchoa, donde cuenta con una oficina en el segundo piso del edificio donde funciona la institución, la oficina cuenta con una computadora, internet, impresora y todos los demás recursos materiales que permiten el desenvolvimiento normal de las funciones asignadas a este cargo.

2.1.1.3.5 *Recursos Tecnológicos*

Todas las áreas de la empresa están administradas por el software denominado, SOFTEMP que se maneja a través de módulos, entre ellos el de Crédito, el cual se encarga de emitir los pagarés que sirven de respaldo de los créditos otorgados. De esta manera se puede determinar los montos máximos a los que pueden acceder, las condiciones, plazos y cuotas mensuales a las cuales deberá acogerse el socio al momento de cancelar su préstamo.

Módulos del programa

- Modulo de Contabilidad
- Modulo de Recursos Humanos
- Modulo de Créditos
- Modulo de Cobranzas
- Modulo Gerencial

En lo referente al modulo de crédito, cabe mencionar algunos de los menús mas importantes, que permiten realizar algunas tareas específicas. Entre los principales tenemos:

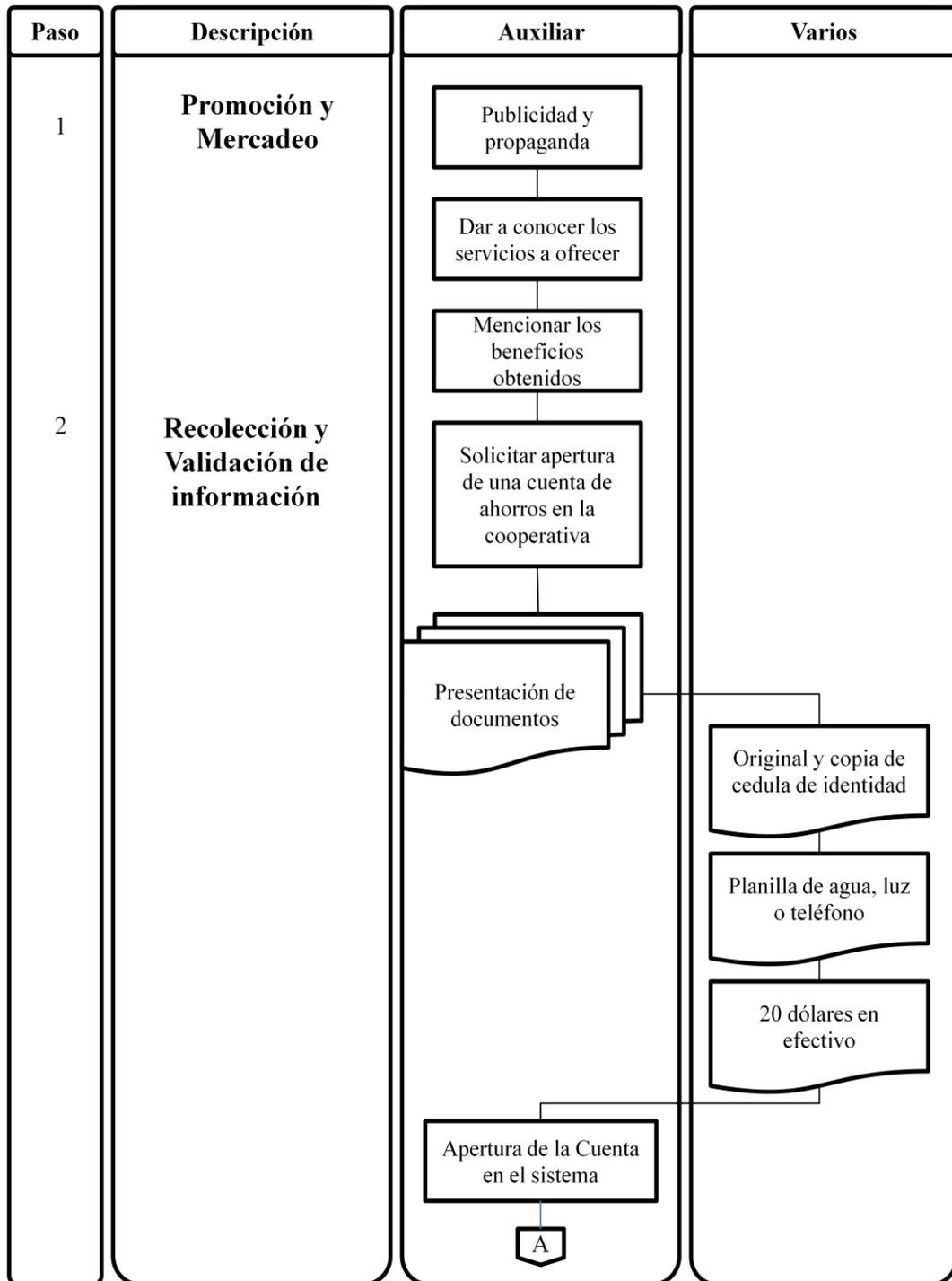
Consultas: Donde se puede hacer consultas de saldos tanto por nombres de personas, así como por número de cédula.

Modificación de clientes: El cual sirve tanto para modificar clientes existentes o el ingreso de clientes nuevos, para de esta manera tener los datos específicos en el sistema.

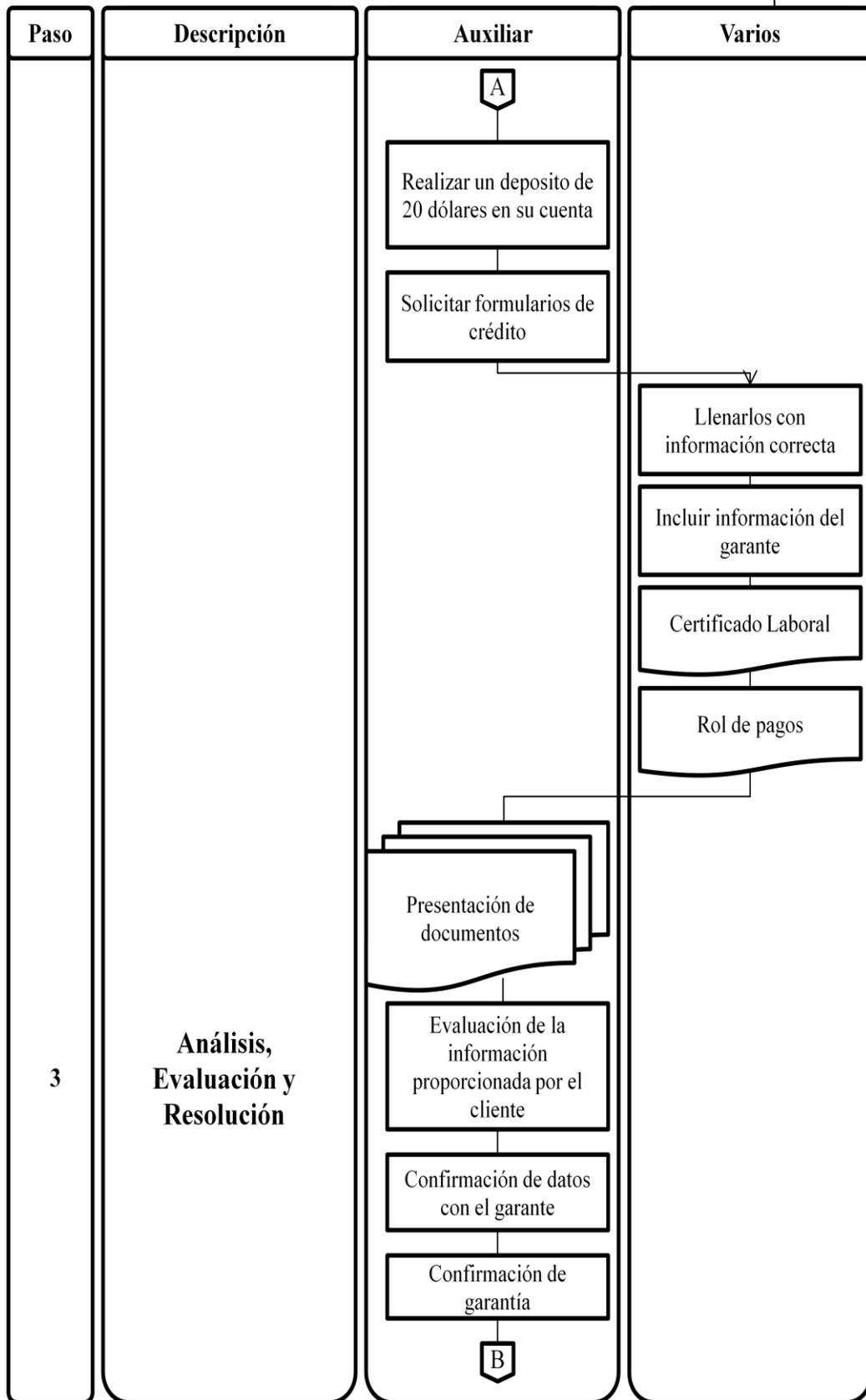
Impresión del Pagaré: En el cual el oficial de crédito es el encargado de ingresar datos específicos como el monto, el plazo al que accederá cada uno de los clientes, para proceder a la impresión del documento de respaldo.

2.1.1.3.6 Procesos del área Crédito

Los procesos en los que se basa el área para la concesión de un crédito son los siguientes:

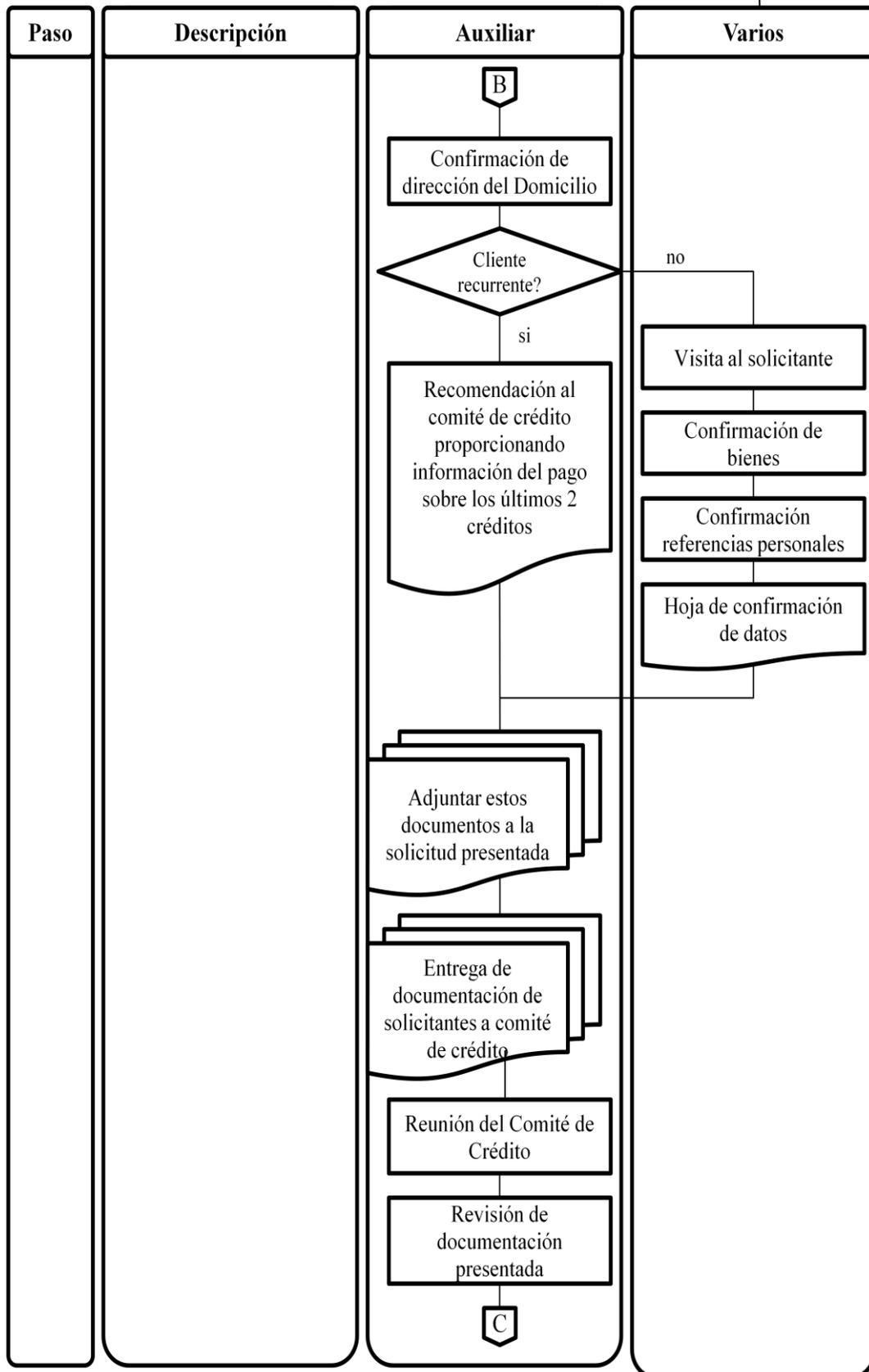


Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo

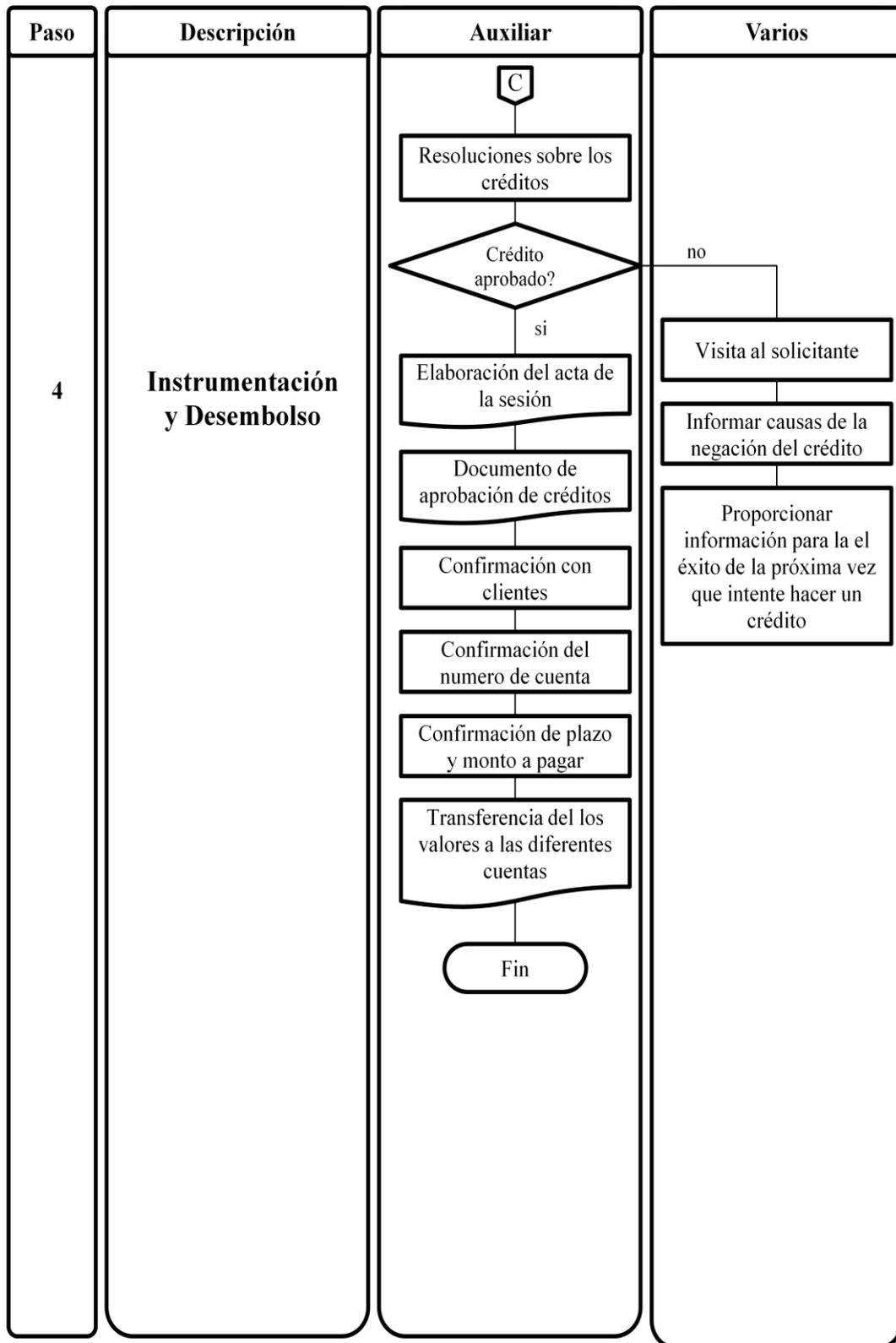


Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Manual de Crédito de Consumo



Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo



Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo

2.1.1.3.7 *Resultados del área*

Los resultados que presenta el área luego de seguir cada uno de los procedimientos especificados en el Manual establecido, han sido el aumento de morosidad en las cuentas al final de un periodo económico 2010.

2.1.1.3.8 *Políticas de Seguridad*

Las seguridades aplicadas dentro de la Cooperativa para el área de crédito son varias, entre las más importantes se encuentran los procedimientos que deben ser realizados por los asesores de crédito para asegurarse de que la información proporcionada por los socios sea real, además el sistema informático manejado tiene seguridades y niveles de jerarquía para las diferentes acciones realizadas y de esta manera se puede determinar responsabilidades de cada una de las acciones tomadas dentro del mismo, para evitar información errónea.

2.1.2 *Área de Cobranzas*

El objetivo principal de este departamento es la administración del proceso de cobranza de la cartera mediante el uso efectivo de herramientas y facilidades propias del sistema.

El área de Cobranzas obtiene la información de operaciones y clientes a través de los diferentes módulos del sistema operativo, así como de las bases de información propias de la institución y los organiza en una base de datos central de acuerdo a las necesidades y políticas de cobro establecidas.

Mediante estos procedimientos se puede establecer y mejorar políticas de gestión y disponer de herramientas de análisis estadístico y de comparación que permiten contar con una base de información para la toma de decisiones.

2.1.2.1 *Objetivos del área de Cobranzas.*

Los objetivos del área de Cobranzas son:

1. Mantener al día las cuentas por cobrar de los distintos clientes de la Cooperativa, con el fin de mantener una liquidez financiera aceptable, para cumplir los compromisos contraídos por la empresa.
2. Controlar el monto de las cuentas atrasadas de los clientes.
3. Controlar los costos de mantención de cuentas atrasadas.
4. Minimizar las pérdidas por cuentas incobrables.

2.1.2.2 *Políticas generales*

Las políticas generales de la Cooperativa en lo que respecta a la cobranza de préstamos serán las siguientes:

1. Disminuir los valores de cartera vencida de la Cooperativa.
2. Elaborar y diseñar herramientas que permitan a los agentes de recaudaciones, la recuperación eficiente y eficaz de la cartera vencida a fin de optimizar los recursos financieros de la Cooperativa.
3. Elaborar planes y promociones que motiven a los clientes a pagar puntualmente sus cuotas mensuales, a fin de obtener un beneficio propio y así alcanzar los objetivos planteados para esta área.

2.1.2.3 *Recursos*

2.1.2.3.1 *Recurso Humano*

Actualmente la institución ha incorporado un grupo humano destinado al apoyo del departamento de cobranzas, el cual será el encargado de llegar a los clientes con la finalidad de disminuir la cartera vencida y recuperar la mayor cantidad de recursos.

El recurso humano encargado del departamento de cobranzas en las diferentes sucursales, es el siguiente.

Agencia Cutuglagua

Edith Alulema	Jefe de Agencia
Fanny Cusqui	Cajera

Agencia Llano Chico

Miriam Elizabeth Rojas González	Jefe de Agencia
Mayra Silvana Andrade Guayasamin	Cajera

Agencia San Martin

Amparito Gualotuña	Jefe de Agencia
Nancy Marimba	Cajera

Agencia Sangolquí

Andrea Patricia Tello Escobar	Jefe de Agencia
Sandy Gabriela Cruz Chamo	Cajera

2.1.2.3.4 Recursos Materiales

El Departamento de Cobranzas está ubicado en la matriz de la Cooperativa, en el sector de Cotogchoa, donde cuenta con una oficina en el segundo piso del edificio donde funciona la institución, la oficina cuenta con una computadora, internet, impresora y todos los demás recursos materiales que permiten el desenvolvimiento de las funciones asignadas a este cargo.

2.1.2.3.5 *Recursos Tecnológicos*

Todas las áreas de la Cooperativa están administradas por el software SOFTEMP el mismo que tiene diferentes módulos, entre ellos el de Cobranzas, que permite verificar los valores adeudados por cada uno de los clientes, son actualizados constantemente presentado a los cajeros los valores exactos a ser cobrados, incluidos los intereses y demás cargos adicionales.

Entre los menús más importantes de este modulo tenemos:

Consulta de Créditos Vigentes: Donde el oficial de cobranzas, o el cajero podrán acceder a verificar los valores pendientes de pago según el número de cédula del cliente, las cuotas pendientes de pago, el valor del crédito que falta por pagar, entre otros.

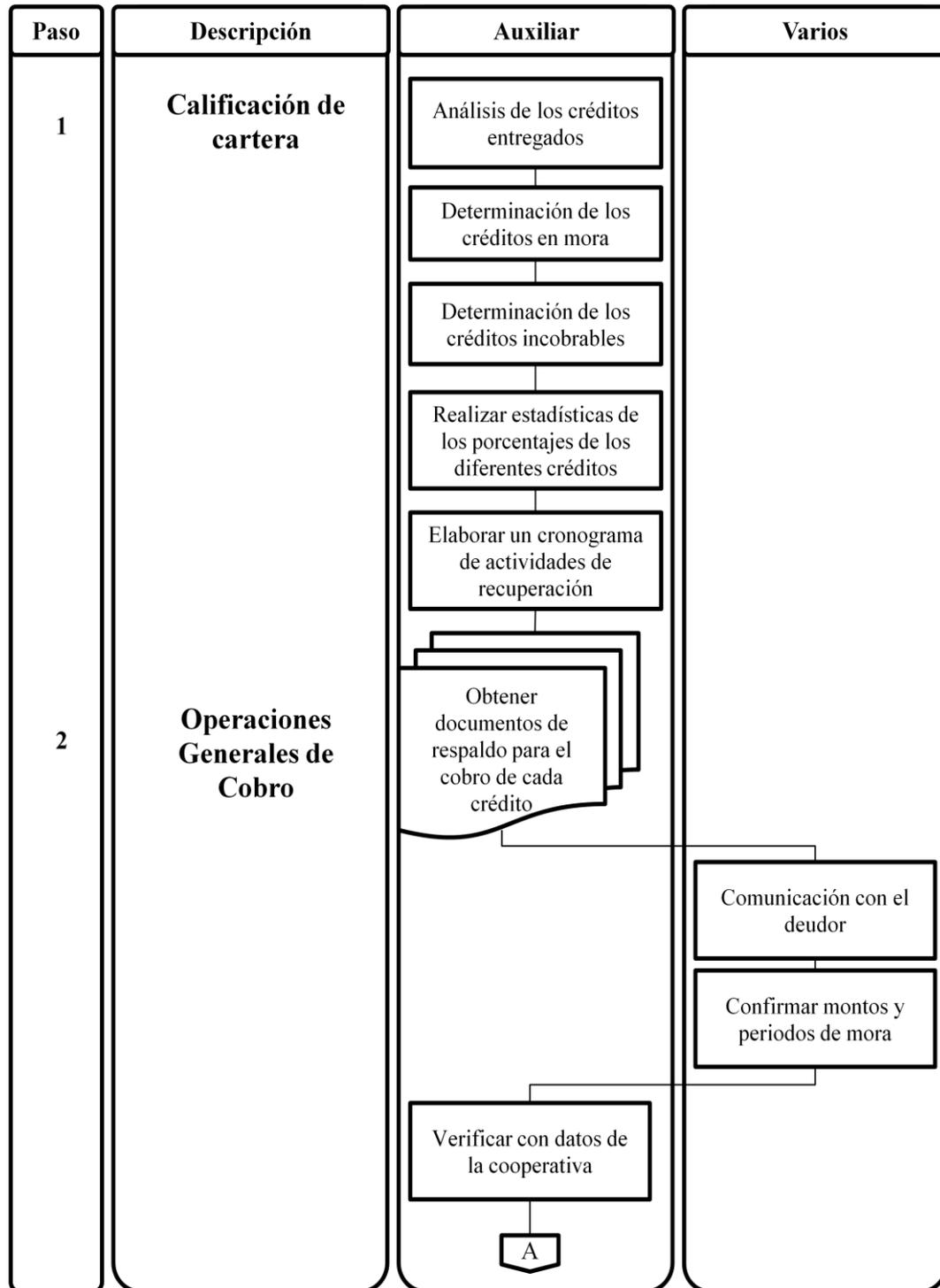
Consulta de moras: En este menú podemos consultar por número de cédula las moras que cada uno de los socios mantiene con la Cooperativa por falta de pago, entre otros.

Pago de cuotas: Debido a la importancia y responsabilidad de este menú, los cajeros deben ingresar su clave personal cada vez que van a hacer un abono a una cuenta, con esto se puede determinar cual de los cajeros receiptó el pago y de esta manera establecer los valores a ser entregados al momento de cuadrar la caja.

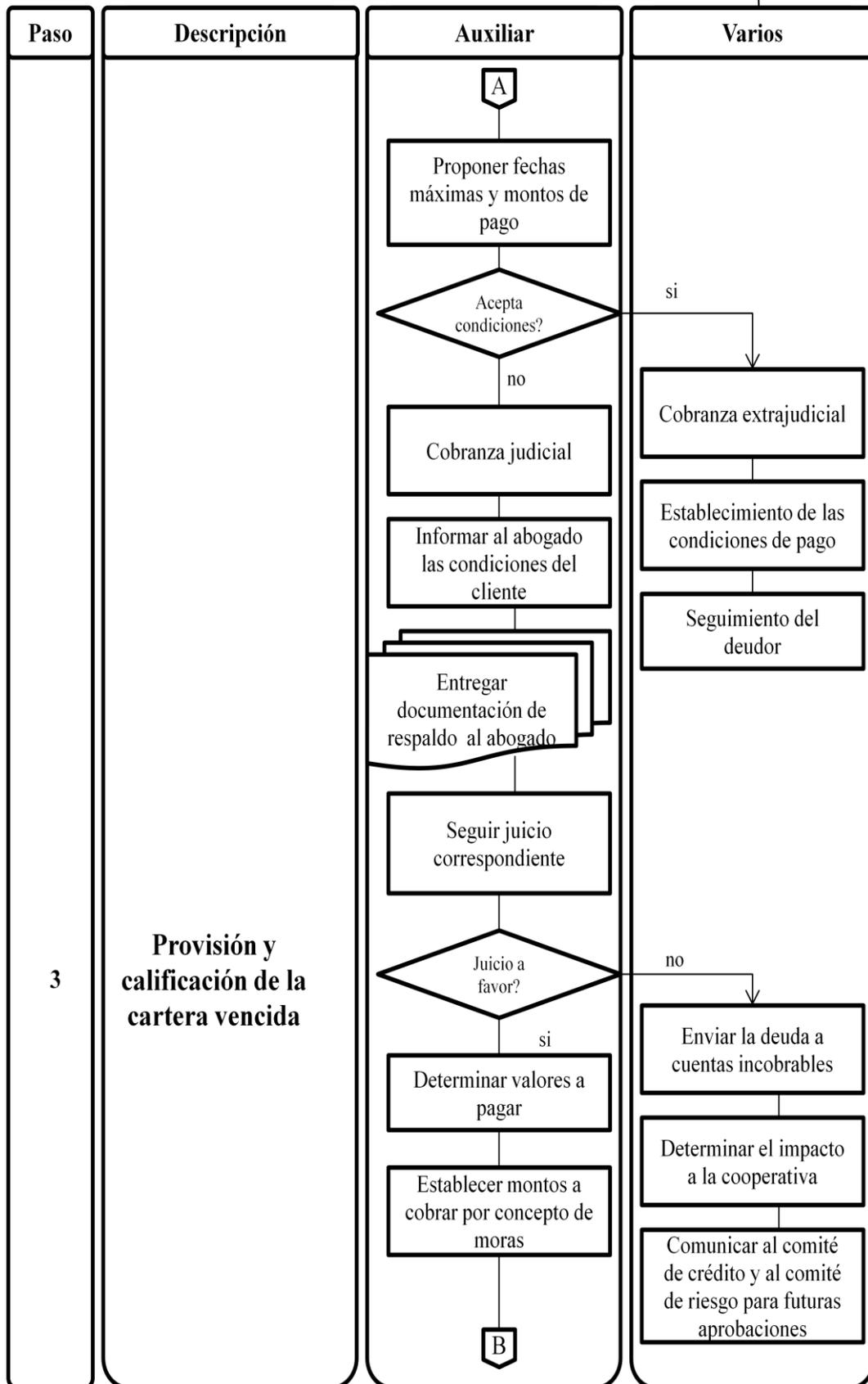
Reportes: En este menú tanto los jefes de área, como los jefes de agencia, pueden acceder con una clave especial con la que podrán sacar los reportes diarios con el objeto realizar los cuadros de caja respectivos.

2.1.2.3.6 Procesos del área de Cobranzas

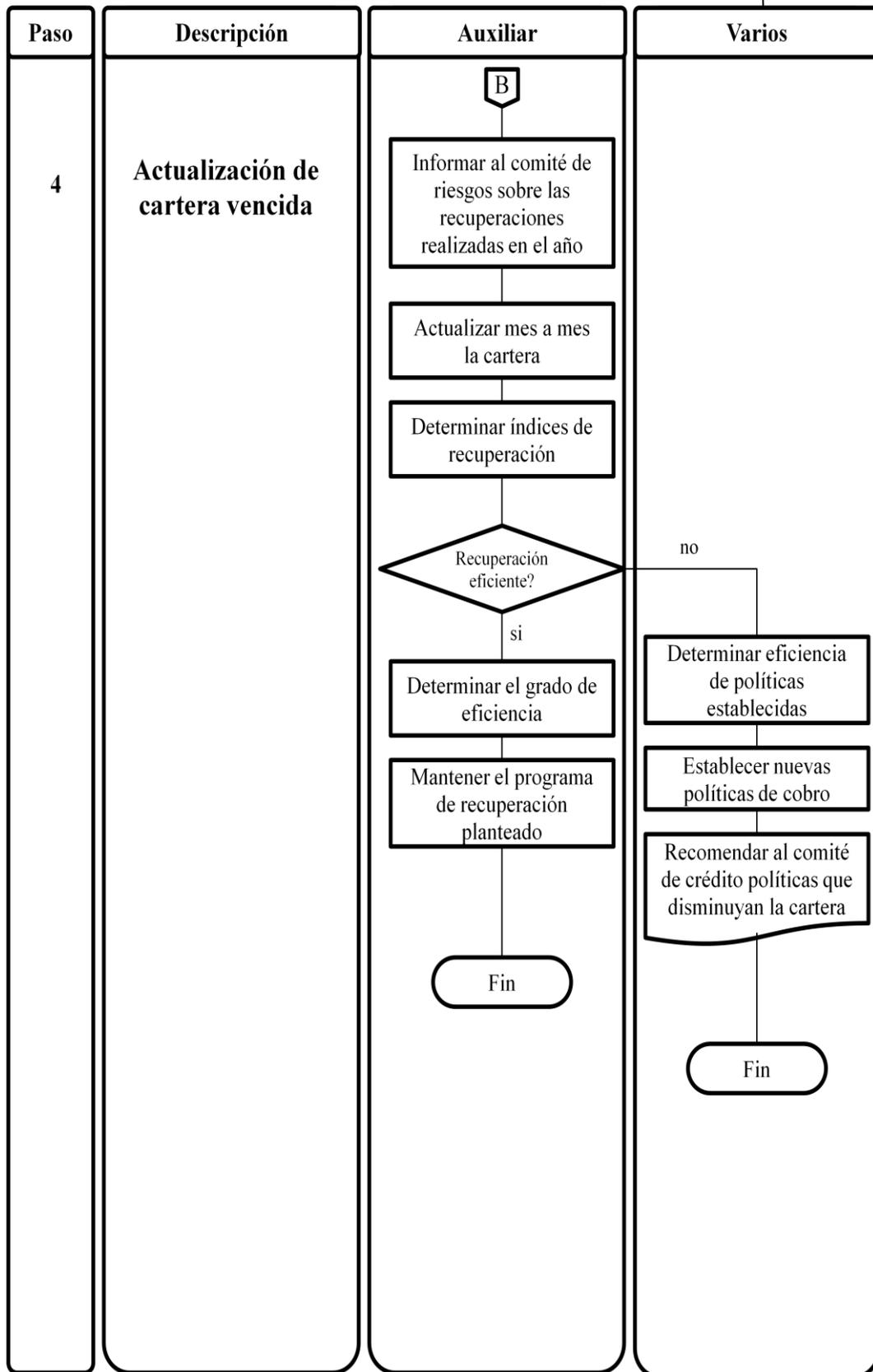
Los procesos en los que se basa el área para la recuperación de un crédito son los siguientes:



Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo



Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo



Elaborado por: Cristian Salas Romero.
Fuente: Manual de Crédito de Consumo

2.1.2.3.7 *Resultados del área*

Los resultados presentados por el área luego de seguir cada uno de los procedimientos especificados en el manual, ha presentado un aumento de la cartera vencida.

2.1.2.3.8 *Políticas de Seguridad*

Las seguridades aplicadas dentro de la Cooperativa para el área de cobranzas son varias, entre las más importantes se encuentran los procedimientos que deben ser realizados por los agentes para realizar los cobros y las seguridades informáticas aplicadas en la organización respecto al ingreso de pagos al sistema.

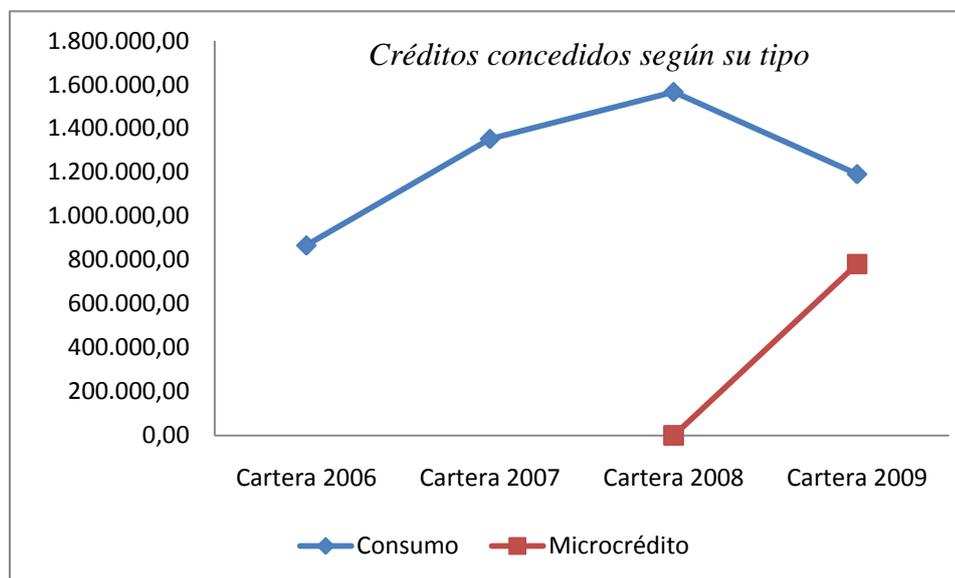
2.1.3 Cartera vigente por tipo de crédito

Saldo de la Cartera

Tabla 1

Tipo de Crédito	Cartera 2006	Cartera 2007	Cartera 2008	Cartera 2009
Consumo	866.833,50	1'352.603,01	1'566.697,82	1'191.955,00
Microcrédito				781.606,22

Representación Gráfica #4



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Juan de Cotogchoa"

Debido al crecimiento acelerado que ha tenido la Cooperativa en los últimos años, ha sido necesario realizar cambios que permitan tener conocimiento de los diferentes créditos otorgados y el destino de los mismos, es por esta razón que se los a clasificado en dos tipos de créditos. Los créditos de consumo, que son los que se venían dando en general hasta el 2008 y los de microcrédito que son los nuevos tipos de crédito ofrecidos a una mayor tasa de interés pero a su vez con un mayor plazo, específicamente destinado a la creación de microempresas que permitan generar ingresos para los beneficiarios. Este producto a tenido gran acogida entre los clientes, como podemos ver en la gráfica anterior en un año se ha logrado otorgar 781.606,22 dólares, lo que permitirá el desarrollo económico de los socios y clientes de la Cooperativa.

2.2 Análisis Externo

Este análisis se lo realiza para conocer el mercado en el que se desempeña la Cooperativa, el mismo que se basa en el estudio de los factores políticos, económicos, tocológicos y sociales, para determinar en que medida pueden afectar a la institución.

Debido a la situación económica que tiene la población en la actualidad, el mercado objetivo es muy amplio, sin embargo este análisis nos permitirá determinar cambios que podrán proporcionar herramientas a la Cooperativa para su crecimiento a nivel local y nacional ofreciendo a sus clientes mejores condiciones que la competencia.

2.2.1 *Influencias macroeconómicas*

En esta sección analizaremos el contexto en el que se desarrolla la institución, ya que se evaluarán factores que afectan la economía del país y mediante estos se podrá determinar el desenvolvimiento de la economía en los últimos años y la evolución que esta ha ido presentado.

2.2.1.1 *Factor Político*

El sector político en el Ecuador ha sido muy variable e inestable en los últimos años, se ha podido observar como los partidos políticos así como los movimientos sociales han querido gobernar el país a su conveniencia, ejerciendo presiones al presidente con huelgas, manifestaciones y paralizaciones a fin de conseguir sus objetivos que muchas de las veces son únicamente para beneficio de unos pocos y no de los ciudadanos en general.

A pesar de que el presidente actual Economista Rafael Correa, se ha mantenido firme en sus decisiones y ha tenido que enfrentarse a los partidos políticos de siempre que han querido seguir administrando el país a su conveniencia, esto ha ocasionado un sin número de conflictos internos,

principalmente con el Alcalde de Guayaquil con quien se han disputado la acogida de los ciudadanos en el puerto principal.

No obstante con todos los problemas que aún existen con estos partidos políticos el presidente Correa cuenta con más del 50% de apoyo a nivel nacional teniendo varios de los representantes del Movimiento Alianza País en todo el Ecuador y con la mayoría de asambleístas del mismo movimiento que promueve una política social izquierdista que ha tenido mucha acogida en el País por parte de sus ciudadanos.

Uno de los principales cambios realizados por este gobierno ha sido la modificación de las estructuras políticas de los periodos anteriores, la burocracia en las empresas públicas entre otras cosas y se ha procurado cuidar la economía de los más necesitados a través de varios programas sociales que permitan el desarrollo de los ciudadanos de clase baja.

Así como han existido cambios positivos es importante recalcar los aspectos negativos de su función como es el aumento de los impuestos, con los que se pretende cubrir los gastos que se han aumentado en los últimos años debido a estos programas sociales. Esta alza de impuestos ha provocado la fuga de capitales del país, lo que trae como consecuencia la quiebra de empresas y por ende el aumento del desempleo y la falta de nuevos inversionistas que creen nuevas plazas de trabajo para los ciudadanos.

En este gobierno se ha intentado regular la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador su entorno, limitaciones y desafíos a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, quien es actualmente la institución encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, los requisitos y los beneficios mínimos que deberán brindar a sus cooperados, entre estas una de las mas importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión mas especifica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y de evitar problemas económicos en su estructura.

Esto ha sido beneficioso para la Cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

2.2.1.2 Factor Económico

Es de mucha importancia analizar las variables e indicadores económicos con la finalidad de evaluar el comportamiento que han tenido en los últimos años y así prevenir el comportamiento que pudieran tener durante el próximo año, de esta manera se podrá analizar las oportunidades o amenazas presentadas.

Mediante este estudio se podrá saber las condiciones del mercado en que se encuentra inmersa la Cooperativa a mediano y largo plazo y así determinar las previsiones correspondientes para enfrentar los problemas que pudieran surgir a futuro.

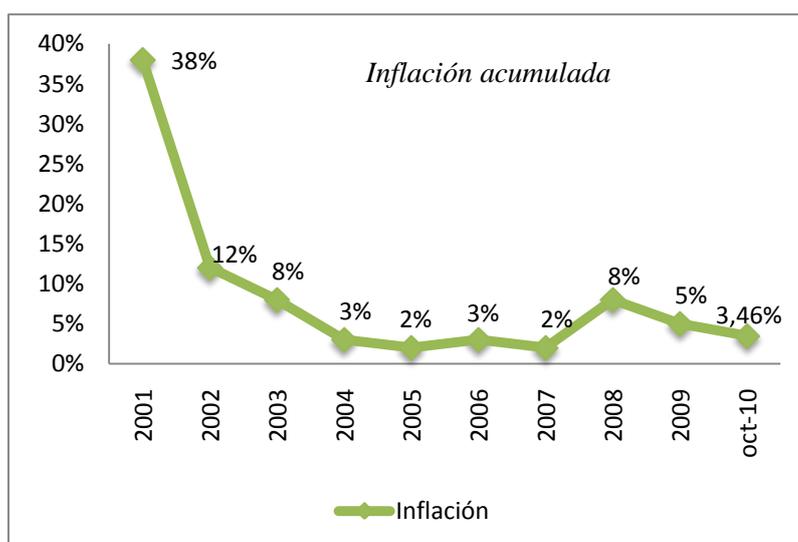
2.2.1.2.1 *Inflación*

La inflación es una medida estadística que permite medir la variación de los precios al consumidor, con base en el valor de la canasta básica de bienes y servicios que son vitales para los consumidores. A continuación se presenta la inflación del país en los últimos 10 años.

Tabla #2

INFLACION	
AÑO	Inflación
2000	96%
2001	38%
2002	12%
2003	8%
2004	3%
2005	2%
2006	3%
2007	2%
2008	8%
2009	5%
oct-10	3%

Representación Gráfica #5



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos notar en el gráfico, la inflación en lo que va del 2010 se estableció en el 3.4%, sin embargo es importante tomar en cuenta el aumento que se presentó en el año 2008, esto debido a los problemas políticos que enfrentó el país, principalmente el derrocamiento del presidente Lucio Gutiérrez y la aprobación de nuevas políticas por parte del recién elegido Presidente Rafael Correa, pero a partir del 2009 ha disminuido considerablemente debido a que se han mantenido tanto las políticas establecidas como los precios de la canasta básica y se ha respetado el orden constitucional en todo el territorio Ecuatoriano.

2.2.1.2.2 Tasas de Interés

La tasa de interés es expresada en porcentajes y representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia sobre la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.⁴

Tasa de interés activa es el porcentaje que cobran las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.⁵

Tasa de interés pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado

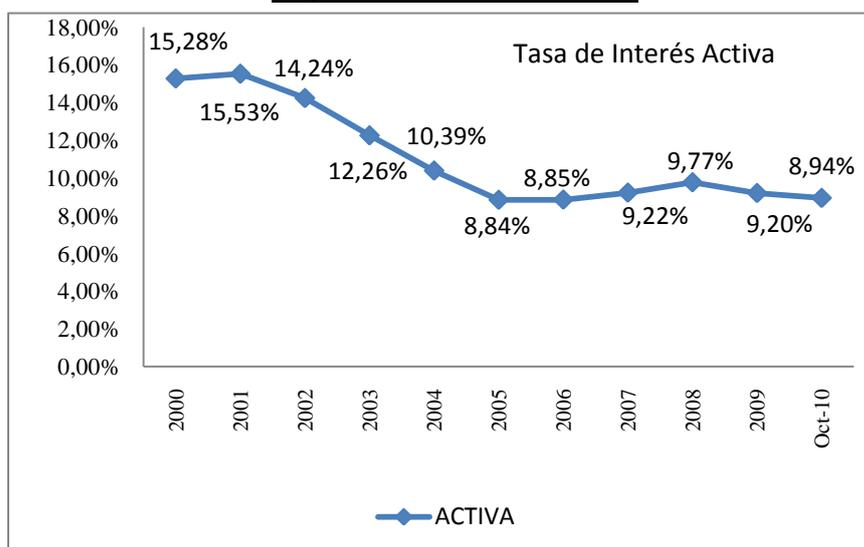
La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación

Tasa de interés Activa

Tabla #3

AÑO	ACTIVA
2000	15,28%
2001	15,53%
2002	14,24%
2003	12,26%
2004	10,39%
2005	8,84%
2006	8,85%
2007	9,22%
2008	9,77%
2009	9,20%
Oct-10	8,94%

Representación Gráfica #6



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴ HURTADO, Ítalo. Evaluación de la Economía. 2005

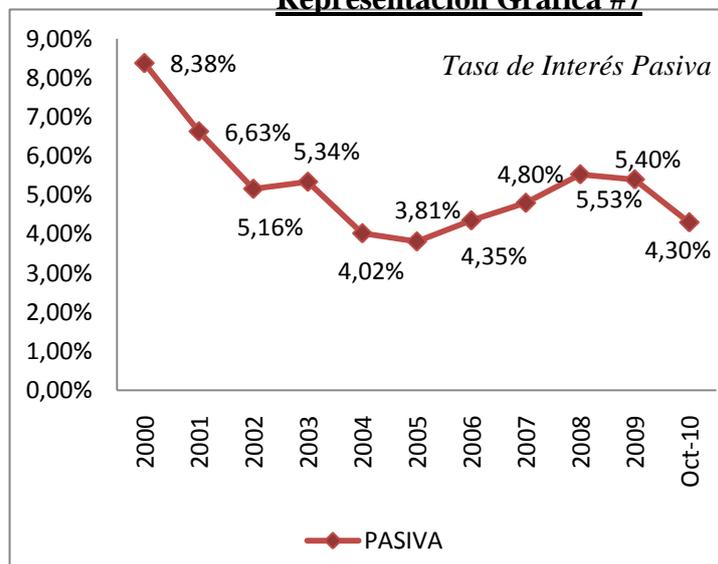
⁵ MOCHON, Francisco. Elementos de Microeconomía y Macroeconomía. 2006

Tasa de interés Pasiva

Tabla #4

AÑO	PASIVA
2000	8,38%
2001	6,63%
2002	5,16%
2003	5,34%
2004	4,02%
2005	3,81%
2006	4,35%
2007	4,80%
2008	5,53%
2009	5,40%
Oct-10	4,30%

Representación Gráfica #7



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en los gráficos anteriores, ha existido un descenso en la tasa de interés activa, lo cual es conveniente para las personas que realizan un crédito o necesitan financiamiento ya que esto hará disminuir los valores por concepto de intereses en los créditos con la institución financiera. En el año 2008 existió un alza leve de estos, debido a la implementación de nuevas políticas por parte de las nuevas autoridades elegidas, sin embargo la baja de estos intereses hasta situarse en el mes de Octubre del 2010 en 8,96%.

Esta tasa de interés será referencial en las entidades financieras, quien de acuerdo a sus calificaciones de riesgo en el mercado y las condiciones establecidas para cada uno de los créditos podrán variar hasta un máximo permitido por la ley.

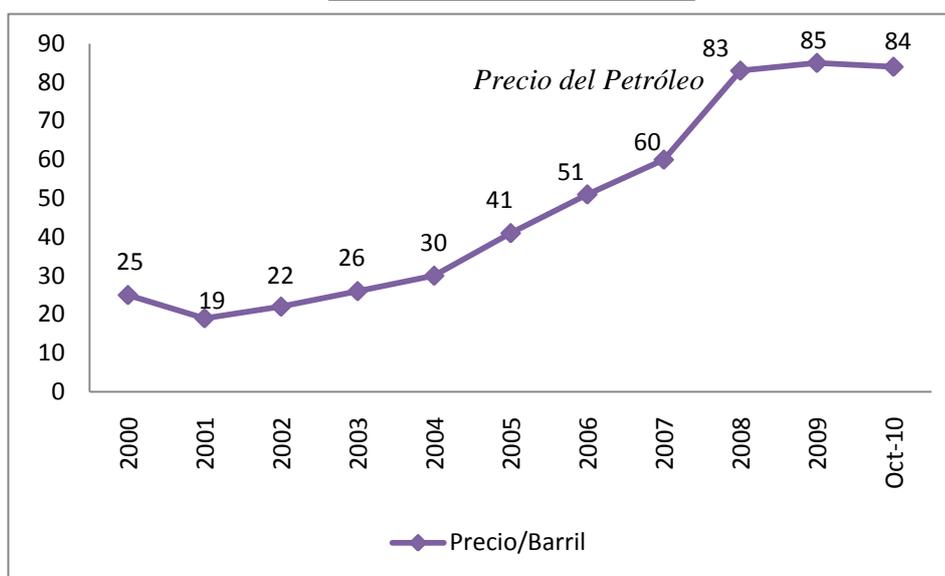
La tasa de interés pasiva son los porcentajes pagados por las instituciones financieras a los depositantes sobre los valores entregados.

2.2.1.2.3 Precio del Petróleo

Tabla #5

Año	Precio/Barril
2000	25
2001	19
2002	22
2003	26
2004	30
2005	41
2006	51
2007	60
2008	83
2009	85
Oct-10	84

Representación Gráfica #8



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos ver en el gráfico, los valores del precio del petróleo han ido aumentando durante los últimos 10 años, esto se debe al aumento en la calidad del petróleo extraído y a los convenios que se han conseguido con diferentes países, actualmente el precio del barril de petróleo se ubica en 85 dólares.

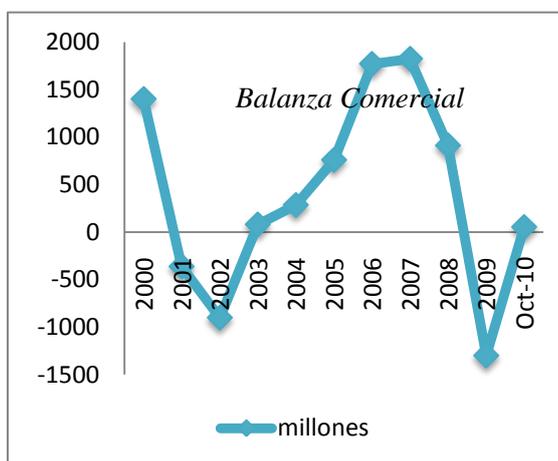
2.2.1.2.4 Balanza Comercial

Es parte de la balanza de pagos que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles. Se utiliza para registrar el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit; el primero cuando son mayores las importaciones; y el segundo cuando son mayores las exportaciones.⁶

Tabla #6

BALANZA DE COMERCIAL	
AÑO	millones
2000	1399,0
2001	-362,2
2002	-902,0
2003	79,5
2004	284,0
2005	758,3
2006	1.768,4
2007	1.823,0
2008	910,0
2009	-1300,0
Oct-10	51,6

Representación Gráfica #9



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desde el año 2007 ha existido un declive de la balanza comercial debido a que las importaciones han sido progresivamente mayores que las exportaciones, algo que es perjudicial para el país en el ámbito internacional sin embargo se ha logrado un aumento considerable en lo que va del año 2010 debido a un conjunto de políticas que protegen a los exportadores.

⁶ MELO, Jorge. Economía Básica. 1990

2.2.1.2.5 Tasa de desempleo

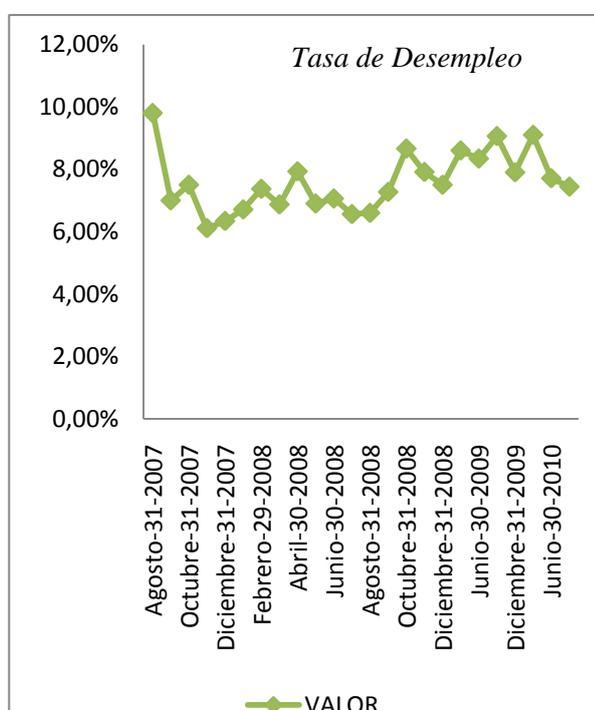
La tasa de desempleo representa el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada.

Tabla #7

Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Agosto-31-2007	9,80%
Septiembre-30-2007	7,00%
Octubre-31-2007	7,50%
Noviembre-30-2007	6,11%
Diciembre-31-2007	6,34%
Enero-31-2008	6,71%
Febrero-29-2008	7,37%
Marzo-31-2008	6,87%
Abril-30-2008	7,93%
Mayo-31-2008	6,90%
Junio-30-2008	7,06%
Julio-31-2008	6,56%
Agosto-31-2008	6,60%
Septiembre-30-2008	7,27%
Octubre-31-2008	8,66%
Noviembre-30-2008	7,91%
Diciembre-31-2008	7,50%
Marzo-31-2009	8,60%
Junio-30-2009	8,34%
Septiembre-30-2009	9,06%
Diciembre-31-2009	7,90%
Marzo-31-2010	9,10%
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%

Representación Gráfica #10



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos notar en estos dos últimos años la tasa de desempleo ha sido muy variable, manteniéndose en un promedio del 7%. Sin embargo podemos notar que al mes de Septiembre se ha establecido en un 7.44%.

2.2.1.2.6 Canasta familiar

Conjunto representativo de bienes y servicios que con mayor frecuencia adquieren los hogares y que representan un gasto importante en el consumo total, que satisfacen directa o indirectamente necesidades de consumo final.

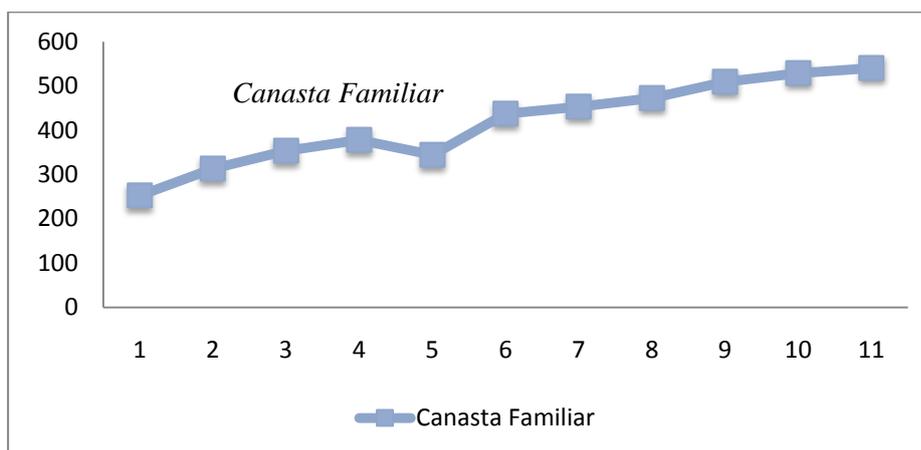
Tabla #8
Canasta Familiar

Año	Canasta Familiar
2000	252,93
2001	313,56
2002	353,24
2003	378,02
2004	344,45
2005	437,41
2006	453,26
2007	472,74
2008	508,94
2009	528,9
2010	540,1

Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: INEC

Representación Gráfica #11



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: INEC

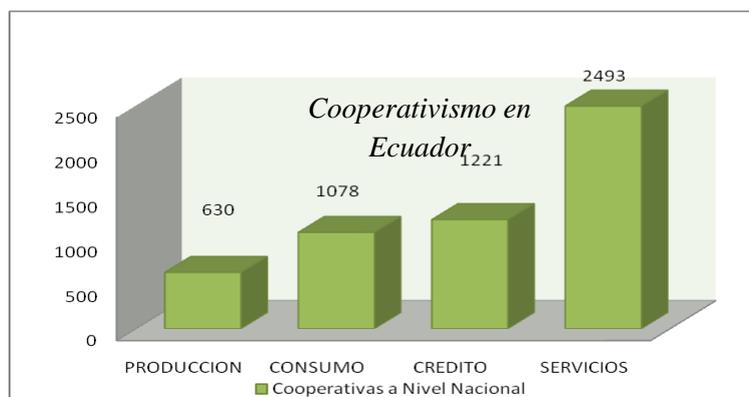
La canasta familiar ecuatoriana al mes de octubre del 2010 se ha establecido en 540,10 dólares.

2.2.1.2.7 El Cooperativismo en el Ecuador

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo y otorga la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicadas a obtener ganancias⁷

En el Ecuador el cooperativismo se ha desarrollado en todas las provincias del país, permitiendo así el desarrollo de las personas más necesitadas, brindándoles oportunidades para progresar y formar sus propias empresas. Actualmente en el Ecuador existen 5422 Cooperativas, de los cuales 1221 son de ahorro y crédito, que representan el 22% del total de las Cooperativas existentes.

Representación Gráfica #12



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

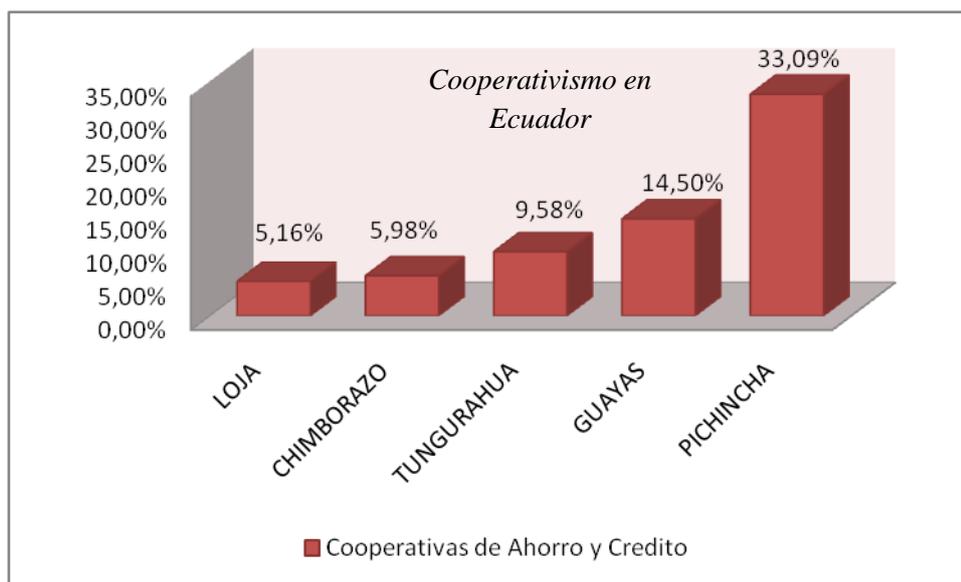
Fuente: Dirección Nacional de Cooperativas

Las Cooperativas de servicios son las más representativas a nivel nacional registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas. Mientras que las cooperativas de producción tienen un menor número alcanzando 630 a nivel nacional.

⁷ <http://www.liga.coop/>

Las cooperativas se han establecido a nivel nacional, de acuerdo a la densidad demográfica de cada una de las provincias, así como de acuerdo a sus necesidades, es por eso que las provincias que tienen el mayor número de cooperativas de Ahorro y Crédito son:

Representación Gráfica #13



Elaborado por: Cristian Salas Romero.

Fuente: Dirección Nacional de Cooperativas

Considerando que a nivel nacional existen 1221 cooperativas de Ahorro y crédito, aquí se presentan las 5 provincias con mayor número de estas a nivel nacional, en Pichincha funcionan 33.09% mientras que en Guayas alrededor del 14.5% y en Loja el 5.14%, provocando en estas provincias un mayor desarrollo socioeconómico entre sus habitantes y de la misma manera impulsando financieramente estas provincias.

2.2.1.3 *Factor Tecnológico*

Al hablar del factor tecnológico, como es de conocimiento general, es una de las ciencias que ha avanzado a pasos agigantados, actualmente el Ecuador ha importado tecnología de punta a fin de mantenerse a la vanguardia mundial. La Cooperativa está actualizada con este recurso de gran importancia en la institución, ya que cuenta con un paquete informático especializado y exclusivo para la Cooperativa que permite tramitar y gestionar las diferentes actividades de manera eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes. Para el uso del este software también es importante tener el hardware apropiado, es por eso que la Cooperativa aplica un plan de renovación programada de equipos, lo que permite al software seguir innovando sus aplicaciones y de la misma forma mejorar el servicio prestado a los clientes.

Otra de las innovaciones con la que cuenta la Cooperativa, es la instalación de un sistema integrado de vigilancia, mediante la cual, el gerente esta constantemente vigilando las acciones que realiza cada uno de sus trabajadores, para de esta manera maximizar este recurso a fin de proporcionar un valor agregado representativo a la institución.

Por el contrario una de las principales falencias en cuanto a tecnología se refiere, es la falta de un medio de comunicación externa con los socios como lo es una pagina web, que permita mantenerlos informados de los nuevos productos así como del estado de los créditos realizados.

2.2.1.4 *Factor Social*

Dentro de los factores sociales, más importantes tenemos, la migración ya que fue uno de los mayores fenómenos a nivel nacional que ha ocasionado un aumento considerable de las remesas enviadas del exterior hacia los familiares que se han quedado en el país. Para la Cooperativa esto ha sido una oportunidad ya que debido a este fenómeno se ha podido entregar

préstamos a familiares de migrantes que han invertido en el país generando fuentes de empleo y reactivando la economía del país. Por este motivo la Cooperativa ha efectuado una alianza estratégica con MoneyGram, institución Financiera internacional dedicada principalmente a la recepción y entrega de remesas en diferentes países entre ellos Ecuador, con esta decisión se ha logrado agilizar las transferencias realizadas del exterior en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa logrando así captar un mayor número de clientes.

Otro de los factores sociales importantes ha sido la ayuda brindada por el gobierno hacia los mas necesitados a través del ministerio de inclusión económica y social y el banco de fomento, que ha entregado créditos a menores tasas de interés que el mercado financiero, a fin de reactivar la economía del país y permitir a la gente de bajos recursos que tiene ideas emprendedoras ponerlas en marcha.

2.3 Influencias Microeconómicas

Al realizar un análisis microeconómico se estudiarán las variables que influyen directamente con la Cooperativa, su funcionamiento y otros aspectos que pueden afectar directamente al desarrollo de las actividades de esta organización.

2.3.1 Clientes

Los principales clientes de la Cooperativa son cada uno de sus socios que hasta el momento son alrededor de 8000. Sin embargo es importante mencionar que cualquier persona podrá ser socio de la Cooperativa siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

2.3.2 *Proveedores.*

Debido al giro del negocio la organización casi no se maneja con proveedores fijos, únicamente realiza contrataciones de acuerdo a sus necesidades. Es importante recalcar que las compras a proveedores son relativamente bajas en un mes por lo cual no se considera importante para el estudio en mención. Sin embargo existen proveedores fijos para la compra de suministros de oficina, quienes han trabajado años con el departamento y ofrece mejores precios que la competencia.

2.3.3 *Competencia.*

En el sector de Cotogchoa lugar de fundación de esta Cooperativa, la competencia es prácticamente nula ya que la misma fue conformada por pobladores que viven en el sector, sin embargo en las agencias de Llano Chico, Cutuglagua, entre otros la competencia es fuerte, debido a que la Cooperativa “Juan de Salinas” y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” tienen mayor número de sucursales en el valle de los chillos lo que les permite abarcar un mayor número de clientes. Es por eso que la Cooperativa mantiene interés en la creación de nuevos productos y servicios, así como de promociones atractivas, que permitan la consecución de los objetivos del área de Crédito.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Misión es una definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa y orienta toda la planificación y funcionamiento de la misma.

Es importante establecer la actividad empresarial fundamental, el concepto de producto que ofrece y a los clientes a los que pretende atender.

3.1.1 Misión de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Ser una Cooperativa de intermediación financiera que ofrece productos y servicios con la responsabilidad, transparencia y puntualidad, para satisfacer necesidades y apoyar al desarrollo socioeconómico de sus asociados en su zona de influencia.

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., contesta a las siguientes preguntas:

a. ¿Qué tipo de Organización es?

Una Cooperativa de intermediación financiera

b. ¿Por qué existen?

Para satisfacer necesidades y apoyar al desarrollo socioeconómico de sus asociados

c. ¿Qué productos ofrece?

Para ofrecer productos y servicios de intermediación Financiera

d. ¿Cuál es el factor diferenciador o distintivo?

Ofrece productos y servicios con la responsabilidad, transparencia y puntualidad

3.2 Visión

La visión es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.

3.2.1 Visión de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Seremos una entidad financiera competitiva que refleje solvencia, confianza, mediante la aplicación de procesos oportunos, tecnología innovadora, talento humano especializado y comprometido en la satisfacción de necesidades financieras de la comunidad en los cantones Rumiñahui, Mejía y Quito.

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., contesta a las siguientes preguntas:

a. ¿Lo que pretende ser?:

Una entidad financiera competitiva.

b. ¿En qué mercado se va a desarrollar?

En los cantones Rumiñahui, Mejía y Quito.

c. ¿A través de qué?

Mediante aplicación de procesos oportunos, tecnología innovadora, talento humano especializado.

d. ¿En qué principios se basa?

Solvencia, confianza.

3.3 Objetivos

Los objetivos se los puede definir como los propósitos que se ha trazado la organización para lograr beneficios para la misma.

3.3.1 Objetivos de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

- a. Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas de las comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la presentación de servicios financieros y complementarios a socios en el marco de la ley.
- b. Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- c. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de ahorro, autogestión, autocontrol y equidad como base del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- d. Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico.
- e. Promover la ampliación del mercado objetivo de la Cooperativa, procurando su consolidación y crecimiento, para lo que se implementaran nuevas oficinas en las parroquias del Valle de los Chillos según las leyes vigentes.

3.4 Principios

Los principios organizacionales se refieren a la base legal sobre la cual funciona la actividad administrativa con base a la ética y a la costumbre dentro del esquema organizacional.

3.4.1. *Principios de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda.*

La Cooperativa, regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios:

1. Adhesión y retiro voluntario;
2. Gestión democrática; un Socio o una Socia un voto;
3. Participación económica de los Socios, distribución de los excedentes en proporción al capital social aportado.
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación, información y capacitación de los socios y socias, representantes, directivos, funcionarios y empleados o empleadas.
6. Cooperación entre Cooperativas, fomentando la integración Cooperativa;
7. Interés por las familias, trabajando por el desarrollo sostenible de las Comunidades; y
8. Neutralidad política y religiosa.

3.5 Valores de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., se basan en los valores de Autoayuda, Responsabilidad, equidad de género, Honradez, Eficiencia y la solidaridad además de:

1. **Rentabilidad.-** Obtener resultados financieros para la Cooperativa y socios.
2. **Productividad.-** Entregar la mayor cantidad de productos y servicios financieros y de la mejor calidad con los menores costos operacionales.
3. **Ética.-** Moralidad, honestidad, respeto, lealtad y justicia.
4. **Conciencia solidaria.-** Conocimiento pleno del bien, que se debe hacer para apoyar a otros sectores de bajos y medianos recursos.
5. **Desarrollo del recurso humano.-** Capacitación permanente, reconocimiento y retribución justa en función de las responsabilidades y resultados.
6. **Trabajo en equipo.-** Capacitación positiva de directivos y colaboradores orientada a la consecución de los objetivos institucionales.
7. **Calidad total.-** Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de socios y socias.
8. **Mejoramiento continuo.-** Esfuerzo planificado de todas las áreas para aumentar la efectividad y eficiencia de la Cooperativa y el bienestar de todos sus miembros.
9. **Liderazgo.-** Fomentar el cambio de mentalidad y de comportamiento de la gente para afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer resistencias al cambio.

CAPÍTULO IV DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 GENERALIDADES

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa San Juan de Cotogchoa se presenta a continuación el marco teórico y conceptual el cual será empleado en el ejercicio práctico planteado.

4.1.1 Conceptos Básicos de la Auditoria de Gestión

Constituye los lineamientos que le permitirán al auditor, ejecutar su labor de forma, sistemática y ordenada; es decir, la metodología de la auditoría de gestión que busca proporcionar un mecanismo uniforme de trabajo para todas las fases de auditoría mediante la aplicación de técnicas que permitan realizar la recopilación y ordenamiento de la información, la programación del trabajo de auditoría, así como su ámbito de aplicación.

4.1.1.1 Tipos de Auditorias

De acuerdo a las normas legales vigentes en el país, se pueden realizar los siguientes tipos de Auditorias:

Auditoría Financiera: Es el examen de información contable - financiera que es realizado por parte de una tercera persona, distinta de la que la realizo, con la intención de emitir una opinión sobre su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la confiabilidad de tal información.

Auditoría de Gestión: Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, a fin de medir e informar los logros o desaciertos respecto a los objetivos previstos, así como la utilización de los recursos en forma económica y eficiente, así como la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas establecidas para cada caso.

4.1.1.2 Definición de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado y minimiza el insumo utilizado.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas, y sea útil el servicio prestado para generar nuevos ingresos.

4.1.1.3 Objetivos de la Auditoria

Entre los objetivos más importantes de la auditoria tenemos:

De control.- Revisar los procesos realizados dentro del departamento sujeto a examen, con la finalidad de evaluar el comportamiento organizacional y el cumplimiento de las normativas vigentes dentro de la institución.

De productividad.- Conocer a profundidad el giro del negocio, a fin de proponer los cambios que permitan aumentar la productividad de la misma, así como evitar el desperdicio de los recursos necesarios para su desempeño cotidiano.

De organización.- Proponer las mejores estructuras organizacionales, que permitan a los departamentos minimizar sus desperdicios de recursos y optimicen su trabajo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Controlar la calidad de los servicios entregados a los clientes, a fin de proponer los cambios estructurales respectivos, que permitan mantener y a la vez aumentar el número de clientes.

De cambio.- Determinar las áreas críticas, a fin de mejorar la productividad y rentabilidad, para así encontrar la mejor estructura organizacional que permita a la institución cumplir con sus metas establecidas.

4.1.1.4 Importancia de la Auditoría

Esta auditoría es de mucha importancia, principalmente para la gerencia ya que mediante esta se podrá medir el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos realizados dentro de la misma, de tal manera que se puedan proponer cambios en las áreas críticas, lo cual permitirá mejorar su productividad, provocando en la empresa el menor desperdicio de recursos y proponiendo a la vez, un ambiente dinámico que permita cumplir con los objetivos y metas propuestos por la organización.

4.1.1.5 Semejanzas y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera

Es importante conocer las diferencias y similitudes que tienen estas 2 ramas muy importantes de la auditoría y de esta manera tener claro el trabajo a realizar en cada una de ellas y conocer los principales puntos en los que se diferencian.

AUDITORIAS

	GESTIÓN	FINANCIERA
SEMEJANZAS	<p>Basadas en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.</p> <p>Todas las auditorías utilizan muestras.</p> <p>Similares Técnicas de obtención de evidencias, mediante las mismas técnicas de auditoría.</p> <p>Independencia y ética del auditor en la realización del trabajo.</p> <p>Similares procedimientos de comunicación de resultados.</p> <p>Se evalúan los controles internos realizados a fin de establecer el riesgo de control.</p>	
DIFERENCIAS	<p>Mide niveles de Cumplimiento.</p> <p>Promueve la eficiencia, eficacia dentro de un proceso en general a fin de minimizar recursos.</p> <p>Utiliza conocimiento y experiencia de la gerencia.</p> <p>No emiten dictamen.</p> <p>Se debe conocer cada uno de los procedimientos seguidos por el personal a fin de proponer los cambios que permitan obtener mejores resultados.</p>	<p>Mide razonabilidad de estados Financieros.</p> <p>Comprueba los valores presentados en los balances y emite una opinión al respecto.</p> <p>Utiliza el conocimiento y experiencia del área financiera y afines.</p> <p>Siempre emite un dictamen.</p> <p>Únicamente se necesita conocer la estructura de los balances a analizar a fin de emitir el dictamen respectivo.</p>

4.1.2 Herramientas de la auditoría de Gestión.

4.1.2.1 Indicadores.

Para realizar una Auditoría de Gestión, se deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, el cual siempre pudiera contar con información consistente y oportuna.

Dicho sistema estará formado por los siguientes componentes principales:

4.1.2.2 Indicadores de Rendimiento.

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones. Estos pueden ser:

4.1.2.2.1. Indicadores Cuantitativos.

4.1.2.2.1.1 Indicadores de Volumen de Trabajo.

Estos proveen una descripción de la actividad realizada. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

4.1.2.2.1.2 Indicadores de Eficiencia

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos indicadores de eficiencia se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

4.1.2.2.1.3 Indicadores de Economía

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, o de mercado.

4.1.2.2.1.4 *Indicadores de Efectividad.*

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

4.1.2.2.1.5 **Indicadores Cualitativos.**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

4.1.2.3 **Control interno.**

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

4.1.2.4 **Papeles de trabajo.**

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoria se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoria del año actual son una base para planificar la auditoria del próximo periodo.

4.1.2.4.1. Contenido de los papeles de trabajo.

Evidencia que los procesos y demás información sobre los que va a opinar el auditor, están de acuerdo con los registros de la empresa.

- Análisis de los procesos los que debe seguir el departamento auditado a fin de verificar el cumplimiento de las normas establecidas.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado y revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance de su auditoría.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

4.1.2.4.2 Estructura general de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.

4.1.2.5 Marcas de auditoría e índices de referencia.

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoría, usualmente se acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos.

En la práctica la utilización de marcas de trabajo realizado es de lo más común y facilita por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor ejecutante y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

También en la práctica debido a que hay ciertos trabajos repetitivos de una manera constante se decide periódicamente establecer una marca estándar, es decir, una marca que signifique siempre lo mismo.

La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

4.1.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión.

4.1.3.1 Fases de la auditoría.

- Conocimiento Preliminar.
- Planificación.
- Ejecución.
- Comunicación de Resultados.
- Seguimiento o Monitoreo.

4.1.3.2 Conocimiento Preliminar.

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

4.1.3.2.1 Recopilación de Antecedentes.

Entre las herramientas más importantes que se deberán utilizar para conocer los antecedentes de la organización tenemos:

4.1.3.2.1.1 Entrevista con el Gerente General.

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para ello se preparará un grupo de dudas y preguntas a tratar en la entrevista, sin olvidar incluir como tema importante, el trato que se lleva entre las jefaturas y hacia la gerencia general.

4.1.3.2.2 Determinación de Objetivos.

Los objetivos deberán ser planteados por el jefe de la auditoría, mediante estos se deben trazar los resultados que se quieren lograr al final de la auditoría y estos ayudarán a la elaboración del informe de auditoría que deberá ser entregado al final de este proceso.

Por las razones antes mencionadas los objetivos que perseguirá la auditoría de gestión deberán ser, alcanzables, específicos y comunicables, a fin de que sea fácil interpretarlos en el informe final.

4.1.3.2.3 Enfoque y orientación del Examen.

El enfoque y orientación de la auditoría determina que la investigación debe guiarse en los objetivos trazados. Este enfoque deberá priorizar todas las áreas (críticas) de la organización, ajustándose a los procedimientos y a los objetivos que se tracen en cada auditoría. Existe la posibilidad de cambiar la orientación de la auditoría si hubiese la necesidad de revisar ciertas áreas críticas con mayor intensidad.

4.1.3.2.4 Estudio General.

El objetivo de esta etapa es poder definir las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a determinar las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas.

Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos empresariales, los sistemas de control existentes y toda otra información útil para la Auditoría.

4.1.3.2.4.1 Conocimiento de la entidad.

Se profundizará en el conocimiento de la información general ya recopilada para definir el marco de acción, con el objeto de obtener la información más precisa acerca de la organización, como son sus objetivos, misión, visión, valores, principios, entre otros, que permitan al auditor tener un conocimiento amplio de la organización así como de las metas a corto y largo plazo fijadas por la misma.

4.1.3.2.4.2 Evaluación Sistema Control Interno y de Gestión.

El auditor deberá revelar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.

4.1.3.2.4.3 *Análisis.*

Una vez recopilada toda la información anteriormente indicada, deberá comprobarse si los controles funcionan y logran sus objetivos, para lo cual deberán realizarse pruebas consistentes en la revisión de determinadas operaciones, observando el funcionamiento directo del sistema.

Para cada área deberá compararse la realidad observada con los requisitos mínimos de calidad que aseguren un adecuado control de ellas.

Es fundamental que todo lo analizado respecto al control interno quede debidamente documentado en los papeles de trabajo, Tanto en la elaboración de las entrevistas, observaciones y recopilación de información deberá procurarse cubrir toda la información anteriormente indicada con el objetivo de completar el Cuestionario de Evaluación Global de la Organización, ampliando o ajustando el mismo de acuerdo a las características del ente.

4.1.3.2.4.4 *Determinación de Áreas Críticas.*

En base a toda la información obtenida y al análisis efectuado, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, subáreas o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

Los principales antecedentes a considerar para determinar las áreas o actividades críticas son:

- El resultado de la evaluación del control interno administrativo
- Requerimientos de los directivos del ente.
- Importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
- Los resultados de otras auditorías. Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración.

4.1.3.2.4.5 Informe de Diagnóstico General

El objetivo de este es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas, a efectos de encarar la profundización del análisis en las etapas siguientes y la reformulación de la Planificación Global de Recursos.

4.1.3.3. Planificación específica.

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere y la metodología a aplicarse para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de los procesos auditados, tratando de identificar los problemas de las áreas críticas y sus posibles causas, finalizando la misma con el diseño de un programa de auditoría que se adapte a este fin.

Es por esto que se realizan los siguientes procedimientos antes de elaborar el programa de trabajo.

- Evaluación de las actividades críticas en las áreas a auditar.
- Evaluación del control interno de las áreas que serán auditadas.

Con esto el auditor obtendrá una idea de las deficiencias del área a analizar así obtendrá una mejor visión de las áreas críticas y de los controles deficientes, con esta información procederá a realizar el programa de auditoría donde se detallará los procedimientos que deberán realizarse.

4.1.3.3.1 Programa de Auditoría

Como última fase de la etapa del planeamiento se deberá confeccionar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a los procesos sometidos a examen.

Este programa servirá de guía para la evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de las causas y efectos. La realización del programa de auditoría es importante para el Supervisor de Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control donde se analiza el cumplimiento del mismo.

4.1.3.3.1.1 *Contenido del programa de auditoría*

En el programa de auditoría se deberá especificar los siguientes puntos:

- **Antecedentes:** Es aquí donde se deberá incluir los sucesos que precedieron la contratación de la auditoría, así como se deberán especificar las técnicas a usarse y los documentos que dan la autorización al inicio de la misma.
- **Objetivos:** En este se determinaran los objetivos que persigue la auditoría respecto a los procesos examinados.
- **Alcance:** En este punto deberán indicarse todas las restricciones conocidas al examen a efectuar, los límites de la auditoría y los aspectos que serán incluidos.
- **Criterios:** Aquí es donde se especificaran los criterios que dieron lugar a los problemas enunciados
- **Procedimientos:** Se deberán utilizar los criterios y las respuestas a los Cuestionarios de control interno, como referencia para orientar los procedimientos de auditoría en la búsqueda de respuestas a los interrogantes fundamentales que el área en estudio plantea.
- **Recursos:** En el programa de trabajo se especificarán las personas asignadas para realizar cada uno de los procedimientos detallados en el mismo, optimizando los recursos y designando el trabajo a cada uno de los colaboradores.

4.1.3.4. Ejecución

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión.

Para ello el Coordinador de la auditoría deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con información consistente y oportuna.

Es en esta fase donde se debe verificar toda la información obtenida verbalmente; y de esta manera obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan a los auditores recomendar y concluir sobre los diferentes procedimientos que se realizan dentro de la organización.

Los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta en esta fase son:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por el jefe de auditoría designado al proyecto.

4.1.3.4.1 Evidencias de Auditoria

La evidencia del auditor es la convicción razonable de que todos aquellos datos detallados en los papeles de trabajo han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos que realmente han ocurrido.

La evidencia se obtiene por el auditor a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que concurran en cada caso, y de acuerdo con el juicio profesional del auditor.

Dado que el auditor no siempre puede tener certeza absoluta sobre la validez de la información obtenida, determinará los procedimientos y las pruebas a

aplicar necesarios para la obtención de una evidencia suficiente y adecuada en relación al objetivo de su trabajo.

La evidencia obtenida deberá recogerse en los papeles de trabajo del auditor como justificación y soporte de trabajo efectuado.

4.1.3.4.1.1 Tipos de Evidencia

La evidencia puede categorizarse como:

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos, fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- **Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de terceras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional.

4.1.3.4.2 Diagnostico.

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

Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el Coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron.

Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá realizarse un papel de trabajo, en el cual debe detallarse el hallazgo y la evaluación de los diferentes

indicadores de acuerdo al hallazgo pertinente. En este papel de trabajo deberá constar:

- **Condición:** Es el nivel real del rendimiento obtenido después de realizado el examen, es lo que se está realizando actualmente en el proceso auditado.
- **Criterio:** Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, es importante en este punto redactar el nivel de rendimiento esperado para el proceso analizado y las normas en las que se encuentran especificados
- **Causa:** Aquí se describe cada uno de los factores que han provocado la variación del rendimiento, favorable o desfavorablemente, a fin de determinar lo que se debe mejorar o mantener en cada uno de los procesos
- **Efecto:** Es el impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible. Se describen los efectos que se han obtenido por el no cumplimiento de las normas establecidas para dicho proceso.
- **Recomendación:** Se describen los cambios que se deben realizar en el proceso, a fin de mejorar la productividad del proceso.

4.1.3.5 Comunicación de Resultados

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe en el cual se incluirán las conclusiones y la recomendación del auditor respecto a los procesos revisados, lo que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de dichos procesos.

4.1.3.5.1 Informe

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, así como las recomendaciones del auditor, a fin de que los mandos directivos tomen su decisión intentando mejorar los procesos auditados obteniendo mayor

eficiencia y eficacia. Es importante que el informe contenga las siguientes partes:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer en forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- **Cuerpo del Informe:** Se debe hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiendo la Auditoría con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad

4.1.3.6. Seguimiento

El objetivo de la auditoría de gestión, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado las mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la gestión auditada y un fortalecimiento de de su sistema de control interno.

Con el propósito de realizar un seguimiento eficaz de las recomendaciones contenidas en el informe entregado a la gerencia se deberá programar el seguimiento a realizarse en la organización el cual permita a la firma auditora conocer el grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas y así evaluar los resultados presentados por los procesos auditados.

Los principales objetivos que busca la fase del seguimiento son principalmente:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implantada respecto a los problemas que la originaron.

4.1.2.6.1 Fases del seguimiento

- **Control de implantación de recomendaciones**

En esta fase se deberá verificar si los representantes directos de cada uno de los procesos ha tomado como referencia las recomendaciones realizadas por el auditor y se deberá comprobar si se han adoptado o no cada una de las recomendaciones.

- **Verificación**

En esta fase se verifica el cumplimiento de las recomendaciones y sus efectos en los procesos aplicados

- **Confección del informe de seguimiento**

4.2 Formatos Aplicables a la Auditoria de Gestión

FASE I. Planificación Preliminar

4.2.1. Carta de petición

Sangolquí, ... dede

Señores

Salas Romero & Asociados Cia. Ltda.

Presente:

De mi consideración

A petición presentada por la junta de socios, realizada el día..... se ha determinado la realización de una Auditoria de Gestión, la cual tendrá por objeto mejorar los tiempos de otorgación de un crédito así como mejorar los tiempos de recuperación de los mismos, por tal motivo se solicita a ustedes, muy comedidamente, enviar una proforma de sus servicios profesionales para realizar la respectiva Auditoria al área de Crédito y Cobranzas con la finalidad de mejorar sus procesos a fin de obtener mejores resultados.

Cabe mencionar que la proveerá todo lo necesario para llevar a cabo el examen el cual será de mucha utilidad para la consecución de los objetivos planteados para el siguiente año.

Por la atención dada a la presente, quedamos de ustedes.

Atentamente

.....

Gerente General

4.2.2 Visita preliminar

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Departamento de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>Objetivo: Conocer las instalaciones de la cooperativa y las actividades que se realizan en estas.</p> <p>¿Quién es el Presidente actual de la Cooperativa?</p> <p>¿Cuándo Fue creada?</p> <p>¿Cual es número de socios que tiene actualmente la Cooperativa?</p> <p>¿Cuáles son sus principales operaciones financieras?</p> <p>¿Cuántas sucursales funcionan actualmente y donde están ubicadas?</p> <p>¿Cuáles son los valores monetarios totales de los créditos otorgados?</p> <p>¿Cuántos asientos contables se relazan semanalmente?</p> <p>¿Cuántas cuentas corrientes tiene la Cooperativa?</p> <p>¿Cuál es su actividad principal?</p> <p>¿Qué tipos de créditos ofrece a sus socios?</p> <p>¿Qué otras áreas intervienen en los departamentos de crédito y cobranzas?</p> <p>¿Quienes intervienen en el proceso de otorgamiento de créditos?</p>	

4.2.3 Planificación de la Auditoria

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>														
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Auditoría de Gestión Conformación del equipo de trabajo</p>															
<p>La auditoría de gestión al departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “.....” Ltda, se realizará con el siguiente equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor 1 – Jefe de Equipo • Auditor Operativo 															
<p>El tiempo para cumplir con la auditoria de gestión al proceso en mención se ha distribuido de la siguiente manera:</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FASES</th> <th>DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación Preliminar</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Planificación Especifica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ejecución de la auditoria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación de resultados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>seguimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>DIAS</td> </tr> </tbody> </table>		FASES	DIAS	Planificación Preliminar		Planificación Especifica		Ejecución de la auditoria		Comunicación de resultados		seguimiento		TOTAL	DIAS
FASES	DIAS														
Planificación Preliminar															
Planificación Especifica															
Ejecución de la auditoria															
Comunicación de resultados															
seguimiento															
TOTAL	DIAS														
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisado por</td> <td></td> </tr> </table>		Elaborado por		Revisado por											
Elaborado por															
Revisado por															



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Presupuesto de Trabajo

RECURSO HUMANO	
DETALLE	HONORARIOS
Auditor Jefe de Equipo	
Auditor Operativo	
Total	
RECURSO MATERIAL	
Alquiler de Oficina	
Suministros de Oficina	
Suministros de Computación	
Movilización	
Alimentación	
Servicios Básicos	
Internet	
Total	
SUMA TOTAL	

Elaborado por

Revisado por

4.2.4 Agradecimiento



Sangolquí, ... de de

Sres.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....”

De nuestras consideraciones.

Agradecemos que nos hayan tomado en cuenta para realizar la Auditoria de Gestión en su prestigiosa Cooperativa, nuestra firma cuenta con la experiencia necesaria, lo cual avala nuestro trabajo, hemos realizado todo tipo de auditorías en grandes empresas y también en entidades financieras muy importantes del País.

Luego de visitar sus instalaciones y teniendo un conocimiento global de la cooperativa, hemos formulado nuestra oferta profesional la cual la detallaremos a continuación:

Esperamos que la misma cumpla con sus expectativas

Atentamente

.....

Jefe de Auditoria

4.2.5 Oferta Profesional



Oferta Profesional

para la

*Cooperativa de Ahorro y Crédito
"San Juan de Totogchoa" Ltda.*

de la auditoría de gestión a los procesos de

Crédito y Cobranzas

Sangolquí de de



Sangolquí dede

Señores

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Presente

De acuerdo con la invitación recibida el por parte de su prestigiosa cooperativa, Yo Auditor Autorizado y en calidad de Gerente General de la firma de Auditoría, me permito hacer llegar a ustedes la siguiente Oferta Profesional para la realización de la Auditoría de Gestión a la unidad de, en la cual se ha incluido las técnicas, objetivos y demás herramientas que utilizaremos para realizar nuestro trabajo, las cuales podrán apreciar en el documento adjunto, el cual les permitirá conocer nuestra firma, así como los procedimientos a realizarse en la institución a examinar.

..... al contar con nuestro servicio estará garantizada de recibir un trabajo de alta calidad, lo que permitirá obtener mejores resultados en cada uno de los procesos auditados.

Sera un privilegio para nosotros contarle entre nuestros distinguidos clientes, por cuya razón estaremos pendientes de su aceptación.

Atentamente

.....

Representante Legal de la Firma

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. **Carta de presentación**.....
2. Índice del Contenido.....
3. **Sección I** Presentación de la Firma.....
4. **Sección II** Lineamientos Generales.....
5. **Sección III** Metodología para realizar la auditoria.....
6. **Sección IV** Productos o informes a presentar.....
7. **Sección V** Cronograma del desarrollo de la auditoria.....
8. **Sección VI** Equipo de profesionales asignados.....
9. **Sección VII** Experiencia de la Firma.....
10. **Sección VIII** Honorarios y plazos.....

SECCIÓN I

Presentación de la Firma

....., es una firma Nacional de Auditores Independientes con .. años de trayectoria en el Ecuador, calificados y aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, según resolución N° constituida por un grupo de profesionales preparados, calificados y con valores personales bien fundamentados, que permitirán prestar servicios de Auditoria y asesoramiento financieros de alta calidad a cada uno de nuestros clientes a nivel nacional,

....., esta conformado por profesionales en diversas ramas de la auditoria, nos encanta lo que hacemos, ya que tenemos muy claro que nuestro apoyo significa el crecimiento de nuestros clientes, por tal razón procuramos brindar el apoyo mas eficiente para lograr el mejor desempeño en sus funciones.

Estamos orientados a clientes que aprecian el valor agregado que ponemos en cada uno de los trabajos profesionales realizados. Nos esforzamos permanentemente para atender todos los requerimientos de organizaciones desde pequeños negocios hasta importantes empresas multinacionales en una gran variedad de actividades económicas.

Nuestros servicios permiten fortalecer el control interno de la empresa en si, así como alcanzar los objetivos planteados por los niveles gerenciales de cada una de ellas, permitiéndoles una organización tanto empresarial como económicamente mas eficiente, que permita obtener mejores resultados al final del periodo auditado.

Debido a la trayectoria de la firma, así como de los profesionales con los que contamos, hemos puesto a disposición de nuestros clientes varios servicios que ayudan cada día, y en mayor grado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que realizan, entre los mas importantes tenemos:

- **Auditoría Interna.**
- **Auditoría Externa.**
- **Asesoramiento Contable.**
- **Auditoría Operativa.**
- **Auditoría de Cuentas Especiales**
- **Asesoramiento Financieros.**

SECCIÓN II

Lineamientos Generales

Motivo del Examen

Este examen se lo realizara en el departamento..... de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el cual ayudará a la organización a medir la eficiencia y eficacia de los procesos realizados en este departamento y de esta manera poder establecer las mejoras a realizarse en esta área para así, obtener mejores resultados y mejorar el desempeño de la organización.

Objetivo de la auditoria

El objetivo general de la Auditoria de Gestión planteada para, es el de determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que se llevan a cabo en el departamento de.....

El objetivo específico es el de determinar el grado de cumplimiento de políticas y normas en el departamento de.....

Alcance de la Auditoria

El periodo Estimado para el desarrollo y la conclusión de los procesos planteados en esta propuesta comprende desde..... del 2010 hasta el Del 2011, con un aproximado de horas al mes

La auditoría de gestión al departamento de de la Cooperativa de Ahorro y Crédito..... se la realiza debido a que se necesita conocer si se están otorgando los créditos optimizando los tiempos y además si la cartera está siendo recuperando oportunamente

SECCIÓN III**Metodología para realizar la auditoria**

Con el objeto de obtener los mejores resultados para nuestra auditoria de gestión realizada a, se procederá a utilizar las siguientes técnicas y procedimientos en el transcurso de la auditoria

.....

.....

.....

SECCIÓN IV

Productos o informes a presentar

Productos finales

El producto a entregar será el informe final en el cual se incluirán comentarios, conclusiones y recomendaciones. Entre ellos los más importantes se incluirán la presentación del borrador, así como el informe largo, el cual contendrá todos los detalles de la auditoria, anexos, entre otros.

También se incluirá el informe ejecutivo el cual contendrá los hallazgos encontrados durante el proceso realizado, así como las conclusiones y recomendaciones realizadas por la firma hacia el Gerente General y los consejos de Vigilancia y Administración

SECCIÓN V

Cronograma del desarrollo de la auditoria

ACTIVIDADES	
PLANIFICACION PRELIMINAR	
Visita Preliminar	
Conformación del Equipo de Trabajo	
Firma del Contrato	
Inicio de Actividades	
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
Realización de las Entrevistas	
Establecimiento de Objetivos y Alcance del examen	
Evaluación del Control Interno	
Establecimiento del Programa de Auditoria	
EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	
Procedimientos aplicados al proceso de Créditos	
Procedimientos aplicados al proceso de Cobranzas	
Análisis de los indicadores de Gestión	
Determinación de Índices y Marcas de Auditoria	
Elaboración de Hojas de Hallazgos	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
Elaboración del Borrador del Informe	
Lectura Borrador del Informe	
Entrega del Informe Final	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
Elaboración de la Matriz de Cumplimiento	
Seguimiento y Control	
TOTAL	

SECCIÓN VI

Equipo de profesionales asignados a esta auditoria

Equipos de auditores

La auditoría de gestión a la cooperativa se la realizará con el siguiente equipo

.....	Auditor jefe del Equipo
.....	Auditor Operativo
.....	Asesor Técnico
.....	Auxiliar de Auditoria

Se ha determinado el equipo mencionado, ya que son los profesionales con mayor experiencia en el área de Auditorías de gestión a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

SECCIÓN VII

Experiencia de la Firma

.....
Auditoría de Gestión

.....
.....
Auditoría de Gestión

SECCIÓN VIII

Honorarios y plazos

Presupuesto de tiempo

Se ha estimado un tiempo de días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASE	DIAS
Conocimiento Preliminar
Planificación
Ejecución
Comunicación de Resultados
Monitoreo
TOTAL

Honorarios

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor, relacionando las horas de trabajo presupuestada para esta auditoria lo cual estimamos en ,..... mas impuestos

Estos honorarios serán cancelados de la siguiente manera:

..... al momento del inicio de la auditoria

..... al momento de la entrega de los resultados al Gerente General

4.2.6 Carta de compromiso

Sangolquí,.....dede

Señores.

.....

Presente

De mis consideraciones

Mediante la presente,, una vez revisada la oferta profesional enviada por ustedes y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional. Por lo tanto, sírvanse realizar la auditoría de gestión al departamento lo antes posible a fin de mejorar los procesos realizados en el área mencionada.

Att.

.....

Gerente General

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

Sangolquí,.....dede

En la ciudad de Sangolquí a del mes dede 2... se decide suscribir un contrato de prestación de servicios de Auditoria entre la Señora, mayor de edad, con CC, obrando en el presente documento como representante legal de la, debidamente constituida ante la Dirección, ubicada, facultada para los efectos de la firma de este contrato

Y por otra parte,, mayor de edad, domiciliado y residente en la ciudad de Quito, portador de la C.C. 1..... obrando en el presente documento como representante legal de & Asociados Cía. Ltda. Auditores Independientes, compañía debidamente constituida mediante escritura pública número otorgada el en la Notaría Segunda del Cantón Quito e inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Quito, debidamente facultado para la ejecución de trabajos de Auditoria y Asesoramiento Contable, hemos convenido la celebración del presente Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de conformidad con lo siguiente:

CONSIDERANDO:

1. Que las partes se encuentran debidamente facultadas y autorizadas para celebrar el presente Contrato.
2. Que la; es una cooperativa dedicada a la prestación de servicios de intermediación financiera.
3. Que es una sociedad dedicada a prestar servicios profesionales de auditoría externa así como de asesoría contable.

4. Que el AUDITOR no tiene ningún vínculo ni relación de subordinación o control con
5. Cía. Ltda.; razón por la cual, está en capacidad de desarrollar su gestión con total independencia y autonomía.

Las partes acuerdan las siguientes cláusulas.

PRIMERA: OBJETO.- Por virtud del presente Contrato, EL AUDITOR se compromete, frente a la cía. Ltda., a realizar la auditoría externa sobre las operaciones de la Unidad de Crédito y Cobranzas desde la firma del presente Contrato, auditoría que se efectuará con base en normas de auditoría generalmente aceptadas, con el enfoque y el alcance necesarios que permitan revelar los hallazgos detectados en esta unidad de la organización.

SEGUNDA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES.- Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del Contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable. Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de los salarios, prestaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente Contrato.

TERCERA: OBLIGACIONES LA- Además de pagar íntegra y oportunamente los honorarios al AUDITOR y asumir los gastos que más adelante se estipulan, son obligaciones de la en su calidad de administradora de las Universalidades y en relación con las mismas las siguientes:

- 1- Diseñar y mantener en operación, debidamente documentado, un completo y adecuado sistema de control interno.

- 2- Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar el hallazgo válido y suficiente sobre cada uno de los asuntos
- 3- Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente para con el AUDITOR.

PARRÁGRAFO - El incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones legales o contractuales para con el AUDITOR, incluyendo la obligación de pago oportuno por los servicios prestados, permitirá a éste último interrumpir la prestación de sus servicios.

CUARTA: OBJETO DEL CONTRATO.- Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen que las obligaciones del AUDITOR se circunscriben al alcance y metodologías establecidos en la Propuesta

QUINTA: COSTOS Y GASTOS.- Es deber del la, asumir, en su calidad de Contratante el cargo de éstas, el costo de los recursos físicos, humanos, técnicos o administrativos, que no estén incluidos en los honorarios del AUDITOR, tales como, papelería, fotocopias, fax, teléfono, elementos de oficina, entre otros gastos o costos en que se deba incurrir, para el adecuado desarrollo de la auditoría y de conformidad con el alcance de la Propuesta.

SEXTA: HONORARIOS.- A título de honorarios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”. Pagará al AUDITOR la suma de **seis mil quinientos dólares**, por concepto de la auditoria Gestión a la Unidad de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa siempre y cuando se cumpla con los plazos establecidos en la oferta presentada anteriormente por el Auditor.

SÉPTIMA: DURACIÓN.- De conformidad con el objeto del presente Contrato, el AUDITOR prestará sus servicios de auditoría externa al cía. Ltda., desde la fecha de suscripción sin perjuicio de las prórrogas y ajustes correlativos a los que hubiere lugar

OCTAVA: TERMINACIÓN.- El presente Contrato terminará cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

- 1) Vencimiento de su término de duración o el de sus prórrogas;
- 2) Por decisión anticipada de cualquiera de las partes, en cuyo caso, la terminación del Contrato o de cualquiera de sus prórrogas se hará efectiva luego de treinta (30) días contados a partir de la fecha en que la parte respectiva comunique su decisión a la otra.
- 3) Por mutuo acuerdo entre las partes;

NOVENA: CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN.- Las partes expresamente reconocen que el presente Contrato ha sido negociado por ellas en forma libre, consiente y razonable, que se considera conjunta y equitativamente preparado y redactado por las mismas.

DÉCIMA: CESIÓN.- Ninguna de las partes podrá ceder total o parcialmente el presente Contrato a un tercero, sin la autorización previa y por escrito de la otra parte.

DÉCIMA PRIMERA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.- Si surgiere alguna diferencia, disputa o controversia entre las partes por razón o con ocasión del presente Contrato, las partes buscarán de buena fe un arreglo directo antes de acudir al trámite arbitral aquí previsto. En consecuencia, si surgiere alguna diferencia, cualquiera de las partes notificará a la otra la existencia de dicha

diferencia y una etapa de arreglo directo surgirá desde el día siguiente a la respectiva notificación. Esta etapa de arreglo directo culminará a los diez (10) días siguientes a la fecha de su comienzo.

Si no hubiere arreglo entre las partes dentro de la etapa antedicha, cualquiera de ellas podrá dar inicio al arbitraje institucional. El arbitraje se realizará en la ciudad de Quito, aplicando las leyes vigentes en Ecuador. Se lo realizará en español.

.....
CC.....
GERENTE GENERAL
.....

Ing.
C.C.
GERENTE GENERAL

4.2.7 Comunicación del inicio de las actividades

Sangolquí..... de de 20..

Señora.

.....

Gerente General de

Presente

De nuestras consideraciones

Mediante la presente, Salas Romero & Asociados, por petición presentada por la junta de socios de la cooperativa..... comunicamos a usted que el día Iniciamos nuestra auditoria contratada por la Cooperativa con fecha..... Por lo cual pedimos a usted se brinde las facilidades necesarias a nuestro equipo de profesionales, a fin de ejecutar el trabajo planificado, que nos permita cumplir con los objetivos trazados por nuestra firma.

El personal asignado para el examen mencionado es el siguiente:

Auditor Jefe del Equipo
Auditor Operativo
Asesor Técnico
Auxiliar de Auditoria

Aprovechamos para agradecer la atención prestada a la presente.

Atentamente

.....

Jefe de Auditoria

FASE II. Planificación específica

4.2.8 Entrevista

Entrevistas a los diferentes funcionarios de la cooperativa para determinar el riesgo inherente

	P/T
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Entrevista al área de Crédito</p>	
<p>Nombre:</p> <p>Cargo: Jefe del departamento de</p> <p>Fecha: de Diciembre de 2010</p> <p>Hora:</p> <p>Objetivo: Conocer los controles aplicados por parte de la Cooperativa en el departamento de crédito, con la finalidad de determinar la eficiencia del Control Interno aplicado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Existe un manual de procedimientos para en departamento de créditos? 2) ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento de créditos? 3) ¿Cuántos socios son atendidos diariamente por este departamento? 4) Relate brevemente el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito 5) ¿Qué requisitos debe presentar un cliente para acceder a un crédito? 6) ¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio? 7) ¿Se verifica la información presentada por los socios? 8) ¿Cuánto tiempo se toma en la aprobación de un crédito? 9) ¿Cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta para otorgar un crédito? 10) ¿Los empleados del área conocen en detalle las normativas de la Cooperativa? 	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	P/T
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas</p> <p>Proceso de Cobranzas</p>	
<p>Nombre:</p> <p>Cargo: Asistente de Cobranzas</p> <p>Fecha: de Diciembre de 2010</p> <p>Hora:</p> <p>Objetivo: Conocer a fondo los Procedimientos realizados en cada uno de los procesos a ser auditados, a fin de evaluarlos y determinar mejoras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo y cómo se genera el proceso de cobranzas? 2. ¿Describa brevemente el proceso de cobranzas? 3. ¿Quién maneja la lista de socios en mora? 4. ¿Cuál es el método utilizado para verificar la existencia de cartera vencida? 5. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad de la cartera? 6. ¿Se realiza actualizaciones diarias del sistema contable? 7. ¿Cuál es el lapso de tiempo que toma la actualización del sistema contable? 8. ¿Se entrega tablas de amortizaciones del préstamo a los clientes al momento de confirmar su aprobación? 9. ¿Se aplican diferentes métodos de cobranzas? 10. ¿Se realiza confirmaciones de saldos con los clientes en mora para presionar el pago de las Cuentas pendientes de cobro? 	

Elaborado por	
Revisado por	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	P/T
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Entrevista al Área Legal</p>	
<p>Nombre:</p> <p>Cargo: Jefe del departamento legal</p> <p>Fecha: de Diciembre de 2010</p> <p>Hora:</p> <p>Objetivo: Conocer, a breves rasgos, las figuras legales con las que cuenta la institución para respaldar cada una de las operaciones realizadas por el departamento de Crédito y Cobranzas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce todos los reglamentos internos y externos que rigen a la cooperativa en mención? 2. Cuáles son sus funciones principales dentro de la Cooperativa? 3. A qué autoridad de la cooperativa está obligado de entregar la información detectada por este departamento? 4. ¿Se revisa periódicamente las cláusulas de los préstamos otorgados? 5. ¿Cuáles son los principales problemas legales a los que se a enfrentado a causa del Departamento en estudio (Crédito y Cobranzas)? 6. ¿Cómo se resuelven los problemas presentados en el área? 7. ¿Se realiza algún informe o se deja alguna constancia documentada del trabajo realizado por esta área? 8. ¿Quiénes son los encargados de dar seguimiento a las disposiciones dictadas por este departamento en cuanto a problemas legales se refiere? 	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Contable

Nombre:

Cargo: Contador

Fecha: de de 20.....

Objetivo: Conocer los procedimientos seguidos en el ámbito contable sobre los procesos realizados en el departamento de Créditos y Cobranzas.

1. ¿Cuáles son sus funciones principales?
2. ¿Se elaboran informes mensuales respecto a la variación de la cuenta Créditos por Cobrar?
3. ¿Se elabora un informe mensual detallado sobre los créditos recuperados y la cartera vencida?
4. ¿Quién es el responsable de revisar los informes emitidos por el área contable previo al envío a los Organismos de Control?
5. ¿Se registran oportunamente las transacciones realizadas?
6. ¿Existen auxiliares en las transacciones realizadas en el sistema, que permita obtener datos actualizados de cada uno de los deudores?
7. ¿Cómo se actualizan los datos de estos auxiliares contables?
8. De qué manera se coordina con el jefe de crédito y cobranzas el cruce de información

Elaborado por	
Revisado por	

4.2.9 Cuestionarios de control interno

		P/T			
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p align="center">Cuestionario de Control Interno</p> <p align="center">Área de Créditos</p>					
Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
1	¿El responsable del Departamento de Créditos y Cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos ¿				
2	¿La falta de algún documento solicitado por la cooperativa permite al socio acceder a un crédito?				
3	¿El departamento de crédito emite un informe diario con los créditos otorgados al consejo de vigilancia?				
4	¿El asesor de créditos verifica que las solicitudes que ha revisado el analista sean concordantes?				
5	¿Se realizan reuniones con el gerente antes de la aprobación de créditos?				
6	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?				
7	¿Las solicitudes son ingresadas al sistema informático el mismo día que es receptada?				



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Cuestionario de Control Interno

Área de Crédito

Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
8	¿Se lleva control numérico de los documentos de despacho para asegurarse de que todos son registrados y que los documentos son investigados?				
9	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?				
10	¿Existen límites de créditos establecidos?				
11	¿Son los límites de créditos revisados periódicamente?				
12	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?				

Calificación	
Valoración	
Firmas de entrevistado	
Auditor	

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T			
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Cuestionario de Control Interno Área de Cobranzas					
Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
1	¿Se lleva un control mensual de los cobros realizados?				
2	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?				
3	¿Se realizan gestiones de cobro fuera de la cooperativa?				
4	¿Son revisados los saldos mensualmente de los clientes que cancelan sus cuotas?				
5	¿Se emite algún informe donde se estipulen los cobros realizados en el día?				
6	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?				
7	¿Los informes de los cobros realizados son entregados diariamente a la Gerencia General?				
8	¿Los informes de los cobros realizados son entregados diariamente al departamento contable para el registro respectivo?				

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T											
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Cuestionario de Control Interno Área de Cobranzas													
N°	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo								
9	¿Los cajeros reportan mensualmente sus recaudaciones al Tesorero?												
10	¿En caso de Faltantes al cuadrar las cajas, se procede según la normativa interna incluida en el estatuto aprobado?												
11	¿Se ha determinado incentivos a los cobros puntuales por parte de los clientes?												
12	¿Se mantiene un historial de los créditos cancelados por los clientes dentro de la cooperativa, a fin de mejorar las seguridades sobre cada cliente?												
13	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?												
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50%;">Calificación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valoración</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Firmas de entrevistado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auditor</td> <td></td> </tr> </table>						Calificación		Valoración		Firmas de entrevistado		Auditor	
Calificación													
Valoración													
Firmas de entrevistado													
Auditor													

FASE III. Ejecución del Trabajo

4.2.10 Programas de auditoría para el proceso de créditos

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>		P/T		
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Programa de Trabajo</p> <p>Área de Crédito</p>				
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer detalladamente la normativa que rige el departamento en estudio, analizarlo y determinar las áreas críticas • Determinar los riesgos a los que está expuesta la auditoría realizada • Verificar el grado de cumplimiento de los manuales establecidos • Establecer los tiempos que toma a la cooperativa entregar un crédito a sus socios y realizar los indicadores que sean que permitan conocer los niveles de eficiencia y eficacia del proceso analizado. 				
Nº	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones
	CONOCIMIENTO GENERAL			
1	Con el cuestionario realizado en la visita preliminar al Gerente de la Cooperativa, realizar una narrativa sobre las respuestas obtenidas en la misma			
2	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.			
3	Evaluar riesgo inherente			
4	Solicitar una copia del manual, los reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso, y realizar la narrativa correspondiente			

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T		
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Crédito				
Nº	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones
5	Calificar los cuestionarios de control interno realizados al departamento de crédito, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control			
6	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría			
7	Determinar el porcentaje de clientes nuevos que acceden a un crédito mensualmente y los controles efectuados a los mismos			
8	Seleccionar una muestra de carpetas de créditos aprobados y realizar una matriz con los criterios de análisis de créditos para establecer el grado de cumplimiento			
9	Determinar el número de créditos otorgados mensualmente de acuerdo a las líneas de crédito ofrecidas por la cooperativa.			

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>				P/T					
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Crédito									
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones					
10	Seleccionar una muestra de créditos aprobados, verificar con los listados que emite el comité de crédito, que los mismos estén autorizados en los montos y plazos fijados								
11	Tomar una muestra de 20 créditos solicitados cada mes, y determinar el tiempo que ha tomado la aprobación de cada uno de ellos.								
12	Determinar el tiempo que toma a la cooperativa la aprobación de un crédito, realizar un flujograma de este proceso.								
13	Analizar el flujograma realizado, y determinar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos ahí descritos								
14	Determinar los procesos que podrían mejorarse a fin de disminuir sus tiempos, y realizar la narrativa respectiva								
15	Realizar indicadores de gestión para conocer los para conocer los niveles de eficiencia y eficacia del departamento de crédito.								
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por</td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por</td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						Elaborado por		Revisado por	
Elaborado por									
Revisado por									

4.2.11 Papeles de Trabajo para el proceso de crédito

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Visita Preliminar al</p>	
<p>El díade del año 2010, siendo las 10 de la mañana, se ha realizado una visita preliminar a las instalaciones del la Cooperativa de ahorro y crédito “san Juan de Cotogchoa” Ltda., visita realizada principalmente al departamento de crédito ubicada en el segundo piso del su oficina matriz ubicada en la Parroquia de Cotogchoa, Cantón Rumiñahui..</p> <p>El recorrido por el departamento se lo realiza en compañía del jefe del departamento, el Ing....., en donde a breves rasgo se puede observar un ambiente de trabajo óptimo, ordenado, que a primera vista da cuentas de la productividad del departamento.</p> <p>Se pudo observar que cada uno de los empleados que trabajan en estas oficinas cumplen con los manuales básicos a pesar de no tener un conocimiento precisos de los mismos por falta de comunicación por parte de las autoridades de la misma, es importante recalcar que se pudo observar que el departamento tenia procesos definidos y personal especializado para realizar cada uno de los procedimientos requeridos.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso:</p>	
<p>Procedimiento N° 2:</p> <p>Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>APLICACION :</p> <p style="text-align: center;">Descripción Narrativa</p>	
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>	
<p>Elaborado por</p>	
<p>Revisado por</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N°3 :

Evaluación del Riesgo Inherente

APLICACION :

El encargado de realizar este procedimiento de auditoría, pide al encargado del departamento de créditos se indique los procedimientos seguidos por este para la determinación de los Riesgos a los que se encuentran expuestos en esta área

Al comprobar los controles aplicados, y los resultados del cuestionario de control interno aplicado al área se ha determinado para el cálculo del Riesgo inherente los siguientes puntos

-
-
-

Por este motivo, el riesgo inherente se ha determinado en.....

Cálculo del Indicador de Gestión

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 4:

Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.

APLICACION :

Descripción Narrativa

Cálculo del Indicador de Gestión

Elaborado por

Revisado por



P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 6: Calificación de los cuestionarios de Control interno

APLICACION

Calificación del Cuestionario de Control

Proceso de Créditos

Pregunta N°	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo	Observaciones

Determinación del Riesgo de Control

Cálculo del Indicador de Gestión

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 7:

Determinar el porcentaje de clientes nuevos que acceden a un crédito mensualmente

APLICACION :

Mes	Número de Clientes Nuevos	Clientes nuevos que accedieron a un crédito

Cálculo del Indicador de Gestión

Créditos Concedidos anualmente
 ----- =
 Créditos concedidos a clientes nuevos

Elaborado por

Revisado por



P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 8:

Verificación de los criterios de análisis para concesión de un crédito

APLICACION :

Cliente	Apert Cuenta	Pl. agua	Pl de luz	Firma Garant	Apr. Csjo	Apr. Geren	Firma pagare

Cálculo del Indicador de Gestión

Muestra de Clientes _____
N° de clientes que no cumplen =

Elaborado por	
Revisado por	



P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 9:

Determinar número de créditos ofrecidos según línea de créditos

APLICACION :

Crédito de Consumo	Crédito Microempresarial	Total de Créditos
ENERO		
FEBRERO		
MERZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Total de Créditos}}{\text{Microcréditos}} = \frac{\text{Total Créditos}}{\text{Créditos de Consumo}} =$$

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 10:

Seleccionar una muestra de créditos aprobadas y verificar con los listados que emite el comité de crédito, y verificar sus autorizaciones, y plazos fijados

APLICACION :

Cliente	Aprobación del comité de créditos	Monto autorizado	Plazo Autorizado

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{N° de Muestras}}{\text{Clientes que no cumplen}} =$$

Elaborado por

Revisado por

4.2.12 Programa de auditoría para el Área de Cobranzas

		SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Cobranzas				
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer en detalle la normativa que rige al Proceso de Cobranzas, lo cual permita determinar las áreas críticas. • Determinar los riesgos a los que está expuesto el proceso de cobranzas • Conocer los controles que se mantiene en el departamento analizado para este proceso • Analizar la diferencia entre los créditos otorgados y los créditos cobrados a fin de evaluar la liquidez de la misma • Verificar los controles que mantienen los mandos gerenciales respecto a este proceso importante para la perduración de la cooperativa • Determinar la eficiencia del cronograma de trabajo establecido para este proceso 				
Nº	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones
	CONOCIMIENTO GENERAL			
1	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.			
2	Evaluar riesgo inherente.			

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T		
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Cobranzas				
Nº	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones
3	Solicitar una copia del manual, los reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso, y realizar la narrativa correspondiente.			
4	Evaluar los cuestionarios de control realizados al proceso de cobranzas, de acuerdo a los parámetros establecidos, y determinar el riesgo de control.			
5	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría para el área en estudio.			
6	Solicitar el balance general y verificar que los valores coincidan con los auxiliares de clientes manejados por el área de cobranzas.			
7	Realizar una comparación entre los créditos otorgados mensualmente y los créditos cobrados durante el mismo periodo de tiempo y realizar un grafico comparativo.			

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		P/T		
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Cobranzas				
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones
8	Tomar una muestra representativa de los préstamos otorgados y verificar el cumplimiento del pago mediante una matriz y si se respetan los plazos de pago establecidos por la cooperativa.			
9	Mediante una narrativa, detalle los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables.			
10	Mediante una narrativa, explique cuáles son las normas establecidas por el comité de riesgos para evitar el aumento de los niveles de incobrabilidad dentro de la cooperativa.			
11	Solicitar al personal del área, un listado con las personas que se encuentran en mora por más de 3 meses, comunicarse telefónicamente con los mismos, y verificar si se hicieron las notificaciones respectivas sobre el vencimiento de sus pagos.			
12	Solicitar el cronograma de trabajo del proceso de cobranzas, y determinar el cumplimiento de cada una de sus fases.			

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>				P/T				
Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Programa de Trabajo Área de Cobranzas								
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Observaciones				
13	Describir los puntos más importantes de la planificación de las cobranzas y compararla con las de años anteriores, y determinar los resultados obtenidos con cada una de ellas.							
14	Determinar el grado de eficiencia del proceso de recuperación aplicado en el transcurso del último año, realizar una narrativa puntualizando sus beneficios y sus desaciertos.							
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por</td> <td style="width: 100px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por</td> <td></td> </tr> </table>					Elaborado por		Revisado por	
Elaborado por								
Revisado por								

4.2.13 Papeles de trabajo para el área de cobranzas

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	P/T
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso:</p>	
<p>Procedimiento N° 1:</p>	
<p>Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas respecto a este proceso.</p>	
<p>APLICACION :</p> <p style="text-align: center;">Descripción Narrativa</p>	
<p>Cálculo del Indicador de Gestión.</p>	
<p>Elaborado por</p>	
<p>Revisado por</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso:</p>	
<p>Procedimiento N° 2:</p> <p>Evaluación del Riesgo Inherente</p>	
<p>APLICACION :</p> <p>El encargado de realizar este procedimiento de auditoría, pide al encargado del departamento de créditos se indique los procedimientos seguidos por este para la determinación de los Riesgos a los que se encuentran expuestos en esta área.</p> <p>Al comprobar los controles aplicados, y los resultados del cuestionario de control interno aplicado al área se ha determinado para el cálculo del Riesgo inherente los siguientes puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • <p>Por este motivo, el riesgo inherente se ha determinado en.....</p>	
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>	
	<p>Elaborado por</p>
	<p>Revisado por</p>

 <p>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>	
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>		
<p>Subproceso:</p>		
<p>Procedimiento N° 3: Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.</p>		
<p>APLICACION : Descripción Narrativa</p>		
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>		



P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 4: calificación de los cuestionarios de Control interno

APLICACION

Calificación del Cuestionario de Control

Departamento de Cobranzas

Pregunta N°	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo	Observaciones

Determinación del Riesgo de Control

Cálculo del Indicador de Gestión

Elaborado por

Revisado por



P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 5:

Determinar el riesgo de control y el riesgo de auditoria para el área en estudio

APLICACION :

Calificación del Riesgo
 NC= Nivel de Confianza
 CT= Calificación Total
 PT= Ponderación Total
 RC= Riesgo de Control

Proceso de Créditos

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad RC = 100 - NC$$

Nivel de Riesgo y Confianza

Nivel de Riesgo =
 Nivel de Confianza=

Riesgo Inherente =.....%
 Riesgo de Control =.....%
 Riesgo de Detección=.....%
 Riesgo de Auditoria=.....%

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 6:

Solicitar el Balance General y verificar que los auxiliares coincidan con los valores manejados por el área de cobranzas

APLICACION :

Cuenta	Balance General	Área de Cobranzas	Diferencia

Cálculo del Indicador de Gestión

Total cuentas por cobrar en Balance General =
 Total cuentas por cobrar según Dpto. Cobranzas

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 7:

Realizar la comparación entre los créditos otorgados en un mes y los créditos cobrados en el mismo periodo de tiempo

APLICACION :

Tipo de Crédito	Mes	N° Créditos Otorgados	N° Créditos Cancelados
Consumo	Enero		
Microcrédito	Enero		
Consumo	Febrero		
Microcrédito	Febrero		
Consumo	Marzo		
Microcrédito	Marzo		
Consumo	Abril		
Microcrédito	Abril		

Cálculo del Indicador de Gestión

N° Créditos otorgados en un mes

=

N° Créditos Cancelados en el mes

Elaborado por

Revisado por



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

P/T

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso:

Procedimiento N° 8:

Verificar el cumplimiento de los pagos y los plazos fijados por la cooperativa

APLICACION :

Cliente	Pagado el ultimo mes	Cumple la fecha de Pago (últimos 3 meses)

Cálculo del Indicador de Gestión

Número de clientes de la muestra _____ =
 Clientes Pagan en la Fechas establecida

Elaborado por

Revisado por

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>										
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> <p>Subproceso:</p> </td> </tr> <tr> <td style="width: 70%; padding: 5px;"> <p>Procedimiento N° 9:</p> <p>Detallar los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables</p> </td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>APLICACION :</p> <p style="text-align: center;">Realizar la narrativa respectiva</p> </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> <p>Cálculo del Indicador de Gestión</p> </td> </tr> <tr> <td style="height: 50px;"></td> <td></td> </tr> </table>		<p>Subproceso:</p>		<p>Procedimiento N° 9:</p> <p>Detallar los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables</p>		<p>APLICACION :</p> <p style="text-align: center;">Realizar la narrativa respectiva</p>		<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>			
<p>Subproceso:</p>											
<p>Procedimiento N° 9:</p> <p>Detallar los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables</p>											
<p>APLICACION :</p> <p style="text-align: center;">Realizar la narrativa respectiva</p>											
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>											
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por</td> <td></td> </tr> </table>		Elaborado por		Revisado por							
Elaborado por											
Revisado por											

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>	
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo</p>		
<p>Subproceso:</p>		
<p>Procedimiento N° 10: Determinar las normas establecidas por el comité de riesgos para evitar el aumento de los niveles de incobrabilidad en la cooperativa</p>		
<p>APLICACION : Realizar la narrativa respectiva</p>		
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>		
<p>Elaborado por</p>		
<p>Revisado por</p>		

4.2.14 Hoja de Hallazgos

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>P/T</p>				
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Hoja de Hallazgos</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>Subproceso:</p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 20px;"> <p>a) CONDICIÓN</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>c) CAUSA</p> <p>d) EFECTO</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>f) RECOMENDACIÓN</p> </td> </tr> </table>		<p>Subproceso:</p>	<p>a) CONDICIÓN</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>c) CAUSA</p> <p>d) EFECTO</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>f) RECOMENDACIÓN</p>		
<p>Subproceso:</p>					
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>c) CAUSA</p> <p>d) EFECTO</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>f) RECOMENDACIÓN</p>					
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Elaborado por</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Revisado por</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> </table>		Elaborado por		Revisado por	
Elaborado por					
Revisado por					

FASE IV. Comunicación de Resultados

4.2.15 Borrador del informe de Auditoría



Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Convocatoria para la lectura del borrador de auditoría

Sra

.....

GERENTE GENERAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juna de Cotogchoa” Cía. Ltda.

Presente.

Me dirijo a usted muy respetuosamente deseándole el mejor de los éxitos en sus funciones a nombre de SALAS ROMERO & Asociados cía. Ltda., para comunicarle de forma personal acerca de la lectura del borrador de auditoría que tendrá lugar el día del mes del año en curso.

Para constancia se pide la asistencia del personal de la Cooperativa así como interesados en la misma que formen parte del organigrama estructural.

Atentamente

Ing.

CC

4.2.16 Acta de lectura del Borrador



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

**Acta final de conferencia de auditoría de gestión realizada a los
 procesos de Crédito y Cobranzas de La Cooperativa
 “.....”**

La conferencia de auditoría de Gestión al departamento de Crédito y Cobranzas para la cooperativa “.....”, realizada por **SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.**, dando lugar a la petición formulada por el equipo de auditores el día....de.....2010, se realizo en las oficinas de la empresa ubicada en la parroquia de Cotogchoa - San Rafael.

En la conferencia participaron:

Xxx
Xxx
xxx

Atentamente

Ing.

CC.



Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Señora

.....

Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Presente.

En esta fecha entregamos a ustedes el Informe de auditoría Operativa a los procesos de Crédito y Cobranzas de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., correspondiente al periodo xxx.

Para el departamento de Crédito se presenta un informe de hallazgos, como resultado de la evaluación realizada.

Nuestra responsabilidad es evaluar la información proporcionada por la Cooperativa, el seguimiento y la corrección de las observaciones es responsabilidad de la misma.

Atentamente

Ing. Cristian Salas Romero

Jefe de Auditoría

4.2.17 Informe Final de Auditoria**INFORME DE AUDITORÍA**

Quito,..... de.... de....

Señora

Jimena Puga

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”

De mis consideraciones:

En representación de la firma auditora SALAS ROMERO & Asociados, y debido al cumplimiento del contrato pactado para la realización de una Auditoria de gestión referente a la evaluación de las actividades realizadas por el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., me permito presentar a usted el presente informe el cual cumple con todos los acuerdos contenidos en el contrato firmado anteriormente.

1. ANTECEDENTES**1.1.Motivos del Examen**

.....

1.2 Objetivos del Examen

.....
.....
.....

1.3 Alcance del Examen

Este examen cubrirá el periodo comprendido del... al Tiempo durante el cual se realizaran las actividades de la Cooperativa de manera normal y en orden cronológico

1.4 Base Legal

La cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” fue constituida mediante acuerdo N°..... Inscrita en el registro oficial de cooperativas con el número.....

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen son;

.....
.....

1.5. Elaboración del Trabajo

La auditoria de gestión de la cooperativa de Ahorro y Crédito “.....” se realizó con la información obtenida por parte de....

	Gerente General
	Jefe de Créditos
	Asesor de Crédito
	Jefes de Agencia

El tiempo que tomo la auditoria fue la siguiente:

FASES	DIAS
Planificación Preliminar	
Planificación Especifica	
Ejecución de la auditoria	
Comunicación de resultados	
seguimiento	
TOTAL	

1.6 Resultados de la Auditoria

Los hallazgos encontrados mediante la presente auditoria han sido los siguientes:

- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .

Conclusiones y Recomendaciones

- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .
- ✓ .

1.7 Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión del Área de Crédito

- ◆ .
- ◆ .
- ◆ .
- ◆ .

Indicadores de Gestión del Área de Cobranzas

- ◆ .
- ◆ .
- ◆ .
- ◆ .

Ing. Cristian G. Salas R.
C.C. 1711467710
GERENTE GENERAL
SALAS ROMERO & Asociados.

FASE V. Control y Seguimiento

4.2.18 Seguimiento

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>				P/T	
<p>AREA DE CREDITO Y COBRANZAS</p> <p>Tema: cronograma de cumplimiento de recomendaciones</p>					
Nº	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Presupuesto	Observaciones

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA

5.1 Planteamiento de los problemas

- 5.1.1. La Cooperativa desde la última reforma de sus Estatutos realizada en el año 2000 con motivo del cambio de la moneda oficial de sucres a dólares no ha efectuado ningún cambio, a pesar de que la ley de Cooperativas y sus Reglamentos fueran modificadas en el año 2006 así como otras disposiciones que norman la administración de la Cooperativa.
- 5.1.2. En razón de que la Cooperativa no dispone de un manual de funciones actualizado, el personal que ahí labora ha concentrado en forma excesiva funciones incompatibles, tal es el caso del oficial de crédito, ya que tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones:
- Genera el pagaré para los créditos aprobados
 - Califica el riesgo que tiene un crédito prestado
 - Recibe los documentos de los solicitantes
 - Confirma con los socios y sus garantes los datos incluidos en la solicitud
 - Confirma los saldos
 - Constata físicamente la información presentada por los socios
 - Maneja la lista de los socios en mora
 - Notifica a los socios en mora
- 5.1.3. Actualmente la Cooperativa cuenta con 6000 socios y aproximadamente 2.000 ahorristas. De los cuales únicamente los socios tienen derecho a los beneficios propuestos por la cooperativa, sin embargo la falta de información ha originado el reclamo de los ahorristas aduciendo que tienen los mismos derechos que los socios, este problema surge debido a que las políticas del Manual de Beneficios no se encuentran claramente establecidas.

- 5.1.4 No existe una comunicación permanente del Jefe del área de crédito y cobranzas con las Sucursales, lo que ocasiona una falta de coordinación en los procesos realizados en esta área en general.
- 5.1.5 La Cooperativa recibe pagos de los socios a través de las cajas, así como de depósitos directos en las Cuentas Corrientes que mantiene con 4 bancos a nivel nacional, sin embargo los valores receiptados por las cajas no son depositados el mismo día y se almacena el efectivo en una Caja fuerte que se encuentra a cargo de la contadora, la misma que está autorizada por la señora Gerente, para entregar dinero en efectivo a los socios que accedan a un crédito de hasta \$1.500 dólares.
- 5.1.6 En de los Estatutos de la Cooperativa, no se establece los controles adicionales que deberán ser realizados sobre los socios nuevos para que puedan acceder a un crédito, lo que pone en riesgo los créditos otorgados ya que no se tiene un conocimiento profundos de los mismos.
- 5.1.7 La falta de conocimiento de las normativas de la Cooperativa ha provocado que se concedan créditos sin exigir todos los documentos, ocasionado problemas posteriores para la recuperación de los mismos.
- 5.1.8 El Comité de Crédito ha asignado montos que pueden ser aprobados por la Gerente General como por el Jefe de Crédito, sin ningún tipo de prevención. Dichas atribuciones no están contempladas en el Manual de Funciones vigente.
- 5.1.9 El tiempo que toma a la Cooperativa la aprobación y desembolso de un crédito son extensos, principalmente los orientados a la Microempresa, lo que provoca el descontento de los clientes que esperan acceder a los créditos rápidos.

- 5.1.10 En la Cooperativa se ha percibido un aumento de créditos que se otorgan mensualmente, así como se ha observado que existen socios que adeudan por préstamos adquiridos y que no cancelan a tiempo sus cuotas lo que ha ocasionado cambios en los flujos de efectivo establecidos por la Cooperativa.
- 5.1.11 La acumulación de funciones en el Oficial de Crédito, ha ocasionado que no se realicen las confirmaciones a las personas que han caído en mora, consecuentemente, la falta de pago de cuotas pendientes por desconocimiento
- 5.1.12 La falta de un departamento legal interno, provoca que los juicios contra los socios que adeudan más de tres cuotas consecutivas sean seguidos y defendidos por abogados externos, lo que representa más gastos para la Cooperativa. Con el agravante de que los abogados contratados actualmente no informan sobre los logros alcanzados con los créditos pendientes, ni la Cooperativa conoce de la situación de los créditos entregados a dicha firma.



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 15 de Diciembre de 2010

Señores

Salas Romero & Asociados Cia. Ltda.

Presente:

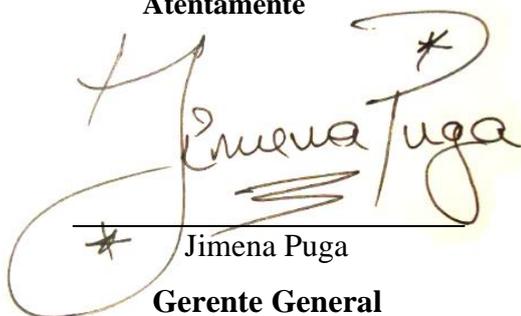
De mi consideración:

A petición presentada por la Junta de Socios, realizada el día Viernes 10 de Diciembre del año en curso, se ha determinado la realización de una Auditoría de Gestión, la cual tendrá por objeto mejorar los tiempos de otorgamiento de los créditos así como optimizar la recuperación de los mismos. Por tal motivo se solicita a ustedes, muy comedidamente, enviar una Proforma de sus Servicios Profesionales para realizar la mencionada Auditoría al área de Crédito y Cobranzas con la finalidad de mejorar sus procesos y obtener mejores resultados.

Cabe mencionar que **LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JUAN DE COTOGCHOA" LTDA** proveerá todo lo necesario para llevar a cabo el examen el cual será de mucha utilidad para la consecución de los objetivos planteados para el siguiente año.

Por la atención dada a la presente, quedamos de ustedes.

Atentamente



Jimena Puga
Gerente General

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PP-01 1/4
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Departamento de Crédito y Cobranzas</p> <p align="center">Visita Preliminar</p>	
<p><i>Objetivo: Conocer las instalaciones de la Cooperativa y las actividades que se realizan en estas.</i></p> <p>¿Quién es el Presidente actual de la Cooperativa?</p> <p>R. El presidente actual de la Cooperativa es el Sr Cesar Muñoz</p> <p>¿Cuándo Fue creada la Cooperativa?</p> <p>R. La Cooperativa fue creada por los moradores del sector de Cotogchoa en el año de 1985, sin embargo fue registrada en la Superintendencia de Bancos el 29 de julio de 1986, actualmente se encuentra regulada por la Dirección Nacional de Cooperativas, debido al capital que manejamos actualmente</p> <p>¿Cual es número de socios que tiene actualmente la Cooperativa?</p> <p>R. Actualmente la Cooperativa tiene alrededor de 6500 socios, 1500 ahorristas, cabe recalcar que los ahorristas son simplemente eso, no pueden acceder a créditos, esto debido a que son personas de la tercera edad y niños a los cuales no son sujetos de créditos</p> <p>¿Cuáles son sus principales operaciones financieras?</p> <p>R. Básicamente Ahorro y Crédito, sin embargo se han realizado inversiones en otras Cooperativas del país a fin de obtener beneficios sobre ese capital.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PP-01 2/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Departamento de Crédito y Cobranzas

Visita Preliminar

¿Cuántas sucursales funcionan actualmente y donde están ubicadas?

R. Tenemos actualmente 4 sucursales, ubicadas en la ciudad de Quito y en Sangolquí, la sucursal #1 esta ubicada en Cutuglagua, en la Panamericana Sur Km 17 Telf: 3009-891, la sucursal #2 esta ubicada Llano Chico Telf.: 2830-081, la sucursal 3 esta ubicada en Chillogallo, sector San Martín de Porras, la Sucursal #4 esta ubicada en Sangolquí, en la Av. Gral. Enríquez s/n. y la Matriz esta ubicada en Cotogchoa, Kurrubamba #72 y Zamora Telf.: 2331-171

¿Cuáles son los valores totales de los créditos otorgados en el 2010?

R. Los valores de los créditos del año 2010 ascienden a 2.708.756,82 dólares los cuales se han captado en la matriz, así como en las diferentes sucursales de la siguiente manera:

Matriz	1.183.796,82
Cutuglagua	658.013,45
Llano Chico	283.947,58
San Martin	281.873,98
Sangolquí	301.124,60
Total 2010	2.708.756,43

¿Cuántos asientos contables se realizan semanalmente?

R. No se tiene un número exacto de transacciones, todo depende del movimiento presentado en la semana para el departamento contable.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PP-01 3/4
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Departamento de Crédito y Cobranzas</p> <p>Visita Preliminar</p>	
<p>¿Cuántas cuentas corrientes tiene la Cooperativa?</p> <p>R. Actualmente la Cooperativa maneja cuatro cuentas corrientes en los bancos ecuatorianos, mantenemos dos cuentas corrientes en el Banco Pichincha, una en el Produbanco y una en el Proamerica. Esto debido a que de esta manera no se concentra el capital de la Cooperativa en una sola institución financiera, y así riesgo al que se exponen estos recursos se diversifica.</p> <p>¿Cuál es su actividad principal?</p> <p>R. La actividad primordial de la Cooperativa, son los créditos que se otorgan, ya que esto permite a la Cooperativa obtener excedentes con lo cual se logran cubrir los costos operativos en los que esta incurre, sin embargo también es importante controlar los ahorros depositados por los clientes en la Cooperativa, ya que esto nos permite tener liquidez para poder mantener el giro del negocio.</p> <p>¿Qué tipos de créditos ofrece a sus socios?</p> <p>R. Actualmente se está ofreciendo tres tipos de créditos, los créditos de consumo, que se entrega a cualquier persona natural que tenga una cuenta de ahorros en la Cooperativa, y que además presente todos los requisitos establecidos en los reglamentos internos de la misma, también tenemos los microcréditos, que son entregados a las micro y medianas empresas que necesitan financiamiento para sus actividades, los requisitos para acceder a este crédito es que sea una persona jurídica debidamente registrada que cuente con</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PP-01 4/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Departamento de Crédito y Cobranzas

Visita Preliminar

Todos los permisos para su funcionamiento lo que permite tener la garantía de cobro del préstamo realizado y el último producto ofrecido es el crédito de vivienda que no ha sido concedido pero fue creado para la construcción remodelación o compra de una vivienda, pero debido a la falta de un Manual específico que regule este no se lo ha concedido de manera regular.

¿Qué áreas intervienen en los departamentos de crédito y cobranzas?

R. Principalmente las áreas que intervienen en el proceso de créditos y cobranzas son:

La comisión de Crédito, la cual es la encargada de aprobar los créditos solicitados por los clientes en le departamento antes mencionado.

El Consejo de Administración, que lleva un control detallado de los créditos concedidos, así como la recuperación de la cartera realizado por el departamento, a fin de mantener un control periódico de los mismos.

¿Quiénes intervienen en el proceso de otorgamiento de créditos?

R. Las personas responsables de otorgar un crédito son el oficial de crédito, el cual es el encargado de generar el pagaré que será firmado por el deudor, y el auxiliar contable que es quien entrega el valor del préstamo al beneficiario.

Elaborado por	C.S.
Revisado por	C.H.

Conformación del equipo de trabajo

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PP-02																		
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Conformación del equipo de trabajo</p>																			
<p>La auditoría de gestión al departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., se realizará con el siguiente equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor – Jefe de Equipo • Auditor Operativo • Asesor Técnico • Auxiliar de Auditoría <p>El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión al proceso en mención se ha distribuido de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="512 1328 1141 1724" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">FASES</th> <th style="text-align: center;">DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación Preliminar</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Planificación Especifica</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de la auditoría</td> <td style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td>Comunicación de resultados</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">40 DIAS</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="810 1794 1342 1906" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Elaborado por</td> <td style="text-align: center;">C.S.</td> </tr> <tr> <td>Revisado por</td> <td style="text-align: center;">E.T.</td> </tr> </table>		FASES	DIAS	Planificación Preliminar	2	Planificación Especifica	3	Ejecución de la auditoría	23	Comunicación de resultados	2	Seguimiento	10	TOTAL	40 DIAS	Elaborado por	C.S.	Revisado por	E.T.
FASES	DIAS																		
Planificación Preliminar	2																		
Planificación Especifica	3																		
Ejecución de la auditoría	23																		
Comunicación de resultados	2																		
Seguimiento	10																		
TOTAL	40 DIAS																		
Elaborado por	C.S.																		
Revisado por	E.T.																		



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PP-03

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Presupuesto de Trabajo

RECURSO HUMANO	
DETALLE	HONORARIOS
Auditor Jefe de Equipo	1.200,00
Auditor Operativo	1.000,00
Asesor Técnico	400,00
Auxiliar de Auditoría	450,00
Total	3.050,00
RECURSO MATERIAL	
Alquiler de Oficina	220,00
Suministros de Oficina	100,00
Suministros de Computación	80,00
Movilización	230,00
Alimentación	250,00
Servicios Básicos	45,00
Internet	25,00
Total	950,00
SUMA TOTAL	4.000,00

Elaborado por	C.S.
Revisado por	E.T.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Sangolquí, 18 de Diciembre de 2010

Señores
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“SAN JUAN DE COTOGCHOA”**
Presente

Distinguidos señores:

Al tener conocimiento de que nuestra firma ha sido considerada para realizar la Auditoría de Gestión en su prestigiosa Cooperativa, expresamos nuestro agradecimiento y a la vez nuestro compromiso por la confianza depositada. Cabe señalar que contamos con la experiencia necesaria lo que avala nuestro trabajo ya que hemos realizado todo tipo de Auditorías tanto en Empresas Comerciales como en Instituciones Financieras del país.

Luego de visitar sus instalaciones y al tener un conocimiento global de la Cooperativa, nos permitimos adjuntar a la presente comunicación nuestra OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES, la misma que esperamos cumpla con sus expectativas.

En espera de una respuesta positiva, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente.

ING. CRISTIAN SALAS R.,

CSR/yr.

Adj.: Oferta servicios

Jefe de Auditoría



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Oferta Profesional

para la

*Cooperativa de Ahorro y Crédito
"San Juan de Cotogchoa" Ltda.*

de la auditoría de gestión a los procesos de

Crédito y Cobranzas

Sangolquí 18 de Diciembre de 2010

ÍNDICE DEL CONTENIDO

11. Carta de presentación	1
12. Índice del Contenido	2
13. Sección I Presentación de la Firma.....	3
14. Sección II Lineamientos Generales.....	6
15. Sección III Metodología para realizar la auditoría.....	7
16. Sección IV Productos o informes a presentar.....	9
17. Sección V Cronograma del desarrollo de la auditoría.....	9
18. Sección VI Equipo de profesionales asignados.....	10
19. Sección VII Experiencia de la Firma.....	11
20. Sección VIII Honorarios y plazos.....	12

SECCIÓN I

Presentación de la Firma

SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda., es una firma Nacional de Auditores Independientes con 23 años de trayectoria en el Ecuador, calificados y aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, según resolución N° 521C-858, la cual ha sido constituida e integrada por un grupo de profesionales preparados, calificados y con valores personales bien fundamentados, lo que nos ha permitido prestar servicios de Auditoría y asesoramiento financieros de alta calidad a cada uno de nuestros clientes a nivel nacional.

SALAS ROMERO & Asociados, esta conformado por profesionales en diversas ramas de la auditoría, nos encanta lo que hacemos, ya que tenemos muy claro que nuestro apoyo significa el crecimiento de nuestros clientes, por tal razón procuramos brindar el apoyo más eficiente para lograr el mejor desempeño en sus funciones.

Estamos orientados a clientes que aprecian el valor agregado que ponemos en cada uno de los trabajos profesionales realizados. Nos esforzamos permanentemente para atender todos los requerimientos de organizaciones desde pequeños negocios hasta importantes empresas multinacionales en una gran variedad de actividades económicas.

Nuestros servicios permiten fortalecer el control interno de las instituciones en si, así como alcanzar los objetivos planteados por los niveles gerenciales de cada una de ellas, permitiéndoles una organización tanto empresarial como económicamente mas eficiente, que permita obtener mejores resultados al final del periodo auditado.

Debido a la trayectoria de la firma, así como de los profesionales con los que contamos, hemos puesto a disposición de nuestros clientes varios servicios que ayudan cada día y en mayor grado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que realizan, entre los mas importantes tenemos:

➤ **Auditoría Interna.**

Debido a que hoy en día los movimientos de las empresas son cada vez mas extensos, deben ser mas exactos y deben estar controlados día a día con el fin de evitar errores, es por eso que ofrecemos este servicio con un auditor que estará en la empresa los 360 días del año, revisando que se cumplan con las políticas y reglamentos aplicables para cada institución y proponiendo a la gerencia los cambios en los procesos que se deban realizar con el fin de obtener los mejores resultados, evitando así las la perdida de tiempo y recursos.

➤ **Auditoría Externa.**

Debido a que hoy en día la mayoría de las empresas deben presentar sus balances auditados a los organismos de control, hemos puesto a disposición de nuestros clientes este servicio, con los mejores profesionales a nivel nacional, ofreciendo calidad en el servicio, así como los mejores precios.

➤ **Asesoramiento Contable.**

Hemos visto la necesidad de brindar este servicio ya que la mayoría de las empresas se encuentran obligadas a llevar contabilidad, lo que provoca que existan dudas entre los clientes, las cuales debido a la alta calidad de profesionales con los que contamos, podemos asesorar en los problemas suscitados dándoles las soluciones mas adecuadas

También ofrecemos este servicio a las pequeñas y medianas empresas que por sus movimientos no es viable contratar un contador de planta, es ahí donde nosotros les brindamos este servicio a fin de reducir sus costos operativos, ofreciéndoles un servicio de alta calidad.

➤ Auditoría Operativa.

Debido al desperdicio de recursos que se da en algunas de las empresas a nivel nacional, se ha propuesto a nuestros clientes estas auditorías, que no es más que una revisión de un proceso o cualquier parte del mismo, o la revisión de métodos de operación de la Compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Al término de nuestro trabajo, presentamos un informe de observaciones y una carta de recomendaciones para mejorar los procesos evaluados.

➤ Auditoría de Cuentas Especiales

Como parte de nuestra práctica de auditoría realizamos revisiones específicas a ciertos procedimientos o saldos de los estados financieros que son de preocupación específica de los accionistas y de la administración de la Compañía, con el objeto de verificar si son apropiadamente manejados por las diferentes áreas operativas de la Compañía.

Estos trabajos se los realiza con un alcance similar a la de una auditoría financiera basada de igual forma en la revisión de una adecuada aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero sobre los saldos o procedimientos que la Compañía desee evaluar.

➤ Asesoramiento Financieros.

Debido a las nuevas normativas aplicadas a nivel mundial y colaborando con nuestros clientes en esta importante tarea de hacer la transición de las NECs a las NIIF's de una manera eficiente hemos puesto a disposición este nuevo servicio para lo cual contamos con los mejores profesionales capacitados en este campo, a través de los cuales se analizan los requerimientos de las actuales NEC y las nuevas NIIF.

SECCIÓN II

Lineamientos Generales

Motivo del Examen

Este examen se lo realizará en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “**SAN JUAN DE COTOGCHOA**” Ltda., debido a petición de los directivos de la misma, los cuales tienen la necesidad de conocer la eficiencia con la que se están realizando los procesos en este Departamento. Trabajo que permitirá a los interesados conocer la eficiencia y eficacia con la que se realizan estos procesos y procedimientos realizados a fin de mejorar los tiempos que toma a la Cooperativa otorgar un crédito y a la vez medir la eficiencia en las cobranzas de los mismos para poder establecer los procedimientos a realizarse y optimizarlos, con lo cual se pueda obtener resultados óptimos y mejorar el desempeño de la organización.

Objetivo de la auditoría

El objetivo general de la Auditoría de Gestión planteada para la Cooperativa, es el de determinar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa y diagnosticar los cambios que permitan optimizar recursos y disminuir los tiempos de la concesión de créditos.

El objetivo específico es el de definir el grado de cumplimiento de políticas y normas en el departamento estudiado, lo que posibilitará a los auditores efectuar las recomendaciones para el mejor desempeño del mismo.

Alcance de la Auditoría

El período estimado para el desarrollo de la Auditoría planteada en esta propuesta comprende desde el 1° de enero del 2011 hasta el 31 de Diciembre del mismo año con un aproximado de 160 horas al mes.

La Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., se la efectuará ya que se requiere conocer si se están otorgando los créditos optimizando los tiempos y si la Cartera está siendo recuperada oportunamente.

Diagnostico Previo

Luego de realizada la visita preliminar a las instalaciones de la Cooperativa, se ha determinado algunos de los lineamientos que deberá guiar esta Auditoría lo que facultará a los Auditores tener una idea de la amplitud y tiempo que esta tomará realizarla.

De acuerdo a la entrevista mantenida con la señora Gerente de la Institución se nos manifestó que los créditos menores a \$1.000, oo se los puede entregar en efectivo, debido al destino que estos tienen lo que representa un grave problema de control que nuestros auditores tendrán que investigar minuciosamente y determinar las consecuencias que esto podría haber ocasionado a la Cooperativa . hasta el momento.

En razón de que la Cooperativa maneja créditos y cobranzas prácticamente en forma independientemente cada una de sus sucursales, nuestros Auditores concurrirán a cada una de las sucursales a realizar las verificaciones pertinentes que le posibilitará tener una información global del Departamento y hacer las recomendaciones puntuales para el mejoramiento de sus procesos.

Con motivos de confirmar la veracidad de saldos pendientes y en mora, se deberán enviar notificaciones y confirmaciones a los socios, para de éste modo verificar los valores presentados por la Cooperativa a los Auditores y precisar la diferencia existente, de ésta manera se conocerá la eficiencia del proceso de cobranza de la Cooperativa.

En razón de los diferentes productos que se oferta a los clientes es importante considerar a cada uno de ellos por separado para establecer que producto le causa mayores gastos en su mantenimiento a la Cooperativa y precisar las medidas que permitan reducir estos.

SECCIÓN III

Metodología para realizar la auditoría

Con la finalidad de obtener los mejores resultados en nuestra Auditoría de Gestión realizada a la Cooperativa, se procederá a utilizar las siguientes técnicas y procedimientos en el transcurso de la Auditoría:

Técnicas de verificación ocular

Comparación: Dentro de la fase de ejecución de la Auditoría se efectúa la comparación de resultados contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por parte del auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Observación: Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la Auditoría a través de la cual, el auditor se asegurará de ciertos hechos y circunstancias en especial las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, valorándolas personalmente.

Técnicas de verificación escrita.

Comprobación: Técnica que se aplica en el curso de un examen con la finalidad de comprobar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por la entidad; mediante la comprobación de documentos que los justifican.

Rastreo: Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro, de un proceso interno determinado o de un proceso a otro realizado por la unidad operativa.

Revisión selectiva: Consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados con fines de separar

mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia.

Indagación: esta técnica sirve para obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad

Técnicas de verificación documental

Comprobación: Es la técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por la entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Computación, Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud de los cálculos realizados por la entidad

Técnicas de verificación física

Inspección: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores con el fin de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente para la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

SECCIÓN IV

Productos o informes a presentar

Productos finales

El producto a entregar será el Informe Final en el cual se incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones. Entre ellos los más importantes que se incluirán es la presentación del borrador que contendrá todos los detalles de la Auditoría y anexos entre otros.

También se incorporará el Informe Ejecutivo el que contendrá los hallazgos encontrados durante el proceso realizado, así como las conclusiones y recomendaciones realizadas por la firma para el Gerente General y los Consejos de Vigilancia y Administración.

SECCIÓN V

Cronograma del desarrollo de la auditoría

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	■							
Visita Preliminar	■							
Conformación del Equipo de Trabajo	■							
Firma del Contrato	■							
Inicio de Actividades	■							
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	■	■						
Realización de las Entrevistas	■	■						
Establecimiento de Objetivos y Alcance del examen	■	■						
Evaluación del Control Interno	■	■						
Establecimiento del Programa de Auditoría	■	■						
EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA		■	■	■	■	■		
Procedimientos aplicados al proceso de Créditos		■	■	■	■	■		
Procedimientos aplicados al proceso de Cobranzas		■	■	■	■	■		
Análisis de los indicadores de Gestión			■	■	■	■		
Determinación de Índices y Marcas de Auditoría			■	■	■	■		
Elaboración de Hojas de Hallazgos				■	■	■		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS						■	■	
Elaboración del Borrador del Informe						■	■	
Lectura Borrador del Informe						■	■	
Entrega del Informe Final						■	■	
CONTROL Y SEGUIMIENTO							■	■
Elaboración de la Matriz de Cumplimiento							■	■
Seguimiento y Control							■	■
TOTAL								40 DIAS

SECCIÓN VI

Equipo de profesionales asignados a esta auditoría

Equipo de auditores

La auditoría de gestión a la Cooperativa se la realizará con el siguiente equipo de trabajo

Cristian Geovanny Salas Romero	Auditor Jefe del Equipo
Carla Tamara Haro Espín	Auditor Operativo
Elizabeth Geovanna Terán González	Asesor Técnico
Galo Hernán Barcos Rosero	Auxiliar de Auditoría

Se ha determinado el equipo mencionado, ya que son los profesionales con mayor experiencia en el área de Auditorías de gestión a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

SECCIÓN VII

Experiencia de la Firma

Con la finalidad de darles a conocer a ustedes la experiencia de nuestra firma auditora respecto al sector en el que se desenvuelve su negocio, les presentamos las instituciones en las cuales hemos realizado auditoría en el transcurso de estos últimos 5 años. Entre los más importantes tenemos:



Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Atuntaqui” Ltda.

Auditoría de Gestión

al Departamento Contable (2007, 2009)

Cooperativa de Ahorro y Crédito

“San Pedro de Taboada” Ltda.

Auditoría de Gestión al

Departamento de Crédito (2006, 2008.2009)



Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Ilalo” Ltda.

Auditoría de Gestión

al departamento Legal (2009)



**Cooperativa de Ahorro y Crédito
"29 de Octubre" Ltda.**
*Auditoría de Gestión
al departamento Financiero (2007)*



**Cooperativa de Ahorro y Crédito
"Andalucía" Ltda.**
*Auditoría de Gestión
al departamento de Crédito (2008, 2010)*

Banco Capital
*Auditoría de Gestión
al departamento de Tesorería
y adquisiciones (2010)*



SECCIÓN VIII

Honorarios y plazos

Presupuesto de tiempo

Se ha estimado un tiempo de 40 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASE	DIAS
Conocimiento Preliminar	2
Planificación	3
Ejecución	23
Comunicación de Resultados	1
Monitoreo	5
TOTAL	40 DIAS

Honorarios

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor, relacionando las horas de trabajo presupuestada para esta auditoría lo cual estimamos en 7.500,00 dólares más impuestos.

Estos honorarios serán cancelados de la siguiente manera:

40% al momento del inicio de la auditoría.

60% al momento de la entrega de los resultados al Gerente General.

Carta de compromiso**San Juan de Cotogchoa**
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí 20 de Diciembre de 2010

Señores.

Salas Romero & Asociados

Presente.-

De mis consideraciones.

Mediante la presente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”, una vez revisada la oferta profesional enviada por ustedes, y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional. Por lo tanto, sírvanse realizar la auditoría de gestión al departamento de Crédito y Cobranzas lo antes posible a fin de mejorar los procesos realizados en el área mencionada.

Atentamente.


* Jimena Puga

Gerente General

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

Sangolquí, 21 de Diciembre de 2010

En la ciudad de Sangolquí a los veinte y un días del mes de Diciembre de 2010 se decide suscribir el presente contrato de prestación de servicios de Auditoría entre la Señora Jimena Puga, mayor de edad, con C.C. 1716424554, obrando en el presente documento como representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., Cooperativa debidamente constituida ante la Dirección Nacional de Cooperativas, ubicada en la parroquia de Cotogchoa, facultada para los efectos de la firma de este contrato

Y por otra parte, Cristian Geovanny Salas Romero, mayor de edad, domiciliado y residente en la ciudad de Quito, portador de la C.C. 1711467710 obrando en el presente documento como representante legal de SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda. Auditores Independientes, compañía debidamente constituida mediante escritura pública número 1815, otorgada el dieciocho de mayo de 1997 en la Notaría Segunda del Cantón Quito e inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Quito, debidamente facultado para la ejecución de trabajos de Auditoría y Asesoramiento Contable, hemos convenido la celebración del presente Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de conformidad con lo siguiente:

CONSIDERANDO:

1. Que las partes se encuentran debidamente facultadas y autorizadas para celebrar el presente Contrato.
2. Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.; es una Cooperativa dedicada a la prestación de servicios de intermediación financiera.
3. Que SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. es una sociedad dedicada a prestar servicios profesionales de auditoría externa así como de asesoría contable.

4. Que el AUDITOR no tiene ningún vínculo ni relación de subordinación o control con Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.; razón por la cual, está en capacidad de desarrollar su gestión con total independencia y autonomía.

Las partes acuerdan las siguientes cláusulas.

PRIMERA: OBJETO.- Por virtud del presente Contrato, EL AUDITOR se compromete, frente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., a realizar la auditoría externa sobre las operaciones de la Unidad de Crédito y Cobranzas desde la firma del presente Contrato, auditoría que se efectuará en base a normas de auditoría generalmente aceptadas, con el enfoque y el alcance necesarios que permitan revelar los hallazgos detectados en esta unidad de la organización.

SEGUNDA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES.- Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del Contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable. Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de los salarios, prestaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente Contrato.

TERCERA: OBLIGACIONES LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JUAN DE COTOGCHOA”.- Además de pagar íntegra y oportunamente los honorarios al AUDITOR y asumir los gastos que más adelante se estipulan, son obligaciones de la COOPERATIVA en su calidad de administradora de las Universalidades y en relación con las mismas las siguientes:

- 1- Mantener en operación y debidamente documentado, un completo y adecuado sistema de control interno.

- 2- Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar el hallazgo válido y suficiente sobre cada uno de los asuntos
- 3- Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente con el AUDITOR.

PARRÁGRAFO - El incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones legales o contractuales para con el AUDITOR, incluyendo la obligación de pago oportuno por los servicios prestados, permitirá a éste último interrumpir la prestación de sus servicios.

CUARTA: OBJETO DEL CONTRATO.- Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen que las obligaciones del AUDITOR se circunscriben al alcance y metodologías establecidos en la Propuesta

QUINTA: COSTOS Y GASTOS.- Es deber de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Juan de Cotogchoa” Ltda., asumir, en su calidad de Contratante el cargo de éstas, el costo de los recursos físicos, humanos, técnicos o administrativos, que no estén incluidos en los honorarios del AUDITOR, tales como; papelería, fotocopias, fax, teléfono, elementos de oficina, entre otros gastos o costos en que se deba incurrir para el adecuado desarrollo de la auditoría y de conformidad con el alcance de la Propuesta.

SEXTA: HONORARIOS.- A título de honorarios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”. Pagará al AUDITOR la suma de **siete mil quinientos dólares**, por concepto de la auditoría Gestión a la Unidad de Créditos y Cobranzas de la Cooperativa siempre y cuando se cumpla con los plazos establecidos en la oferta presentada anteriormente por el Auditor.

SÉPTIMA: DURACIÓN.- De conformidad con el objeto del presente Contrato, el AUDITOR prestará sus servicios de auditoría externa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JUAN DE COTOGCHOA” Ltda., desde la fecha de suscripción sin perjuicio de las prórrogas y ajustes correlativos.

OCTAVA: TERMINACIÓN.- El presente Contrato terminará cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

- 1) Vencimiento de su término de duración o el de sus prórrogas;
- 2) Por decisión anticipada de cualquiera de las partes, en cuyo caso, la terminación del Contrato o de cualquiera de sus prórrogas se hará efectiva luego de treinta (30) días laborables contados a partir de la fecha en que la parte respectiva comunique su decisión a la otra.
- 3) Por mutuo acuerdo entre las partes;

NOVENA: CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN.- Las partes expresamente reconocen que el presente Contrato ha sido negociado por ellas en forma libre, consiente y razonable, que se considera conjunta y equitativamente preparado y redactado por las mismas.

DÉCIMA: CESIÓN.- Ninguna de las partes podrá ceder total o parcialmente el presente Contrato a un tercero, sin la autorización previa y por escrito de la otra parte.

DÉCIMA PRIMERA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.- Si surgiere alguna diferencia, disputa o controversia entre las partes por razón o con ocasión del presente Contrato, las partes buscarán de buena fe un arreglo directo antes de acudir al trámite arbitral aquí previsto. En consecuencia, si surgiere alguna diferencia, cualquiera de las partes notificará a la otra la existencia de dicha diferencia y una etapa de arreglo directo surgirá desde el día siguiente a la respectiva notificación. Esta etapa de arreglo directo culminará a los diez (10) días siguientes a la fecha de su comienzo.

Si no hubiere arreglo entre las partes dentro de la etapa antedicha, cualquiera de ellas podrá dar inicio al arbitraje institucional. El arbitraje se realizará en la ciudad de Quito, aplicando las leyes vigentes en Ecuador. Se lo realizará en español.



Sra. Jimena Puga
C.C. 1716424554

GERENTE GENERAL
Cooperativa de Ahorro y Crédito
"San Juan de Cotogchoa"

Ing. Cristian G. Salas R.
C.C. 1711467710

GERENTE GENERAL
SALAS ROMERO & Asociados.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Sangolquí 23 de Diciembre de 2010

Señora

Jimena Puga

Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Juan de Cotogchoa"

De nuestras consideraciones

Mediante la presente, Salas Romero & Asociados, por petición realizada por la junta de socios de la Cooperativa "San Juan de Cotogchoa" comunicamos a usted que el día Lunes 3 de Enero del año 2011, iniciaremos a realizar nuestras actividades. Por lo cual pedimos a usted se brinde las facilidades necesarias a nuestro equipo de profesionales, a fin de ejecutar el trabajo planificado, que nos permitirá cumplir con los objetivos trazados por nuestra firma.

El personal asignado para el examen mencionado es el siguiente:

Auditor Jefe del Equipo	Cristian Geovanny Salas Romero
Auditor Operativo	Carla Tamara Haro Espín
Asesor Técnico	Elizabeth Geovanna Terán González
Auxiliar de Auditoría	Galo Hernán Barcos Rosero

Aprovechamos para agradecer la atención prestada a la presente.

Atentamente

Cristian Salas

Jefe de Auditoría

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>PE-01 1/5</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Entrevista al área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>Nombre: Ing. Hernán Sntaxi</p> <p>Cargo: Jefe del departamento de Crédito y Cobranzas</p> <p>Fecha: 03 de Enero de 2011</p> <p>Hora: 15:36</p> <p>Objetivo: Conocer en detalle los procedimientos del área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa.</p> <p>1. ¿Existe un manual de procedimientos para el proceso de crédito y uno para el proceso de cobranzas, y de haberlo es conocido por todos los empleados del área?</p> <p>R. Específicamente para cada uno de los procesos, no. Pero en el departamento en general se maneja con el reglamento de créditos y cobranzas el cual ha sido repartido a todos los empleados tanto de las sucursales como de los que laboran en la matriz, esto es entregado a los mismos cuando ingresan a trabajar en la institución.</p> <p>2. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento de créditos?</p> <p>R. En lo que respecta a la matriz la comunicación es diaria, sin embargo con las sucursales se la realiza según la conveniencia de los hechos suscitados, por lo general se realiza una vez a la semana.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-01 2/5

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al área de Crédito y Cobranzas

3. ¿Cuántos socios son atendidos diariamente por este departamento?

R. Depende mucho de los meses, pero por lo general se atiende alrededor de unos 25 a 30 socios al día, los cuales vienen a realizar consultas sobre los requisitos para hacer los créditos, dejar las solicitudes para acceder a un crédito, y realizar consultas de saldos. Cabe recalcar que esto es únicamente en la matriz ya que no se lleva un registro de las visitas que se realizan en las sucursales.

4. Relate brevemente el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito

R. Bueno, el cliente debe primero acercarse a la Cooperativa en donde nosotros le informamos de los requisitos y demás detalles que pueden interesarle al cliente, luego se le entrega una solicitud de crédito, el cual el cliente debe llenarlo con todos los datos que ahí se especifican, adjuntando todos los documentos respectivos, luego de recibida la carpeta, se verifica los datos a través del verificador contratado el cual informa a la Cooperativa las novedades encontradas respecto a la información ahí descrita, luego pasa a manos del Jefe de créditos, aquí se revisan los montos y plazos, se verifican los montos solicitados y si son hasta tres mil dólares se aprueban directamente por el Jefe de créditos, caso contrario pasan al Comité de Crédito los cuales aprueban en un máximo de 8 días, cuando se a confirmado la aprobación el departamento contable realiza el desembolso, cuando es hasta mil quinientos dólares se lo puede realizar en efectivo, caso contrario se entrega un cheque al beneficiario.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PE-01 3/5
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Auditoría de Gestión</p> <p align="center">Entrevista al área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>5. ¿Qué requisitos debe presentar un socio para acceder a un crédito?</p> <p>R. Primero el socio deberá realizar un depósito en su cuenta de ahorros de la Cooperativa, a lo cual se lo denomina enganche, este deberá ser del cinco a uno en los créditos de consumo y del 7 a 1 en los de microcrédito, una vez cumplido este requisito el socio deberá presentar una carpeta en la que se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación. • Certificado de ingresos o rol de pago actualizado. • Pago de Agua, luz o teléfono. • Impuesto predial Actualizado. • Copia de matricula de vehículo de poseerlo. • En el caso de solicitar un microcrédito debe adjuntar adicional a lo anterior una copia del Ruc y el premo de funcionamiento del negocio. <p>6. ¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio?</p> <p>R. El encargado de realizar la calificación de riesgos de un socio es el oficial de crédito, el cual es el encargado de la recepción de los documentos y la verificación de los requisitos ahí presentados.</p> <p>7. ¿Quién es el encargado de verificar la información presentada por los socios?</p> <p>R. La persona encargada de verificar la información presentada es el</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-01 4/5

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al área de Crédito y Cobranzas

Verificador, el cual no es una persona que trabaja directamente para la empresa, pero esta disponible para realizar estos tramites las veces que sean necesarias y que la Cooperativa así lo disponga, esta persona emite un informe del cliente para el Jefe de créditos el cual toma la decisión de aprobar o negar el crédito solicitado.

8. ¿Cuánto tiempo se toma en la aprobación de un crédito?

R. Depende del monto solicitado, si el monto asciende hasta un máximo de 3000 dólares se lo puede acreditar en 5 días, esto si los clientes son nuevos, en caso de ser antiguos y con buen historial crediticio, este podrá ser entregado hasta en 2 días. Si los montos solicitados son mayores a 3000 dólares estos pueden tomar hasta un máximo de 8 días, ya que estos créditos serán aprobados por el Comité de Crédito el mismo que se reúne una vez a la semana.

9. ¿Cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta para otorgar un crédito?

R. Principalmente se analiza la capacidad de pago de los clientes de acuerdo a su rol de pagos, pero también es muy importante para la Cooperativa analizar el historial crediticio del socio, tanto interna como externamente a través del buro de crédito, el cual nos permite conocer la calificación que tiene el socio con otras deudas contraídas por el mismo.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PE-01 5/5
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Auditoría de Gestión</p> <p align="center">Entrevista al área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>10. ¿Cuáles son las políticas establecidas por la Cooperativa para realizar los desembolsos de los créditos aprobados, que controles se tiene sobre estos y como se coordinan con el área contable?</p> <p>R. Las políticas establecidas por la Cooperativa para el desembolso de los créditos aprobados son, el pago en efectivo de hasta 1.500 dólares, y si los montos sobrepasan a estos un cheque por la cantidad realizada la cual se entrega directamente al beneficiario. Los controles los realiza el área contable sobre los valores entregados, y no se realizan coordinaciones entre el departamento de créditos y el área contable en ese sentido, ya que la información es automatizada y al ingresar el pagaré al sistema el área contable realiza los pagos respectivos.</p>	

Elaborado por	C.S.
Revisado por	E.T.

	<p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PE-02 1/3
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.		
Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas		
Proceso de Cobranzas		
Nombre: Andrea Tello Escobar		
Cargo: Jefe de Agencia Sangolquí (Asistente de Cobranzas)		
Fecha: 4 de Enero 2011		
Hora: 09:21		
Objetivo: Conocer a fondo los Procedimientos realizados en cada uno de los procesos a ser auditados, a fin de evaluarlos y determinar mejoras		
1. ¿Cuándo y cómo se genera el proceso de cobranzas?		
R. El proceso de cobranzas inicia desde el primer día en que el socio cae en mora, no se realiza una gestión preventiva que evite esto, cuando un socio cae en mora se comunica con el mismo vía telefónica tanto con el socio así como con el garante, con los cuales se confirma los valores adeudados, y el plazo máximo de pago.		
2. ¿Describa brevemente el proceso de cobranzas?		
R. El proceso inicia con la llamada telefónica realizada al socio y al garante, a los cuales se les confirma los valores a pagar y los plazos, si después de haber hecho esto no hay resultado, se envían notificaciones a los clientes hasta un máximo de 3. En el caso de que el socio haya caído en mora 3 cuotas consecutivas, se procede a realizar el cobro por la vía judicial, para lo cual se pone los papeles de respaldo en manos del abogado de la Cooperativa.		



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-02 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas

Proceso de Cobranzas

3. ¿Quién maneja la lista de socios en mora?

R. El responsable de mantener actualizada esta lista y presentar los informes respectivos es el oficial de créditos, con apoyo del notificador, los cuales entregan los resultados de estos análisis al Jefe de créditos y cobranzas en la matriz.

4. ¿Cuál es el método utilizado para verificar la existencia de cartera vencida?

R. La verificación de cartera vencida se realiza únicamente mediante los informes mensuales que se obtienen del sistema de créditos que maneja la Cooperativa.

5. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad de la cartera?

R. Son encargados de notificar la morosidad a cada uno de los socios el oficial de crédito, así como el Jefe de crédito, las notificaciones se realizan en conjunto desde la matriz a los deudores de todas las agencias.

6. ¿Se realiza actualizaciones diarias del sistema contable?

R. Si, el sistema esta conectado en red con la matriz y con todas las agencias a nivel nacional, por lo cual al momento de realizar el cuadro de caja respectivo, o el ingreso de solicitudes al sistema, este se actualiza automáticamente con la matriz.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-02 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas

Proceso de Cobranzas

7. ¿Se entrega tablas de amortizaciones del préstamo a los socios al momento de confirmar su aprobación a fin de que mantengan un control de sus deudas?

R. Eso es lo que se busca, que los socios tengan un control sobre las deudas que tienen a fin de evitar las moras, por eso se les entrega a cada uno de los socios una tabla de amortización de su crédito, donde se indica los plazos y montos a pagar mensualmente a fin de que lleven un control sobre estos.

8. ¿Existen diferentes métodos de cobranzas?

R. Si, actualmente el socio tiene la facilidad de realizar sus pagos por las ventanillas de la Cooperativa, en cualquiera de las agencias que tenemos tanto en Quito como en Sangolquí, y en caso de no poder realizarlo en estos, pueden realizarlo directamente en las cuentas corrientes que tenemos en los bancos a nivel nacional. Estos depósitos deberán ser sustentados con la papeleta respectiva, la cual los socios tendrán la obligación de hacernos llegar para poder descargarlo de su deuda pendiente.

9. ¿Se realiza confirmaciones de saldos con los clientes en mora para presionar el pago de las Cuentas pendientes de cobro?

R. Si, de eso se encarga el Jefe y el oficial de crédito en la oficina Matriz.

Elaborado por	C.S.
Revisado por	E.T.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-03 1/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas

Proceso de Créditos

Nombre: Byron Sntaxi

Cargo: Oficial de Crédito (Agencia Cutuglagua)

Fecha: 4 de Enero de 2011

Hora: 11:23

Objetivo: Conocer a fondo los Procedimientos realizados en cada uno de los procesos a ser auditados, a fin de evaluarlos y determinar mejoras

1. ¿Cual es el proceso a seguir para analizar un crédito?

R. Primero se recibe la carpeta del socio, se analiza los datos proporcionados en la solicitud, se comprueba con los documentos adjuntos, una vez determinado la veracidad de los mismos se procede a analizar y calificar la capacidad de pago de los socios, luego se procede a verificar el historial crediticio mediante el buro de crédito, luego de esto se procede a verificar las referencias personales indicadas en la solicitud mediante una llamada telefónica a cada una de ellas, y finalmente se verifica que todos los documentos sean legales y estén en orden. Es ahí donde se emite un informe con las observaciones encontradas para que sean revisadas por el Jefe de créditos y tome la decisión sobre la concesión o no del mismo.

2. ¿Se cuenta con información confiable sobre los deudores?

Únicamente de los clientes antiguos, ya que se han confirmado en ocasiones anteriores, de los clientes nuevos se debe investigar.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PE-03 2/4
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas</p> <p>Proceso de Créditos</p>	
<p>3. ¿Hay disposiciones escritas sobre las condiciones de créditos?</p> <p>R. Si, en el manual del área se encuentran establecidas las condiciones sobre las cuales se determinaran los montos y los plazos para cada uno de los créditos.</p> <p>.</p> <p>4. ¿Verifica la veracidad de los documentos antes de entregarlos al Comité de Crédito?</p> <p>R, Si, para este procedimiento se tiene un verificador, el cual es el encargado de verificar la legalidad de los documentos y este emite el informe correspondiente al Jefe de créditos el cual se encarga de tomar la decisión final antes de entregar al Comité de Créditos.</p> <p>5. ¿Se realizan visitas periódicas a los socios, luego de la otorgación de un crédito?</p> <p>R. A los socios que han hecho un crédito de consumo no, no hay para que realizar estas visitas, sin embargo a los socios que han solicitado un microcrédito y presentan alguna novedad, o son de algún caso en especial establecido antes de la concesión se realizan las visitas o confirmaciones.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	PE-03 3/4
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas</p> <p align="center">Proceso de Créditos</p>	
<p>6. ¿Se verifica la información presentada por parte de los garantes?</p> <p>R. Si, únicamente por teléfono, donde se confirma la información descrita en la solicitud por parte de estos, y se verifica la garantía que presta al beneficiario del mismo en lo que se refiere a montos y plazos establecidos.</p> <p>7. ¿Cómo se realizan los pagos por parte de los socios para cancelar una deuda?</p> <p>R. En el caso de que un socio quisiera extinguir su deuda antes del plazo establecido, lo puede hacer mediante una solicitud dirigida al Comité de Crédito y a al Gerente de la Cooperativa, donde explique los motivos por los cuales desea extinguir su deuda, luego de la aprobación por parte del Gerente, se procede a recalcular los intereses hasta la fecha de cancelación, y se procede a realizar la cancelación del sistema por parte del área contable.</p> <p>8. ¿Qué formas de pago existen para cancelar una deuda?</p> <p>R. El pago directo en ventanilla, y el depósito en los bancos donde la Cooperativa tiene cuentas corrientes activas, con cuya papeleta deberá acercarse a la Cooperativa para descargar la deuda existente.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PE-03 4/4
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Entrevista al Área de Crédito y Cobranzas</p> <p align="center">Proceso de Créditos</p>	
<p>9. ¿Cuáles son los pasos a seguir en caso de que un deudor se declare en quiebra?</p> <p>R. Se inicia la demanda correspondiente contra el socio y el garante, entonces toca esperar por el juicio, en donde debe demostrarse que tanto el garante como el socio no pueden pagar el mencionado préstamo a través de un abogado pagado por los deudores. Luego se debe esperar que el juez encargado del caso lo declare insolvente a los deudores, para con ese veredicto presentar al Comité de Créditos y ellos tomen una decisión definitiva, la cual por lo general será enviar esta deuda pendiente a la cartera de castigo, la cual se rige según los parámetros fijados por la superintendencia de Bancos y Seguros.</p>	

Elaborado por	C.S.
Revisado por	E.T.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-04 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Legal

Nombre: Jimena Puga

Cargo: Gerente General

Fecha: 04 de Enero 2011

Hora: 13:48

Objetivo: Conocer, a breves rasgos, las figuras legales con las que cuenta la institución para respaldar cada una de las operaciones realizadas por el departamento de Crédito y Cobranzas

Observación: Debido a que la Cooperativa no cuenta con el área legal establecida, la Gerente de la Cooperativa ha accedido a responder algunas de las preguntas planteadas debido a que los abogados que asesoran a la Cooperativa son externos y al momento de realizar el examen no se los pudo encontrar.

1. **¿Conoce todos los reglamentos internos y externos que rigen a la Cooperativa en mención?**

R. A los abogados responsables de los cobros de las deudas de la Cooperativa se les ha entregado una copia de los reglamentos en los cuales se basan las operaciones de la Cooperativa.

2. **¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la Cooperativa?**

R. Los abogados están para asesorarnos en la Cooperativa a través de una llamada en caso de ser necesario, y para los cobros judiciales y extrajudiciales que se suscitan por el no pago de las deudas por parte de algunos socios.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-04 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Legal

3. ¿A qué autoridad de la Cooperativa está obligado de entregar la información detectada por este departamento?

R. Ellos están obligados a dirigir sus informes al Jefe de crédito y cobranzas, bajo la autorización de gerencia, quien es el encargado analizan los casos que se están llevando y las repercusiones que esto trae a la Cooperativa.

4. ¿Se revisa periódicamente las clausulas de los préstamos otorgados?

R. N/A

5. ¿Cuáles son los principales problemas legales a los que se ha enfrentado a causa del Departamento en estudio (Crédito y Cobranzas)?

R. Principalmente el no pago de los Socios por 3 meses consecutivos, lo que nos ha obligado a realizar el cobro por la vía legal.

6. ¿Cómo se resuelven los problemas presentados en el área?

R. La mayoría de los casos por la vía del dialogo, pero cuando se pasa de los limites del plazo (3 meses) se debe actuar por la vía legal como lo estipula los manuales de procedimientos vigentes.

	<p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>PE-04 3/3</p>
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Auditoría de Gestión</p> <p align="center">Entrevista al Área Legal</p>		
<p>7. ¿Se realiza algún informe o se deja alguna constancia documentada del trabajo realizado por esta área?</p> <p>Los abogados externos emiten a la Cooperativa un informe consolidado de los casos de todas las agencias cada 3 meses, en donde el Jefe de créditos se encarga de realizar los informes respectivos que serán enviados al Consejo de Administración.</p> <p>8. ¿Quiénes son los encargados de dar seguimiento a las disposiciones dictadas por este departamento en cuanto a problemas legales se refiere?</p> <p>R. El Jefe de Créditos y el oficial de créditos son los encargados de presionar a los abogados a fin de que se realice las los cobros lo mas pronto posibles.</p>		

Elaborado por	C.S.
Revisado por	C.H.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-05 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Contable

Nombre: Elizabeth Cueva

Cargo: Auxiliar Contable

Fecha: 04 de Enero de 2010

Hora: 15:37

Objetivo: Conocer los procedimientos seguidos en el ámbito contable sobre los procesos realizados en el departamento de Créditos y Cobranzas a fin de determinar el control efectuado por esta área sobre los créditos otorgados.

1. ¿Cuáles son sus funciones principales?

R. Realizar los pagos de planillas, impuestos, patentes, pago a proveedores y desembolso de los créditos realizados por parte del departamento de crédito.

2. ¿Se elaboran informes mensuales respecto a la variación de la cuenta Créditos por Cobrar?

R. Si, son elaborados por el Jefe de operaciones, estos informes son entregados a la gerencia y al Consejo de Administración para ser revisados y estudiar la variación.

3. ¿Se elabora un informe mensual detallado sobre los créditos recuperados y la cartera vencida?

R. Si, son realizados por el área de créditos y cobranzas, y son entregados al departamento de contabilidad para disminuirlos de los balances a fin de presentar valores reales. Estos informes se entregan mensualmente.



Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Contable

4. ¿Quién es el responsable de revisar los informes emitidos por el área contable previo al envío a los Organismos de Control?

R. Los balances son realizados por las dos asistentes contables, que son las cuales realizan un balance consolidado de todas las agencias, los balances son revisados por la contadora, quien luego de realizar los indicadores financieros respectivos entrega a gerencia una copia, y a los organismos de control los originales.

5. ¿Se registran oportunamente las transacciones realizadas?

R. Si, son realizados diariamente, en el momento que ocurren.

6. ¿Existen auxiliares en las transacciones realizadas en el sistema, que permita obtener datos actualizados de cada uno de los deudores?

R. No, actualmente se maneja una cuenta consolidada por las cuentas por cobrar, la cual se actualiza con el programa de créditos la cual si maneja individualmente las cuentas de los socios.

7. ¿Cómo se actualizan los datos de estos auxiliares contables?

R. Estos se realizan automáticamente, cuando los encargados del departamento de crédito ingresan los datos o cobros realizados.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-05 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Entrevista al Área Contable

8. De qué manera se coordina con el Jefe de crédito y cobranzas el cruce de información.

R. Únicamente se realiza una reunión mensual con los Jefes de agencia y la contadora en los cuales se dan a conocer las estadísticas del departamento.

Elaborado por	C.S.
Revisado por	E.T.

Cuestionarios de control interno

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		CC-01 1/2			
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Cuestionario de Control Interno Proceso de Créditos					
Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
1	¿El responsable del Departamento de Créditos y Cobranzas conoce a cabalidad el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?	X		10	10
2	Para aprobar un crédito, ¿Es necesario que el socio entregue todos los documentos establecidos?		X	0	6
3	¿El departamento de crédito emite un informe mensual con los créditos otorgados al Consejo de Vigilancia?		X	0	8
4	¿El Jefe de créditos verifica que las solicitudes que ha revisado el analista sean concordantes?	X		8	8
5	¿Se realizan reuniones con el Gerente, para la aprobación de créditos?		X	0	6
6	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?	X		10	10
7	¿Las solicitudes son ingresadas al sistema informático el mismo día que es receptada?	X		10	10

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		CC-01 2/2											
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Cuestionario de Control Interno</p> <p>Proceso de Créditos</p>													
Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo								
8	¿Se lleva control numérico de los documentos de despacho para asegurarse de que todos son registrados y que los documentos son investigados?	X		10	10								
9	¿Existen plazos máximos en la concesión de créditos?	X		8	8								
10	¿Existen límites de créditos establecidos?	X		8	8								
11	¿Son los límites de créditos revisados periódicamente?	X		8	8								
12	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	X		8	8								
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Calificación Optima</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Valoración del Control Interno</td> <td style="text-align: center;">80%</td> </tr> <tr> <td>Firmas de entrevistado</td> <td style="text-align: center;">B.S.</td> </tr> <tr> <td>Auditor</td> <td style="text-align: center;">C.S.</td> </tr> </table>						Calificación Optima	100	Valoración del Control Interno	80%	Firmas de entrevistado	B.S.	Auditor	C.S.
Calificación Optima	100												
Valoración del Control Interno	80%												
Firmas de entrevistado	B.S.												
Auditor	C.S.												



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CC-02 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Cuestionario de Control Interno

Proceso de Cobranzas

Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
1	¿Se lleva un control mensual de los cobros realizados?	X		10	10
2	¿Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar?	X		9	9
3	¿Se realizan gestiones de cobro fuera de la Cooperativa?		X	8	8
4	¿Son revisados los saldos mensualmente de los clientes que cancelan sus cuotas?		X	0	8
5	¿Se emite algún informe donde se estipulen los cobros realizados en el día?	X		10	10
6	¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?	X		6	6
7	¿Los informes de los cobros realizados son entregados diariamente a la Gerencia General?		X	0	4
8	¿Los informes de los cobros realizados son entregados diariamente como respaldo al departamento contable para el registro respectivo?	X		7	7



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CC-01 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Cuestionario de Control Interno

Proceso de Cobranzas

Nº	Pregunta	SI	No	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
9	¿Los cajeros reportan diariamente sus recaudaciones al Tesorero?	X		8	8
10	¿En caso de Faltantes al cuadrar las cajas, se procede según la normativa interna incluida en el estatuto aprobado?	X		10	10
11	¿Se ha determinado incentivos a los cobros puntuales por parte de los clientes?		X	0	6
12	¿Se mantiene un historial de los créditos cancelados por los socios dentro de la Cooperativa, a fin de ofrecer mayores montos y mayores plazos a los socios cumplidos?	X		8	8
13	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	X		6	6

Calificación Optima	100
Valoración del Control Interno	82%
Firmas de entrevistado	B.S.
Auditor	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-06

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Cuestionario de Control Interno

Calificación del Riesgo del proceso de Crédito

Luego de obtener los resultados del cuestionario de control interno, se procede a establecer el grado de control existente para el proceso de crédito, específicamente sobre los procesos de créditos realizados en el mismo.

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	77.76
MEDIO		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%
BAJO		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%

80%

El control interno establecido es del 80% de acuerdo cuestionario realizado



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PE-06

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Cuestionario de Control Interno

Calificación del Riesgo del Proceso de Cobranzas

Luego de obtener los resultados del cuestionario de control interno, se procede a establecer el grado de control existente para el proceso de cobranzas.

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	77.76
MEDIO		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%
BAJO		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%

82%

El control interno establecido es del 82% de acuerdo cuestionario realizado.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PA-01 1/5

Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Juan de Cotogchoa" Ltda.

Programa de Auditoría

Proceso de Créditos

Objetivos:

1. Conocer detalladamente la normativa que rige el departamento en estudio, analizarlo y determinar las áreas críticas.
2. Determinar los riesgos a los que está expuesta la auditoría realizada.
3. Verificar el grado de cumplimiento de los manuales establecidos.
4. Establecer los tiempos que toma a la Cooperativa otorgar un crédito a sus socios y realizar los indicadores que permitan conocer los niveles de eficiencia y eficacia del proceso analizado.

N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
	CONOCIMIENTO GENERAL					
1	Con el cuestionario realizado en la visita preliminar al Gerente de la Cooperativa, realizar una narrativa sobre las respuestas obtenidas en la misma.	CGC-01	C.H.	3	3	
2	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.	CGC-02	C.H.	4	4	
3	Evaluar riesgo inherente.	CGC-03	C.H.	1	1	
4	Solicitar al personal encargado el estatuto vigente, y verificar los cambios realizados respecto a las normativas externas establecidas para estas instituciones. Realice una narrativa.	CGC-04	C.H.	8	8	

		PA-01 2/5				
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Programa de Auditoria</p> <p align="center">Proceso de Créditos</p>						
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
5	Calificar los cuestionarios de control interno realizados al departamento de crédito, de acuerdo a los parámetros establecidos y determinar el riesgo de control.	CGC-05	C.H.	4	4	
6	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría.	CGC-06	C.H.	4	4	
	PROMOCIÓN Y MERCADEO.					
7	Realizar una revisión al manual de beneficios establecido por la Cooperativa, y determinar a cuales de ellos tienen derecho los ahorristas de la Cooperativa.	PM-01	C.H.	4	4	
8	De acuerdo al manual de beneficios establecidos por la Cooperativa, tomar una muestra representativa de ahorristas, y verificar el cumplimiento de los beneficios a cada uno de ellos.	PM-02	C.H.	4	4	
9	Determinar el número de créditos otorgados de acuerdo a las líneas de crédito ofrecidas por la Cooperativa.	PM-03	C.H.	6	6	

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		PA-01 3/5				
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Programa de Auditoria Proceso de Créditos						
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
	RECOLECCIÓN Y VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN.					
10	Determinar las funciones que realiza el oficial de crédito, y comparar con el manual de funciones vigente a la fecha del examen.	RV-01	C.H.	8	8	
11	Determinar el porcentaje de socios nuevos que acceden a un crédito mensualmente y los controles adicionales realizados sobre estos.	RV-02	C.H.	4	4	
12	Seleccionar una muestra de carpetas de créditos aprobados y realizar una matriz con los criterios de análisis de créditos para establecer el grado de cumplimiento.	RV-03	C.H.	8	8	
	ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN.					
13	Solicitar al Jefe de crédito los oficios e informes en los cuales se verifique el número de veces que el área se ha reunido durante el periodo auditado, y compararlos con los estatutos y normativas internas, y de esta manera verificar el cumplimiento de las mismas.	AE-01	C.H.	8	8	

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>		PA-01 4/5				
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Programa de Auditoria Proceso de Créditos						
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
14	Tomar una muestra representativa de los créditos solicitados al año, y determinar el tiempo que ha tomado su aprobación.	AE-02	C.H.	8	8	
15	Del procedimiento anterior tomar un crédito con el mayor tiempo de aprobación, determinar el tiempo tomado en cada fase de la aprobación, y luego compararlo con lo establecido en la normatividad interna.	AE-03	C.H.	4	4	
16	Analizar el Flujograma del proceso estudiado, y graficar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos, y con este análisis realizar una narrativa citando los procesos que podrían mejorarse.	AE-04	C.H.	4	4	
	INSTRUMENTACIÓN Y DESEMBOLO.					
17	Seleccionar una muestra de créditos aprobados, verificar con los listados que emite el Comité de Crédito, que los mismos estén autorizados en los montos y plazos fijados.	ID-01	C.H.	4	4	

 SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>					PA-01 5/5					
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Programa de Auditoria Proceso de Créditos										
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr				
				Plan	Real					
18	Tomar una muestra representativa de los créditos menores a 1500 dólares otorgados en un mes, determinar el número de créditos y los montos entregados en efectivo.	ID-02	C.H.	12	12					
TOTAL				98	98					
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Elaborado por</td> <td style="padding: 5px;">C.H.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por</td> <td style="padding: 5px;">C.S.</td> </tr> </table>							Elaborado por	C.H.	Revisado por	C.S.
Elaborado por	C.H.									
Revisado por	C.S.									

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	CGC-01 1/2
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Conocimiento General</p> <p>Visita Preliminar al Departamento de Crédito</p>	
<p>Subproceso: Conocimiento General</p>	
<p>Procedimiento N° 1:</p> <p>Con el cuestionario realizado en la visita preliminar al Gerente, realizar una narrativa sobre las respuestas obtenidas.</p>	
<p>El día Lunes 13 de Diciembre del año 2010, a las 10 de la mañana, se realizó una visita preliminar a las instalaciones de la Cooperativa de ahorro y crédito “SAN JUAN DE COTOGCHOA” Ltda., visita realizada principalmente al departamento de crédito ubicada en el segundo piso de su oficina matriz ubicada en la Parroquia de Cotogchoa, Cantón Rumiñahui..</p> <p>El recorrido por el departamento se lo realizó en compañía de la Gerente General, Señora JIMENA PUGA, en donde a breves rasgos se pudo observar un ambiente de trabajo óptimo y ordenado.</p> <p>Se pudo observar que cada uno de los empleados que trabajan en estas oficinas tiene un conocimiento básico de los Manuales, esto debido a la falta de comunicación por parte de las autoridades de la misma; es importante recalcar que se pudo observar que el departamento tenía procesos de los cuales se pudo notar que no existe una segregación adecuada de funciones lo que aumenta el riesgo en los créditos otorgados.</p> <p>Entre las personas involucradas con las que se pudo mantener una conversación acerca de las funciones que se realizaban en el departamento fueron: el Jefe créditos y el Oficial de créditos respectivamente, los que supieron describir cada una de las funciones realizadas por ellos, observándose la acumulación de funciones principalmente en el oficial de crédito.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>CGC-01 2/2</p>				
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Conocimiento General</p> <p>Visita Preliminar al Departamento de Crédito</p>					
<p>En esta corta visita se pudo constatar los diferentes parámetros que deberán ser evaluados por la Auditoría de gestión que Salas Romero & Asociados Cia. Ltda., realizará en los próximos días a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”, donde serán analizados principalmente los diferentes métodos establecidos por la Cooperativa para el desembolso de los créditos entregados, así como algunas políticas que permitan disminuir el riesgo existente sobre los créditos que se otorgan mensualmente.</p> <p>En esta visita, nos comento la Gerente de la misma, sobre las principales fallas que se cometen a diario, principalmente por la falta de comunicación interna existente en dicho departamento, con lo cual se puede, de momento, establecer algunos lineamientos por los cuales se va a dirigir la indagación que será realizada al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, además nos supieron manifestar que una de sus mayores preocupaciones era la de que, algunas solicitudes de crédito recibidas, toman mucho tiempo para su aprobación, principalmente los microcréditos, es por eso que el pedido es realizar un estudio de los puntos críticos en la aprobación de los créditos y adicionalmente realizar una investigación al proceso de cobranzas y determinar las causas que han provocado el aumento de las cuentas por cobrar a socios en el último periodo, y con estas indagaciones realizadas determinar las soluciones más favorables que permitan mejorar la atención a los clientes y dar más facilidades a los socios.</p>					
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td data-bbox="815 1854 1179 1910">Elaborado por</td> <td data-bbox="1179 1854 1347 1910">C.S.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="815 1910 1179 1966">Revisado por</td> <td data-bbox="1179 1910 1347 1966">C.H.</td> </tr> </table>		Elaborado por	C.S.	Revisado por	C.H.
Elaborado por	C.S.				
Revisado por	C.H.				

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	CGC-02 1/2
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso: Conocimiento General</p>	
<p>Procedimiento N° 2:</p> <p>Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>APLICACION :</p> <p><u>Descripción Narrativa</u></p> <p>En la entrevista realizada a la señora ANDREA TELLO el día 4 de enero de 2011, se consiguió conocer más a fondo el procedimiento seguido por los empleados de este departamento, entre los puntos más destacados de la entrevista, se logró detectar que debido a que la Cooperativa no ha tenido una actualización de sus Estatutos desde el año 2000, los procedimientos ahí establecidos no son actualizados y no cumplen con algunas de las normativas vigentes en el país, lo que induce a errores y equivocaciones constantes dentro del departamento, causando así un desperdicio de tiempo y de recursos al área.</p> <p>También se precisó que algunas de las funciones esenciales de este departamento son realizadas por una misma persona, desempeño que ha asumido por falta de personal que supla estas necesidades por lo que será necesario para los auditores encargados determinar las funciones establecidas y realizar las recomendaciones respectivas.</p>	
<p>Elaborado por</p>	C.S
<p>Revisado por</p>	C.H.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	CGC-02 1/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso: Conocimiento General</p>	
<p>Procedimiento N° 2:</p> <p>Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas</p>	
<p>Además se pudo advertir que el Departamento no tiene una comunicación eficiente con las demás Sucursales lo que ocasiona una falta de coordinación ocasionando desperdicio de materiales que debe asumir la Cooperativa.</p> <p>El aumento de los riesgos sobre los créditos otorgados a los socios, ha sido otro de los puntos relevantes de esta entrevista ya que no se exige un mínimo de tiempo de permanencia como socio de la Cooperativa antes de acceder a un crédito, lo que dificulta a los empleados tener un control sobre ellos.</p> <p>La concesión de los créditos aún faltando documentos es otro de los problemas detectados en esta entrevista, lo que ocasiona problemas al momento de realizar efectivamente el proceso de cobranzas en caso de recurrir a la vía legal.</p> <p>Las quejas de los clientes sobre los tiempos que toma a la Cooperativa realizar la aprobación de los mismos, especialmente de los que aplican a los microcréditos, son constantes, lo que ha provocado inicialmente esta revisión que pretende mejorarlos, y de esta manera satisfacer a los socios.</p>	
	<p>Elaborado por C.S.</p>
	<p>Revisado por C.H.</p>



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGC-03 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Conocimiento General

Procedimiento N°3 :

Evaluación del Riesgo Inherente

APLICACION :

Luego de solicitar las funciones cumplidas por este departamento al Jefe de crédito, se realizó conjuntamente con las entrevistas realizadas, y se ha determinado falencias de control que influirán directamente en el riesgo inherente como son;

- No existe un programa específico que permita el ingreso de las solicitudes, lo que obliga a llevar físicamente las mismas
- Entrega de dinero en efectivo por la concesión de créditos.

Luego de analizar este proceso mediante otras técnicas de auditoría, se observó algunos controles favorables como la emisión de pagarés numerados automáticamente y montos altos de crédito que deben ser aprobados por el Comité de Crédito.

Por lo que se ha determinado un riesgo inherente del 35%

CGC-04 3/3

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



Sangolquí, 9 de Enero del 2011

CGC-03 1/3

Sres.

Salas Romero y Asociados Cia. Ltda.

Presente.-

Dando cumplimiento expreso a lo solicitado por el señor **GALO BARCOS**, Auxiliar de Auditoría designado, procedo a describir los procedimientos a seguir por el Departamento de Crédito para la concesión de un crédito:

1. Dar a conocer a los socios de la Cooperativa los productos y servicios ofertados.
2. Recepción de la solicitud de Crédito respectiva.
3. Evaluación y visita a los solicitantes.
4. Aprobación o negación del crédito solicitado.
5. Impresión y firma de los pagarés respectivos por parte del socio como del garante del crédito.
6. Desembolso y acreditación del mismos.

Sin otro particular que comunicar me suscribo de usted.

Atentamente

Hernán Suntaxi

Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGC-04 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Conocimiento General

Procedimiento N° 4:

Solicitar al personal encargado el estatuto vigente, y verificar los cambios realizados respecto a las normativas externas establecidas.

APLICACION :

Descripción Narrativa

Luego de un análisis minucioso realizado al estatuto vigente, se determina que desde el año 2000, cuando se realizó el cambio oficial de moneda en el Ecuador de sucres a dólares americanos, no se ha vuelto a realizar una actualización total de estos, lo cual ha provocado que el estatuto vigente, así como su contenido no este acorde con las necesidades actuales de la Cooperativa, y se vea así cada vez mas difícil encontrar la solución a los problemas en este manual de mucha importancia en la Cooperativa. Como es de suponerse en el estatuto no se encuentra establecidas las nuevas reglamentaciones establecidas por las entidades de control, únicamente se encuentran en enmiendas que las ha realizado el Consejo de Administración, sin llegar a la reforma total del estatuto.

HH 1

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Manuales actualizadas en menos de 3 años}}{\text{Manuales Existentes en la Cooperativa}} = \frac{2}{7} = 28\%$$

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 10 de Enero del 2011

Sres.

Salas Romero y Asociados Cia. Ltda.

Presente.-

CGC-04 2/2

Atendiendo a la petición formulada por el señor **Galo Barcos**, Auxiliar de Auditoría de su Equipo Profesional, procedo a enumerar las diferentes Normativas que rigen la Cooperativa y las últimas actualizaciones realizadas a las que han sido sometidas cada una de ellas.:

Reglamentos Vigentes	Año de Última Actualización
Estatuto de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Juan de Cotogchoa"	2000
Manual de Funciones de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Juan de Cotogchoa"	2009
Reglamento interno de trabajo	2005
Reglamento General Interno	2006
Reglamento de seguro de desgravamen y seguro de vida	2005
Reglamento para la concesión de Crédito de consumo	2006
Reglamento para la concesión de Microcréditos	2010

JIMENA PUGA

Gerente General



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGC-05 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Conocimiento General

Procedimiento N° 5: Calificación de los cuestionarios de Control interno

APLICACION

Calificación del Cuestionario de Control

Proceso	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
Crédito	80%	100%

CGC-05 2/3

Luego de realizar la calificación del control interno, por medio de la técnica de colorimetría se ha podido determinar que la Cooperativa mantienen un control interno medio-alto dentro del proceso de créditos

Determinación del Riesgo de Control

Control interno para el área de crédito se establece en 80%

Cálculo del Indicador de Gestión

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



Calificación del Riesgo de control

Sangolquí, 10 de Enero del 2011

NC= Nivel de Confianza
 CT= Calificación Total
 PT= Ponderación Total
 RC= Riesgo de Control

CGC-04 2/2

Proceso de Créditos

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{80}{100} \quad NC = 80\%$$

$$RC = 100 - NC \quad RC = 100 - 80 \quad RC = 20\%$$

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	77.76
MEDIO		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%
BAJO		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%

80%

Luego de realizar la calificación del cuestionario de control interno, y aplicando la técnica de la colorimetría para determinar el grado de control interno, se ha determinado en un nivel Alto-Medio, con un 20% de fallas en el control interno, lo que nos ayudará a determinar la profundidad de las pruebas a realizar.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGC-06

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Conocimiento General.

Procedimiento N° 6:

Evaluar el riesgo de detección y el Riesgo de Auditoría.

APLICACION :

Riesgo de Detección Error materializado, que dependiendo de los procedimientos de auditoría establecidos y de los profesionales responsables de hacer el trabajo de campo, no pudieran ser detectados. Debido a la experiencia de los profesionales asignados a este trabajo, y la experiencia de la firma en este ámbito de examen, se ha determinado un Riesgo de detección del 10%.

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 35\% * 20\% * 10\%$$

$$RA = 0.007$$

$$\text{Riesgo Inherente} = 35\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 20\%$$

$$\text{Riesgo de Detección} = 10\%$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0.7\%$$

CGC-04 3/3

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	PM-01
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo		
Subproceso: Promoción y Mercadeo		
Procedimiento N° 7:	Realizar una revisión del manual y determinar los beneficios para los socios	
APLICACION :	Luego de revisar el manual de beneficios establecidos para los socios, se ha logrado determinar que los beneficiarios del seguro de vida, los cuales son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Los socios activos (el que tenga un mínimo de ahorros fijados por la Cooperativa, y no superen los 90 días de inactividad) 2. Poseer certificados de aportación debidamente legalizados 3. Socios que además se encuentren al día en las obligaciones con la Cooperativa 4. No haber sido sancionado por ningún causal anteriormente 	Aplicados los Procedimientos de Auditoría <u>NO SE ENCONTRARON HALLAZGOS</u> dignos de comentar.
Elaborado por		C.H.
Revisado por		C.S.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PM-02 1/2	
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Proceso de Créditos.</p>		
<p>Subproceso: Promoción y Mercadeo</p>		
<p>Procedimiento N° 8:</p> <p>Tomar una muestra representativa de Socios y verificar el cumplimiento de los beneficios establecidos</p>		
<p>APLICACION :</p> <p>Dado que entre las funciones designadas al Jefe de crédito se encuentra la afiliación de los socios al seguro de vida de la Cooperativa, se ha solicitado los datos de los clientes activos, con lo cual se procedió a hacer la revisión de acuerdo a los requisitos establecidos en Reglamento de Seguro de vida y Desgravamen, establecido por la Cooperativa.</p> <p>Luego de revisar estas condiciones en una muestra establecida por el equipo de auditores, se determinó que existen socios que cumplen con todos los requisitos que constan en el reglamento y sin embargo no cuentan con el seguro ofrecido por la Cooperativa.</p>	<p>HH2</p>	
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>		
$\frac{\text{Socios asegurados}}{\text{Socios que cumplen con los requisitos}} = \frac{8}{11} = 72\%$	<p>El 28% de los socios que cumplen las condiciones no son asegurados.</p>	
	<p>Elaborado por</p>	<p>C.H.</p>
	<p>Revisado por</p>	<p>C.S.</p>



Sangolquí, 13 de Enero del 2011

Verificación del cumplimiento de los beneficios sociales con los socios

Debido al número de quejas recibidas por los socios sobre el incumplimiento de los beneficios ofrecidos por parte de la Cooperativa, se procedió a solicitar a los empleados del departamento de crédito la información de los socios activos, de los cuales se tomo una muestra razonable con la cual procedimos a realizar la siguiente prueba:

	Socio	Activo	Ahorro Mínimo	Certificado de aporte	Obligac al día	Sancio nes	Seguro activo
1	María Josefa Ruiz	✓	✓	✓		✓	
2	Blanca Rosa Chalco	✓	✓	✓	✓		✓
3	Oscar Mederos	✓	✓	✓	✓		✓
4	Teresa Lara Junco	✓	✓	✓	✓		
5	Eugenia García	✓	✓			✓	
6	Antonio Vega Pérez	✓	✓	✓	✓		✓
7	Elena Fernández	✓	✓	✓	✓		
8	Caridad Gualotuña	✓		✓	✓		
9	Martha Llumiquinga	✓	✓	✓	✓		✓
10	Juan Alfonso Guano	✓	✓	✓	✓	∞	✓
11	Pedro González	✓	✓		✓		
12	Coralía Chacón	✓		✓	✓		
13	Neyda García Campo	✓		✓			
14	Magaly Ñacata	✓	✓	✓	✓		✓
15	Víctor Cosca	✓	✓	✓	✓		✓
16	Maira Mena Correa	✓	✓	✓	✓	✓	
17	María Franco	✓	✓	✓	✓		
18	María Zamora	✓	✓	✓	✓		✓
19	Alfredo Casilco	✓		✓	✓		
20	María Hortensia	✓		✓			

∞ = Comprobado con informes del Jefe de Créditos y Cobranzas

Luego de realizar la revisión respectiva, de acuerdo al reglamento del seguro de vida establecido por la Cooperativa para los socios, se determinó que existen anomalías en los controles realizados sobre estos, ya que existen socios que son sujetos de la afiliación a dicho seguro y no se ha realizado el tramite respectivo para cumplir con este beneficio.

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PM-03 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Créditos.

Subproceso: Promoción y Mercadeo.

Procedimiento N° 9:

Determinar número de créditos ofrecidos según línea de créditos durante el periodo examinado.

APLICACION :

Con la información del balance general consolidado entregado por la Cooperativa al equipo de auditores, se procedió a realizar un análisis sobre cada una de las líneas de crédito, con lo cual se verificó que tanto el número de créditos realizados, así como los valores entregados a los deudores, son mayores en los créditos de consumo. Sin embargo hay que tomar en cuenta que los microcréditos ofrecidos por la Cooperativa a sus socios inicio en el año 2009, y por los montos establecidos en el balance general consolidado del 2010 se puede notar que ha obtenido un éxito dentro de los productos ofrecidos dentro de la Cooperativa en este año.

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría
NO SE
ENCONTRARON
HALLAZGOS
dignos de
comentar**

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\# \text{ Microcreditos}}{\# \text{ Total de creditos}} = \frac{364}{1538} = 23\%$$

$$\frac{\text{Montos Microcreditos}}{\text{Total de creditos}} = \frac{1.149.003,80}{2.708.756,43} = 42\%$$

El 23% de los créditos entregados en el año 2010 fueron microcréditos. Sin embargo estos alcanzaron un monto del 42% del total entregado.

Elaborado por

C.H.

Revisado por

C.S.



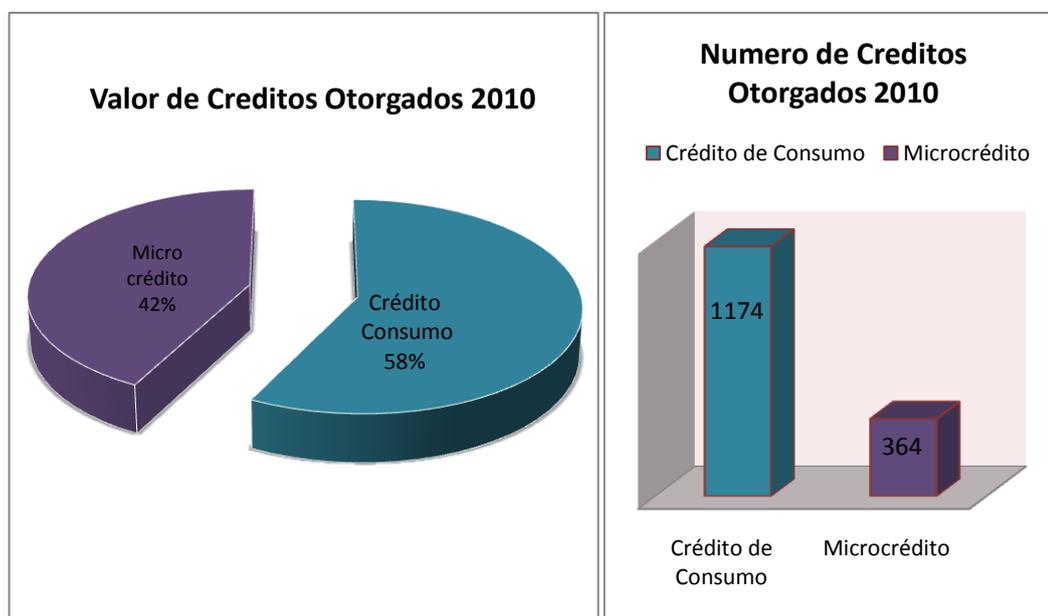
PM-03 2/2

Sangolquí, 14 de Enero del 2011

Luego de revisar los balances consolidados por agencia, de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” se ha determinado los siguientes datos:

	Nº créditos	Crédito de Consumo	Microcrédito	Total de Créditos
Matriz	593	728.599,82	455.197,00	1.183.796,82
Cutuglagua	402	309.158,32	348.855,13	658.013,45
Llano Chico	229	176.903,56	107.044,02	283.947,58
San Martín	151	171.900,48	109.973,50	281.873,98
Sangolquí	163	173.190,45	127.934,15	301.124,60
TOTAL	1538	1.559.752,63	1.149.003,80	2.708.756,43

β = Verificado con Balance General consolidado 2010



Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RV-01 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Créditos.

Subproceso: Recolección y Validación de Información

Procedimiento N° 10:

Determinar las funciones que realiza el oficial de Crédito

APLICACION :

Luego de revisar el manual de funciones establecidos por la Cooperativa de ahorro y crédito se logró determinar que el oficial de crédito cumple con algunas funciones que no se encuentran estipuladas en el manual para el cargo ejercido, ya que debido a la falta de personal debe cumplir con las funciones del asesor de atención al clientes y con algunas funciones atribuidas al Jefe de Crédito, lo que provoca una inadecuada segregación de funciones que permita llevar mejores controles sobre los procedimientos realizados.

HH3

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Funciones Realizadas por oficial de credito}}{\text{Funciones determinadas en el manual}} = \frac{16}{10} = 160\%$$

El oficial de crédito efectúa el 60% de funciones en exceso, las cuales son incompatibles con las asignadas para su cargo.

Elaborado por

C.H.

Revisado por

C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RV-01 2/3

Sangolquí, 17 de Enero del 2011

Con la finalidad de comprobar las funciones ejercidas dentro de la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” por parte del Oficial de Crédito se ha aplicado la observación técnica con lo cual se ha podido determinar que la persona responsable de este puesto ha realizado las siguientes funciones en el transcurso del día:

1. Genera el pagaré para los créditos aprobados.
2. Mantiene el archivo de las solicitudes receptadas por los clientes.
3. Atiende al público que ingresa a la Cooperativa a realizar consultas sobre saldos.
4. Califica el riesgo que tiene un crédito solicitado.
5. Determina los parámetros para la fijación del riesgo.
6. Emite un informe para el Jefe de crédito con los niveles de riesgo establecidos para cada solicitud.
7. Recibe los documentos de los solicitantes.
8. Es el custodio de las carpetas de los clientes.
9. Realiza las confirmaciones y consultas respectivas.
10. Emite un informe al departamento contable para el desembolso de los créditos.
11. Confirma con los socios y sus garantes los datos incluidos en la solicitud.
12. Confirma los saldos vigentes.
13. Constata físicamente la información presentada por los socios.
14. Maneja la lista de los socios en mora.
15. Notifica a los socios en mora.
16. Se encarga de verificar el estado de los créditos seguidos por la vía legal.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RV-01 3/3

Al revisar el manual de funciones se determinó que el Oficial de Crédito deberá realizar las siguientes funciones:

1. Brindar atención especializada a cada socio en el momento en que el lo requiera.
2. Promover los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa de ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa”.
3. Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de créditos de los socios.
4. Participar en el Comité de Crédito.
5. Elaborar procesar y analizar los reportes de visitas posteriores a socios.
6. Promover entre los Socios el pago de las cuotas en los plazos establecidos.
7. Elaborar propuestas de arreglos de pagos con clientes.
8. Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera y de la Sucursal.
9. Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo mensual y especiales.
10. Realizar aquellas funciones que le oriente su Jefe inmediato.

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RV-02 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Recolección y Validación de Información

Procedimiento N° 11:

Determinar el porcentaje de clientes nuevos que acceden a un crédito y determinar si se realizan controles adicionales por este motivo

APLICACION :

Luego de obtener el número de socios nuevos que se han integrado a la Cooperativa durante el transcurso de los meses del año 2010, se realizó un examen de los mismos, con la finalidad de verificar cuántos de ellos accedieron a un crédito. Se determinó que alrededor del 37% de los socios nuevos accedieron a un crédito en el mismo mes en que se integraron a la Cooperativa, esto debido a que en el manual de créditos vigente en la Cooperativa no se establece condiciones sobre los clientes nuevos que intentan acceder a un crédito

HH4

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\# \text{ de socios nuevos que accedieron a un credito}}{\# \text{ de socios nuevos}} = \frac{175}{467} = 37\%$$

Del total de socios nuevos que se integraron en el 2010, el 37% accedieron a créditos en menos de una semana,

Elaborado por

C.H.

Revisado por

C.S.



San Juan de Cotogchoa Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 18 de Enero del 2011

Sres.

Salas Romero y Asociados

Presente.-

RV-02 2/3

De acuerdo a la petición realizada por la Ing. Carla Haro hacemos llegar a ustedes el número de ahorristas nuevos que se ingresaron en cada una de las sucursales así como en la matriz, en los meses del periodo examinado.

MES	AGENCIA	N.	MES	AGENCIA	N.	MES	AGENCIA	N.
ENERO	Matriz	15	MAYO	Matriz	20	SEPTIEMBRE	Matriz	12
	Llano Ch	09		Llano Ch	07		Llano Ch	13
	Cutug.	07		Cutug.	05		Cutug.	02
	San Martin	08		San Martin	05		San Martin	03
	Sangolquí	13		Sangolquí	11		Sangolquí	05
FEBRERO	Matriz	14	JUNIO	Matriz	11	OCTUBRE	Matriz	07
	Llano Ch	07		Llano Ch	06		Llano Ch	04
	Cutug.	06		Cutug.	07		Cutug.	06
	San Martin	10		San Martin	10		San Martin	06
	Sangolquí	07		Sangolquí	05		Sangolquí	04
MARZO	Matriz	18	JULIO	Matriz	13	NOVIEMBRE	Matriz	15
	Llano Ch	11		Llano Ch	06		Llano Ch	05
	Cutug.	08		Cutug.	04		Cutug.	06
	San Martin	07		San Martin	06		San Martin	07
	Sangolquí	08		Sangolquí	04		Sangolquí	09
ABRIL	Matriz	11	AGOSTO	Matriz	11	DICIEMBRE	Matriz	08
	Llano Ch	08		Llano Ch	06		Llano Ch	05
	Cutug.	06		Cutug.	05		Cutug.	05
	San Martin	07		San Martin	03		San Martin	04
	Sangolquí	08		Sangolquí	06		Sangolquí	02

En el año 2010 se han captado 467 ahorristas.

Atentamente.

Hernán Sntaxi
Jefe de Crédito



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Sangolquí, 18 de Enero del 2011

RV-02 3/3

Luego de revisar los listados entregados por el departamento de crédito sobre los clientes cuenta ahorristas de la Cooperativa, se procedió a verificar, si estas personas accedieron a un crédito el mismo mes en el que hicieron la apertura de la cuenta y el resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Mes	Cientes Nuevos	Acceden a un Crédito
Enero	52	18
Febrero	44	14
Marzo	52	24
Abril	40	15
Mayo	48	12
Junio	39	22
Julio	33	13
Agosto	31	10
Septiembre	35	17
Octubre	27	09
Noviembre	42	12
Diciembre	24	09
TOTAL	467	175

∞ = Comprobado con informes del Jefe de Créditos y Cobranzas

Del total de personas nuevas que ingresaron a la Cooperativa en el año 2010 el 37% de ellos accedieron a un crédito en el mismo mes de apertura de sus cuentas. Créditos que se concedieron debido a la falta de políticas que lo regule lo que aumenta considerable el riesgo que se tiene sobre estos capitales entregados a los socios.

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	RV-03 1/2
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Proceso de Crédito.		
Subproceso: Recolección y Validación de Información		
Procedimiento N° 12: Verificación de los criterios de análisis para concesión de un crédito		
APLICACION : Luego de realizar los procedimientos de verificación con las carpetas de los clientes, se observó que los créditos no son concedidos sin los documentos mas importantes, sin embargo se determinó que existen falencias dentro de los controles realizados ya que se han entregado créditos sin solicitar todos los documentos determinados en el manual de créditos, por lo cual se esta incumpliendo con esta norma de vital importancia que facilita la recuperación de la cartera crediticia de la Cooperativa.	HH5	
Cálculo del Indicador de Gestión		
$\frac{\text{Carpetas con documentos faltantes}}{\text{Carpetas tomadas para revision}} = \frac{6}{25} = 24\%$	<i>El 24% de las carpetas de socios no cumplen con los documentos establecidos en la normatividad respectiva.</i>	
Elaborado por	C.H.	
Revisado por	C.S.	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RV-03 2/2

Luego de examinar los listados entregados por el departamento de créditos y cobranzas, respecto a los créditos entregados en el 2010 a los socios de la Cooperativa, se ha determinado que se han realizado 1538 créditos, entre los de consumo y microcréditos. De los cuales se ha tomado una muestra de 25 carpetas, en las cuales se procederá a revisar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el manual vigente de créditos,

Nº	Cliente	Monto	Dep Encaje	Pl. agua	Copia Rol P.	Copia Cédula	C.Titul Propie	Cert Banca	Apr. Geren	Firma pagaré
1	José Peinado	5.150,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	José Treminio	2.900,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Francisca Rueda	8.100,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	María Escoto	7.900,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Mariana Espinal	4.000,00	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Mario Reyes	5.500,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Maritza González	5.700,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Marvin Palacios	5.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Mayela Carolina	2.680,00	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
10	Mercedes Rojas	7.500,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Navel Martínez	8.000,00	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Nubia Salgado	1.480,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Orlando Cabezas	5.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Rafaela Vegas	3.150,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Ramón Amaya	2.900,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Raquel Jirón	9.100,00	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Rosario Gaitán	6.900,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Rubén Saravia	4.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Sabina Velásquez	4.500,00	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
20	Selena López	3.700,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Sofía Velásquez	5.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Sonia García	2.680,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	José Peinado	2.500,00	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	José Treminio	6.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	Juana Rueda	8.400,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

μ = Verificado con Carpetas de los clientes

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	AE-01 1/2
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Proceso de Crédito.		
Subproceso: Análisis, Evaluación y Resolución		
Procedimiento N° 13		
Revisar los oficios y los informes de las reuniones de crédito realizadas en el periodo auditado		
Luego de revisar el informe entregado por el Jefe de Créditos y Cobranzas, se procede a verificar esta información con las actas de cada una de las sesiones realizadas. Una vez verificada esta información se procede a revisar el Manual de Crédito establecido por la Cooperativa, donde se constató que en dicho manual se establece que se deberán reunir, los responsables de este departamento en las distintas agencias, con el Jefe del mismo en la matriz al menos 15 veces al año y máximo unas 2 veces por mes, con motivo de informar al Jefe de créditos los movimientos realizados en el periodo de tiempo en cada una de las agencias.	HH6	
Cálculo del Indicador de Gestión		
$\frac{\text{Reuniones realizadas en el año 2010}}{\text{Reuniones exigidas en manual}} = \frac{10}{15} = 66\%$	<i>El área de crédito y cobranzas cumple el 66% de las reuniones establecidas en el reglamento general.</i>	
Elaborado por		C.H.
Revisado por		C.S.



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 20 de Enero del 2011

Sres.

SALAS ROMERO Y ASOCIADOS.

AE-01 2/2

Presente

En respuesta a la petición de la Ing. Carla Haro, quien solicito al departamento de crédito y cobranzas los Informes sobre las fechas en las cuales se realizaron reuniones en año 2010, procedo a entregar la siguiente matriz consolidada en la que constan las fechas en que se realizaron dichas reuniones y los participantes de las mismas.

Fecha	Tema tratado	Asistentes
05/01/2010	Políticas fijadas en el departamento para el año 2010	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
15/02/2010	Verificación del cumplimiento de políticas	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Consejo de Vigilancia
08/03/2010	Solución de problemas agencias	Jefes de Agencia, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
26/04/2010	Mejoramiento de políticas	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
31/05/2010	Cumplimiento de manuales	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
12/07/2010	Informe semestral de las cifras de las agencias	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General, Comité de Créditos
23/08/2010	Verificación del cumplimiento de políticas	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General, Consejo de Vigilancia
27/09/2010	Mejoramiento de políticas	Jefes de Agencia, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
15/11/2010	Solución de problemas agencias	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General
27/12/2010	Informe consolidado de las agencias	Jefes de Agencia, Oficial de Crédito, Jefe de Crédito y Cobranzas, Gerente General, Comité de Créditos

Atentamente.

Jefe de Crédito y Cobranzas



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

AE-02 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Créditos.

Subproceso: Análisis, Evaluación y Resolución

Procedimiento N° 14:

Seleccionar una muestra de las solicitudes de créditos y determinar el tiempo tomado para su aprobación

APLICACION :

Luego de revisar el listado emitido por el Jefe de créditos, se determinó que existen créditos menores a 1500 dólares los cuales son aprobados en 2 o 3 días. Esto se debe a que el Comité de Crédito ha autorizado a la Gerente aprobar los créditos menores a 1500 dólares siempre y cuando cumplan con todos los requisitos solicitados por la Cooperativa. Luego de revisar los diferentes manuales vigentes se observó, que ninguno de ellos contempla que la Gerente pueda realizar estas funciones. Sin embargo esta decisión ha provocado la disminución de los tiempos que tomaba la aprobación de un crédito, por lo cual se recomienda reformar el “Manual de Crédito” a fin de normar estas acciones.

HH7

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Creditos Aprobados por Gerente}}{\text{Creditos Revisados}} = \frac{6}{25} = 24\%$$

El 24 % de los créditos aprobados, son realizados por la gerente quien esta encargada de aprobar créditos de hasta 1500 dólares.

Elaborado por

C.H.

Revisado por

C.S.



Sangolquí, 20 de Enero del 2011

Con los datos de los créditos realizados en el transcurso del año, se ha tomado una muestra de 25 créditos aprobados, en los cuales se analizará el tiempo que toma a la Cooperativa la acreditación de los mismos de acuerdo a cada una de sus fases.

Nº	Cliente	Monto autorizado	Días					Total
			Ev. de doc	Vis. a solíc.	Conf. de Cred.	Aprob Comité	Acre.	
1	Adrián Zelaya	12.500,00	2	2	1	3	1	9
2	Socorro Gross	8.460,00	1	2	1	2	1	7
3	Humberto Murillo	6.800,00	2	2	1	2	1	8
4	Leana Guerrero	1.110,00	1	0	1	0	0	2
5	José Amador	1.500,00	1	0	1	0	0	2
6	Alejandro Solís	1.400,00	1	0	1	0	0	2
7	Alcides González	1.000,00	1	1	1	0	0	3
8	Ángel Baca	1.100,00	1	0	1	0	0	2
9	Dalila Pérez	14.000,00	2	2	1	1	1	7
10	Jaime Perez	2.100,00	1	0	1	1	1	5
11	Leopoldo Espinoza	2.010,00	1	0	1	1	1	4
12	Luis González	4.050,00	1	2	1	3	1	8
13	Angelica Gómez	3.500,00	1	1	1	4	1	8
14	Reyna Castillo R.	8.500,00	1	1	1	5	1	9
15	Nidia Icaza	3.600,00	1	3	1	2	1	8
16	Carmen López S.	3.100,00	1	1	1	2	1	6
17	Harold Moraga	3.150,00	1	2	1	2	1	7
18	Jeaneth Suárez	2.900,00	1	1	1	2	1	6
19	Jaoska Nicaragua	1.100,00	1	0	1	0	0	2
20	Jirón Alfaro	1.900,00	1	1	1	4	1	8
21	Gerardo García	7.200,00	2	1	1	2	1	7
22	Ramón Membreño	2.500,00	1	2	1	0	1	4
23	Pablo Martínez	5.700,00	2	1	1	4	1	9
24	Martina Guano	5.000,00	1	1	1	5	1	9
25	Fulgencio Díaz	4.570,00	1	1	1	1	1	5

£ = Verificado con Informes de cumplimiento de estos procesos

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.

	<p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i></p> <hr/> <p><i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	<p>AE-03 1/2</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>		
<p>Subproceso: Análisis, Evaluación y Resolución</p>		
<p>Procedimiento N° 15:</p> <p>Determinar el tiempo tomado en cada una de las fases de la aprobación de un crédito tomado al azar, y compararlo con lo establecido en la normatividad interna.</p>		
<p>APLICACION :</p> <p>Luego de analizar el tiempo que tomo a la Cooperativa la acreditación de ciertos créditos, se tomo como referencia el caso del señor Adrián Zelaya quien accedió a un microcrédito el mes de febrero del año examinado, debido a que su crédito demoro 9 días en acreditarse, se lo tomo de ejemplo para compararlo con los tiempos óptimos establecidos por la Cooperativa, y de determinó que la demora de los créditos se toma debido a la ineficiencia del oficial de crédito, quien es el responsable de la verificación de los documentos, así como del Comité de Crédito, que se reúnen una vez a la semana provocando la demora principalmente en los Microcréditos por los montos a los que acceden estos socios.</p>	<p>HH8</p>	
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>		
$\frac{\text{Tiempo actual que toma la Aprobacion}}{\text{Tiempo optimo determinado}} = \frac{9}{5} = 180\%$ $\frac{\text{Procesos que incumplen los tiempos optimos}}{\text{Procesos Revisados}} = \frac{3}{5} = 60\%$	<p><i>Debido a que el 60% de las fases se demoran mas de lo estipulado, la aprobación toma un 80% mas de lo esperado</i></p>	
<p>Elaborado por</p>	<p>C.H.</p>	
<p>Revisado por</p>	<p>C.S.</p>	



Sangolquí, 21 de Enero del 2011

Luego de realizar el papel de trabajo anterior, se tomo como muestra el crédito que tomo mas tiempo en aprobarse, al cual se analizará cada uno de los procedimientos realizados para su aprobación y se comparará con los tiempos óptimos determinados por la jefatura del departamento.

Adrián Zelaya			
Microcrédito			
	Días		
Proceso Realizado	Tiempo Actual	Tiempo Optimo	Observaciones
Evaluación de los Documentos	2	1	La evaluación de los documentos se debe realizar el momento de recepción de los documentos
Visita al Solicitante	2	1	La visita a solicitante se la debe realizar al día siguiente de revisados los documentos
Confirmación de crédito	1	1	La confirmación se la debe realizar luego de haber constatado en la visita la información dada en la solicitud de crédito
Aprobación del Comité de Crédito (Resolución)	3	1	La aprobación debería ser inmediata, pero debido a que el comité se reúne una vez a la semana se retarda la aprobación de los mismos
Instrumentación y Desembolso	1	1	La acreditación deberá realizarse un día después de la aprobación del comité
TOTAL	9	5	

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

AE-04 1/6

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Análisis, Evaluación y Resolución

Procedimiento N° 16:

En el Flujograma del proceso estudiado, graficar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos y citar los procesos que podrían mejorarse.

APLICACION :

En lo que respecta a la información proporcionada por el cliente, se deberían agilizar las conexiones con el buro de crédito a fin de disminuir el tiempo estimado a horas únicamente.

La confirmación telefónica con los socios debería omitirse, a menos que sean pedidos por los socios mismos por alguna causa específica.

Las visitas a los solicitantes deberían ser omitidos a los clientes que ya han hecho antes un crédito en la Cooperativa, a fin de disminuir los costos operativos que involucran los mismos, en caso de los socios nuevos sería recomendar hacer un plan de visitas diarios, en los cuales se optimice el tiempo, y se logre mejores resultados.

Con el fin de disminuir el tiempo de la concesión de créditos, deberían implementarse nuevas resoluciones respecto a los microcréditos, en lo que respecta a aprobaciones, los cuales deberían incluir nuevos montos a los cuales estaría facultada la

AE-04 3/6



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

AE-04 2/6

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Análisis, Evaluación y Resolución

Procedimiento N° 16:

En el Flujograma del proceso estudiado, graficar los tiempos que toma cada uno de los procedimientos y citar los procesos que podrían mejorarse.

Gerente de aprobar montos mayores, ya que estos créditos son menos riesgosos, y aumentan los excedentes que mantienen la Cooperativa en el año. Es importante que antes de realizar esto, se efectúe un estudio con el Consejo de Vigilancia y el Comité de Crédito sobre los montos que pudieran ser facultados a la gerencia.

El desembolso deberá ser instantáneo, luego de la resolución, sea de gerencia o del Comité de Crédito, según sea el caso.

AE-04 3/6

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Procesos que incumplen el tiempo optimo}}{\text{Procesos Revisados}} = \frac{3}{5} = 60\%$$

El 60% de las fases realizadas para la aprobación toman más tiempo de lo estimado.

Elaborado por

Revisado por



San Juan de Cotogchoa Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 21 de Enero del 2011

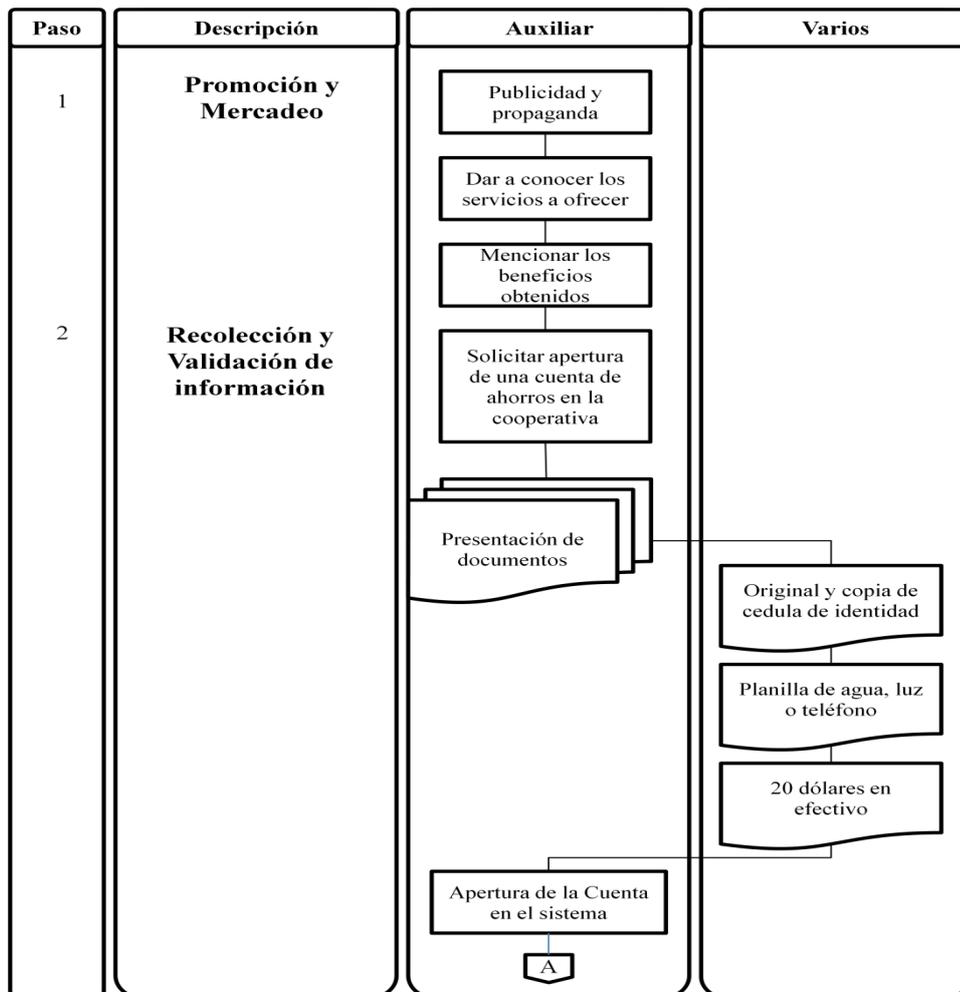
Sres.

SALAS ROMERO & ASOCIADOS

Presente.-

AE-04 3/6

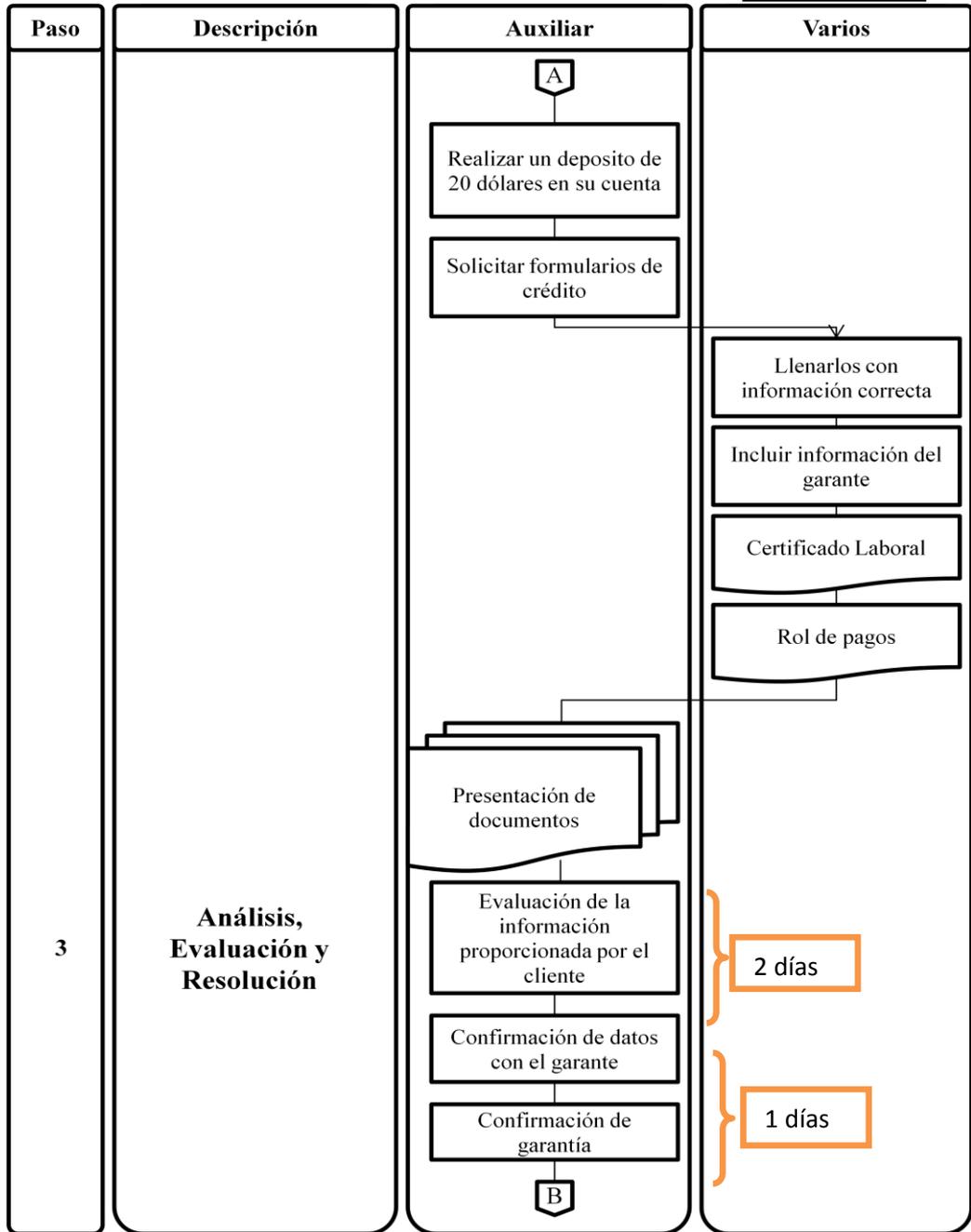
Por petición de los auditores externos, procedemos a entregar a ustedes los Flujogramas del proceso de crédito para el análisis de los mismos.





San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

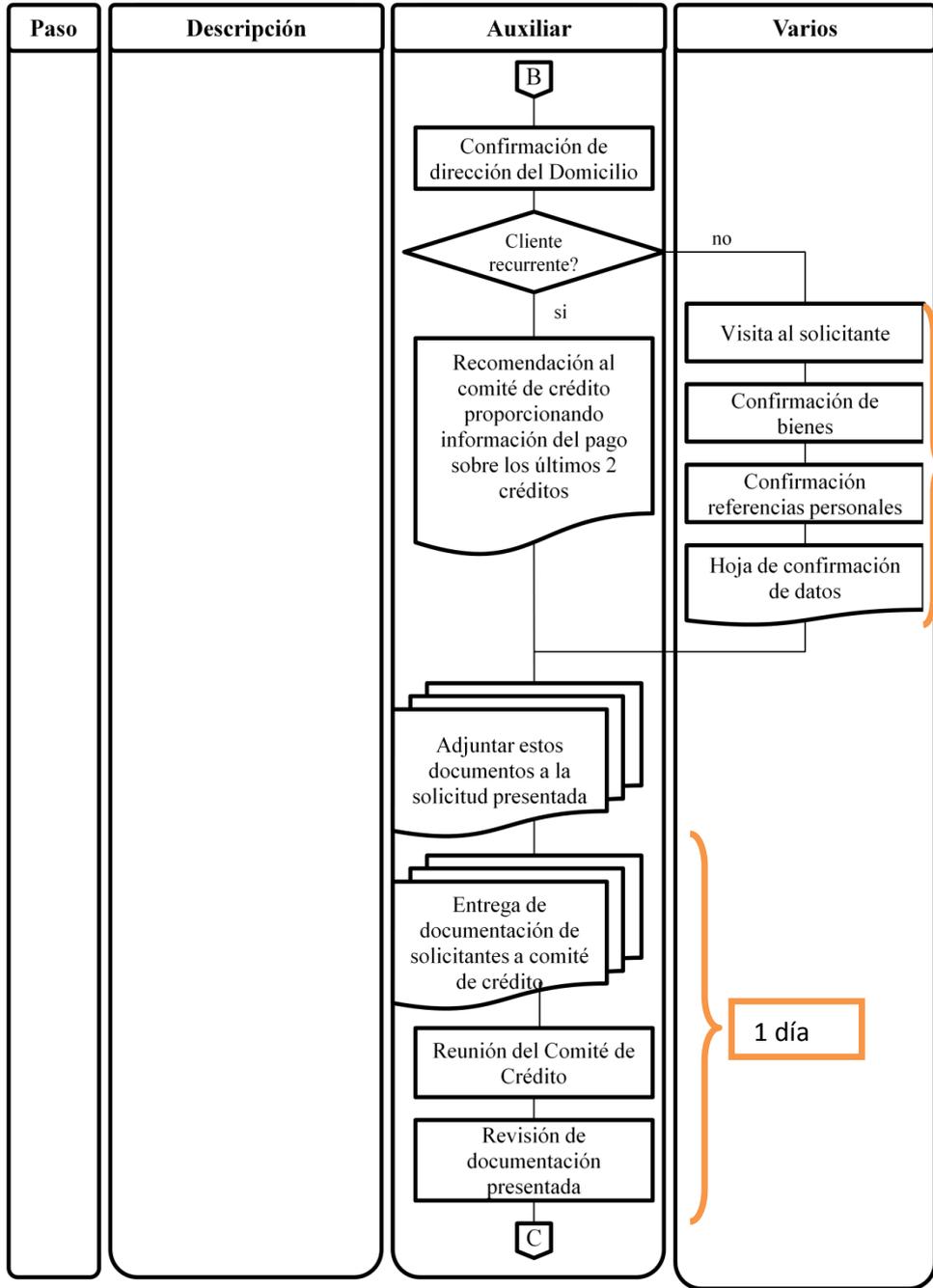
AE-04 4/6





San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

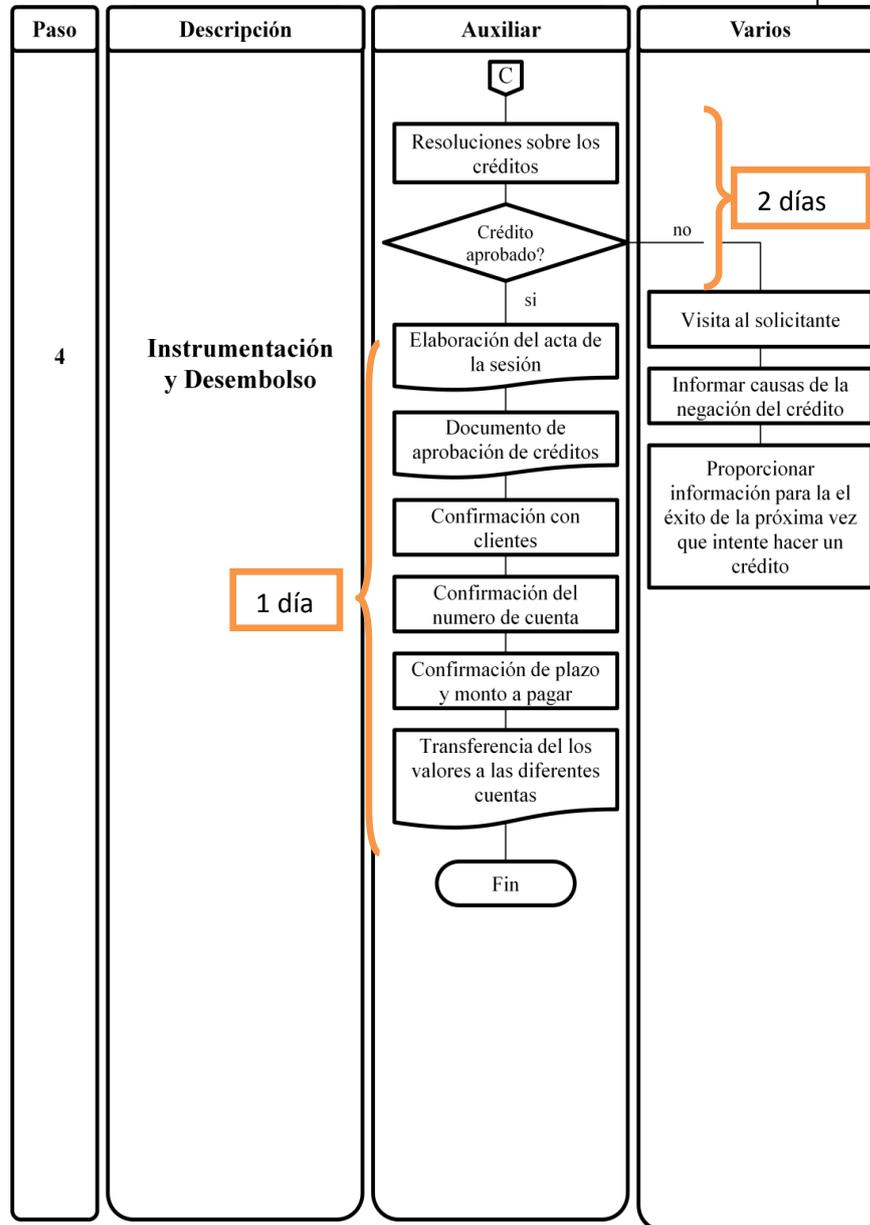
AE-04 5/6





San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

AE-04 6/6



Atentamente.

HERNÁN SUNTAXI

Jefe de Crédito y Cobranzas

 <p>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	ID-01 1/2
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Proceso de Créditos.</p>	
<p>Subproceso: Instrumentación y desembolso.</p>	
<p>Procedimiento N° 17:</p> <p>Seleccionar una muestra de créditos aprobadas y verificar con los listados que emite el Comité de Crédito, y verificar sus autorizaciones, y plazos fijados.</p>	
<p>APLICACION :</p> <p>Luego de solicitar al oficial de créditos una lista de los créditos aprobados en el año 2010 con los respectivos plazos y montos, se procedió a tomar una muestra de 25 personas, entre las cuales se verificó dicha información con los respectivos informes emitidos por los órganos reguladores de la Cooperativa, con lo cual se comprobó que alrededor del 28% de los créditos no son revisados por el Comité de Crédito luego de su aprobación. Esto se debe a que la Gerente no emite ningún informe de los créditos aprobados en el día por su parte, provocando la falta de control por parte del Comité de Créditos sobre estos.</p>	HH9
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>	
$\frac{\# \text{ de créditos no aprobados por el comité}}{\text{Muestra de créditos}} = \frac{7}{25} = 28\%$	<p><i>El 28% de los créditos totales no son aprobados por el comité de crédito, debido a las funciones delegadas a la Gerente y al Jefe de Créditos.</i></p>
	<p>Elaborado por C.H.</p>
	<p>Revisado por C.S.</p>



Sangolquí, 24 de Enero del 2011

Luego de solicitar al Jefe de créditos un listado sobre los créditos aprobados en el último año, los plazos establecidos y las cuotas a pagar, se procede a realizar la siguiente matriz en la cual se busca corroborar si los socios están pagando sus cuotas a tiempo.

Nº	Cliente	Aprobación C. Créditos	Monto autorizado	Plazo Autorizado	cuota Dic/2010 pagada a tiempo
1	Manuel Ramírez	✓	6.400,00	48 meses	✓
2	William Canales	✓	4.800,00	48 meses	
3	Xavier Hislop	✓	6.800,00	60 meses	✓
4	Jessica Caldera		1.110,00	24 meses	✓
5	José Murillo		500,00	3 meses	✓
6	Leana Vegas		600,00	12 meses	✓
7	Juan José Amador		700,00	6 meses	✓
8	Alejandro Solis		1.100,00	12 meses	
9	Miguel Jiménez		190,00	3 meses	✓
10	Dalila Pérez	✓	2.100,00	12 meses	
11	Jaime González	✓	2.010,00	18 meses	✓
12	Leopoldo Espinoza	✓	4.050,00	36 meses	✓
13	Luis González	✓	3.500,00	Ω 36 meses	Ω π
14	María Gómez	✓	8.500,00	60 meses	✓
15	Reyna Castillo	✓	3.600,00	36 meses	✓
16	Yaoska Nicaragua	✓	3.100,00	24 meses	✓
17	Javier Díaz	✓	3.150,00	24 meses	✓
18	Paola Anastacio	✓	2.900,00	36 meses	✓
19	Alma Zeledón		1.100,00	12 meses	✓
20	Eddy Espinoza	✓	1.900,00	18 meses	
21	Maritza Tellería	✓	4.000,00	42 meses	✓
22	Mildred Ruíz	✓	2.500,00	24 meses	✓
23	Elena López	✓	5.700,00	60 meses	✓
24	Ruddy Melendez	✓	5.000,00	60 meses	✓
25	Victor Vargas	✓	4.570,00	48 meses	✓

Ω = Verificado con Informes del Comité de Crédito

π = Verificado con Informes del Sistema de Cobranzas

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	ID-02 1/4
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.		
Auditoría de Gestión		
Proceso de Creditos.		
Subproceso: Instrumentación y desembolso		
Procedimiento N° 18: Tomar una muestra de los créditos concedidos menores a 1500 dólares otorgados en un mes y determinar los que han sido entregados en efectivo, determinar los montos totales entregados en efectivo en un mes.		
APLICACION : Luego de realizar las observaciones respectivas sobre los créditos realizados en el mes de noviembre en la matriz de la Cooperativa, se ha logrado determinar que un 38% de los créditos menores a 1500 dólares son entregados en efectivo, lo que provoca una falta de control sobre los valores entregados mensualmente, así como el incumplimiento de de las normas planteadas en el manual de créditos donde no se establece entre las políticas de desembolso entregar los créditos en efectivo.	HH10	
Cálculo del Indicador de Gestión		
$\frac{\# \text{ de créditos entregados en efectivo}}{\# \text{ de créditos menores a 1500 dolares}} = \frac{7}{18} = 38\%$	<i>El 38% de los créditos aprobados menores a 1.500 dólares, son entregados en efectivo a los socios, dificultando el control de dichos valores.</i>	
	Elaborado por	C.H.
	Revisado por	C.S.



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 24 de Enero del 2011

Sres.

Salas Romero y Asociados

Presente.-

ID-02 2/4

De acuerdo a su solicitud, procedemos a entregar el listado de créditos concedidos en el mes de Noviembre del 2010 en la oficina matriz.

Nº	Nombres y Apellidos	Crédito Otorgado
1	Maritza Cuan Machado	1.105,00
2	Adrián Zelaya	70,00
3	Socorro Amaguaña	530,00
4	José Humberto Murillo	1.110,00
5	Leana Vegas	50,00
6	Juan José Amador	600,00
7	Alejandro Gualoto	70,00
8	Alcides González	60,00
9	Miguel Angel Baca Jiménez	1.100,00
10	Dalila Ñacata	190,00
11	Jaime González	2.100,00
12	Leopoldo Espinoza	2.010,00
13	Luis González	4.050,00
14	María Angelica Gómez	3.500,00
15	Reyna Castillo.	3.100,00
16	Nidia Icaza	350,00
17	Carmen López S.	1.700,00
18	Harold Moraga	700,00
19	Jeaneth Suárez	520,00



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

ID-02 3/4

20	Jaoska Nicaragua	950,00
21	Javier Jirón Alfaro	5.300,00
22	Aida Larios García	2.400,00
23	Ramón Membreño Espinoza	40,00
24	Pablo A. Martínez	1.000,00
25	Yaoska Nicaragua	3.600,00
26	Francisco Javier Díaz	3.100,00
27	Paola Anastacio	3.150,00
28	Alma Nubia Zeledón	2.900,00
29	Eddy Espinoza	1.100,00
30	Maritza Tellería	1.900,00
31	Mildred Ruíz	4.000,00
32	María Elena López	2.500,00
33	Ruddy Melendez	5.700,00
34	Victor Vargas	5.000,00
35	Marlon Ibarra	2.680,00
36	Solomón Ponce	2.500,00
37	Freddy Bernardo Zuniga	2.000,00
38	Guillermo Flores	1.480,00
39	Ivania Benavides Lanuza	5.000,00
40	Ivonne Calero	4.200,00
41	Jaime Pulido	2.100,00
42	Jenny Pilataxi	1.400,00
TOTAL		86.915,00

Atentamente.

HERNÁN SUNTAXI

Jefe de Crédito y Cobranzas



Sangolquí, 24 de Enero del 2011

Con la información proporcionada por la Cooperativa, se procede a verificar con los registros contables archivados en el departamento contable para verificar el método de desembolso de los mismos. Con esta revisión se determinó lo siguientes:

Nº	Nombres y Apellidos	Crédito Otorgado	Método de Desembolso
1	Maritza Cuan Machado	1.105,00	Efectivo
2	Socorro Amaguaña	530,00	Cta. Ahorro
3	José Humberto Murillo	1.110,00	Cheque
4	Leana Vegas	50,00	Efectivo
5	Juan José Amador	600,00	Cheque
6	Alejandro Gualoto	70,00	Efectivo
7	Alcides González	60,00	Efectivo
8	Miguel Angel Baca Jiménez	1.100,00	Cta. Ahorro
9	Dalila Ñacata	190,00	Cheque
10	Harold Moraga	700,00	Cheque
11	Jeaneth Suárez	520,00	Efectivo
12	Jaoska Nicaragua	950,00	Cheque
13	Pablo A. Martínez	1.000,00	Cta. Ahorro
14	Eddy Espinoza	1.100,00	Cta. Ahorro
15	Guillermo Flores	1.480,00	Cta. Ahorro
16	Ramón Membreño Espinoza	40,00	Efectivo
17	Nidia Icaza	350,00	Cheque
18	Alejandro Gualoto	70,00	Efectivo
TOTAL		11025.00	

✧ = Verificado con archivos de liquidaciones de crédito

Elaborado por	C.H.
Revisado por	C.S.



Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Programa de Auditoria

Proceso de Cobranzas

Objetivos:

1. Conocer en detalle la normativa que rige al Proceso de Cobranzas, lo cual permita determinar las áreas críticas.
2. Determinar los riesgos a los que está expuesto el proceso de cobranzas
3. Conocer los controles que se mantiene en el departamento analizado para este proceso
4. Analizar la diferencia entre los créditos otorgados y los créditos cobrados a fin de evaluar la liquidez de la misma
5. Verificar los controles que mantienen los mandos gerenciales respecto a este proceso importante para la perduración de la Cooperativa
6. Determinar la eficiencia del cronograma de trabajo establecido para este proceso

N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
	CONOCIMIENTO GENERAL.					
1	Realizar una narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas en la planificación específica, resaltando los puntos más importantes obtenidos en la misma.	CGCo-01	E.T.	3	3	
2	Evaluar riesgo inherente.	CGCo-02	E.T.	4	4	
3	Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.	CGCo-03	E.T.	8	8	



Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Programa de Auditoria

Proceso de Cobranzas

N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
4	Evaluar los cuestionarios de control realizados al proceso de cobranzas, de acuerdo a los parámetros establecidos, y determinar el riesgo de control.	CGCo-04	E.T.	8	8	
5	Evaluar el riesgo de detección y de Auditoría para el área en estudio.	CGCo-05	E.T.	4	4	
6	Solicitar el balance general y verificar que los valores coincidan con los auxiliares de clientes manejados por el área de cobranzas.	CGCo-06	E.T.	4	4	
	OPERACIONES GENERALES DE COBRANZAS.					
7	Revisar 3 informes mensuales de arqueos del periodo estudiado en las diferentes agencias, y demostrar el depósito con el ingreso a bancos correspondiente.	OG-01	E.T.	6	6	
8	Tomar una muestra representativa de los préstamos otorgados y verificar el cumplimiento del pago mediante una matriz y si se respetan los plazos de pago establecidos por la Cooperativa.	OG-02	E.T.	6	6	

		PA-02 3/4				
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p align="center">Programa de Auditoria</p> <p align="center">Proceso de Cobranzas</p>						
N°	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
	GESTION DE RECUPERACION JUDICIAL.					
9	Verificar los cobros realizados por los asesores legales externos el periodo anterior, el tiempo que tomo cada caso y el costo de cada uno de ellos.	RJ-01	E.T.	16	16	
10	Determinar el número casos que aun siguen pendientes, el tiempo transcurrido los controles efectuados por el departamento, y los gastos producidos a la Cooperativa.	RJ-02	E.T.	8	8	
	PROVISION Y CALIFICACION DE LA CARTERA VENCIDA.					
11	Solicitar al personal del área, un listado con las personas que se encuentran en mora por más de 3 meses, comunicarse telefónicamente con los mismos, y verificar si se hicieron las notificaciones respectivas sobre el vencimiento de sus pagos.	PC-01	E.T.	8	8	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PA-02 4/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Programa de Auditoria

Proceso de Cobranzas

Nº	Descripción	REF P/T	Elab Por:	Horas		Obsr
				Plan	Real	
12	Mediante una narrativa, detalle los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables.	PC-02	E.T.	4	4	
	ACTUALIZACION DE LA CARTERA VENCIDA					
13	Realizar una comparación entre los créditos otorgados mensualmente y los créditos cobrados durante el mismo periodo de tiempo y realizar un grafico comparativo.	AC-01	E.T.	4	4	
14	Mediante una narrativa, explique cuáles son las normas establecidas por el comité de riesgos para evitar el aumento de los niveles de incobrabilidad dentro de la Cooperativa.	AC-02	E.T.	4	4	
TOTAL				87	87	

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	CGCo-01
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Proceso de Cobranzas		
Subproceso: Conocimiento General		
Procedimiento N° 1: Narrativa de la entrevista realizada al Jefe del área de Crédito y Cobranzas sobre el área estudiada.		
APLICACION : <u><i>Descripción Narrativa</i></u> <p>En la entrevista realizada al Sr Hernán Suntaxi el día 23 de diciembre de 2010, se logró conocer mas a fondo el procedimiento seguido por los empleados de este departamento, entre los puntos mas destacados de la entrevista, se logró detectar algunas falencias en el desembolso de créditos, lo cual provocará un sinnúmero de problemas sobre el control de las cobranzas de los mismos.</p> <p>También se determinó que algunas de las funciones primordiales de este departamento, son realizadas por una persona que tiene algunas funciones importantes en el proceso de créditos, lo que demuestra que no existe una segregación apropiada de funciones, lo que provoca que no se lleve un control adecuado de las actividades realizadas en el proceso en estudio, con esta auditoría analizaremos este proceso de vital importancia en la Cooperativa, y realizaremos las recomendaciones respectivas fin de mejorarlo para evitar inconvenientes futuros.</p>		
Elaborado por		E.T.
Revisado por		C.S.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	CGCo-02 1/2	
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Proceso de Cobranzas</p>		
<p>Subproceso: Conocimiento General</p>		
<p>Procedimiento N°2 : Evaluación del Riesgo Inherente</p>		
<p>APLICACION :</p> <p>Luego de solicitar las funciones cumplidas por este departamento al Jefe de crédito, se realizó un análisis conjuntamente con las entrevistas realizadas, y se ha determinado falencias de control que influirán directamente en el riesgo inherente como son;</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas de incentivo para que los socios paguen sus cuotas a tiempo, • No se han analizado las políticas establecidas para este proceso. • La falta de un departamento legal interno, provoca que los responsables de las cobranzas, no lleven un control sobre los juicios establecidos contra los socios que han incumplido mas de 3 cuotas. <p>Luego de analizar este proceso mediante otras técnicas de auditoría, se observo algunos controles favorables como la confirmación de saldos atrasados, el control de los créditos en mora, y actualizaciones inmediatas con el sistema contable.</p> <p>Por esto se ha determinado un riesgo inherente del 30%</p>		CGCo-02 2/2
		E.T
		C.S.



San Juan de Cotogchoa
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Sangolquí, 25 de Enero del 2011

Sres.

Salas Romero y Asociados Cia. Ltda.

Presente.-

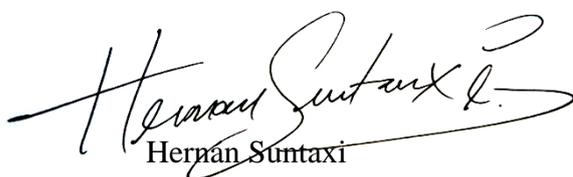
CGCo-02 2/2

A continuación se procede a describir los procedimientos a seguir por el Departamento de Crédito y Cobranzas para la recuperación de la Cartera, Información que fuera requerida por el señor **GALO BARCOS**, Auxiliar de Auditoría designado por ustedes.

1. La calificación de la cartera vencida
2. Elaboración del programa de recuperación
3. Gestiones de recuperación
4. Establecimiento de las formas de cobro
5. Actualización de cartera.

Sin otro particular, me despido de ustedes.

Atentamente



Hernán Suntaxi

Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	CGCo-03
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Proceso de Cobranzas		
Subproceso: Conocimiento General		
Procedimiento N° 3: Solicitar los manuales, reglamentos, instructivos y normas relacionadas con el proceso y realizar la narrativa correspondiente al análisis de los mismos.		
APLICACION : <p style="text-align: center;"><i>Descripción Narrativa</i></p> <p>Luego de un análisis minucioso realizado sobre las diferentes normativas vigentes en la Cooperativa, se halló que no se tienen ninguna normativa específica para este proceso, ya que únicamente se tienen algunos artículos que la regulan en el manual los créditos de consumo, en los cuales se especifican las formas de cobro y algunas otras condiciones para el desenvolvimiento de este proceso.</p>		
Elaborado por		E.T
Revisado por		C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGCo-04 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Cobranzas

Subproceso: Conocimiento General

Procedimiento N° 4: Calificación de los cuestionarios de Control interno

APLICACION

Calificación del Cuestionario de Control

Proceso	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo
Cobranzas	8%	100%

Luego de realizar la calificación del control interno, por medio de la técnica de colorimetría se ha podido determinar que la Cooperativa mantiene un control interno medio-alto dentro del proceso de cobranzas.

Determinación del Riesgo de Control

Control interno para el área de cobranzas se establece en 8%

CGCo-04 2/3

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Calificación del Riesgo de control

Sangolquí, 27 de Enero del 2011

NC= Nivel de Confianza
 CT= Calificación Total
 PT= Ponderación Total
 RC= Riesgo de Control

CGCo-04 3/3

Proceso de Créditos

$$NC = \frac{CT}{PT} \quad NC = \frac{82}{100} \quad NC = 82\%$$

$$RC = 100 - NC \quad RC = 100 - 82 \quad RC = 18\%$$

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.88%	99.99%
Medio	77.77%	88.87%
Bajo	66.66%	77.76
MEDIO		
Alto	55.55%	66.65%
Medio	44.44%	55.54%
Bajo	33.33%	44.43%
BAJO		
Alto	22.22%	33.32%
Medio	11.11%	22.21%
Bajo	0.01%	11.10%

82%

Luego de realizar la calificación del cuestionario de control interno, y aplicando la técnica de la colorimetría para determinar el grado de control interno, se ha determinado en un nivel Alto-Medio.

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	CGCo-05
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Proceso de Cobranzas</p>	
<p>Subproceso: Conocimiento General</p>	
<p>Procedimiento N° 5:</p> <p>Determinar el riesgo de control y el riesgo de auditoría para el área en estudio</p>	
<p>APLICACION :</p> <p>Riesgo de Detección Error materializado, que dependiendo de los procedimientos de auditoría establecidos y de los profesionales responsables de hacer el trabajo de campo, no pudieran ser detectados. Debido a la experiencia de los profesionales asignados a este trabajo, y la experiencia de la firma en este ámbito de examen, se ha determinado un Riesgo de detección del 10%</p> <p style="margin-left: 40px;">RA = RI * RC * RD</p> <p style="margin-left: 40px;">RA = 30% * 18% * 10%</p> <p style="margin-left: 40px;">RA = 0.005</p> <p style="margin-left: 40px;">Riesgo Inherente = 30%</p> <p style="margin-left: 40px;">Riesgo de Control = 18%</p> <p style="margin-left: 40px;">Riesgo de Detección = 10%</p> <p style="margin-left: 40px;">Riesgo de Auditoría = 0.5%</p>	CGCo-04 3/3
<p>Elaborado por</p>	E.T
<p>Revisado por</p>	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGCo-06 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Cobranzas

Subproceso: Conocimiento General

Procedimiento N° 6:

Solicitar el Balance General y verificar que los auxiliares coincidan con los valores manejados por el área de cobranzas

APLICACION :

Al cotejar la información obtenida en el departamento de crédito y cobranzas, respecto a los procesos de cobranzas, con la información del balance consolidado del 2010 entregado por la Gerente General de la Cooperativa, se determinó que se lleva óptimamente las cifras entre el departamento de crédito con el departamento de contabilidad, lo que ayudará a aumentar la eficiencia en los procesos realizados para la recuperación de cartera.

**Aplicados los
Procedimientos de
Auditoría
NO SE
ENCONTRARON
HALLAZGOS
dignos de
comentar**

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Cuentas sin errores}}{\text{Cuentas examinadas}} = 100\%$$

Luego de revisar las cuentas manejadas por el área de crédito y compararlas con los auxiliares contables se determino que no existe error alguno.

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

CGCo-06
2/2

Sangolquí, 28 de Enero del 2011

Luego de solicitar a la Gerente general de la Cooperativa una copia del balance general consolidado al 31 de Diciembre del 2010, se procede a realizar la comparación entre los valores ahí establecidos y las cifras llevadas por el departamento a fin de realizar una comparación y determinar el grado de controles efectuados sobre las mismas.

Cuenta	Balance General	Área de Cobranzas	Diferencia
Cartera de créditos de consumo vencida	126,902.16	126,902.10	0.06
Cartera de créditos para microempresas vencida	57,419.25	57,419.10	0.15
Provisión para incobrables	130,767.30	130,767.08	0.22
Intereses por cobrar cartera	5,041.39	5,041.39	0
Gastos judiciales	12,304.18	12,304.18	0

¥ = Comprobado con valores del balance general consolidado

∞ = Comprobado con informes del Jefe de Créditos y Cobranzas

Luego de revisar los registros del departamento de crédito y cobranzas, principalmente del proceso de cobranzas, se determinó que no existen errores entre las cifras llevadas por el departamento contable con las llevadas por el Jefe de crédito y cobranzas.

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	OG-01 1/2
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo		
Subproceso: Operaciones Generales de Cobranzas		
Procedimiento N° 7: Revisar 20 arqueos de caja del periodo estudiado, y verificar con el deposito respectivo		HH11
APLICACION : Luego de revisar los informes ejecutados sobre los arqueos de caja realizados por la Jefa de operaciones, se determinó que estos no están siendo depositados en su totalidad según lo establecido en el manual interno de la Cooperativa. Por tal razón se tomó aleatoriamente 20 arqueos, en los cuales se comprobó que en algunos casos se realiza los depósitos respectivos a la cuenta corriente en el mismo día, mientras que el 30% se procede a guardar en la caja fuerte de la Cooperativa a fin de tener efectivo para entregar créditos de la misma manera.		
Cálculo del Indicador de Gestión		
$\frac{\text{Arqueos que no cuentan con el deposito}}{\text{muestra de arqueos realizados}} = \frac{6}{20} = 30\%$	<i>El 30% de los arqueos realizados, no cuentan con el depósito según lo estipulado en el reglamento interno.</i>	
Elaborado por		E.T
Revisado por		C.S.



Sangolquí, 28 de Enero del 2011

Luego de obtener los informes realizados por la Jefa de operaciones de la Cooperativa sobre los arqueos diarios de caja, se procedió a tomar una muestra aleatoria de 20 días, con los cuales se comprobará con la cuenta Bancos, si se ha realizado el deposito en el mismo día y sobre el mismo valor como lo establece el reglamento general interno.

FECHA	DEPOSITO
jueves, 21 de enero de 2010	✓
martes, 02 de febrero de 2010	✓
jueves, 18 de febrero de 2010	
sábado, 06 de marzo de 2010	✓
martes, 30 de marzo de 2010	✓
jueves, 15 de abril de 2010	
viernes, 07 de mayo de 2010	✓
miércoles, 26 de mayo de 2010	✓
lunes, 07 de junio de 2010	✓
lunes, 05 de julio de 2010	✘
viernes, 23 de julio de 2010	✓
lunes, 09 de agosto de 2010	✓
lunes, 30 de agosto de 2010	
lunes, 20 de septiembre de 2010	✓
lunes, 04 de octubre de 2010	✓
viernes, 22 de octubre de 2010	
miércoles, 03 de noviembre de 2010	✓
viernes, 19 de noviembre de 2010	
miércoles, 08 de diciembre de 2010	✓
viernes, 31 de diciembre de 2010	✓

✘= Cotejado con Cuenta Bancos

Luego de comprobar los arqueos realizados en las fechas determinadas, se procedió a comprobar con el libro bancos de la Cooperativa, en las diferentes fechas, encontrando que aproximadamente el 30% de los arqueos no cuentan con el deposito respectivo.

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	OG-02 1/2
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo		
Subproceso: Operaciones Generales de Cobranzas		
Procedimiento N° 8: Verificar el cumplimiento de los pagos y los plazos fijados por la Cooperativa		
APLICACION : <p>Con el listado entregado por el Comité de Créditos, sobre los créditos aprobados en el periodo examinado, se tomo una muestra de 25 clientes, en los cuales se comprobó si las cuotas establecidas han sido canceladas a tiempo en los últimos 4 meses. Después de realizar este procedimiento se determinó que aproximadamente el 12% de los clientes, al menos una vez en los últimos 4 meses, no cumplieron con las condiciones establecidas por la Cooperativa para el pago de los créditos concedidos.</p> <p>Se debe implementar nuevas técnicas que promuevan entre los clientes el pago puntual de las cuotas a fin de obtener un mejor desempeño de la misma.</p>		HH12
Cálculo del Indicador de Gestión		
$\frac{\text{Clientes que no cumplen las condiciones}}{\text{Muestra de clientes}} = \frac{3}{25} = 12\%$		<i>El 12% de los clientes no pagan a tiempo sus cuotas según lo establecido en los pagarés respectivos.</i>
Elaborado por		E.T
Revisado por		C.S.



Sangolquí, 31 de Enero del 2011

Del informe de créditos aprobados, se procedió a tomar una muestra de 25 créditos, con los cuales se comprobará el cumplimiento de los pagos de las cuotas en los últimos 4 meses, a fin de conocer el grado de cumplimiento de los socios, respecto a sus deudas con la Cooperativa.

Nº	Cliente	Plazo Autorizado	Pagos a tiempo			
			Sept. 2010	Oct. 2010	Nov. 2010	Dic. 2010
1	Manuel Ramírez	48 meses	✓	✓	✓	✓
2	William Canales	48 meses	✓	✓	✓	✓
3	Xavier Hislop	60 meses	✓	✓	✓	✓
4	Jessica Caldera	24 meses	✓	✓	✓	✓
5	José Murillo	3 meses	✓	✓	✓	✓
6	Leana Vegas	12 meses	✓	.	✓	✓
7	Juan José Amador	6 meses	✓	✓	✓	✓
8	Alejandro Solis	12 meses	✓	✓	✓	✓
9	Miguel Jiménez	3 meses	✓	✓	✓	✓
10	Dalila Pérez	12 meses	✓	✓	✓	✓
11	Jaime González	18 meses	✓	✓	✓	✓
12	Leopoldo Espinoza	36 meses	✓	✓	✓	✓
13	Luis González	36 meses	Ω	✓	.	.
14	María Gómez	60 meses	✓	✓	✓	✓
15	Reyna Castillo	36 meses	✓	✓	✓	✓
16	Yaoska Nicaragua	24 meses	✓	✓	✓	✓
17	Javier Díaz	24 meses	✓	✓	✓	✓
18	Paola Anastacio	36 meses	✓	✓	✓	✓
19	Alma Zeledón	12 meses	✓	✓	✓	✓
20	Eddy Espinoza	18 meses	✓	✓	✓	✓
21	Maritza Tellería	42 meses	.	.	✓	✓
22	Mildred Ruíz	24 meses	✓	✓	✓	✓
23	Elena López	60 meses	✓	✓	✓	✓
24	Ruddy Melendez	60 meses	✓	✓	✓	✓
25	Victor Vargas	48 meses	✓	✓	✓	✓

Ω = Verificado con Informes del Comité de Crédito

π = Verificado con Informes del Sistema de Cobranzas

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RJ-01 1/4

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Papeles de trabajo

Subproceso: Gestión de Recuperación Judicial

Procedimiento N° 9:

Verificar los cobros realizados por los asesores legales externos durante el periodo auditado, y determinar los costos de cada uno de ellos.

APLICACION :

Luego de realizar los Procedimientos de auditoría respectivos, se logró determinar que los abogados cobran a la Cooperativa por caso el 10% del valor recuperado, lo cual ocasiona un aumento de los gastos, principalmente ahora que están aumentado el número de microcréditos concedidos, lo que ocasionará valores mayores a pagar por concepto de recuperación de los mismos.

Por otro lado respecto a los créditos vencidos que tiene la Cooperativa a cargo de los abogados mencionados, únicamente se ha recuperado el 40% de los créditos puestos a su cargo, lo cual es muy bajo y el tiempo que toma a los abogados recuperar estos valores sobrepasa los 3 meses. Es recomendable implementar un departamento legal con el fin de mantener un mejor control sobre los créditos vencidos y los juicios contra los socios deudores.

HH13

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.

Sangolquí, 01 de Febrero del 2011

Sres.

Salas Romero & Asociados

Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo a petición del **ING. CRISTIAN SALAS**, Jefe de La auditoría de Gestión realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” a continuación se detalla los créditos recuperados y el tiempo de cada uno de ellos que ha tomado:

Nº	Nombre	Valor	Tiempo de recuperación
1	Gabriel Román	600,00	6 meses
2	Pamela Camacho	1.020,00	12 meses
3	Esteban Paredes	650,00	2 meses
4	Priscila Vera	1.100,00	7 meses
5	Sebastián Cifuentes	860,00	2 meses
6	Matheo Saremineto	1.100,00	12 meses
7	Esteban Sarmiento	1.010,00	18 meses
8	Carla Noboa	2.050,00	11 meses
9	David Mármol	2.500,00	8 meses
10	Angeles Sango	1.100,00	7 meses
11	Andres Infante	650,00	8 meses
12	Alexander Herrera	1.700,00	11 meses
13	David Salazar	2.300,00	7 meses
14	Alex Rhea	1.500,00	8 meses
15	Luis Rhea	950,00	7 meses
16	Mónica Carrión	3.000,00	24 meses
17	Estefany Diaz	2.400,00	24 meses
18	Ambar Pazos	850,00	8 meses
19	Patricio Chiriboga	1.000,00	7 meses
20	Paul Peralta	3.600,00	24 meses
	Total	29.940,00	

CORRAL & ROSALES
ABOGADOS

RJ-01 3/4

Cabe recalcar que el listado anterior es de los socios de los cuales se ha logrado recuperar totalmente los valores adeudados a la Cooperativa. Sin embargo es necesario mencionar al equipo de Auditoría que existen algunos créditos que se encuentran pendientes de cobro y no han sido detallados en el listado anterior.

Sin más novedades que comunicar, me despido.

Atentamente.



Abg. Marino Álava

Encargado de la Cooperativa
"San Juan de Cotogchoa"

Robles 653 y Av. Amazonas
EDIFICIO PROINCO CALISTO PISO 12
P.O.BOX 17-03-176
Quito - Ecuador



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

RJ-01 4/4

Sangolquí, 02 de Febrero del 2011

Con los datos proporcionados por los abogados, procedemos a realizar el análisis de los mismos, en donde debemos analizar el costo que tuvo cada caso para la Cooperativa.

Nº	Nombre	Valor	Tiempo de recuperación	Costo
1	Gabriel Román	600,00	6 meses	60,00
2	Pamela Camacho	1.020,00	12 meses	102,00
3	Esteban Paredes	650,00	2 meses	65,00
4	Priscila Vera	1.100,00	7 meses	110,00
5	Sebastián Cifuentes	860,00	2 meses	86,00
6	Matheo Saremineto	1.100,00	12 meses	110,00
7	Esteban Sarmiento	1.010,00	18 meses	101,00
8	Carla Noboa	2.050,00	11 meses	205,00
9	David Mármol	2.500,00	8 meses	250,00
10	Angeles Sango	1.100,00	7 meses	110,00
11	Andres Infante	650,00	8 meses	65,00
12	Alexander Herrera	1.700,00	11 meses	170,00
13	David Salazar	2.300,00	7 meses	230,00
14	Alex Rhea	1.500,00	8 meses	150,00
15	Luis Rhea	950,00	7 meses	95,00
16	Mónica Carrión	3.000,00	24 meses	300,00
17	Estefany Diaz	2.400,00	24 meses	240,00
18	Ambar Pazos	850,00	8 meses	85,00
19	Patricio Chiriboga	1.000,00	7 meses	100,00
20	Paul Peralta	3.600,00	24 meses	360,00
	Total	29.940,00		2994,00

Luego de realizar los análisis correspondientes, se determinó que los abogados cobran a la Cooperativa el 10% sobre el valor recuperado, un valor alto considerando el valor de los préstamos que se otorgan mensualmente dentro de la Cooperativa.

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	RJ-02
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso: Gestión de Recuperación Judicial</p>	
<p>Procedimiento N° 10:</p> <p>Determinar el número de casos que aun siguen pendientes, y los controles efectuados sobre los mismos.</p>	
<p>APLICACION :</p> <p>Luego de revisar los listados de crédito pendientes de cobro por parte de los abogados externos se ha determinado que en el año 2010 se han entregado 65 casos de cobros judiciales, de los cuales se ha logrado cobrar un total de 20 créditos. Al revisar los procesos realizados por los funcionarios de la Cooperativa, se determinó, que los créditos son enviados a tiempo a los abogados externos, quienes son los que actualmente no tienen políticas eficientes de cobro que ayuden a la Cooperativa la recuperación eficiente de los valores asignados. Se recomienda a la Cooperativa asignar otra firma de abogados, o en su defecto crear un departamento de asesoría legal que mejore estos procedimientos que actualmente se realizan ajeno a las decisiones de la entidad</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría <u>NO SE ENCONTRARON</u> <u>HALLAZGOS</u> dignos de comentar</p>
Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	PC-01 1/2
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Papeles de trabajo</p>	
<p>Subproceso: Provisión y Calificación de la Cartera Vencida</p>	
<p>Procedimiento N° 11:</p> <p>Verificar si los socios que se encuentran en mora por más de 3 meses han sido notificados sobre el vencimiento de sus pagos.</p>	
<p>APLICACION :</p> <p>Luego de realizar los procedimientos determinados, se encontró que alrededor del 5% de los socios que se encuentran en mora por más de 3 meses no han sido confirmados. Según el examen realizado, y luego de revisar los reglamentos vigentes de la Cooperativa, se ha observado que los responsables de realizar la confirmación en estos casos son los abogados externos, con lo cual confirman los montos adeudados a la Cooperativa y los procedimientos que deben seguir para realizar la recuperación efectiva de dichos valores.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría</p> <p><u>NO SE ENCONTRARON HALLAZGOS</u></p> <p>dignos de comentar</p>
<p>Cálculo del Indicador de Gestión</p>	
<p><i>Socios que no han sido notificados</i></p> $\frac{\text{Muestra de socios morosos}}{20} = \frac{1}{20} = 5\%$	<p><i>El 5% de socios que adeudan más de 3 veces afirman no haber sido notificados por los empleados de la cooperativa.</i></p>
	<p>Elaborado por</p> <p>E.T</p>
	<p>Revisado por</p> <p>C.S.</p>



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

PC-01 2/2

Con el listado de socios que están en mora por más de 3 meses, se procedió a tomar una muestra de 20 socios a los cuales se realizará una llamada telefónica para confirmar si se realizó o no la confirmación por parte de la Cooperativa de la condición en la que se encuentran.

Socios en Mora	Tiempo en Mora	Confirmado
Socorro Amaguaña	7 meses	✓
Humberto Murillo	4 meses	✓
Leana Vegas	9 meses	✓
Juan Berrezueta	5 meses	✓
Alejandro Guano	4 meses	✓
Alcides Cazar	3 meses	✓
Manuel Baca	4 meses	✓
Luisa Pérez	5 meses	✓
Jaime González	4 meses	✓
Maria Espinoza	5 meses	✓
Luis González	4 meses	Ω ✓ ©
Carmen Gómez	7 meses	✓
Reyna Ruiz	4 meses	✓
Nidia Icaza	9 meses	✓
Carmen Solon	5 meses	✓
Harold Moraga	4 meses	✓
Jeaneth Suárez	3 meses	·
Carmen Llumiquinga	4 meses	✓
Javier Alfaro	4 meses	✓
Aida Larios García	4 meses	✓
Ramón Espinoza	5 meses	✓

Ω = Verificado con Informes del Comité de Crédito

© = Confirmado con el Socio vía telefónica

Luego de comprobar con los socios si han sido confirmados de la condición en la que se encuentran en la Cooperativa, se encontró que el 10% no han sido informados de este inconveniente

Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

	SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda. <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i>	PC-02
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo		
Subproceso: Provisión y Calificación de la Cartera Vencida		
Procedimiento N° 12: Detallar los mecanismos y procedimientos que se realizan respecto a los créditos establecidos como incobrables		
APLICACION : <p>Antes de declarar a un crédito como incobrable, la Cooperativa determina a los 3 meses un juicio con los abogados externos, quienes serán los encargados de realizar la cobranza judicial, y defender los intereses de la Cooperativa. Una vez establecido los juicios respectivos, el Jefe de crédito es el responsable de llevar un control de estos créditos. La principal causa para declarar la incobrabilidad de un crédito es la declaración de banca rota tanto del deudor como del Garante, es en ese momento que se declara como incobrable una cuenta., y se la descarga de la provisión para cuentas incobrables que mantiene la Cooperativa con un valor consolidado al 31 de diciembre del 2010 de 130,767.30 dólares, que sirven para cubrir este tipo de inconvenientes suscitados.</p>	Aplicados los Procedimientos de Auditoría <u>NO SE ENCONTRARON HALLAZGOS</u> dignos de comentar	
Elaborado por	E.T	
Revisado por	C.S.	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

AC-01 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión

Proceso de Cobranzas

Subproceso: Actualización de la Cartera Vencida

Procedimiento N° 13:

Realizar la comparación entre los créditos otorgados en un mes y los créditos cobrados en el mismo periodo de tiempo

APLICACION :

Después de revisar el número de créditos otorgados y el número de créditos cancelados en el transcurso del año 2010, se puede notar que existe un mayor número de créditos otorgados que los que se recupera.

Por tal razón es importante que se generen nuevas políticas de crédito, así como incentivos a fin de evitar el aumento de la cartera morosa.

En el año 2010 se otorgaron 1538 créditos, y se cobraron en su totalidad 453 créditos, lo que demuestra que los créditos cancelados son apenas el 29% respecto a los otorgados.

HH14

Cálculo del Indicador de Gestión

$$\frac{\text{Nº Créditos cancelados}}{\text{Nº de Creditos Otorgados}} = \frac{453}{1538} = 29\%$$

Apenas el 20% del número total de créditos concedidos en el año 2010, han sido recuperados en el mismo periodo de tiempo.

Elaborado por

E.T

Revisado por

C.S.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

AC-01
2/3

Sangolquí, 04 de Febrero del 2011

Para este procedimiento, se necesito acceder al sistema de crédito y cobranzas manejado por la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” mediante el cual se logró obtener los siguientes datos, para verificar la liquidez de la Cooperativa

Tipo de Crédito	Mes	Nº Créditos Otorgados	Nº Créditos Cancelados
Consumo	Enero	86	25
Microcrédito	Enero	30	8
Consumo	Febrero	68	26
Microcrédito	Febrero	29	9
Consumo	Marzo	102	35
Microcrédito	Marzo	32	14
Consumo	Abril	98	29
Microcrédito	Abril	28	11
Consumo	Mayo	57	21
Microcrédito	Mayo	32	9
Consumo	Junio	119	31
Microcrédito	Junio	29	9
Consumo	Julio	79	17
Microcrédito	Julio	28	4
Consumo	Agosto	98	34
Microcrédito	Agosto	33	13
Consumo	Septiembre	104	25
Microcrédito	Septiembre	37	17
Consumo	Octubre	121	35
Microcrédito	Octubre	29	5
Consumo	Noviembre	106	26
Microcrédito	Noviembre	24	4
Consumo	Diciembre	136	32
Microcrédito	Diciembre	33	14
TOTAL		1538	453

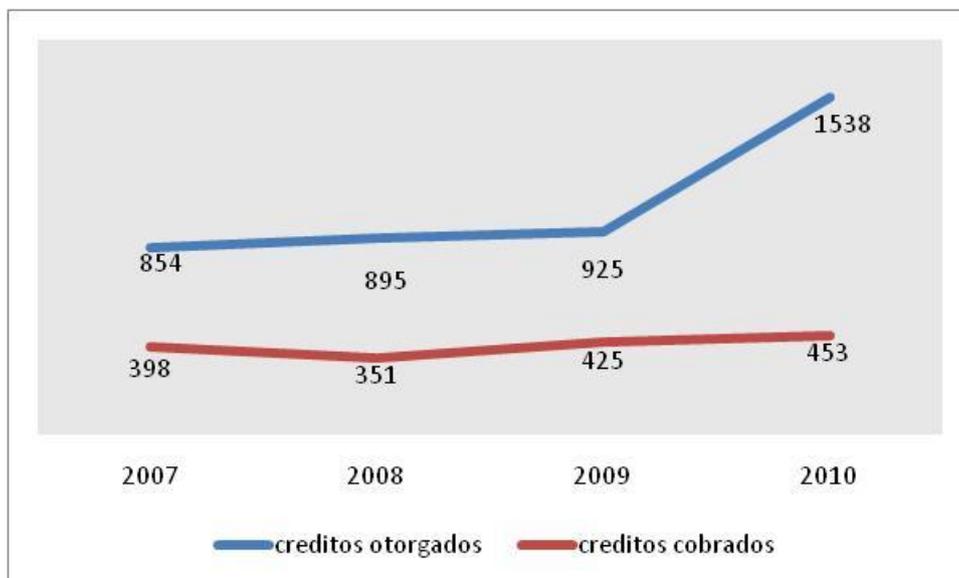
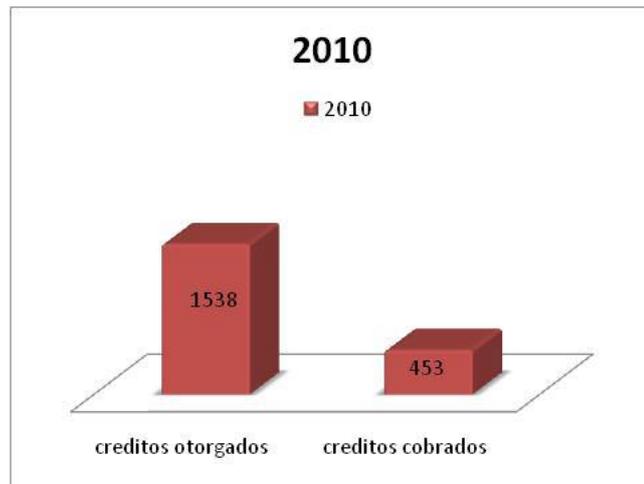
∞ = Comprobado con informes del Jefe de Créditos y Cobranzas



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Sangolquí, 07 de Febrero del 2011

AC-01 3/3



Elaborado por	E.T
Revisado por	C.S.

	<p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	<p>AC-02</p>
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Auditoría de Gestión Papeles de trabajo</p>		
<p>Subproceso: Actualización de la Cartera Vencida</p>		
<p>Procedimiento N° 14: Determinar las normas establecidas por el comité de riesgos para evitar el aumento de los niveles de incobrabilidad en la Cooperativa</p>		
<p>APLICACION : Las principales normas establecidas por el comité de riesgos para evitar el aumento de la incobrabilidad que experimenta la Cooperativa, ha sido únicamente estudiar más a fondo tanto los historiales crediticios de los socios que solicitan un crédito, así como de los roles de pago presentados con la solicitud de crédito. Con esto se logrará reducir el riesgo establecido para cada crédito, disminuyendo los porcentajes de incobrabilidad.</p>	<p align="center">Aplicados los Procedimientos de Auditoría <u>NO SE ENCONTRARON HALLAZGOS</u> dignos de comentar</p>	
<p>Elaborado por</p>	<p>E.T</p>	
<p>Revisado por</p>	<p>C.S.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH1 1/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p>Normativas Generales</p>	
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Luego de realizar los procedimientos de auditoría respectivos, se observó que la Cooperativa no ha actualizado su estatuto general ni sus manuales vigentes. Por lo cual se ha mantenido en funcionamiento con el estatuto establecido en el año 2000, cuando se realizó la última actualización debido al cambio de moneda que atravesó el país. Dentro de la Cooperativa existen actualmente 7 manuales, de los cuales apenas el 28% han sido actualizados en los últimos 3 años.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Según Ministerio de Inclusión Económica y social (MIES) a través de la Ley de Cooperativas, se establece en el TITULO PRIMERO: CONSTITUCIÓN Y RESPONSABILIDAD que tanto los reglamentos internos, así como los estatutos de una cooperativa, deberán ser actualizadas con las normativas expedidas por dicha institución con la finalidad de que estos instrumentos legales sean de utilidad en el interior de la Cooperativa para la resolución de problemas. Además se establece que deberán ser conocidos por el personal en General.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	<p>HH1 2/3</p>
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Hoja de Hallazgos <u>Normativas Generales</u></p>	
<p>c) CAUSA</p> <p>La Cooperativa no ha actualizado sus reglamentos debido a que las autoridades responsables como son el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, y la Gerente General, no han creído necesario realizarlo, y alegan que desde el año 2000 se han hecho reformas a los estatutos los cuales se mantienen en los archivos de la Cooperativa.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>La falta de una normativa actualizada provoca entre los socios y los trabajadores, confusiones en la resolución de los problemas dando como resultado controversias para su resolución.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>Luego de revisar los manuales vigentes se ha comprobado que no existe interés por parte de las autoridades en hacer las actualizaciones pertinentes y se afirma que todas las normas externas han sido acatadas a pesar de que estas no constan en dicha normativa.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH1 3/3
<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Hoja de Hallazgos Normativas Generales</p>	
<p>f) RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda a las autoridades convocar a una asamblea general de socios, en la cual se discuta las actualizaciones respectivas a incluirse en el nuevo estatuto, el cual deberá cumplir con lo establecido en la Ley de Cooperativas y además sea claro y entendible para que ayude en el diario desempeño de la Cooperativa.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH2 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Deficiencias en el manejo de los beneficios ofrecidos.

a) CONDICIÓN

Algunos socios de la Cooperativa reclaman a sus funcionarios el cumplimiento de los beneficios ofrecidos por parte de la institución, a pesar de no tener un conocimiento claro de las normativas vigentes. Al revisar la base legal que regula los beneficios sociales a los que tienen derecho los socios, se verifico que se deberán cumplir con algunas condiciones previas que los permitirán acceder a estos beneficios.

Sin embargo hemos encontrado un porcentaje de alrededor de 28% de socios que a cumpliendo con estas condiciones no están siendo asegurados como se menciona en la política establecida.

b) CRITERIO

Según el artículo 2 del “**Reglamento de Seguro de Desgravamen, Seguro de vida, ayuda social y otras actividades destinadas al bienestar de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Juan de Cotogchoa**” aprobado mediante Asamblea General en el año 2005, se determina que los beneficiarios de este seguro de vida serán los socios que cumplan con las siguientes condiciones

- Tener actividad en sus cuentas al menos en los últimos 9 meses.
- Tener un monto mínimo en sus cuentas de ahorros.
- Certificado de aportes actualizado.
- Tener todas sus obligaciones al día y no haber sido sancionado dentro de la Cooperativa por ningún motivo.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH2 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Deficiencias en el manejo de los beneficios ofrecidos.

c) CAUSA

Las quejas constantes que se reciben se deben a la falta de información entregada por la Cooperativa a sus socios, respecto a estos beneficios.

Dentro de la Cooperativa la Gerente, que según dicho reglamento es la responsable de actualizar esta base de datos y establecer los nuevos socios que accederán a este beneficio, no lo está realizando constantemente, lo que provoca que personas que tienen derecho a este beneficio no los estén obteniendo debidamente.

d) EFECTO

El incumplimiento de estos beneficios provocará bajos niveles de confianza entre los socios, lo cual dará paso a que estos busquen mejores condiciones en otras instituciones, que brinden mejores beneficios.

En caso de que una persona que deba acceder a dicho beneficio, tenga algún accidente y no se encuentre asegurada, podría provocar problemas legales a la Cooperativa por el incumplimiento de dicho reglamento.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH2 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Deficiencias en el manejo de los beneficios ofrecidos.

c) CONCLUSIÓN

La desinformación así como el incumplimiento de la normativa por parte de la gerencia respecto a los beneficios ofrecidos, han provocado las constantes quejas de los socios que en algunos casos cumplen con los requisitos establecidos sin obtener respuesta.

d) RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Gerente de la Cooperativa actualizar mensualmente la base de datos de las personas que han cumplido con estos requisitos a fin de asegurarlos inmediatamente para evitar problemas tanto legales como personales con los socios.

A los asesores de servicio al cliente se recomienda que al momento de ofrecer estos beneficios a los nuevos socios se recalque los requisitos que deben cumplirse antes de poder acceder a los mismos, y de esta manera evitar malos entendidos y problemas posteriores por la mala información entregada.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH3 1/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p><u>Incompatibilidad y acumulación de funciones.</u></p>	
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Luego de revisar el manual de funciones desarrollado por la Cooperativa se determinó que el oficial de crédito cumple con funciones que no se encuentran descritas para este cargo.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Según el artículo 27 del Manual de Funciones de la Cooperativa, el oficial de crédito tiene como funciones principales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Brindar atención especializada a cada socio.2. Promover los servicios financieros3. Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de crédito.4. Participar en el Comité de Crédito5. Procesar y analizar los reportes de visitas posteriores a clientes.6. Promover entre los socios el pago puntual de las cuotas7. Elaborar propuestas de arreglos de pagos con clientes.8. Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera9. Verificar el cumplimiento de los planes de trabajo.10. Realizar aquellas funciones que le oriente su Jefe inmediato	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH3 2/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p><u>Incompatibilidad y acumulación de funciones.</u></p>	
<p>c) CAUSA</p> <p>Una de las principales causas que han provocado que el oficial de crédito tenga alrededor del 60% de trabajo incompatible con sus funciones es que hace aproximadamente 2 años se reestructuró el organigrama, y por ende las funciones que debía cumplir cada uno de los integrantes de la misma. Debido a la falta de presupuesto para la contratación de nuevo personal se obliga al oficial de crédito a cumplir con funciones que no le competen y de esta manera aumentando el riesgo sobre los controles establecidos por la Cooperativa.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Debido a que dentro de la institución no existe una adecuada segregación de funciones, sus efectos son principalmente, decisiones confusas, otorgación de créditos inconsultos y por ende créditos incobrables.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>El oficial de créditos cumple con funciones incompatibles, esto debido a que el personal que labora en la Cooperativa es insuficiente tomando en cuenta el nuevo organigrama desarrollado hace un par de años, lo que obliga a sus empleados realizar funciones que pueden generar problemas.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH3 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Incompatibilidad y acumulación de funciones.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Gerente de la Cooperativa y al Consejo de Administración reestructurar tanto el organigrama estructural, así como el manual de funciones, para de esta manera evitar la acumulación de funciones incompatibles en una sola persona.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH4 1/2
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p><u>Aumento de Socios Nuevos que buscan acceder a Créditos</u></p>	
<p>a) CONDICIÓN</p> <p>Al revisar el número de socios nuevos que accedieron a un crédito en el transcurso del año 2010, se determinó que alrededor de 13% del total de créditos concedidos en el periodo auditado, fueron realizados por socios que no tenían mas de una semana de haber pertenecido a la Cooperativa, lo que ha provocado un aumento del riesgo en los créditos concedidos.</p> <p>b) CRITERIO</p> <p>Luego de revisar el “Manual de Crédito de Consumo” en el punto 2.1.1 “Requisito e información requerida para acceder a un crédito”, se estableció que no se establece la presentación de ningún requisito adicional para los socios nuevos, lo cual provoca un riesgo alto en los créditos entregados a estos.</p> <p>c) CAUSA</p> <p>La otorgación de créditos a socios nuevos sin mayores precauciones, se debe a que el consejo de administración así como el comité de crédito no han establecido las condiciones que deberán cumplir los socios, antes de acceder al mismo.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH4 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Aumento de Socios Nuevos que buscan acceder a Créditos

d) EFECTO

En el último año el porcentaje de socios nuevos que acceden a créditos ha aumentado respecto al año anterior.

e) CONCLUSIÓN

La falta de políticas que regulen los requisitos mínimos que un socio nuevo deberá pertenecer a la Cooperativa y la facilidad para acceder a un crédito, ha provocado que el número de socios nuevos que buscan acceder a créditos rápidos y sin mayores requisitos se hayan visto aumentados notablemente.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Comité de Crédito determinar los controles que deberán ser efectuados a los socios nuevos que buscan acceder a los créditos ofrecidos, para de esta manera verificar los datos proporcionados por los mismos y evitar el aumento de la morosidad de la cartera.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH5 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de Documentos para otorgación del crédito

a) CONDICIÓN

Dentro de los controles realizados por la Cooperativa para la concesión de un crédito se determinó que estos no son permitidos sin los documentos más importantes como son: certificado de trabajo, solicitud de crédito. Sin embargo luego de revisar una muestra de los créditos entregados en el año 2010 se determinó que alrededor del 24% fueron otorgados sin cumplir con la presentación de algunos documentos como son: copias de cédula o planillas de servicios básicos.

b) CRITERIO

En el “Manual de Crédito de Consumo” en el punto 2.1.1 “Requisitos e información requerida para acceder a un crédito”, se establece que para todo trámite de crédito que se realice dentro de la Cooperativa, el socio deberá presentar **obligatoriamente**:

1. Encaje bancario.
2. Solicitud de crédito.
3. Planilla de servicios básicos.
4. Copia del rol de pago.
5. Copia de cédula.
6. Certificado bancario.
7. Copia del título de propiedad.
8. Firma del pagaré.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH5 2/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p><u>Falta de Documentos para otorgación del crédito</u></p>	
<p>c) CAUSA</p> <p>Este problema se da debido a que el oficial de crédito, quien es el encargado de recibir los documentos por parte de los socios no verifica que se incluyan todos los requisitos establecidos en el reglamento, únicamente revisa que se encuentren los más importantes dejando a pasar algunos otros documentos que según su criterio no son muy importantes.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Los efectos son notables al momento de realizar los cobros, principalmente cuando estos socios que tienen incompletos sus documentos caen en mora, es ahí cuando se necesita esta información solicitada y la falta de algunos de estos documentos hace más difícil el proceso de cobro establecido.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>El desconocimiento del Manual por parte del oficial de crédito, así como la arbitrariedad de tomar decisiones sin consultar la respectiva normativa de la institución, provoca que no se exijan los documentos establecidos en el manual, teniendo como consecuencia problemas al momento del cobro de los créditos.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	<p>HH5 3/3</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p>Falta de Documentos para otorgación del crédito</p>	
<p>f) RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda al Jefe de créditos, revisar el cumplimiento de todos los documentos establecidos en el manual, y en caso de incumplir con esta norma posponer la aprobación de dicho crédito hasta la presentación de los documentos faltantes.</p> <p>Se recomienda al Oficial de crédito, que antes de pasar la carpeta de los socios al Jefe de créditos, se revise que los documentos entregados por los clientes estén de acuerdo a lo establecido en el manual de créditos, en la sección “requisitos e información requerida para el trámite de créditos”.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH6 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de Comunicación dentro del Departamento Analizado

a) CONDICIÓN

Al revisar el informe entregado por el Jefe de Créditos, se pudo observar que el departamento de créditos y cobranzas únicamente se reúne 10 veces al año con los Jefes de Agencia, el oficial de crédito, y la Gerente General, en estas reuniones se revisan políticas, se solucionan problemas de las agencias y se presenta informes de las agencias al Jefe de créditos y Cobranzas.

b) CRITERIO

Según el “Manual de Crédito de Consumo” en el punto 2.1.2.5 “Administración de la Cartera: Seguimiento” se establece que el departamento de crédito deberá reunirse al menos 15 veces al año con los Jefes de agencia, el oficial de crédito, y el Gerente General, con el objetivo de verificar el cumplimiento de la normativa establecida y a la vez dar a conocer las controversias suscitadas en cada una de las agencias con la finalidad de dar soluciones a las mismas. También se establece que al final del año se deberá realizar una sesión extraordinaria en la cual se darán a conocer al Comité de Crédito un informe consolidado preliminar de las agencias, y su progreso en el último año.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH6 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de Comunicación dentro del Departamento Analizado

e) CAUSA

La principal causa de que no se realice las sesiones de acuerdo a lo establecido en el manual se debe a que el Jefe de crédito no conoce a profundidad los manuales establecidos, por tal motivo se realizaban estas reuniones de acuerdo a las necesidades del departamento en general.

f) EFECTO

El incumplir con esta política establecida, provoca insuficiente comunicación dentro del departamento y de igual manera el surgimiento de nuevos problemas cada vez mayores ya que en las agencias no cuentan con el apoyo de la jefatura para resolver estos inconvenientes presentados.

g) CONCLUSIÓN

La falta de comunicación entre la jefatura de crédito y las agencias, provoca que los Jefes de Agencia tomen decisiones por si mismos sin considerar la normativa vigente, con los consiguientes perjuicios legales y económicos para la Cooperativa. Es necesario que se cumpla con los reglamentos establecidos a fin de que se resuelvan oportunamente los problemas de cada agencia.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH6 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de Comunicación dentro del Departamento Analizado

f) RECOMENDACIÓN

El Jefe de Crédito convocará a las reuniones de acuerdo a las necesidades de cada una de las agencias, siempre cumpliendo con el reglamento respectivo ya que de esta manera se podrá determinar soluciones en forma oportuna y así mejorar el rendimiento del departamento en general.

A los Jefes de agencia, se deberá resolver los problemas presentados considerando para estos las disposiciones expuestas en el manual de crédito y el estatuto a fin de evitar que los problemas surgidos se profundicen más y provoquen mayores inconvenientes. Es importante que antes de solucionar un problema surgido, se revise los manuales establecidos, los cuales ayudarán a tomar una mejor decisión para la resolución de los mismos.

A la Gerente deberá preparar actas en las cuales se especifiquen los puntos principales y las decisiones tomadas en las reuniones realizadas por este departamento los que serán comunicados al comité de vigilancia, el cual será el encargado de verificar el cumplimiento con la normativa correspondiente y realizar el seguimiento respectivo.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH7 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de controles sobre créditos aprobados

a) CONDICIÓN

El Comité de Crédito ha autorizado a la Gerente aprobar créditos de hasta 1500 dólares y al Jefe de Créditos hasta 500 dólares, siempre y cuando estos cumplan con todos los requisitos previamente establecidos y de esta manera disminuir el tiempo que tomaba a la Cooperativa aprobar dichos créditos.

b) CRITERIO

Luego de revisar el “**Manual de Crédito de Consumo**”, “**Manual de Funciones**”, entre otros reglamentos de la Cooperativa, se constató que no se encuentra estipulado en ninguno de ellos estos niveles de autorización determinados por el Comité de Créditos.

c) CAUSA

Debido a las quejas presentadas por parte de los socios y debido a la demora en la aprobación de los créditos, los representantes del Comité de Crédito decidieron autorizar montos para la aprobación por parte de la Gerente así como del Jefe de Créditos.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH7 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de controles sobre créditos aprobados

d) EFECTO

Falta de control por parte del Comité de Créditos, sobre los créditos aprobados por la Gerente así como del Jefe de créditos.

Disminución de los tiempos de aprobación y desembolso de los créditos.

e) CONCLUSIÓN

La autorización determinada por parte del Comité de Créditos, a la Gerente general y al Jefe de créditos, ha provocado una disminución significativa en el tiempo que tomaba la otorgación de un crédito, sin embargo se observa que existe una falta de control sobre estos créditos aprobados.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Consejo de Administración, que en coordinación con el Comité de Crédito se revise el “**Manual de Crédito de Consumo**”, con se añada las nuevas políticas establecidas para la aprobación de créditos, donde se especifique los montos máximos de aprobación por parte de la Gerente, y los informes que deberán ser entregados al comité para su revisión y archivo de las respectivas solicitudes.

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	<p>HH7 3/3</p>
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p>Falta de controles sobre créditos aprobados</p>	
<p>Se recomienda al Comité de Crédito que hasta que se realicen las reformas necesarias en el manual de créditos, asumir las aprobaciones de todos los créditos sin excepción a fin de cumplir con la normativa establecida.</p> <p>Una vez realizados estos cambios se establecerá los informes que deberán ser entregados, tanto por el Jefe de créditos como por la Gerente, sobre los créditos aprobados por cada uno de ellos. De esta manera se logrará tener un mejor control por parte del Comité de Créditos sobre las decisiones tomadas por estos funcionarios asignados.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH8 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Demora en la aprobación de créditos

a) CONDICIÓN

Luego de revisar el tiempo de aprobación de un crédito, se ha determinado que en promedio se demora entre cinco y nueve días, esto se debe a que alrededor del 60% de los procedimientos realizados antes del desembolso de los créditos, incumplen con el tiempo establecido para cada uno de ellos en el manual respectivo.

b) CRITERIO

En el “**Manual de Crédito de Consumo**” se establece para cada una de las fases que debe seguirse durante el proceso de aprobación, el tiempo optimo en el que deberá cumplirse cada uno de ellos, teniendo así:

	Días
Evaluación de los Documentos	1
Visita al Solicitante y validación de información	1
Confirmación de crédito	1
Aprobación del Comité de Crédito (Resolución)	1
Instrumentación y Desembolso	1

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> <i>Auditoría, Tributación y Servicios Contables</i></p>	HH8 2/3
<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.</p> <p>Hoja de Hallazgos</p> <p>Demora en la aprobación de créditos</p>	
<p>c) CAUSA</p> <p>La demora excesiva en la concesión de créditos se debe a que el comité de crédito encargado de su aprobación se reúne los días miércoles de cada semana. Es por esta razón que las solicitudes se demoran 2 días adicionales debido al transcurso del fin de semana.</p> <p>d) EFECTO</p> <p>Clientes insatisfechos, debido a que el tiempo que toma la aprobación respectiva en ocasiones dura hasta nueve días, y a los solicitantes el crédito es ofrecido en un tiempo máximo de cinco días.</p> <p>e) CONCLUSIÓN</p> <p>Debido a que el Comité de Créditos únicamente se reúne los miércoles de cada semana, las solicitudes pendientes de aprobación se demoren hasta 9 días en ser aprobadas provocando la inconformidad por parte de los clientes ya que cuando van a acceder a un crédito se les ofrece en menor tiempo de lo que realmente le toma a la institución su aprobación.</p>	

 <p><i>SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.</i> Auditoría, Tributación y Servicios Contables</p>	HH8 3/3
Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda. Hoja de Hallazgos Demora en la aprobación de créditos	
<p>f) RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda al Comité de Crédito reunirse los días jueves de cada semana, con la finalidad de aprobar todas las solicitudes recibidas en el transcurso de la semana, logrando así disminuir dos días en la aprobación de la mayoría de los créditos aprobados.</p> <p>Se recomienda al oficial de crédito evaluar los documentos de los solicitantes el mismo día que son receptados, para de esta manera cumplir con lo establecido en el “Manual De Crédito”.</p>	



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
 Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH9 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de control sobre los niveles de aprobación establecidos

a) CONDICIÓN

Debido a que los créditos menores a 1500 dólares son aprobados por la Gerente sin necesidad de autorización del Comité de Crédito, se determinó que el 28% de los créditos totales otorgados no cuentan con la aprobación respectiva de este organismo interno, lo que provoca que no se tenga control sobre estos créditos otorgados.

b) CRITERIO

Según el “Manual de Crédito de Consumo”, en el punto **2.1.2.3 Análisis - Evaluación y resolución**, se establece que todos los créditos deberán ser analizados y verificados por el Comité de Créditos, quien mantendrá un control sobre los mismos sin excepción alguna.

c) CAUSA

Debido a las autorizaciones extendidas a la Gerente para la aprobación de los créditos menores a 1500 dólares, se están omitiendo los reglamentos vigentes, en los cuales se establece que, todo crédito concedido por la Cooperativa deberá ser revisado y aprobado por el comité encargado.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH9 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de control sobre los niveles de aprobación establecidos

d) EFECTO

Falta de control por parte del Comité de Créditos sobre los créditos aprobados por la Gerente, ya que no se comunica a este los montos y plazos autorizados.

e) CONCLUSIÓN

Debido a las atribuciones tomadas por el Comité de Crédito, se tiene una deficiencia sobre el control realizado a los créditos menores de 1500 dólares de los cuales no se entrega a dicho comité ningún respaldo ni informe que garantice los valores acreditados por la Gerente a estos socios.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Comité de Crédito, reformar el manual de crédito establecido, y revisar los valores que hasta el momento han sido autorizados por la Gerente, determinando los montos totales entregados, y entregar un informe de dichos acontecimientos al Consejo de Vigilancia.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH10 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Entrega de dinero en efectivo por concepto de créditos

a) CONDICIÓN

Luego de realizar las observaciones respectivas sobre los créditos realizados en la matriz de la Cooperativa, se ha logrado determinar que un 38% de los créditos menores a 1500 dólares son entregados en efectivo.

b) CRITERIO

Después de revisar el “Manual de Crédito de Consumo” en el punto 2.1.2.4. “Instrumentación y Desembolso”, se determinó que en dicho manual, se establece específicamente, que “Por **ningún motivo** se realizará el desembolso de los créditos solicitados por los socios en efectivo, los únicos métodos para el desembolso autorizados son el pago en cheques y transferencias bancarias”.

c) CAUSA

Debido al desconocimiento de esta política establecida en el manual vigente, la Gerente ha autorizado que el desembolso de los créditos de hasta mil quinientos dólares podrá ser realizado en efectivo si así lo desea el cliente.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH10 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Entrega de dinero en efectivo por concepto de créditos

d) EFECTO

La entrega de dinero en efectivo a los socios provoca la falta de control sobre los valores entregados mensualmente lo que puede traer como consecuencia errores voluntarios e involuntarios que pueden perjudicar económicamente a la Cooperativa.

e) CONCLUSIÓN

El desconocimiento de las normativas establecidas dentro de la Cooperativa han provocado que la Gerente autorice la entrega de dinero en efectivo a los socios, trayendo como consecuencia una falta de control sobre los valores entregados mensualmente por concepto de créditos.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Gerente acatar el manual de Créditos de consumo vigente en la institución, en el cual se determina los montos y formas de desembolso de los créditos aprobados.

Se recomienda a la Contadora General manejar todos los pagos realizados, así como los desembolsos de créditos aprobados a través de cheques o transferencias a fin de mantener un control conjunto con el banco y los estados de cuenta, y así evitar errores.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH11 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de control sobre los arqueos diarios realizados en la Matriz.

a) CONDICIÓN

Al finalizar el día se realiza los arqueos respectivos, lo cual está contemplado en el manual interno de la Cooperativa. Sin embargo los arqueos realizados en la matriz no están siendo depositados de acuerdo en lo establecido en las políticas de la Cooperativa y son guardados en la caja fuerte a fin de cubrir los créditos que son entregados en efectivo.

b) CRITERIO

Según las políticas internas de la Cooperativa se establece que: **Todos los valores conciliados en las cajas de la Cooperativa, serán depositadas en la misma fecha en la cuenta corriente del Banco Pichincha sin excepción alguna**, a fin de mantener un control sobre todos los valores recibidos por parte de la Cooperativa.

c) CAUSA

Debido a que dentro de la Cooperativa se entregan créditos en efectivo, la Gerente ha dispuesto que un porcentaje de los valores en efectivo recibidos en la matriz, no sean depositados a fin de cubrir estas necesidades surgidas.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH11 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de control sobre los arqueos diarios realizados en la Matriz.

d) EFECTO

Debido a que los valores de las conciliaciones diarias, no son depositados de acuerdo a lo establecido en las políticas generales de la Cooperativa, existe una deficiencia en el control sobre los valores recibidos por parte de la institución.

e) CONCLUSIÓN

Dado que la Cooperativa entrega algunos créditos en efectivo, debe tener fondos que los cubran, por tal razón la Gerente ha autorizado al Jefe de operaciones no mandar al depósito todos los valores receptados, con la finalidad de cubrir el desembolso de dichos créditos.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Jefe de operaciones realizar los depósitos de acuerdo a lo establecido en las políticas generales de la Cooperativa, con lo cual se mantendrá un control más eficiente de los valores recuperados.

Se recomienda a la Gerente revisar las políticas generales de la Cooperativa y acatarlas a fin de evitar el aumento de los riesgos establecidos para la misma.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH12 1/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de incentivos para promover el pago a tiempo de los Socios.

a) CONDICIÓN

Los socios acceden a un crédito en la Cooperativa en el cual entre las condiciones firmadas en el pagaré se establece los días en los que se deberá realizar el pago mensual de las cuotas, los montos establecidos, y los plazos fijados. Sin embargo los socios no pagan a tiempo según lo estipulado en dicho Pagaré.

b) CRITERIO

Según el estatuto vigente, en el **Título II, “De los Socios”**, en el artículo 8 se establece que los socios estarán obligados a cumplir puntualmente con los compromisos contraídos con la Cooperativa según lo estipulado en el Pagaré emitido para cada socio.

c) CAUSA

Estos retrasos en los pagos de las cuotas mensuales por parte de los socios, se debe principalmente al descuido por parte de los mismos hacia las obligaciones contraídas con la Cooperativa y también debido a que no se confirma con los clientes los montos a cancelar antes de que se cumpla el plazo establecido, sino que se lo realiza cuando el cliente ya ha caído en mora.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH12 2/2

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Falta de incentivos para promover el pago a tiempo de los Socios.

d) EFECTO

Cambios del presupuesto mensual realizado para financiar las operaciones de la Cooperativa, así como el aumento de las moras.

e) CONCLUSIÓN

La falta de incentivos para que los socios realicen sus pagos puntualmente de acuerdo a lo establecido en el pagaré, ha provocado el aumento de retrasos, que obligan a la Cooperativa a cambiar los presupuestos mensuales realizados para cubrir sus operaciones.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Consejo de Administración se ofrezca incentivos a los socios que paguen sus cuotas a tiempo, y de esta manera evitar el atraso en los pagos mensuales realizados por los mismos.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH13 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Aumento de los gastos por concepto de pagos a abogados externos

a) CONDICIÓN

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un departamento legal, por tal motivo los créditos que han caído en mora por más de 3 meses consecutivos son enviados a los abogados externos quienes son los encargados de realizar las acciones legales que permitan el cobro de dichos créditos. Sin embargo en el transcurso del último año han logrado recuperar únicamente el 40% de la cartera vencida entregada durante el mismo periodo de tiempo, lo que demuestra ineficiencia en el trabajo realizado.

b) CRITERIO

Según el “**Manual de Créditos**”, en el punto **2.1.2.6. Recuperación de la cartera vencida**, se establece que todo crédito que tenga 3 cuotas consecutivas vencidas y el monto pendiente de pago sea superior a 501 dólares será sujeto de acción judicial a fin de recuperar los montos pendientes de pago, para esto se establece que la Cooperativa deberá contar con un departamento legal el que será el encargado de realizar las recuperaciones respectivas.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH13 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Aumento de los gastos por concepto de pagos a abogados externos

c) CAUSA

Debido a que hasta el año 2009 los créditos concedidos no eran mayores a 6000 dólares, los valores a pagar a los abogados no eran excesivos pero debido a la implementación del nuevo producto de micro-créditos, los valores a cobrar durante el año 2010 fueron más altos ya que dichos créditos pueden alcanzar montos de hasta 15.000 dólares.

d) EFECTO

Con la inclusión de “**Los Microcréditos**” a los productos ofrecidos por la Cooperativa desde el 2010 los valores a recuperar por la vía judicial aumentaron, pero debido a la falta de seriedad en el trabajo realizado por los abogados contratados por la Cooperativa, existe un gran número de créditos que aun no se han podido recuperar y se encuentran en los archivos de la firma de abogados. Esto trae como consecuencia la demora en la recuperación de estos valores, lo que disminuye el capital de trabajo de la Cooperativa.



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH13 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Hoja de Hallazgos

Aumento de los gastos por concepto de pagos a abogados externos

e) CONCLUSIÓN

La falta de un departamento legal dentro de la Cooperativa, ha obligado a la contratación de abogados externos para realizar las acciones legales en contra de los socios que no cancelan sus créditos a tiempo, pero debido al nuevo producto implementado por la Cooperativa, estos montos a pagar han ascendido provocando mayores gastos a la Cooperativa.

f) RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Consejo de Administración crear un departamento legal, el cual se encargue de la recuperación de todos los créditos vencidos. Lo que será beneficioso para la Cooperativa, ya que debido a los montos del nuevo producto ofrecido la comisión a pagar a los abogados externos también aumentará considerablemente.

Se recomienda a la Gerente y al Jefe de créditos exigir a la firma de abogados encargada, la recuperación inmediata de dicha cartera y en caso de recibir una negativa por parte de dichos profesionales contratar una nueva firma de abogados la cual optimice la recuperación de los créditos vencidos hasta la creación del departamento de crédito.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH14 1/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión al proceso de Créditos

Disminución del Capital de trabajo de la Cooperativa

a) CONDICIÓN

Al revisar el número de créditos concedidos en el año y verificar los créditos cancelados durante el mismo periodo de tiempo se observó que en el año 2010 se recuperó apenas 453 créditos y se concedió 1538 créditos. Como se puede notar existe un mayor número de créditos otorgados que los que se recupera. El crecimiento del nivel de créditos se debe al nuevo producto incrementado por esta institución en el año auditado.

b) CRITERIO

La recuperación tiene que estar acorde a los créditos otorgados ya que si no se recupera la cartera prestada no se tiene recursos para otorgar nuevos créditos.

Tener créditos vencidos significa costos financieros y legales para la Cooperativa los cuales perjudicarían directamente al capital de trabajo.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH14 2/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión al proceso de Créditos

Disminución del Capital de trabajo de la Cooperativa

c) CAUSA

El aumento de los créditos en comparación con el año 2009 se debe principalmente a la implementación del nuevo producto llamado Microcréditos, que han tenido gran acogida y han aumentado el número de créditos concedidos en el año 2010.

d) EFECTO

El aumento de los créditos otorgados ha producido a corto plazo la disminución del capital de trabajo de la Cooperativa y a largo plazo el efecto esperado es una rentabilidad mayor a la obtenida hasta el año 2010, ya que estos microcréditos tienen una tasa de interés superior a la de los créditos de consumo.

e) CONCLUSIÓN

Debido a que en el año 2010 se implementó en la Cooperativa la otorgación de los microcréditos, el número de créditos otorgados ha aumentado considerablemente sin embargo los créditos cobrados a los socios siguen en el mismo nivel de años anteriores lo que provoca una disminución del capital de trabajo de la Cooperativa.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

HH15 3/3

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Auditoría de Gestión al proceso de Créditos

Disminución del Capital de trabajo de la Cooperativa

f) RECOMENDACIÓN

Dentro de la Cooperativa debe prepararse un flujo de caja mensual, mediante el cual se pueda verificar los valores destinados a nuevos créditos, de no hacer esto la Cooperativa puede entrar en un proceso de desengaje.

Se recomienda al Comité de Crédito determinar el segmento social al que están encaminados estos productos, a fin de priorizarlos y de esta manera dar un mejor desarrollo socioeconómico a los creditahabientes.



Indicadores de gestión utilizados en la Auditoría realizada a la Cooperativa de ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa”

$\frac{\text{Socios asegurados}}{\text{Socios que cumplen los requisitos}}$	<p>Con este indicador se logró determinar el porcentaje de socios que cumpliendo con todos los requisitos establecidos en el manual cuentan con los beneficios determinados por la Cooperativa.</p>
$\frac{\# \text{ microcréditos}}{\# \text{ total de creditos en el año}}$	<p>Con este indicador se estableció el porcentaje de microcréditos entregados en el año por la Cooperativa, respecto al total de créditos entregados por la misma.</p>
$\frac{\text{Monto entregado por microcreditos}}{\text{Monto total de creditos entregados}}$	<p>Con este indicador se estableció el porcentaje que representa los valores entregados por concepto de microcréditos, respecto al total entregado en el año.</p>
$\frac{\text{Funciones realizadas por el oficial de credito}}{\text{Funciones determinadas en el manual}}$	<p>Mediante este indicador se comprobó el porcentaje de funciones excesivas que realiza el oficial de crédito respecto a las determinadas en el manual.</p>
$\frac{\# \text{ de socios nuevos que acceden a un credito}}{\# \text{ de socios que accedieran a un credito en el año}}$	<p>Con este indicador se verificó el porcentaje de clientes nuevos que accedieron a un crédito, respecto al total de socios solicitantes en el mismo periodo de tiempo.</p>

$\frac{\# \text{ de socios nuevos que accedieron a un crédito}}{\# \text{ de socios nuevos}}$	<p>Con este indicador se verificó el porcentaje de clientes nuevos que accedieron a un crédito, respecto al total de socios nuevos.</p>
$\frac{\text{Carpetas con documentos faltantes}}{\text{Carpetas recibidas en el año}}$	<p>Mediante este indicador se verificó el porcentaje de solicitudes aprobadas que tienen documentos faltantes, sobre el total de solicitudes aprobadas en el año.</p>
$\frac{\text{Reuniones realizadas en el año 2010}}{\text{Reuniones establecidas en el manual}}$	<p>Mediante este indicador se verificó el cumplimiento del manual establecido en lo que se refiere a las reuniones que se realizan por el departamento analizado.</p>
$\frac{\text{Tiempo que toma la aprobación de un crédito}}{\text{Tiempo establecido en el manual}}$	<p>Con este indicador se logró comparar el tiempo que toma la aprobación de un crédito, respecto a lo establecido en el manual.</p>
$\frac{\# \text{ de procesos que incumplen los tiempos}}{\# \text{ de procesos revisados}}$	<p>Con este indicador se determinó el porcentaje de procesos que se están demorando en realizarse durante el proceso del otorgamiento de un crédito.</p>
$\frac{\# \text{ de créditos no aprobados por el comité}}{\# \text{ de créditos aprobados}}$	<p>Mediante este indicador se comprobó el porcentaje de solicitudes aprobadas por el Comité de Créditos, en comparación al total de créditos aprobados en el año 2010.</p>
$\frac{\# \text{ de créditos entregados en efectivo}}{\# \text{ de créditos menores a 1500 dolares}}$	<p>Con este indicador se pudo verificar el porcentaje de créditos que son entregados en efectivo, del total de crédito menores a 1500 dólares.</p>

$\frac{\text{Arqueos que cuentan con depósito}}{\text{Arqueos revisados}}$	<p>Este indicador permite revisar el número de arqueos realizados a las cajas en el año y determinar el porcentaje de ellos que son depositados en las cuentas corrientes de la Cooperativa, según lo establecido en el manual.</p>
$\frac{\# \text{ de socios que cumplen con plazos de pago}}{\# \text{ de socios analizados}}$	<p>Mediante este indicador se logró verificar el porcentaje de socios que pagan a tiempo sus cuotas mensuales establecidas por la Cooperativa.</p>
$\frac{\# \text{ de socios que han sido notificados}}{\# \text{ de socios tomados de muestra}}$	<p>Este indicador permite medir la eficiencia del oficial de crédito encargado de realizar las confirmaciones a los socios.</p>
$\frac{\# \text{ de créditos cancelados en el año}}{\# \text{ de créditos otorgados en el año}}$	<p>Este indicador permite medir la recuperación del capital de trabajo de la Cooperativa en un año, respecto a los créditos entregados en el mismo periodo de tiempo.</p>



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Marcas de Auditoría utilizados en la Auditoría realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”

Símbolo	Significado
β	Verificado con Balance General consolidado 2010
μ	Verificado con Carpetas de los clientes
£	Verificado con Informes de cumplimiento de estos procesos
Ω	Verificado con Informes del Comité de Crédito
π	Verificado con Informes del Sistema de Cobranzas
✧	Verificado con archivos de liquidaciones de crédito
¥	Comprobado con valores del balance general consolidado
∞	Comprobado con informes del Jefe de Créditos y Cobranzas
⊠	Cotejado con Cuenta Bancos
©	Confirmado con el Socio vía telefónica

Comunicación de Resultados

SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Convocatoria para la lectura del borrador de auditoría

Señora

Jimena Puga

GERENTE GENERAL

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Presente.-

Me dirijo a usted muy respetuosamente, deseándole el mejor de los éxitos en sus funciones.

A nombre de la firma de auditoría SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda., pongo en su conocimiento que el día Miércoles 08 de Febrero del 2011 se procederá a dar lectura del borrador de auditoría del periodo comprendido entre 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010, de la cooperativa de ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.

Para lo cual se solicita la asistencia del personal de la Cooperativa, así como interesados en la misma que formen parte de la institución examinada.

Atentamente

Cristian Salas

JEFE DE AUDITORÍA



SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

**Acta final de conferencia de auditoría de gestión realizada a los
procesos de Crédito y Cobranzas de La Cooperativa
“San Juan de Cotogchoa”**

Con motivo de la lectura del borrador del Informe de Auditoría, se realizó la conferencia a la cual se convocó con previa anticipación a la Gerente General, al Jefe de Crédito, Al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia. En esta conferencia se dio lectura al borrador del Informe de la auditoría de Gestión, realizada al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa “**San Juan de Cotogchoa**”, por la firma de auditoría **SALAS ROMERO & Asociados Cía. Ltda.**, en donde se dieron a conocer a las autoridades de la Cooperativa los problemas encontrados, y las principales recomendaciones, que deberán ser puestas en marcha luego de la entrega del informe respectivo.

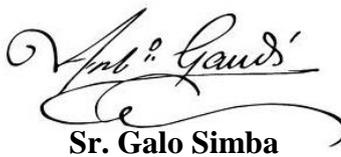
En la conferencia participaron y aprobaron los resultados encontrados:

Atentamente



Sr. Cesar Muñoz

Presidente de la Cooperativa



Sr. Galo Simba

Presidente del Consejo de Administración



Sr. Juan Espinoza

Presidente del Consejo de Vigilancia



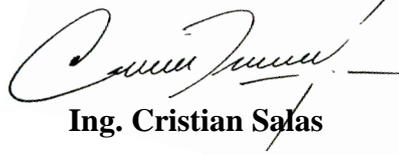
Sra. Jimena Puga

Gerente General de la Cooperativa



Ing. Hernán Suntaxi

Jefe de Crédito y Cobranzas



Ing. Cristian Salas

Jefe de Auditoría



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Sangolquí, 10 de Febrero de 2011

Señora

Jimena Puga

Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“SAN JUAN DE COTOGCHOA” Ltda.

Presente.

En esta fecha entregamos a ustedes el Informe de auditoría de gestión a los procesos de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., correspondiente al periodo **del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.**

Para el departamento de Crédito se presenta un informe de hallazgos, como resultado de la evaluación realizada.

Nuestra responsabilidad es evaluar la información proporcionada por la Cooperativa, el seguimiento y la corrección de las observaciones es responsabilidad de la misma.

Atentamente

Ing. Cristian Salas Romero

Jefe de Auditoría



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.

Auditoría, Tributación y Servicios Contables

*Cooperativa de Ahorro y Crédito "San
Juan de Potosí" Ltda.*

Informe de Auditoría

Realizado al Departamento de

Crédito y Cobranzas

En el periodo comprendido

del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Índice del Contenido	1
Presentación	2
Capítulo I Antecedentes.....	3
1.1 Motivos del Examen	
1.2 Objetivos del Examen	
1.3 Alcance del Examen	
1.4 Base Legal	
Capítulo II Información de la Entidad.....	6
2.1 Misión	
2.2 Visión	
2.3 Objetivos	
2.4 Base Legal Interna	
2.5 Estructura General	
Capítulo III Resultados Generales.....	9
3.1 Elaboración del Trabajo	
3.2 Resultados de la Auditoría	
3.3 Indicadores de Gestión	



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 10 de Febrero de 2011

Señora

Jimena Puga

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”

De mis consideraciones:

En representación de la firma de auditoría SALAS ROMERO & Asociados, y debido al cumplimiento del contrato pactado para la realización de una Auditoría de gestión, referente a la evaluación de las actividades realizadas por el departamento de Crédito y Cobranzas, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., me permito presentar a usted el presente informe el cual cumple con todos los acuerdos contenidos en el contrato firmado anteriormente.

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1. Motivos del Examen

Este examen se lo realizó al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., debido a que los directivos de la misma desean conocer la eficiencia con la que se están realizando los procesos en este departamento, razón por la cual, nuestro experimentado equipo de trabajo ha realizado los procedimientos establecidos, y ha determinado las recomendaciones, que permitirán a la Cooperativa, mejorar los tiempos de la otorgación de un crédito, y a la vez mejorar el proceso del departamento en general, y de esta manera optimizar el desempeño de la organización.

1.2 Objetivos del Examen

- ✧ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la gestión de los procesos del departamento de crédito y cobranzas.
- ✧ Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones, leyes y reglamentos.
- ✧ Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia.
- ✧ Verificar la existencia de controles aplicados, que garanticen la eficiencia en el proceso de otorgamiento del crédito, y la recuperación del mismo.

1.3 Alcance del Examen

Esta evaluación se ha desarrollado de conformidad con las normas de auditoría de general aceptación, así como de las políticas establecidas por parte de la Cooperativa, respecto al departamento estudiado.

La elaboración de la presente Auditoría de Gestión está dirigida a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa”.

En cuanto a la revisión y análisis del departamento estudiado, se lo realizó en el transcurso de la ejecución de sus operaciones cotidianas, con lo cual se intento medir los distintos niveles de eficacia y eficiencia para lo cual se aplicaron normas, principios y criterios de auditoría de Gestión.

Este examen se ha realizado al periodo comprendido desde el 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la Cooperativa de manera normal y cronológicamente, según las autoridades de la misma lo han especificado.

1.4 Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” fue Inscrita en el año 1986 en el registro oficial de Cooperativas, por tal razón, las disposiciones legales que han servido como criterio profesional en el desarrollo del presente examen fueron;

- 1) Dirección Nacional de Cooperativas.
- 2) Ley de Cooperativas.
- 3) Reglamento General de Cooperativas.
- 4) Estatutos de la Cooperativa.
- 5) Régimen Tributario Interno.

CAPITULO II

INFORMACION DE LA ENTIDAD

2.1 Misión

Ser una Cooperativa de intermediación financiera que ofrece productos y servicios con la responsabilidad, transparencia y puntualidad, para satisfacer necesidades y apoyar al desarrollo socioeconómico de sus asociados en su zona de influencia.

2.2 Visión

Seremos una entidad financiera competitiva que refleje solvencia, confianza, mediante la aplicación de procesos oportunos, tecnología innovadora, talento humano especializado y comprometido en la satisfacción de necesidades financieras de la comunidad en los cantones Rumiñahui, Mejía y Quito.

2.3 Objetivos

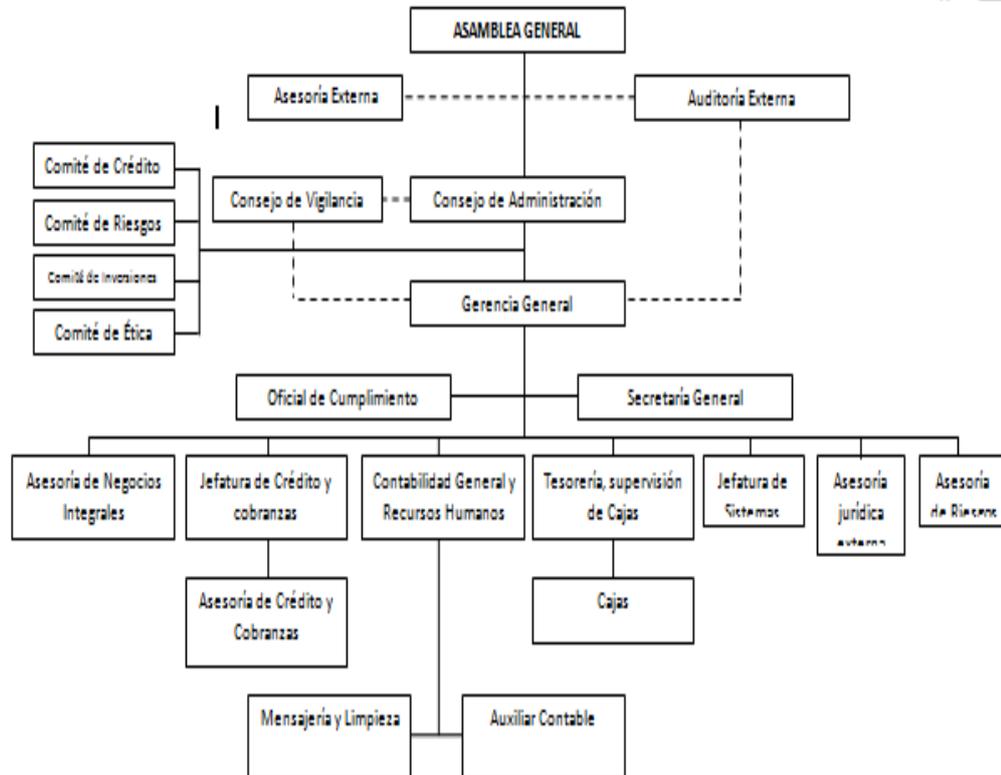
- a. Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas, y de las comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la presentación de servicios financieros, y complementarios a socios en el marco de la ley.
- b. Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- c. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de ahorro, autogestión, autocontrol y equidad como base del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- d. Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico.
5. Promover la ampliación del mercado objetivo de la Cooperativa, procurando su consolidación y crecimiento de la Cooperativa según las leyes vigentes.

2.4 Base Legal Interna

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda., es una institución privada, la cual se rige bajo las diferentes normas implantadas al interior de la misma, así como las dictadas por los organismos de control que regulan este tipo de instituciones.

- 1) Estatuto vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.
- 2) Reglamento Interno de Trabajo.
- 3) Reglamento General Interno.
- 4) Reglamento de seguro de desgravamen, seguro de vida, ayuda social y otras actividades destinadas al bienestar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” Ltda.
- 5) Manual de Créditos de Consumo.

2.5 Estructura General Interna



CAPITULO III

Resultados Generales

3.1. Elaboración del Trabajo

El tiempo total que ha tomado la auditoría fue:

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
PLANIFICACION PRELIMINAR	■							
Visita Preliminar	■							
Conformación del Equipo de Trabajo	■							
Firma del Contrato	■							
Inicio de Actividades	■							
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	■	■						
Realización de las Entrevistas	■	■						
Establecimiento de Objetivos y Alcance del examen	■	■						
Evaluación del Control Interno	■	■						
Establecimiento del Programa de Auditoria	■	■						
EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA		■	■	■	■	■		
Procedimientos aplicados al proceso de Créditos		■	■	■	■	■		
Procedimientos aplicados al proceso de Cobranzas		■	■	■	■	■		
Análisis de los indicadores de Gestión			■	■	■	■		
Determinación de Índices y Marcas de Auditoria			■	■	■	■		
Elaboración de Hojas de Hallazgos						■	■	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS							■	
Elaboración del Borrador del Informe							■	
Lectura Borrador del Informe							■	
Entrega del Informe Final							■	
CONTROL Y SEGUIMIENTO							■	■
Elaboración de la Matriz de Cumplimiento							■	■
Seguimiento y Control							■	■
TOTAL	40 DIAS							

Cumpliendo de esta manera con el cronograma establecido y las fechas programadas para la entrega de dicho Informe.

3.2 Resultados de la Auditoría

Luego de revisar al departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, se ha determinado los siguientes problemas.

3.2.1 Proceso de Créditos

Normativas Generales

Luego de revisar los manuales vigentes se ha comprobado que no existe interés por parte de las autoridades en hacer las actualizaciones pertinentes y se afirma que todas las normas externas han sido acatadas a pesar de que estas no constan en dicha normativa.

RECOMENDACIONES

Al Consejo de Administración

Convocar a una asamblea general de socios, en la cual se discuta las actualizaciones respectivas a incluirse en el nuevo estatuto, el cual deberá cumplir con lo establecido en la Ley de Cooperativas y además sea claro y entendible para que ayude en el diario desempeño de la Cooperativa.

3.2.1.1 Promoción y mercadeo

Deficiencias en el manejo de los beneficios ofrecidos.

La desinformación así como el incumplimiento de la normativa por parte de la gerencia respecto a los beneficios ofrecidos, han provocado las constantes quejas de los socios que en algunos casos cumplen con los requisitos establecidos sin obtener respuesta.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente General

Actualizar mensualmente la base de datos de las personas que han cumplido con estos requisitos a fin de asegurarlos inmediatamente para evitar problemas tanto legales como personales con los socios.

A los asesores de servicio al cliente

Se recomienda que al momento de ofrecer estos beneficios a los nuevos socios se recalque los requisitos que deben cumplirse antes de poder acceder a los mismos, y de esta manera evitar malos entendidos y problemas posteriores por la mala información entregada.

3.2.1.2 Recolección y validación de Información

Incompatibilidad y acumulación de funciones

El oficial de créditos cumple con funciones incompatibles, esto debido a que el personal que labora en la Cooperativa es insuficiente tomando en cuenta el nuevo organigrama desarrollado hace un par de años, lo que obliga a sus empleados realizar funciones que pueden generar problemas.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente de la Cooperativa y al Consejo de Administración

Reestructurar tanto el organigrama estructural, así como el manual de funciones, para de esta manera evitar la acumulación de funciones incompatibles en una sola persona.

Aumento de Socios Nuevos que buscan acceder a Créditos

La falta de políticas que regulen los requisitos mínimos que un socio nuevo deberá pertenecer a la Cooperativa y la facilidad para acceder a un crédito, ha provocado que el número de socios nuevos que buscan acceder a créditos rápidos y sin mayores requisitos se hayan visto aumentados notablemente.

RECOMENDACIÓN

Al Comité de Crédito

Determinar los controles que deberán ser efectuados a los socios nuevos que buscan acceder a los créditos ofrecidos, para de esta manera verificar los datos proporcionados por los mismos y evitar el aumento de la morosidad de la cartera.

Falta de Documentos para otorgación del crédito

El desconocimiento del Manual por parte del oficial de crédito, así como la arbitrariedad de tomar decisiones sin consultar la respectiva normativa de la institución, provoca que no se exijan los documentos establecidos en el manual, teniendo como consecuencia problemas al momento del cobro de los créditos.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Créditos

Revisar el cumplimiento de todos los documentos establecidos en el manual, y en caso de incumplir con esta norma posponer la aprobación de dicho crédito hasta la presentación de los documentos faltantes.

Al Oficial de crédito

Antes de pasar la carpeta de los socios al Jefe de créditos, se revise que los documentos entregados por los clientes estén de acuerdo a lo establecido en el manual de créditos, en la sección “requisitos e información requerida para el trámite de créditos”.

3.2.1.3 Análisis, Evaluación y Resolución

Falta de Comunicación dentro del Departamento Analizado

La falta de comunicación entre la jefatura de crédito y las agencias, provoca que los Jefes de Agencia tomen decisiones por si mismos sin considerar la normativa vigente, con los consiguientes perjuicios legales y económicos para la Cooperativa. Es necesario que se cumpla con los reglamentos establecidos a fin de que se resuelvan oportunamente los problemas de cada agencia.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Créditos

Convocar a las reuniones de acuerdo a las necesidades de cada una de las agencias, siempre cumpliendo con el reglamento respectivo ya que de esta manera se podrá determinar soluciones en forma oportuna y así mejorar el rendimiento del departamento en general.

A los Jefes de Agencia

Resolver los problemas presentados considerando para estos las disposiciones expuestas en el manual de crédito y el estatuto a fin de evitar que los problemas surgidos se profundicen más y provoquen mayores inconvenientes. Es importante que antes de solucionar un problema surgido, se revise los manuales establecidos, los cuales ayudarán a tomar una mejor decisión para la resolución de los mismos.

A la Gerente General

Deberá preparar actas en las cuales se especifiquen los puntos principales y las decisiones tomadas en las reuniones realizadas por este departamento los que serán comunicados al comité de vigilancia, el cual será el encargado de verificar el cumplimiento con la normativa correspondiente y realizar el seguimiento respectivo.

Falta de controles sobre créditos aprobados

La autorización determinada por parte del Comité de Créditos, a la Gerente general y al Jefe de créditos, ha provocado una disminución significativa en el tiempo que tomaba la otorgación de un crédito, sin embargo se observa que existe una falta de control sobre estos créditos aprobados.

RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y al Comité de Crédito

Añadir en el “**Manual de Crédito de Consumo**”, las nuevas políticas establecidas para la aprobación de créditos, donde se especifique los montos máximos de aprobación por parte de la Gerente, y los informes que deberán ser entregados al Comité para su revisión y archivo de las respectivas solicitudes.

Al Comité de Crédito

Hasta que se realicen las reformas necesarias en el manual de créditos, asumir las aprobaciones de todos los créditos sin excepción a fin de cumplir con la normativa establecida.

Una vez realizados estos cambios se establecerá los informes que deberán ser entregados, tanto por el Jefe de créditos como por la Gerente, sobre los créditos aprobados por cada uno de ellos. De esta manera se logrará tener un mejor control por parte del Comité de Créditos sobre las decisiones tomadas por estos funcionarios asignados.

Demora en la aprobación de créditos.

Debido a que el Comité de Créditos únicamente se reúne los miércoles de cada semana, las solicitudes pendientes de aprobación se demoren hasta 9 días en ser aprobadas provocando la inconformidad por parte de los clientes ya que cuando van a acceder a un crédito se les ofrece en menor tiempo de lo que realmente le toma a la institución su aprobación.

RECOMENDACIÓN***Al Comité de Crédito***

Reunirse los días jueves de cada semana, con la finalidad de aprobar todas las solicitudes recibidas en el transcurso de la semana, logrando así disminuir dos días en la aprobación de la mayoría de los créditos aprobados.

Al oficial de crédito

Evaluar los documentos de los solicitantes el mismo día que son receptados, para de esta manera cumplir con lo establecido en el “Manual De Crédito”.

3.2.1.4 Instrumentación y Desembolso.

Falta de control sobre los niveles de aprobación establecidos

Debido a las atribuciones tomadas por el Comité de Crédito, se tiene una deficiencia sobre el control realizado a los créditos menores de 1500 dólares de los cuales no se entrega a dicho comité ningún respaldo ni informe que garantice los valores acreditados por la Gerente a estos socios.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente General

Reformar el manual de crédito establecido, y revisar los valores que hasta el momento han sido autorizados por la Gerente, determinando los montos totales entregados, y entregar un informe de dichos acontecimientos al Consejo de Vigilancia.

Entrega de dinero en efectivo por concepto de créditos.

El desconocimiento de las normativas establecidas dentro de la Cooperativa han provocado que la Gerente autorice la entrega de dinero en efectivo a los socios, trayendo como consecuencia una falta de control sobre los valores entregados mensualmente por concepto de créditos.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente General

Acatar el manual de Créditos de consumo vigente en la institución, en el cual se determina, los montos y formas de desembolso de los créditos aprobados.

A la Contadora General

Manejar todos los pagos realizados, así como los desembolsos de créditos aprobados, a través de cheques o transferencias, a fin de mantener un control conjunto con el banco y los estados de cuenta, y así evitar errores.

3.2.2 Proceso de Cobranzas

3.2.2.1 Operaciones Generales de Cobranzas

Falta de control sobre los arqueos diarios realizados en la oficina matriz.

Dado que la Cooperativa entrega algunos créditos en efectivo, debe tener fondos que los cubran, por tal razón la Gerente ha autorizado al Jefe de operaciones no mandar al depósito todos los valores receiptados, con la finalidad de cubrir el desembolso de dichos créditos.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de operaciones

Realizar los depósitos de acuerdo a lo establecido en las políticas generales de la Cooperativa, con lo cual se mantendrá un control más eficiente de los valores recuperados.

A la Gerente General

Revisar las políticas generales de la Cooperativa y acatarlas a fin de evitar el aumento de los riesgos establecidos para la misma.

Falta de incentivos para promover el pago a tiempo de los Socios.

La falta de incentivos para que los socios realicen sus pagos puntualmente de acuerdo a lo establecido en el pagaré, ha provocado el aumento de retrasos, que obligan a la Cooperativa a cambiar los presupuestos mensuales realizados para cubrir sus operaciones.

RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración

Ofrecer incentivos a los socios que paguen sus cuotas a tiempo, para de esta manera evitar el atraso en los pagos mensuales realizados por estos.

3.2.2.2 Gestión de Recuperación Judicial

Aumento de los gastos por concepto de pagos a abogados externos.

La falta de un departamento legal dentro de la Cooperativa, ha obligado a la contratación de abogados externos para realizar las acciones legales en contra de los socios que no cancelan sus créditos a tiempo, pero debido al nuevo producto implementado por la Cooperativa, estos montos a pagar han ascendido provocando mayores gastos a la Cooperativa.

RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración

Crear un departamento legal, el cual se encargue de la recuperación de todos los créditos vencidos. Lo que será beneficioso para la Cooperativa, ya que debido a los montos del nuevo producto ofrecido la comisión a pagar a los abogados externos también aumentará considerablemente.

A la Gerente y al Jefe de Créditos

Exigir a la firma de abogados encargada, la recuperación inmediata de dicha cartera y en caso de recibir una negativa por parte de dichos profesionales contratar una nueva firma de abogados la cual optimice la recuperación de los créditos vencidos hasta la creación del departamento de crédito.

Disminución del Capital de trabajo de la Cooperativa.

Debido a que en el año 2010 se implementó en la Cooperativa la otorgación de los microcréditos, el número de créditos otorgados ha aumentado considerablemente sin embargo los créditos cobrados a los socios siguen en el mismo nivel de años anteriores lo que provoca una disminución del capital de trabajo de la Cooperativa.

RECOMENDACIÓN

Debe prepararse un flujo de caja mensual, mediante el cual se pueda verificar los valores destinados a nuevos créditos, de no hacer esto la Cooperativa puede entrar en un proceso de desencaje.

Al Comité de Crédito

Determinar el segmento social al que están encaminados estos productos, a fin de priorizarlos y de esta manera dar un mejor desarrollo socioeconómico a los credi-habientes.

3.3 Indicadores de Gestión

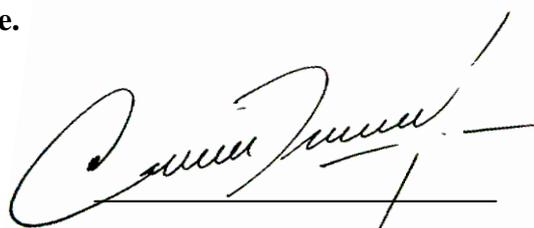
$\frac{\text{Socios asegurados}}{\text{Socios que cumplen los requisitos}}$	72%	Con este indicador, se determinó que el 28% de socios que cumplían con los requisitos establecidos, no esta siendo asegurados según lo establecido en el reglamento.
$\frac{\# \text{ microcréditos}}{\# \text{ total de creditos en el año}}$	23%	Con este indicador podemos notar que del total de créditos entregados, el 23% de los mismos son por conceptos de microcréditos.
$\frac{\text{Monto entregado por microcreditos}}{\text{Monto total de creditos entregados}}$	42%	Mediante este indicador se nota que los montos entregados en efectivo por los microcréditos en el año 2010 son el 42% del total entregado.

$\frac{\text{Funciones realizadas por el oficial de credito}}{\text{Funciones determinadas en el manual}}$	160%	Mediante este indicador, se comprobó que el oficial de crédito realiza 60% de funciones más de las establecidas en el manual de funciones, provocando la incompatibilidad de las mismas.
$\frac{\# \text{ de socios nuevos que acceden a un credito}}{\# \text{ de socios que accedieran a un credito en el año}}$	13%	Con este indicador se verificó que el 13% de los créditos otorgados en el 2010, fueron entregados a socios nuevos.
$\frac{\# \text{ de socios nuevos que accedieron a un crédito}}{\# \text{ de socios nuevos}}$	37%	Del total de ahorristas nuevos que se integraron a la Cooperativa en el 2010, el 37% de ellos accedieron a un crédito en menos de 3 meses de su entrada.
$\frac{\text{Carpetas con documentos faltantes}}{\text{Carpetas recibidas en el año}}$	24%	Mediante este indicador, se verificó que el 24% de solicitudes aprobadas en el 2010, tienen algún documento faltante.
$\frac{\text{Reuniones realizadas en el año 2010}}{\text{Reuniones establecidas en el manual}}$	66%	Mediante este indicador, se comprobó que el departamento analizado, se reúne únicamente el 66% veces, en comparación de lo estipulado en el manual.
$\frac{\text{Tiempo que toma la aprobacion de un crédito}}{\text{Tiempo establecido en el manual}}$	180%	Con este indicador, se logró determinar que los créditos están tomando un 80% mas de tiempo que lo establecido en el manual.
$\frac{\# \text{ de procesos que incumplen los tiempos}}{\# \text{ de procesos revisados}}$	60%	De los procedimientos seguidos para la aprobación de un crédito, el 60% de estos presentan demoras.

$\frac{\text{\# de créditos entregados en efectivo}}{\text{\# de créditos menores a 1500 dolares}}$	38%	Con este indicador, se verificó que el 38% de los créditos menores a 1500 son entregados en efectivo.
$\frac{\text{Arqueos que no cuentan con depósito}}{\text{Arqueos revisados}}$	30%	Este indicador indica, que de los valores recibidos en las cajas de la oficina matriz, el 30% de ellos no tienen un depósito de respaldo.
$\frac{\text{\# clientes que no cumplen con plazos de pago}}{\text{\# de clientes analizados}}$	12%	Mediante este indicador se determinó que el 12% de los clientes no realizan sus pagos según lo establecido en el pagaré firmado.
$\frac{\text{\# de créditos cancelados en el año}}{\text{\# de créditos otorgados en el año}}$	29%	Mediante este indicador, se puede notar que en el año 2010, únicamente se ha recuperado el 29% de los créditos, en comparación de los entregados en el mismo periodo de tiempo.

Luego de las discusiones y correcciones sugeridas en la lectura del borrador, presentado el lunes 7 de febrero del 2011, se procede a hacer la entrega del presente informe de Auditoria, como resultado final de nuestro trabajo realizado en tan prestigiosa Institución.

Atentamente.



Ing. Cristian G. Salas R.
C.C. 1711467710
GERENTE GENERAL
SALAS ROMERO & Asociados.



SALAS ROMERO & Asociados Cia. Ltda.
Auditoría, Tributación y Servicios Contables

Matriz de Cumplimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa”

N°	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Observaciones
1	Realizar un estudio minucioso sobre el estatuto vigente y determinar las actualizaciones que debe realizarse.	Consejo de Administración	2 meses	
2	Añadir los niveles de aprobación establecidas para la aprobación de créditos, en el “ Manual de Crédito de Consumo ”.	Consejo de Administración y Comité de Crédito	15 días	
3	Establecer los informes que deberán ser entregados, tanto por el Jefe de créditos como por la Gerente, donde se informe sobre los créditos aprobados por cada uno de ellos.	Comité de Crédito	15 días	
4	Reformar el manual de crédito, en el cual se incluyan mayores controles para los clientes nuevos que desean acceder a un crédito.	Comité de Crédito	1 mes	

N°	Síntesis (Recomendación)	Responsable de la implantación	Plazo	Observaciones
5	Analizar la posibilidad de ofrecer incentivos a los socios que paguen sus cuotas a tiempo.	Consejo de Administración	15 días	
6	Crear un departamento legal, el cual se encargue de la recuperación de todos los créditos vencidos.	Consejo de Administración	2 meses	
7	Acatar el manual de Créditos de consumo vigente en la institución, en el cual se determina, los montos y formas de desembolso de los créditos aprobados.	Gerente General	Inmediato	
8	Manejar todos los pagos realizados, así como los desembolsos de créditos aprobados, a través de cheques o transferencias.	Contador General	Inmediato	
9	Realizar los depósitos de acuerdo a lo establecido en las políticas generales de la Cooperativa.	Jefe de Operaciones	Inmediato	
10	Resolución de los problemas presentados en cada una de las agencias, considerando las disposiciones expuestas en el manual de crédito y el estatuto vigente.	Jefes de Agencia	Inmediato	

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- 6.1.1 Las causas de esta investigación se fundamentan en una petición realizada por la Gerente de la Cooperativa “San Juan De Cotogchoa” la cual vio que sus flujos de caja se veían disminuidos a pesar de los grandes esfuerzos por recuperar los créditos.
- 6.1.2 La Cooperativa de ahorro y crédito mantiene un segmento de mercado específico el cual no está siendo aprovechado al máximo debido a la mala administración de sus recursos tanto humanos como materiales.
- 6.1.3 Dentro de la Cooperativa existen diferentes manuales que regulan las operaciones realizadas por esta institución y a su vez permiten la resolución de problemas, sin embargo esta normativa no se encuentran debidamente actualizadas y además no es conocida por el personal que ahí labora lo cual provoca problemas internos.
- 6.1.4 Los problemas surgidos dentro de la Cooperativa respecto a la acumulación de funciones en una sola persona se deben principalmente a la desorganización encontrada en el organigrama estructural de la Cooperativa, en la cual se observa puestos innecesarios y funciones que están siendo cumplidos por personal no calificado para dichos puestos.
- 6.1.5 Para poner en práctica las recomendaciones resultantes de la auditoría de gestión realizada a la Cooperativa “San Juan de Cotogchoa” es imprescindible el involucramiento de todos los empleados que la conforman. Caso contrario no se podrá optimizar los procesos realizados en las unidades auditadas.

- 6.1.6 Debido a que los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Juan de Cotogchoa” no tienen un medio por el cual enterarse de las novedades y el estado de cada uno de sus créditos, recurren a las oficinas de la Cooperativa únicamente a realizar dichas consultas, lo cual aumenta el número de personal necesario para cubrir estas necesidades.
- 6.1.7 La demora en el proceso de otorgación de créditos se produce debido a que el Comité de Créditos quien es el encargado de realizar la aprobación de los mismos, únicamente se reúne una vez a la semana, provocando la demora de la aprobación de los mismos, provocando la inconformidad de los socios que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.
- 6.1.8 Dado que las autoridades de la Cooperativa no acatan lo establecido en las normas aprobadas por la Asamblea General, se ha permitido la entrega de valores en efectivo por concepto de créditos, los cuales provocan una falta de control sobre los valores entregados por la institución.
- 6.1.9 La falta de un departamento legal dentro de la Cooperativa, ha obligado a la contratación de personal externo el cual es el encargado de la recuperación de valores, provocando que exista una falta de control sobre los mismos así como un aumento de los gastos.
- 6.1.10 Dado que los empleados de la Cooperativa no conocen a cabalidad los manuales vigentes aprobados se provocan problemas y controversias en los criterios a tomar en cuenta para realizar los procedimientos establecidos.

6.2 Recomendaciones

- 6.2.1 La Cooperativa debe reformar su base legal así como sus reglamentos y demás disposiciones que tienen relación con el proceso de otorgamiento de créditos y luego la recuperación eficiente de los mismos. Si la Cooperativa dispone de procedimientos y políticas claras relacionadas con las últimas reformas de la ley, tanto de Cooperativas, como de los demás organismos de control, la gestión de cobros se tornará eficiente, oportuna y evitará problemas con su disponibilidad efectiva, para planear nuevos créditos.
- 6.2.2. Con el objeto de mantener el mercado objetivo que actualmente tiene la Cooperativa, se deberá establecer las técnicas que permitan mejorar la administración de los recursos tecnológicos y los recursos materiales dentro de la Cooperativa a fin de optimizarlos.
- 6.2.3. Con la finalidad de que los reglamentos establecidos dentro de la institución sean útiles, se recomienda actualizarlos y darlos a conocer al personal en general mediante charlas y capacitaciones, lo cual permitirá resolver los problemas suscitados fácilmente y cumplir con los lineamientos establecidos por los mismos.
- 6.2.4 Es necesario que se realice una actualización urgente del manual de puestos y funciones vigente en la institución en la cual se incluya, el mejoramiento del organigrama estructural, debido a que no está diseñado de acuerdo a las necesidades organizacionales de la Cooperativa.
- 6.2.5 Es importante la formulación de un plan estratégico que permita el cumplimiento las recomendaciones realizadas por esta auditoría en la cual se incluyan a los empleados para que tengan conocimiento de los cambios realizados y de esta manera mejorar la productividad de dicha institución.

- 6.2.6 La Cooperativa debe desarrollar canales de comunicación externa, los cuales mantengan a los socios permanentemente comunicados de los nuevos productos y servicios, así como del estado de sus créditos pendientes con la institución.
- 6.2.7 Se recomienda al Comité de Crédito reunirse los días jueves con el fin de aprobar todas las solicitudes receptadas en el transcurso de la semana, y así dar pasó rápidamente y sin demoras a los siguientes procesos de aprobación y acreditación establecidas en el manual de crédito correspondiente.
- 6.2.8 Se recomienda a las autoridades de la Cooperativa acatar la normativa aprobada por la Asamblea General y entregar los valores por concepto de créditos de acuerdo a las normas establecidas, lo cual permitirá mantener un mejor control sobre el capital de trabajo de la institución.
- 6.2.9 Es importante que el Consejo de Administración considere la creación de un departamento legal interno en Cooperativa, lo que beneficiará para la disminución de los gastos y principalmente para llevar un mejor control sobre los valores pendientes de recuperación que mantienen la Cooperativa.
- 6.2.10 Se debe capacitar constantemente al personal de la Cooperativa para dar a conocer los manuales y así evitar que los procedimientos realizados por los mismos presenten problemas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Alcance de la auditoría: El marco o límite de la auditoría, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

Audidores externos: Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditoría: Técnica de control, dirigida a valorar el control interno y la observancia de las Normas Generales de Contabilidad.

Control Interno: Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables.

Economía: Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

Eficacia: El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

Eficiencia: La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

Entidad: Unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

Evidencia de auditoría: Las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría y manifiestan la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

Hallazgos: Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correctivas.

Incumplimiento: No pago de intereses o capital de un pagaré en la fecha de vencimiento.

Informe de auditoría: Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

Normas de auditoría: Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables.

Objetivo de la auditoría: Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

Papeles de trabajo: Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

Procedimiento de auditoría: Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

Programa de auditoría: Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

Riesgo: Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Riesgo inherente: Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

Riesgo de control: Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de detección: Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

Técnicas de auditoría: Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- Gómez Cejas, Guillermo. Herramientas Administrativas Año 1.997
- MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006
- FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, última edición, 2006.
- Ley de Cooperativas
- Milton K. Maldonado E., “AUDITORIA DE GESTION”, Quito – Ecuador.
- Normatividad de la superintendencia de Bancos
- Reglamentos Internos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa Ltda.”
- Ron Eduardo, COMPENDIO DE LA MATERIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, Quito – Ecuador, Abril 2009.
- Reglamento General de la Ley de Cooperativas
- Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.
- <http://www.iaia.org.ar/elauditorinterno/20/Articulo3.htm>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacion/
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/papeles.htm>
- <http://www.definicionabc.com/general/eficaz.php>
- <http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>