



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS  
DE LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y  
RECAUDACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.” UBICADA EN LA  
PARROQUIA PUÉLLARO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA.**

**MIGUEL LEÓN FREIRE GUADALUPE**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título  
de:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR**

**DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA**

**CODIRECTOR: ECO. ISABEL ROBLES**

**Sangolquí, Marzo 2011**

**TOMO I**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Miguel León Freire Guadalupe**

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.” UBICADA EN LA PARROQUIA PUÉLLARO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo 2011

---

Miguel León Freire Guadalupe

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**CERTIFICADO**

Dr. Eduardo Ron Silva

Eco. Isabel Robles

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.” UBICADA EN LA PARROQUIA PUÉLLARO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”, realizado por el Sr. Miguel León Freire Guadalupe 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 Captación, Colocación y Recaudación de recursos sirve como modelo para posibles exámenes de auditoría si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Miguel León Freire Guadalupe que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011.

---

**Dr. Eduardo Ron Silva**  
**DIRECTOR**

---

**Eco. Isabel Robles**  
**CODIRECTOR**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Miguel León Freire Guadalupe

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.” UBICADA EN LA PARROQUIA PUÉLLARO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2011.

---

Miguel León Freire Guadalupe

## DEDICATORIA

*Dedico la presente tesis:*

*A mi madre Clementina Guadalupe Solís quien me enseñó a ser constante, responsable y sobre todo a esforzarme para lograr cumplir las metas que me proponga en la vida, sin dejarme vencer por las adversidades que se presentaron en el trayecto.*

*A mi hermana Lourdes Freire Guadalupe quien me apoyo incondicionalmente en todo momento, brindándome la seguridad necesaria para culminar con éxito la carrera en mención.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios y a mis padres por darme la vida y forjarme para que sea una persona de bien.*

*A todos mis hermanos por brindarme su ayuda y comprensión cuando lo he requerido y en especial a mi hermano Jaime Freire.*

*A mi Director y Codirector quienes me brindaron todo el apoyo, comprensión y conocimiento.*

*Al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., por haber colaborado y facilitado toda la información y ayuda necesaria para culminar con éxito el presente trabajo.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
SUMMARY .....	3
TEMA: .....	5
PRESENTACIÓN.....	5

### CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES .....	7
1.1. ANTECEDENTES .....	7
1.1.1. Base legal de la Institución .....	8
1.1.2. Objetivos de la Institución .....	20
1.2. LA EMPRESA.....	21
1.2.1. Reseña histórica .....	23
1.2.2. Organigramas.....	31
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	31
1.2.2.2. Organigrama Funcional .....	33
1.2.2.3. Organigrama de personal .....	61

## CAPÍTULO II

2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	63
2.1.	MISIÓN .....	63
2.1.1.	Concepto .....	63
2.1.2.	Misión de la Cooperativa .....	63
2.2.	VISIÓN .....	64
2.2.1.	Concepto .....	64
2.2.2.	Visión de la Cooperativa.....	64
2.3.	OBJETIVOS .....	64
2.3.1.	Objetivo General .....	64
2.3.2.	Objetivos Específicos .....	65
2.4.	POLÍTICAS GENERALES DE LA COAC PUÉLLARO LTDA. ....	66
2.4.1.	Políticas Sociales .....	66
2.4.2.	Políticas Económicas – Financieras.....	68
2.4.3.	Políticas Administrativas .....	70
2.5.	PRINCIPIOS.....	72
2.6.	VALORES DE LA COOPERATIVA .....	74
2.6.1.	Valores Éticos .....	75
2.6.2.	Valores Sociales.....	76
2.6.3.	Valores Económicos .....	78
2.6.4.	Valores Políticos .....	79

## CAPÍTULO III

3.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	81
3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	81
3.1.1.	Área de Captación.....	81
3.1.2.	Área de Colocación.....	87
3.1.3.	Área de Recaudación .....	105
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	116
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas .....	116
3.2.1.1.	Incidencia del Factor Político .....	116
3.2.1.2.	Incidencia del Factor Económico .....	118
3.2.1.2.1.	Dolarización.....	119
3.2.1.2.2.	Producto Interno Bruto (PIB) .....	121
3.2.1.2.3.	Balanza Comercial .....	122
3.2.1.2.4.	Inflación .....	125
3.2.1.2.5.	Tasas de interés .....	128
3.2.1.3.	Incidencia del Factor Legal.....	131
3.2.1.4.	Incidencia Factor Social.....	133
3.2.2.	Influencias Microeconómicas .....	134
3.2.2.1.	Clientes .....	134
3.2.2.2.	Proveedores.....	135
3.2.2.3.	Competidores .....	136
3.2.2.4.	Productos Sustitutos.....	138

## CAPÍTULO IV

4.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	139
4.1.	Generalidades de la Auditoría de Gestión.....	139
4.1.1.	Concepto de Auditoría de Gestión .....	139
4.1.2.	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	139
4.1.3.	Evolución de la Auditoría de Gestión.....	140
4.2.	NOR. DE AUDITORÍA GENER. ACEPTADAS .....	145
4.3.	Fases de la Auditoría de Gestión .....	147
4.3.1.	Planificación.....	149
4.3.1.1.	Planificación Preliminar .....	149
4.3.1.1.1.	Revisión del Archivo Permanente.....	150
4.3.1.1.2.	Archivo Corriente.....	151
4.3.1.1.3.	Visita a las Instalaciones.....	151
4.3.1.1.4.	Entrevista.....	151
4.3.1.1.5.	Documentos necesarios en la planificación preliminar .....	152
4.3.1.2.	Planificación Específica .....	154
4.3.1.2.1.	Motivo del Examen .....	154
4.3.1.2.2.	Objetivo General del Examen.....	154
4.3.1.2.3.	Objetivos Específicos del Examen.....	155
4.3.1.2.4.	Alcance de la Auditoría .....	156
4.3.1.2.5.	Base legal.....	156

4.3.1.2.6.	Recursos Materiales .....	156
4.3.1.2.7.	Recursos Humanos .....	156
4.3.1.2.8.	Recursos Financieros .....	157
4.3.1.2.9.	Distribución de Tiempo y Trabajo .....	157
4.3.1.3.	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	157
4.3.1.3.1.	Antecedentes del Control Interno.....	158
4.3.1.3.2.	Concepto de Control Interno.....	158
4.3.1.3.3.	Objetivos del Control Interno .....	158
4.3.1.3.4.	Clases de Control Interno .....	159
4.3.1.3.4.1.	De Acuerdo al Momento .....	159
4.3.1.3.4.2.	De Acuerdo al Enfoque .....	161
4.3.1.3.4.3.	Otras Clasificaciones.....	162
4.3.1.3.5.	Técnicas de Control Interno.....	165
4.3.1.3.6.	Métodos de Evaluación del Control Interno .....	166
4.3.1.3.6.1.	Informe COSO I .....	166
4.3.1.3.6.2.	Enterprise Risk Management (ERM- COSO II) .....	170
4.3.1.3.6.3.	Marco Integrado de Control Interno Latin. - MICIL.....	175
4.3.1.3.6.4.	Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE) ..	176
4.3.1.3.7.	Herramientas de Evaluación .....	180
4.3.1.3.7.1.	Narrativas de Control Interno .....	180
4.3.1.3.7.2.	Cuestionarios de Control Interno .....	182
4.3.1.3.7.3.	Flujogramas de Control Interno.....	184

4.3.1.3.8.	Medición de Riesgos .....	186
4.3.1.3.8.1.	Riesgo Inherente .....	188
4.3.1.3.8.2.	Riesgo de Control .....	188
4.3.1.3.8.3.	Riesgo de Detección.....	189
4.3.1.3.8.4.	Riesgo de Auditoría.....	190
4.3.1.3.9.	Matriz de Riesgos .....	191
4.3.1.4.	Programa de Auditoría.....	194
4.3.1.4.1.	Objetivo del Programa de Auditoría .....	194
4.3.1.4.2.	Características del Programa de Auditoría: .....	195
4.3.1.4.3.	Formato del Programa de Trabajo.....	195
4.3.2.	Ejecución .....	197
4.3.2.1.	Ejecución de los Programas de Auditoría .....	197
4.3.2.2.	Pruebas de Cumplimiento .....	197
4.3.2.3.	Pruebas Sustantivas .....	199
4.3.2.4.	Procedimientos de Auditoría.....	201
4.3.2.5.	Técnicas de Auditoría .....	202
4.3.2.5.1.	Técnicas de Verificación Ocular .....	203
4.3.2.5.2.	Técnicas de Verificación Verbal .....	204
4.3.2.5.3.	Técnicas de Verificación Escrita .....	205
4.3.2.5.4.	Técnicas de Verificación Documental.....	207
4.3.2.5.5.	Técnicas de Verificación Física.....	208
4.3.2.6.	Papeles de Trabajo.....	209

4.3.2.6.1.	Características de los Papeles de Trabajo .....	211
4.3.2.6.2.	Propósito de los Papeles de Trabajo .....	211
4.3.2.6.3.	Clases de papeles de trabajo.....	212
4.3.2.7.	Indicadores de Gestión.....	216
4.3.2.7.1.	Concepto de Indicadores de Gestión.....	217
4.3.2.7.2.	Clasificación de los Indicadores de Gestión .....	218
4.3.2.7.3.	Formas de Construcción .....	222
4.3.2.8.	Hallazgos de Auditoría .....	222
4.3.2.8.1.	Condición .....	223
4.3.2.8.2.	Criterio .....	223
4.3.2.8.3.	Causa.....	223
4.3.2.8.4.	Efecto .....	224
4.3.2.9.	Evidencia de Auditoría .....	224
4.3.2.10.	Concepto de Evidencia de Auditoría .....	225
4.3.2.11.	Características de Evidencia de Auditoría .....	225
4.3.2.12.	Tipos de Evidencia de Auditoría .....	226
4.3.3.	Comunicación de Resultados.....	228
4.3.3.1.	Borrador del Informe de Auditoría .....	228
4.3.3.2.	Lectura del Informe de Auditoría.....	228
4.3.3.3.	Informe Final de Auditoría.....	229
4.3.3.4.	Formato Tipo para el Informe de Auditoría de Gestión.....	229
4.3.3.5.	Conceptos Básicos de los Informe en Auditoría Financiera....	232

4.3.4.	Seguimiento.....	237
4.3.4.1.	Responsables Asignados .....	237
4.3.4.2.	Mediación de Resultados.....	237
4.3.4.3.	Informes Emitidos .....	238
4.3.4.4.	Comunicación de Ajustes Finales .....	238

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **CAPÍTULO I**

Aportación en Apertura de Cuenta.....	11
Socios Fundadores de la Cooperativa . .....	24
Estructura Financiera De La Cooperativa .....	28

### **CAPÍTULO III**

Apertura de Cuentas.....	82
Condiciones para los Depósitos a Plazo.....	85
Tipos de Crédito de la Cooperativa.....	90
Tabla Cruzada de Tipo de Cambio.....	120
Balanza Comercial del Ecuador a Septiembre del 2010 .....	123
Comparación de Tasas de Interés Referenciales .....	130
Detalle de Proveedores.....	135

## **CAPÍTULO IV**

Diferencias Básicas entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión .....	142
Comparación del Control Interno Fin. con el control interno Adm.....	163
Cuadro Comparativo de los Métodos de Evaluación del Control Interno .....	179
Matriz de Confianza Control Interno Administrativo.....	193
Matriz de Riesgos Control Interno Administrativo.....	193
Clases de Técnicas de Auditoría .....	203
Razones Financieras.....	219

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

### **CAPÍTULO I**

Evolución Del Ministerio.....	19
Participación de los Activos por Oficina .....	29
Participación del Capital Social por Oficina.....	29
Cobertura de la Cooperativa Puéllaro Ltda. ....	30
Organigrama Estructural .....	32
Organigrama Funcional.....	34
Organigrama de Personal .....	62

### **CAPÍTULO III**

Nivel de Actuación para los Proceso de Crédito y Cobranzas.....	106
Evolución de la Cotización del USD/EURO .....	120
PIB de los Países Latinoamericanos .....	121
Comparación Mensual de la Inflación a Octubre del 2010.....	127
Aportaciones de las Divisiones del IPC a la Inflación.....	127
Inflación Anual.....	128
Esquema del Negocio de las Instituciones Financieras .....	129
Participación de las Entidades del Sistema Financiero Privado .....	137

### **CAPÍTULO IV**

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) .....	145
Fases o Proceso de Auditoría .....	148
Clases de Control Interno.....	164
Componentes del COSO I.....	168
Componentes del COSO II .....	171
Componentes del CORRE .....	177
Diagrama de Flujo del Proceso para el Otorgamiento de Créditos Bancarios....	185
Resumen de los Tipos de Riesgos en Auditoría.....	187
Tipos de Pruebas de Auditoría .....	200

## **RESUMEN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., es una entidad dedicada a la intermediación de recursos financieros, principalmente en los sectores populares de la economía.

La entidad obtiene los recursos a través de los depósitos de sus clientes o socios y los destina a actividades productivas, contribuyendo con el desarrollo económico de la zona e incrementando su competitividad en el mercado.

En la actualidad el desarrollo de las Cooperativas ha sido notable, ya que el gobierno esta incentivando la economía popular a través del Programa Nacional de Finalizas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria por medio del cual destina fondos a estas entidades para que las mismas los coloquen en los sectores menos favorecidos o desatendidos por la banca tradicional.

En toda entidad financiera las principales áreas de negocio son las captaciones, colocaciones y recaudaciones; es por ello que se hace imprescindible el estudio y análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro de estas áreas de la organización.

Por medio de dicho examen se pueden determinar si existen ciertas desviaciones o errores dentro de estos procesos y mediante esto emitir recomendaciones para su solución.

La presente Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de las áreas de Captación, Colocación y Recaudación, se encuentra desarrollada en seis capítulos, los cuales mencionaremos a continuación:

En el Capítulo I, se tratan los aspectos generales de la organización, como: Reseña histórica, objetivos y organigramas.

En el Capítulo II, se realiza un análisis del Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa; es decir la filosofía bajo la cual desarrolla sus actividades diarias, como son: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

En el Capítulo III, se efectúa un análisis interno y externo a cerca de las variables que pueden afectar el desempeño de las actividades diarias de la entidad.

En el análisis interno se examinan cada uno de los procesos llevados a cabo en las áreas de Captación, Colocación y Recaudación y en el análisis externo se realiza un estudio de las variables microeconómicas y macroeconómicas relacionadas con la empresa.

El Capítulo IV, engloba todos los fundamentos teóricos de Auditoría de Gestión, los cuales son necesarios para facilitar la comprensión del siguiente Capítulo; en el mismo se tratan temas como: Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y las Fases de Auditoría.

En el Capítulo V, se realiza el examen de auditoría a los procesos en mención, cuyo objetivo es medir la eficiencia, eficacia y economía, dentro de un marco ético. Para ello se preparan los papeles de trabajo competentes, los mismos que respaldan los comentarios, hallazgos y recomendaciones emitidos en el informe de Auditoría.

Finalmente en el Capítulo VI, se emiten las conclusiones y recomendaciones que a nuestro criterio son las más propensas para lograr mejoras en las operaciones de la organización. Las recomendaciones difieren en cuanto a aspectos como: dificultades de instrumentación, urgencia, visibilidad de los beneficios e inversión requerida en instalaciones y equipo o en personal adicional.

## SUMMARY

"Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda", it is dedicated to the intermediation of financial resources, mainly in the popular sectors of the economy.

The entity obtains the resources through the deposits of its clients or partners and it dedicates them to productive activities, it contributes with the economic development of the area and it is increasing its competitiveness in the market.

At the present time the development of the Cooperatives has been remarkable, because the government is motivating the popular economy through the " Programa Nacional de Finanzas Populares Emprendimiento y Economía Solidaria" and dedicates funds to these entities so that the same ones place them in the less favored sectors by the traditional banking.

In the financial entities the main business areas are the reception, placement and recovery of money; for this reason is indispensable the study and analysis of the processes that are carried out inside these areas of the organization.

By means of this exam we can determine if exist certain deviations or errors inside these processes, and based on this analysis to emit recommendations for their solution.

The Audit of Administration to the processes of the areas of Reception, Placement and Recovery, it is developed in six chapters, which are mentioned next:

The Chapter 1 contains the general aspects of the organization, as: organization's history and flowcharts.

The Chapter 2 consists on the analysis of the Strategic Direction of the Cooperative; that is to say the philosophy with which is developed the daily activities, like: mission, vision, objectives, political, strategies and principles

The Chapter 3 consists in the analysis of the variables internal and external that can affect the acting of the daily activities of the entity.

In the internal analysis is examined each one of the processes of the areas of Reception, Placement and Recovery and in the external analysis a study of the micro-economic and macroeconomic variables related with the company.

The Chapter 4 includes all the concepts of Audit of Administration, these are necessary to facilitate the understanding of the following Chapter; in the same exists topics, like: The Generally Accepted Audit standards (NAGAS) and the Phases of Audit.

In the Chapter 5 begin the exam of audit to the processes in mention whose objective is to measure the efficiency, effectiveness and economy, inside an ethical context. For this reason the working papers are prepared, to support the comments, discoveries and recommendations emitted in the audit report.

Finally in the Chapter 6, are emitted the conclusions and recommendations more important to achieve the excellence in the activities of the organization. The recommendations differ as for aspects like: instrumentation difficulties, urgency, visibility of the benefits and investment required in facilities and team or in personal additional.

## **TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN, COLOCACIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.” UBICADA EN LA PARROQUIA PUÉLLARO, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”**

## **PRESENTACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., es una entidad financiera que enfoca sus operaciones al sector popular de la economía, pues capta sus recursos por medio de los depósitos a la vista y a plazo, y los destina a los sectores productivos de la economía de la zona.

El negocio de las instituciones financieras prácticamente engloba las áreas de Captación, Colocación y Recaudación de fondos, pues es donde realizan su intermediación, y, se aseguran de generar un margen financiero positivo.

Los procesos llevados a cabo dentro de cada una de estas áreas son de suma importancia, ya que por un lado deben asegurarse de contar con la suficiente disponibilidad de recursos capaz de cubrir las necesidades de fondos de la organización.

Por otro lado deben diseñar y aplicar estrategias las cuales les permitan poner a producir estos recursos. Pero para realizar dicha colocación se deben asegurar un eficiente análisis crediticio de sus socios ya que de esto dependerá la calidad de cartera o la morosidad con la que se cuente la organización en el futuro.

De ahí la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de estas áreas para determinar posibles desviaciones que existan y en base a esto emitir las recomendaciones pertinentes que contribuyan a lograr el éxito en las operaciones.

# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., fue constituida de acuerdo a lo establecido en la Ley y el Reglamento General de Cooperativas, y desarrolla sus actividades bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas.

La entidad inicia sus operaciones hace 41 años en la parroquia Puéllaro, Cantón Quito y financiaba principalmente los proyectos para la explotación avícola, porcina y los cultivos de ciclo corto.

Una vez que la economía de la zona se recuperó, la entidad busca ampliar sus operaciones ofreciendo líneas de créditos para los diferentes segmentos. Para ello, toma en cuenta la segmentación realizada por el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos y Seguros. Actualmente pone a disposición los siguientes tipos de créditos: Comercial, Consumo, Vivienda, Microcrédito y Crédito de Insumos.

Para evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos de las áreas de captación, colocación, y recaudación se realizará una Auditoría de Gestión, con el objetivo de identificar posibles desviaciones que puedan existir dentro de estos procesos, y en base a esto, emitir un informe el cual contendrá conclusiones y recomendaciones enfocadas a corregir dichas desviaciones. Este informe será entregado a la Gerencia General de la Cooperativa Puéllaro Ltda., para que este a su vez, realice las correcciones en los procesos mencionados tomando como referencia las recomendaciones hechas por el auditor.

### **1.1.1. Base legal de la Institución**

Las operaciones o actividades de la Cooperativa están reguladas por:

#### **a) Normativa Interna**

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por la siguiente normativa interna:

#### **Estatutos**

Se entiende por Estatuto, el conjunto de normas que una vez adoptadas por la Asamblea, adquieren fuerza y ley para regular el funcionamiento de la cooperativa.

“Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.”<sup>1</sup>

“Compete exclusivamente al Ministerio de Inclusión Económica y Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el país, concederles personería jurídica y registrarlas.”<sup>2</sup>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda, adquirió su personería jurídica, mediante Acuerdo Ministerial N°1719 de 15 de Abril de 1969 e inscrita en el Registro General de cooperativas con número de orden 450 del 15 de Abril del mismo año.

---

<sup>1</sup> Ley de Cooperativas, Art.6; Reglamento General a la ley de Cooperativas, Art. 7-8

<sup>2</sup> Ley de Cooperativas, Art.7; Reglamento General a la Ley de Cooperativas, Art. 9

El estatuto de la misma ha sido reformado en tres ocasiones mediante Acuerdo Ministerial N° 0288 del 6 de Marzo de 1996, Acuerdo Ministerial 0000166 del 28 de Diciembre del 2006, y, Acuerdo Ministerial N°0747 del 23 de agosto del 2007.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda, será de responsabilidad limitada, capital libre e ilimitado número de socios y de duración indefinida.

Son socios de la Cooperativa, las personas naturales y jurídicas sin fines de lucro que hayan suscrito el acta de constitución y las que, posteriormente sean admitidas por el Consejo de Administración previo el cumplimiento de ciertos requisitos.

El gobierno, dirección, administración y vigilancia de la cooperativa, se ejecutará por medio de los órganos siguientes:

### **Asamblea General**

La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para los socios y órganos de administración y control, siempre que no se opongan a las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

### **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado nueve miembros, los mismos que serán elegidos por la Asamblea General o por sus representantes o delegados y duran tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos luego de transcurrido un periodo sin que sean vocales.

### **Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es el organismo de fiscalización económica del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás estamentos de la cooperativa.

### **Gerencia**

El Gerente sea o no socio de la cooperativa, es nombrado por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido y de libre remoción, pues, es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa y su administrador responsable.

### **Comisiones Especiales**

El Consejo de Administración debe constituir obligatoriamente tres comisiones, estas son: Comisión de educación, Comisión de crédito, y, la de Asuntos Sociales.

Además podrá constituir las comisiones que considere necesarias para su óptimo funcionamiento, Las mismas que cumplirán actividades específicas que la institución requiera.

El capital social de la Cooperativa estará integrado por: El aporte de los socios, Las cuotas de ingresos o multas que se impusieren, El fondo irrepartible de reserva y los destinados a previsión, educación y asistencia social, Las subvenciones, Donaciones, Legados, Herencias, Todos los bienes muebles.

El capital social de la Cooperativa, es variable, ilimitado e indivisible. El mismo que podrá ser incrementado a través de aportes voluntarios de los socios e incremento mínimo requerido para mantener la calidad de socio.

El monto para abrir una cuenta en la cooperativa y ser socio de la misma es de 45 dólares de los cuales: 10 destinados al ahorro, 15 para certificados de aportación, 10 destinado fondo mortuario y los 10 restantes son por gastos administrativos.

**CUADRO N° 1**  
**APORTACIÓN EN APERTURA DE CUENTA**

<b>REQUERIMIENTO PARA LA APERTURA DE UNA CUENTA</b>		
<b>DESTINO</b>	<b>CANTIDAD/USD</b>	<b>% DE PART.</b>
Ahorro	10	22,22%
Certificados de Aportación	15	33,33%
Fondo Mortuario	10	22,22%
Gastos Administrativos	10	22,22%
<b>Total Requerido</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resolución del Consejo de Administración

**Elaborado por:** Miguel Freire

Los certificados de aportación devengarán intereses no mayores al 6% anual, que se pagará de los excedentes si los hubiere.

Las operaciones Activas y Pasivas que realice la cooperativa, se orientarán a los socios, y con preferencia, para actividades productivas y de comercio, micro, pequeño y mediano empresariales.

La Cooperativa podrá disolverse por la decisión de las dos terceras partes de los socios activos reunidos en Asamblea General Extraordinaria convocada para tal efecto.

## **Reglamentos**

Un reglamento es un conjunto de disposiciones emitidas por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., para hacer efectivo el cumplimiento del estatuto o facilitar la aplicación del mismo.

Entre los principales reglamentos de la entidad podemos encontrar:

- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Crédito
- Reglamento de Caja
- Reglamento de fondo de cambio de boveda a ventanilla
- Reglamento de fondo mortuario
- Entre otros.

## **Manuales**

Un manual es una guía que proporciona instrucciones, procedimientos, criterios de aplicación, establece las funciones para las diferentes áreas de una entidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., cuenta con un manual de funciones el cual fue aprobado en enero del 2006. En este documento se establecen los requisitos, que deber reunir los candidatos para cada cargo de las diferentes áreas de la entidad, así como sus tareas típicas y sus relaciones interpersonales.

## **Instructivos**

Podríamos definir al instructivo como una serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a lo requerido para cada situación.

Un instructivo debe ser claro y conciso. Es preciso que las instrucciones sean dadas de manera accesible de modo que el que las lee o sigue pueda comprenderlas fácilmente.<sup>3</sup>

La cooperativa ha desarrollado sus instructivos con el propósito de dotar a sus empleados de una guía que les permita llevar a cabo determinadas acciones de la mejor manera posible, y por ende lograr óptimos resultados. Entre los principales tenemos:

- Instructivo para el área de Crédito
- Instructivo para el área de Cobranzas
- Entre otros

## **b) Normativa Externa**

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas se regirán por la siguiente normativa externa:

### **La Constitución Política de la República del Ecuador**



---

<sup>33</sup> <http://www.definicionabc.com/general/instructivo.php>

La concepción moderna de constitución, la define como el conjunto de normas fundamentales para la organización del Estado.<sup>4</sup>

Todas las leyes son formuladas en concordancia con la Constitución Política de la República, pues es el máximo marco legal existente en un país.

En base a las atribuciones y responsabilidades establecidas en la misma, fue emitido la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, los cuales a su vez permiten la formación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

### **La Ley de Cooperativas**

Esta regula el funcionamiento de las cooperativas en nuestro país. Pues proporciona información sobre:

- Naturaleza y Fines de las cooperativas.
- Constitución y responsabilidad
- Tratamiento para los socios
- Estructura interna y administrativa
- Determina el Régimen Económico
- Establece la clasificación de las cooperativas
- Organizaciones de integración Cooperativa
- Regularizaciones para el fomento y supervisión
- Disolución y Liquidación de Cooperativas
- Establecen los beneficios y sanciones
- Entre otras disposiciones especiales.

---

<sup>4</sup> [http://www.icpcolombia.org/archivos/reflexiones/reforma\\_constitucional\\_en\\_ecuador.pdf](http://www.icpcolombia.org/archivos/reflexiones/reforma_constitucional_en_ecuador.pdf)

## **El Reglamento General a la Ley de Cooperativas**

Establece de manera más detallada y clara los lineamientos para la aplicación de la Ley de Cooperativa. En la Ley muchos términos y contenidos se tornan confusos, por esta razón existe dicho reglamento que nos facilita la aplicación e interpretación de la misma.

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

Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado.

Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Esta Ley será aplicada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., en el ámbito de su competencia y sin perjuicio de la aplicación de la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

## **Ley de Mercado de valores**

La presente Ley tiene por objeto promover un mercado de valores organizado, integrado, eficaz y transparente, en el que la intermediación de valores sea competitiva, ordenada, equitativa y continua, como resultado de una información veraz, completa y oportuna.

El ámbito de aplicación de esta Ley abarca el mercado de valores en sus segmentos bursátil y extrabursátil, las bolsas de valores, las asociaciones gremiales, las casas de valores, las administradoras de fondos y fideicomisos, las calificadoras de riesgo, los emisores, las auditoras externas y demás participantes que de cualquier manera actúen en el mercado de valores.<sup>5</sup>

Las instituciones financieras se someterán al cumplimiento de las normas de la Ley de Mercado de Valores, en lo referente al registro y a la oferta pública de valores.

Por lo mencionado anteriormente se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., estará regulada por la L.M.V., en todo lo referente a la emisión y negociaciones de valores; Por ejemplo en un proceso de titularización o la negociación en bolsa de cualquier título valor que tenga en su poder.

## **Ley de Seguridad Social**

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ley de Mercado de Valores, Art.1

<sup>6</sup> Ley de Seguridad Social; Art. 1

Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual.<sup>7</sup>

Por lo expuesta, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., se someterá al cumplimiento de esta ley, en lo relacionado al aseguramiento del personal que labora en relación de dependencia en la misma.

### **Código de Trabajo**

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

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., aplicara todos los lineamientos establecidos en el mencionado código respecto a:

- Realización de contratos
- Formas de remuneración
- Obligaciones como aseguramiento de sus empleados a través de la inscripción de los mismos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, realizando tanto el aporte patronal como el personal y sus fondos de reserva.
- También debe beneficiar a sus empleados con el Decimo tercer sueldo, el Decimo cuarto, Vacaciones, Maternidad.
- Etc.

---

<sup>7</sup> Ley de Seguridad Social; Art. 2

### **Ley de Régimen Tributario Interno**

La ley de Régimen Tributario Interno establece la base para el tratamiento del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado. Dichos impuestos son obligatorios para los contribuyentes legalmente constituidos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., es el sujeto pasivo quien está obligado a pagar dichos impuestos, y, los valores recaudados por este concepto serán destinados a obras sociales por medio de las autoridades competentes y por disposición del ejecutivo, dependiendo del modelo de gestión que se este empleado.

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

Considerando que la generalidad de los ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores fue necesaria la emisión de la mencionada ley.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., deberá proporcionar bienes y servicios de óptima calidad, los cuales serán elegidos libremente por los clientes, teniendo además derecho a recibir información adecuada y veraz sobre el contenido y características de los mismos.

#### **c) Organismos de Control**

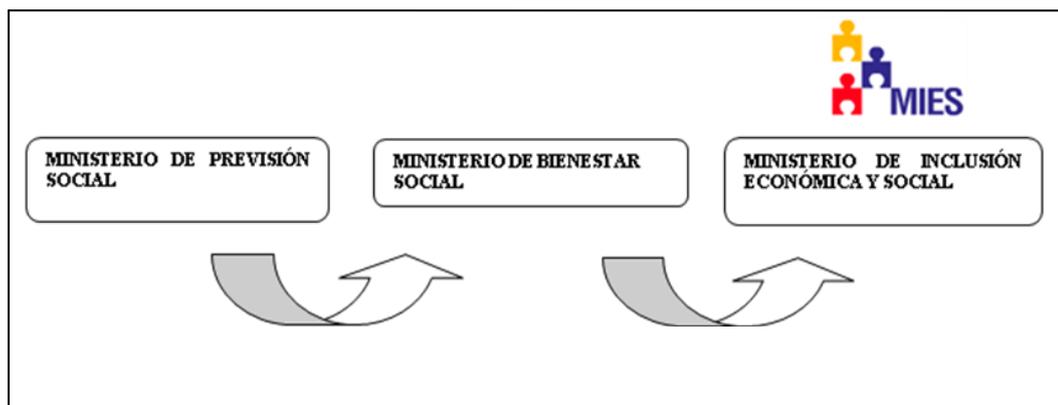
La evaluación y supervisión de la cooperativa estará a cargo de:

## Ministerio de Inclusión Económica y Social

Corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social, promover e impulsar la organización comunitaria, el cooperativismo con fines productivos y de desarrollo, promoción popular y bienestar social.

Las cooperativas que no estén reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, serán controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas.

**GRÁFICO N° 1**  
**EVOLUCIÓN DEL MINISTERIO**



**Fuente:** <http://www.mies.gov.ec/index.php/institucional/historia>

**Elaborado por:** Miguel Freire

## Dirección Nacional de Cooperativas

Su propósito es gestionar acciones técnico legales para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; fiscalizar, auditar, capacitar, asesorar, aprobar planes de trabajo; promover la integración y desarrollo de las organizaciones del

movimiento cooperativo nacional y vigilar por el cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Reglamentos Especiales.<sup>8</sup>

### **1.1.2. Objetivos de la Institución**

#### **Objetivo General**

El objetivo general y principal de la Cooperativa, es la promoción económica, cultural y social de sus miembros y la comunidad, fortaleciendo su economía y proporcionando oportunidades de desarrollo de su personalidad y participación social, mediante la captación de ahorro, la concesión de créditos y otros servicios financieros que le fueren autorizados.

#### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la Cooperativa son los siguientes:

- a) Brindar servicios de captación de ahorros y concesión de créditos a sus socios;
- b) Fomentar el ahorro y los principios de autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- c) Suscribir convenios de cooperación con otras entidades cooperativas o de apoyo al movimiento, nacionales o extranjeras;
- d) Gestionar y canalizar los recursos financieros de fuentes internas o externas, necesarias y convenientes, para su desarrollo institucional y el de sus asociados;

---

<sup>8</sup> <http://www.dinacoop.gov.ec/>

- e) Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus socios;
- f) Integrarse al movimiento Cooperativo; y,
- g) Promover la formación e información cooperativa y la capacitación de sus directivos, socios y empleados

## **1.2. LA EMPRESA**

### **Concepto**

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.<sup>9</sup>

### **Clasificación de las empresas**

Dependiendo del autor, existe un sin número de clasificaciones. A continuación se damos a conocer nuestra propia clasificación de las empresas.

---

<sup>9</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### POR SU FORMA JURÍDICA

Cuando varias personas deciden invertir pueden formar una de las siguientes sociedades:

- a) Sociedad anónima.
- b) Sociedad de responsabilidad limitada.
- c) Sociedad comanditaria.
- d) Sociedad civil.
- e) Entre otras

### POREL SECTOR AL QUE PERTENECE

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores:

- a) *Sector primario*: En este grupo se incluirían las empresas extractivas.
- b) *Sector secundario*: Todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos.
- c) *Sector terciario*: Se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

### POR LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL

Esta se pueden dividir en:

- a) *Empresas públicas*: Son aquellas en las cuales el capital invertido pertenece al Estado.
- b) *Empresas privadas*: El capital invertido es de propiedad de terceros.
- c) *Empresas mixtas*: Son aquellas en donde una parte del capital invertido es del estado y otra de los inversionistas privados.

### POR SU TAMAÑO

Por su tamaño se clasifican en:

- a) Pequeñas
- b) Medianas
- c) Grandes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., de acuerdo a la clasificación anterior es una Sociedad de Responsabilidad Ltda., pertenece al sector terciario y es una entidad privada de pequeño tamaño.

### **1.2.1. Reseña histórica**

La Institución, fue constituida jurídicamente el 15 de Abril de 1969, por un grupo de puellareños que decidieron organizarse y formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., para aliviar la grave crisis económica por la que atravesaba la zona.

El decrecimiento de la producción frutícola que sufría la población en aquellos tiempos, sumado a una crisis económica expandida, generada por la presencia de una plaga que afectó los huertos de cítricos denominada “EL COMA”, misma que arrasó con todas las plantaciones que constituían una de las principales fuentes de ingresos de la comunidad, incentivo la creación de la entidad financiera, con el objetivo de destinar los recursos a los sectores productivos e incentivar la producción y la competitividad de la región.

Los socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., fueron los siguientes:

**CUADRO N° 2**  
**SOCIOS FUNDADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**PUÉLLARO LTDA.**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.</b>			
<b>AÑO: 1969</b>			
<b>N°</b>	<b>SOCIO FUNDADOR</b>	<b>C. INV. / SUCRES</b>	<b>% PART.</b>
1	Sr. Roberto Campaña	45,45	4,55%
2	Sra. Lucia Paredes	45,45	4,55%
3	Sr. Francisco Enríquez	45,45	4,55%
4	Sr. Rubén Cárdenas A	45,45	4,55%
5	Sra. María Enríquez	45,45	4,55%
6	Sr. José Enríquez	45,45	4,55%
7	Sr. Aurelio Enríquez	45,45	4,55%
8	Sra. Carmen Paredes	45,45	4,55%
9	Sr. Manuel Rodríguez	45,45	4,55%
10	Sra. Graciela Cevallos	45,45	4,55%
11	Sr. Víctor Ayala	45,45	4,55%
12	Sr. José Manual Díaz	45,45	4,55%
13	Sr. Vicente Cárdenas	45,45	4,55%
14	Sr. Señor Moisés Rodríguez	45,45	4,55%
15	Sra. Rosario Campaña	45,45	4,55%
16	Sr. Vicente Díaz	45,45	4,55%
17	Sr. Arturo Torres C.	45,45	4,55%
18	Sr. Ricardo Romero	45,45	4,55%
19	Sr. Moisés Ayala	45,45	4,55%
20	Sr. Manual Paredes	45,45	4,55%
21	Sr. José Egas	45,45	4,55%
22	Sr. Zoila Campaña.	45,45	4,55%
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1.000,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estatutos de la Cooperativa Puéllaro Ltda.

**Elaborado por:** Miguel Freire

Los beneficios ofrecidos por la Cooperativa abarcan a la mayoría de la población y constituyen el soporte económico en el cambio de actividades productivas que se van generando después de la crisis; como la explotación avícola, porcina y los cultivos de ciclo corto que tienen una expansión preponderante en la economía de la región.

En sus inicios la Cooperativa funcionaba en instalaciones arrendadas, las mismas que se ubicaban en la Parroquia Puéllaro, Cantón Quito, Provincia de Pichincha. Pero Para fortalecer sus operaciones y brindar una mejor atención a sus clientes, los socios decidieron construir sus propias instalaciones, realidad que se inicia en el año de 1978 con la construcción del edificio Matriz, únicamente con el esfuerzo de los asociados, cuya inauguración fue el 12 de abril de 1981, hecho que significo dar mayor solidez y seguridad a sus asociados que poco a poco han ido incrementándose.



La oficina matriz cuenta con un activo de 1.809.871,64 dólares y un capital social de USD 186.744,49.

Una vez saturado el mercado local, los dirigentes impulsados por el desarrollo que tiene la misma, se ven en la necesidad de expandir su mercado ya que el crecimiento institucional tiene que trascender el espacio geográfico en donde nació, siendo el momento oportuno para lanzar la apertura de nuevas oficinas.

La primera oficina en apertura fue la de Puerto Quito en el año de 1996. Esta oficina cuenta con un activo de 1.174.119,78 dólares y un capital social de USD 122.796,43.



**OFICINA PUERTO QUITO**  
Av. 24 de Mayo N° 224 Mz. 30  
Telf.: 2156 - 082 / 2156 - 064

La segunda oficina en apertura fue la de Solanda en el año de 1998. Esta oficina cuenta con un activo de 536.660,63 dólares y un capital social de USD 77.066,63



**OFICINA SOLANDA**  
Av. Teniente Hugo Ortiz y  
Salvador Bravo Bloque José  
Peralta - Planta Baja, frente al  
Mercado Mayorista  
Telf.: 3060 - 408 / 3062 - 023

El 6 de enero del 2000 se inaugura la oficina de Carapungo con la finalidad de prestar sus servicios a las personas que sirven en este sector y crecer en Activos y Patrimonio, ante lo cual se ha logrado este objetivo. Esta oficina cuenta con un activo de 549.317, 13 dólares y un capital social de USD 72.130,30.



**OFICINA CARAPUNGO**  
 Carapungo Primera etapa,  
 Urbanización Puertas del Sol  
 N° 2 Av. Padre Luis Vacari.  
 Lote 30  
 Telf.: 2427 - 774 / 2427 - 847  
 2427 - 556

El 1 de marzo del 2000 se inaugura las oficinas de la Concordia y Golondrinas, con el mismo objetivo, incrementar sus activos y patrimonio.

La oficina en Golondrinas cuenta con un activo de 740.481,02 dólares y un capital social de USD 74.360.



**OFICINA GOLONDRINAS**  
 Av. Principal  
 Telf.: 06 2670 - 274 / 06 2670 - 211

Finalmente la oficina de la Concordia cuenta con un activo de 1.310.404,83 dólares y un capital social de USD 198.596,28.



**OFICINA CONCORDIA**  
 Av. Simón Plata Torres y calle  
 Carchi. Edificio 7-04 Diagonal  
 al Banco Bolivariano  
 Telf.: 2726 - 012 / 2725 - 108

Con la apertura de las mencionadas oficinas, la Cooperativa ha logrado un mayor desarrollo y crecimiento en socios, capital social, cartera y significativo incremento de excedentes; conllevando a que muchos socios tengan interés de pertenecer a los cuadros directivos.

Actualmente el activo de la entidad es de USD 6.120.855,03 y el capital social producto de las aportaciones de los socios es de 731.694,13 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

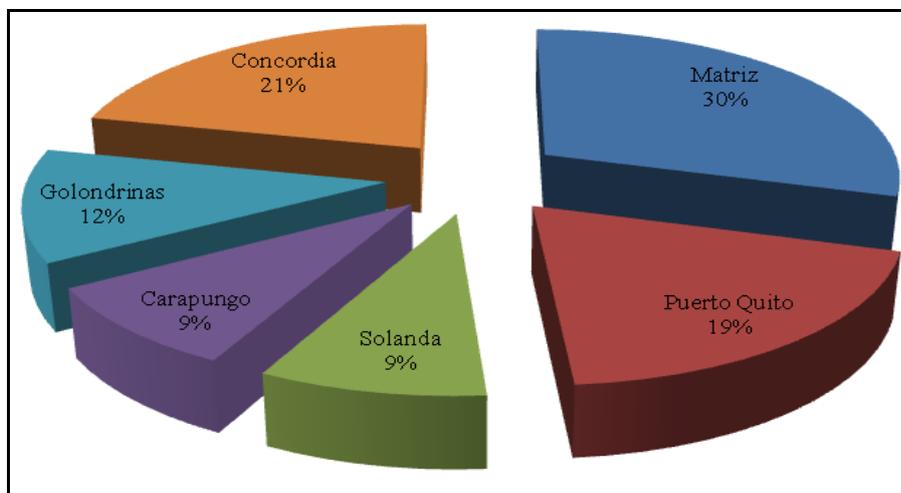
**CUADRO N° 3**  
**ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA**  
**DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO**

<b>ESTRUCTURA FINANCIERA AL 30/09/2010</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>CAP. SOCIAL</b>
Matriz	1.809.871,64	1.325.498,02	484.373,62	186.744,49
Puerto Quito	1.174.119,78	921.755,76	252.364,02	122.796,43
Solanda	536.660,63	432.232,61	104.428,02	77.066,63
Carapungo	549.317,13	460.481,36	88.835,77	72.130,30
Golondrinas	740.481,02	647.905,75	92.575,27	74.360,00
Concordia	1.310.404,83	968.430,46	341.974,37	198.596,28
<b>TOTAL</b>	<b>6.120.855,03</b>	<b>4.756.303,96</b>	<b>1.364.551,07</b>	<b>731.694,13</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

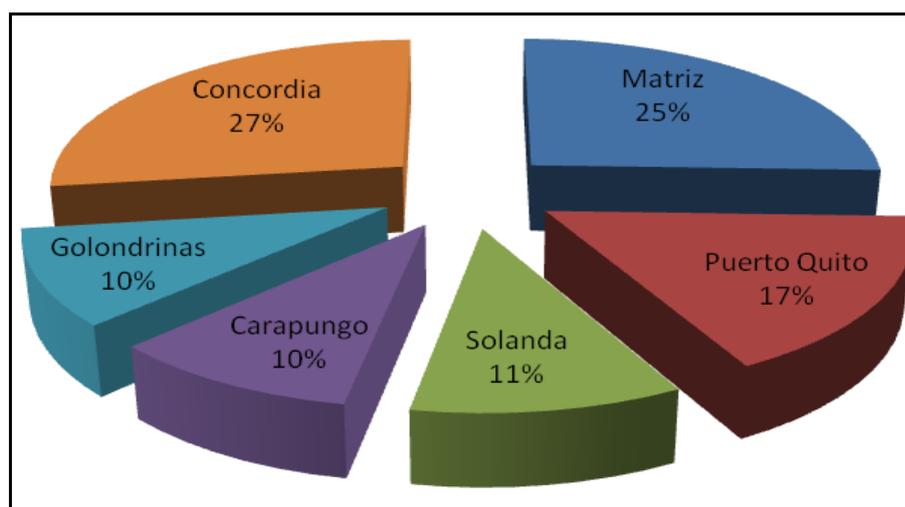
**Elaborado por:** Miguel Freire

**GRÁFICO N° 2**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS ACTIVOS POR OFICINA**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.  
**Elaborado por:** Miguel Freire

**GRÁFICO N° 3**  
**PARTICIPACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL POR OFICINA**



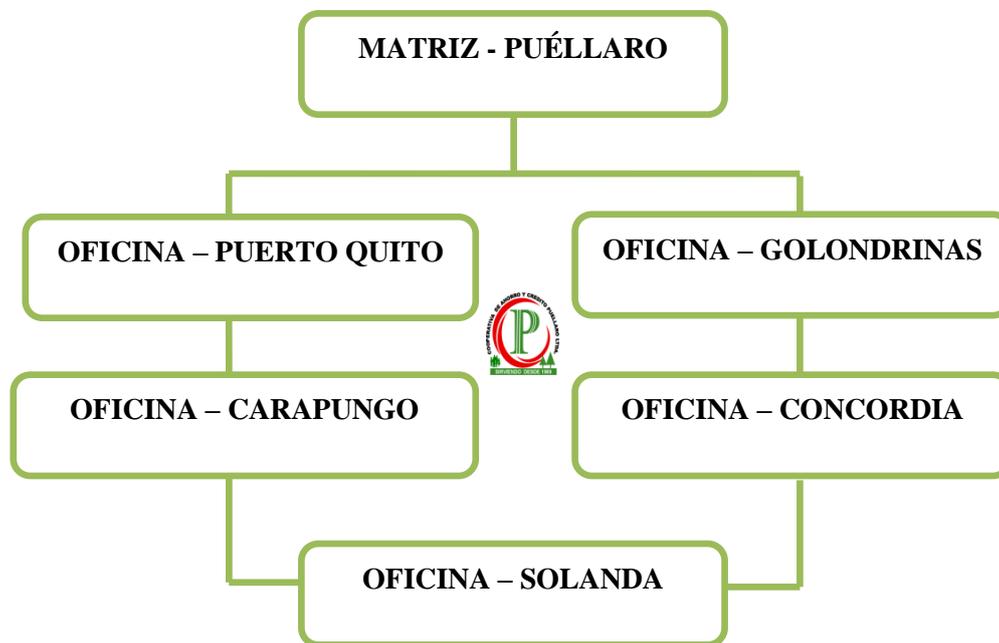
**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.  
**Elaborado por:** Miguel Freire

Hoy en día la Cooperativa se proyecta hacia un desarrollo equitativo, sostenible, sustentable y solidario, trabajando de forma sintonizada con las nuevas políticas constitucionales del Estado; apuntando al “Buen Vivir” de sus asociados, la comunidad y áreas de influencia

### **Cobertura geográfica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., se encuentra posicionada en las siguientes zonas geográficas.

**GRÁFICO N° 4**  
**COBERTURA DE LA COOPERATIVA PUÉLLARO LTDA.**



**Fuente:** <http://www.coacpuellaro.fin.ec/Oficinas.html>

**Elaborado por:** Miguel Freire

## **1.2.2. Organigramas**

### **Conceptos de organigramas**

“El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”<sup>10</sup>

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

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.<sup>11</sup>

A continuación se presenta el organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

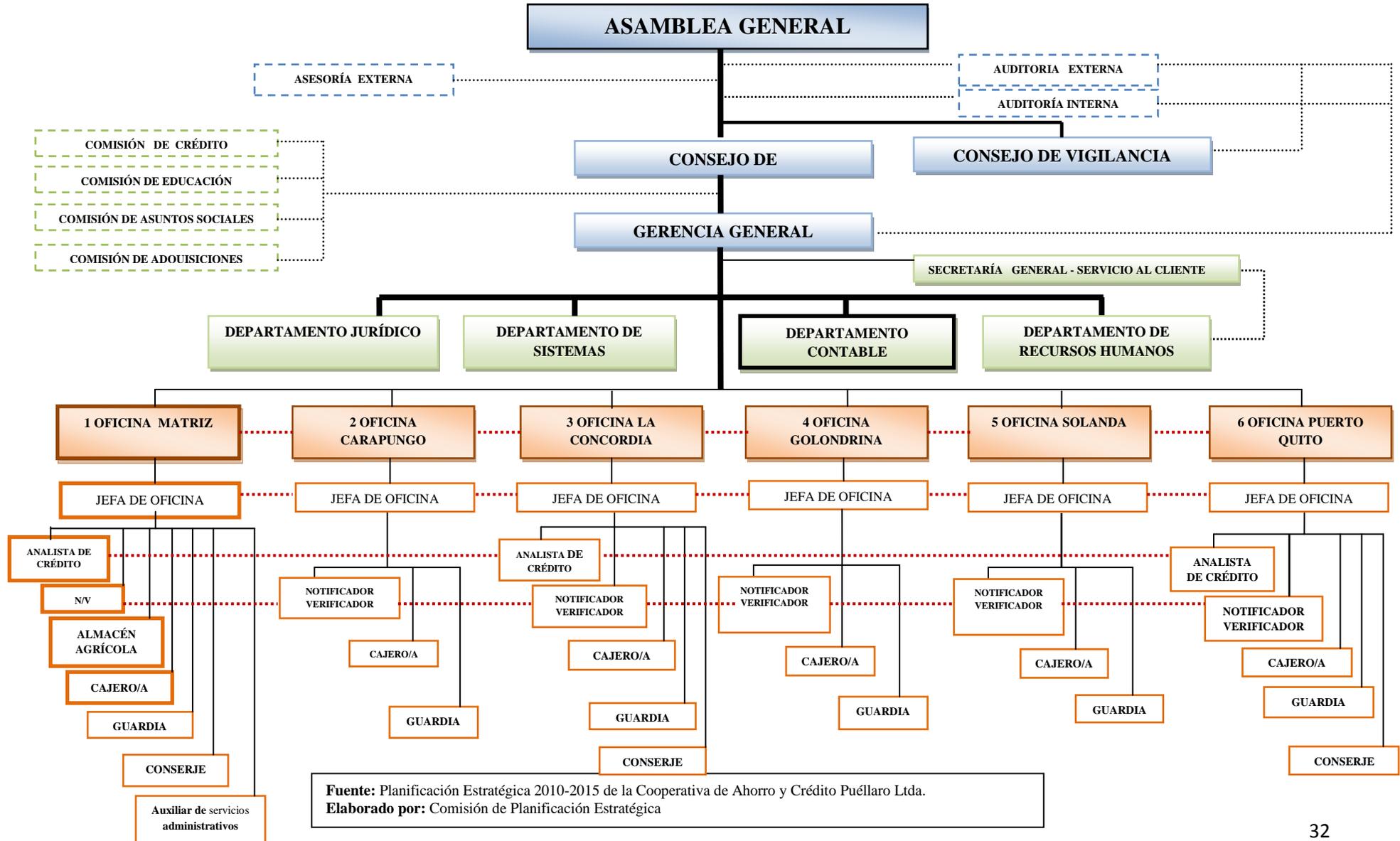
---

<sup>10</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

<sup>11</sup> VÁSQUEZ R. Víctor H., Organización Aplicada; Pág. 219

**GRÁFICO N°5  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

AÑO: 2010



### **1.2.2.2. Organigrama Funcional**

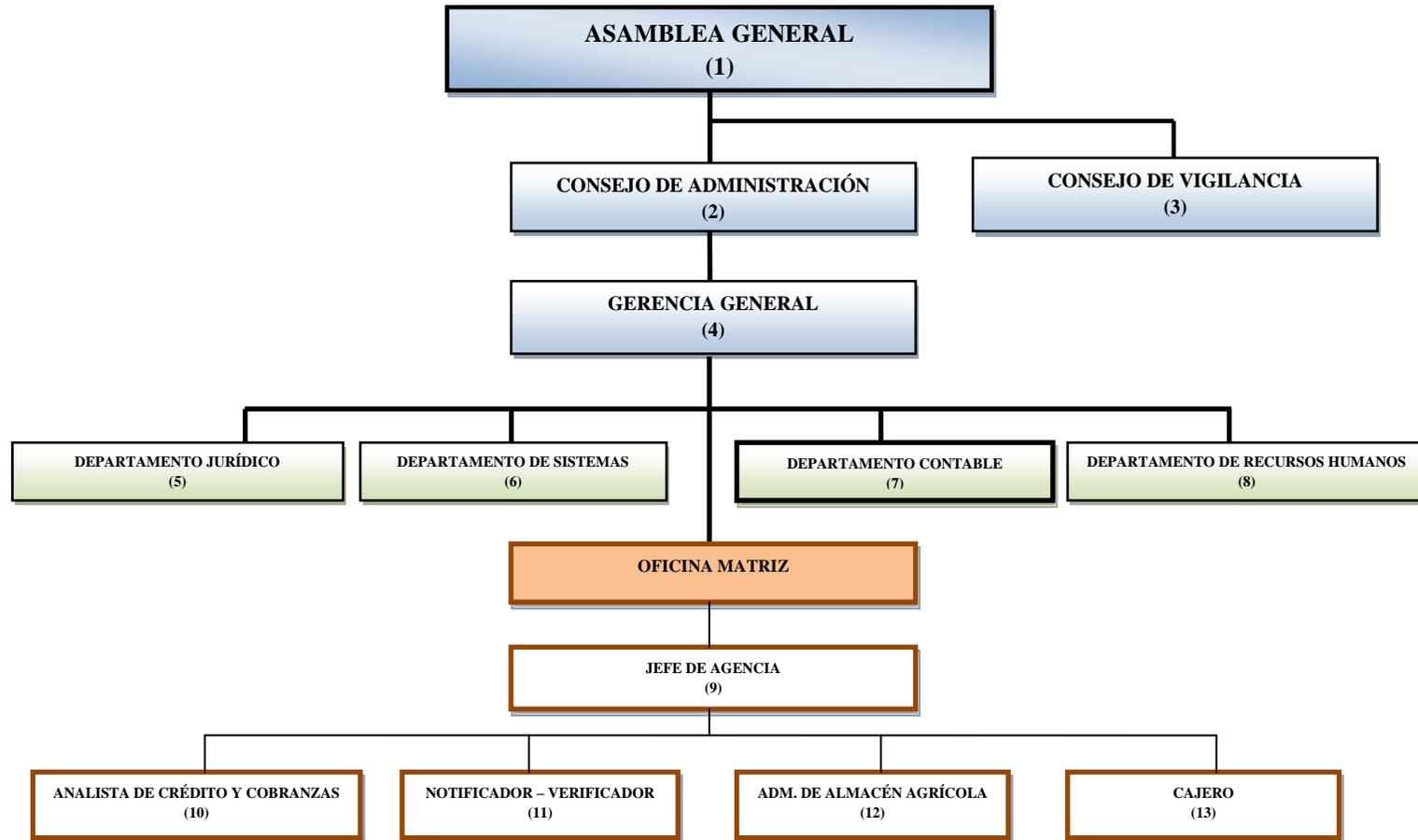
“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”<sup>12</sup>

A continuación se presenta el organigrama funcional vigente

---

<sup>12</sup> VÁSQUEZ R. Víctor H., Organización Aplicada; Pág. 220

**GRÁFICO N° 6**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**AÑO: 2010**



**Fuente:** Planificación Estratégica 2010-2015 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

**Elaborado por:** Comisión de Planificación Estratégica

**Fecha:** Enero 2010

## **FUNCIONES:**

### **(1) ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:**

De acuerdo con el Art 27 del Estatuto de la Cooperativa, son funciones de los Socios, las siguientes:

- Determinar la orientación de la Cooperativa fijando criterios pautas y líneas generales de acción para su crecimiento y desarrollo físico, administrativo, económico, financiero y social.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- Resolver sobre reformas a los presentes estatutos y reglamentos internos, las que entraran en vigencia una vez que sean aprobadas por las instancias legales pertinentes.
- Aprobar el plan de trabajo y presupuesto anual de la Cooperativa.
- Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen parcial o total de bienes para la cooperativa, siempre que por su monto dicha autorización no corresponda a otro organismo de la Entidad, Pero cuando se trate de la adquisición, enajenación o gravamen de bienes raíces cuyo valor supere los 300 SMV, se requerirá convocar a Concurso de Ofertas de conformidad con la disposición del art. 145 de la Ley de Cooperativas en concordancia con el Reglamento Especial de concurso de precios para organizaciones Cooperativas.
- Examinar y aprobar o rechazar los estados financieros y el proyecto de distribución de excedentes, puede también acordar la retención de dichos excedentes con el fin de capitalizar a la Cooperativa, siguiendo lo establecido en el art. 159 del reglamento General a la Ley de Cooperativas.

- Elegir y remover con causa justa a los vocales del Consejo de Administración y Vigilancia y al Gerente.
- Aprobar los gastos administrativos y de gestión, para los directivos de los consejos de administración y vigilancia, así como las comisiones especiales que se nombren.
- Resolver la fusión de la Cooperativa, con otras cooperativas o entidades del sistema financiero, así como la disolución de la cooperativa, de acuerdo a las leyes pertinentes.
- Recibir informes de los órganos de dirección, administración y vigilancia y pronunciarse sobre ellos, aceptándolos o rechazándolos.
- Las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento General de cooperativas.

## **(2) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

De acuerdo con el Art 33 del Estatuto de la Cooperativa, son funciones del Consejo de Administración, las siguientes:

- Dictar y actualizar la normativa interna, esto es: Reglamento Interno de Elecciones, Reglamento de Crédito, Manual de Funciones, y las demás normas operacionales o la estructura organizacional, que sean necesarias para la mejor administración de los servicios financieros y de la Cooperativa.
- Aprobar el ingreso y retiro de socios.
- Proponer a la Asamblea General las reformas al estatuto de la Cooperativa.

- Designar al Presidente, Gerente, Secretario y Administradores; Así como a los miembros de las comisiones cuya facultad no corresponda a la Asamblea General.
- Nombrar, determinar su remuneración y remover a los jefes de las oficinas operativas.
- Fijar el monto y forma de caución que deberán rendir, el gerente, los jefes de las oficinas operativas y principales funcionarios de acuerdo con el volumen de activos bajo su responsabilidad.
- Establecer las políticas de captación y crediticias, en el marco de las disposiciones legales que regulan a la Cooperativa.
- Formular conjuntamente con la gerencia el plan operativo anual y el presupuesto financiero, y someterlo a consideración y aprobación de la Asamblea General.
- Evaluar permanentemente el comportamiento económico - financiero de la Cooperativa, a través de los reportes y Estados Financieros, disponiendo las medidas correctivas que fueran necesarias, para la mejor marcha empresarial.
- Resolver sobre apertura o cierre de oficinas y/o dependencias, previa propuesta sustentada de la gerencia y aprobada por la Asamblea General, cuya resolución y todos sus antecedentes serán enviados a la Dirección Nacional de Cooperativas para la correspondiente autorización.
- Informar y presentar, para conocimiento y aprobación de la Asamblea General, los Estados Financieros y los Informes de los Consejos de Administración y de Vigilancia, de Gerencia, de Auditoría Interna y de Auditoría Externa, esta última de conformidad con las disposiciones del Reglamento Especial de auditorías externas y fiscalización de Cooperativas bajo el control de la Dirección Nacional de cooperativas.
- Resolver en última instancia las apelaciones de los socios.

- Sancionar a los socios que infrinjan las normas legales, reglamentarias, estatutarias o internas de la cooperativa.
- Autorizar al Gerente la adquisición, construcción o ampliación de bienes muebles e inmuebles de la cooperativa, decidir sobre su enajenación o gravamen parcial o total y la celebración de contratos de servicios.
- Resolver la actualización de las aportaciones que los socios deberán mantener en la Cooperativa.
- Proponer a la Asamblea General la Distribución de los excedentes y la constitución de reservas.
- Proponer a la Asamblea General la designación del Auditor Interno y auditor externo, a través de ternas calificadas.
- Las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento General de cooperativas.

### **(3) CONSEJO DE VIGILANCIA**

De acuerdo con el Art 37 del Estatuto de la Cooperativa, son funciones del Consejo de Vigilancia, las siguientes:

- Supervisar e informar a la Asamblea General sobre el Cumplimiento del Presupuesto, de los planes operativos y resoluciones económicas de aplicación obligatoria.
- Supervisar e informar a la Asamblea General sobre la gestión económica y financiera de los vocales del Consejo de Administración y del Gerente, observando las irregularidades que pudieran existir y recomendar las medidas que pueden adoptarse.

- Supervisar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y estatutarias por parte de los vocales del Consejo de Administración y empleados.
- Supervisar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por auditorías internas o externas y las disposiciones emitidas por la Dirección nacional de Cooperativas.
- Supervisar e informar a la Asamblea general acerca de las inversiones económicas que se hagan en la cooperativa y los actos y contratos en los que se comprometa bienes de la Cooperativa.
- Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, tramitarlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- Las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento General de cooperativas.

#### **(4) GERENTE GENERAL**

De acuerdo con el Art 40 del Estatuto de la Cooperativa, son funciones del Gerente General, las siguientes:

- Representa judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, administrándola con honestidad, con criterio de solvencia, prudencia financiera y rentabilidad, haciendo uso de los instrumentos técnicos de gestión.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

- Proponer al consejo de administración, las políticas económicas y financieras, de tasas de interés, de servicio y las demás que permitan la operatividad de la Cooperativa.
- Nombrar, remover y sancionar a los funcionarios y trabajadores, cuyo nombramiento y remoción no competa a otro órgano de gobierno; contratar con apego al Código del Trabajo y fijar sus remuneraciones.
- Custodiar y ejecutar, si fuera el caso las cauciones que le rindan y hayan sido fijadas por el Consejo de Administración; así mismo, mantener bajo su custodia el inventario actualizado de los bienes y valores de la entidad.
- Ejecutar actos y contratos de toda naturaleza, en el marco del objeto social de la Cooperativa, de acuerdo a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Suministrar la información que sea de su competencia y que le soliciten los socios, los órganos directivos y autoridades de control de la Cooperativa.
- Informar por escrito al Consejo de Administración, al menos trimestralmente y cuando le soliciten sobre la situación Económica – Financiera de la Cooperativa, Resultados Financieros, el comportamiento de Cartera, situación de Tesorería, Patrimonio Técnico y otros reportes importantes; así mismo a pedido del Consejo de Vigilancia, presentara la información Financiera y/o Administrativa que le sea requerida, en el marco de su competencia.
- Preparar y presentar un informe anual a la Asamblea General, sobre el desarrollo de su gestión y la situación Económica – Financiera de la Cooperativa.
- Ordenar el pago de los prestamos de la Cooperativa, girar los cheques y firmar los demás comprobantes, o delegar dicha firma, según las normas establecidas.

- Supervisar el Estado de Caja y cuidar la seguridad de los bienes y valores de la Cooperativa.
- Las demás atribuciones y responsabilidades que le señale la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

## **(5) DEPARTAMENTO JURÍDICO**

Según el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., en su página 71 con código F3AJ, se establece que son funciones de este departamento las siguientes:

- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia, Recursos Humanos para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Asume la defensa judicial o extrajudicial de los directivos, ejecutivos y funcionarios, siempre que se relacione con actividades propias de la Cooperativa.
- Inicia los juicios civiles para la recuperación de cartera y penales por faltantes determinados por auditoría interna, externa y Organismos de Control en caso de presentarse.
- Presenta informes mensuales de su gestión a gerencia general o estamento superior que lo requiera.
- Presenta informes mensuales al jefe inmediato superior sobre la recuperación total de cartera en demanda judicial.

- Asesora a todos los funcionarios y personal de la Cooperativa sobre nuevas técnicas, cambios en las leyes Ecuatorianas, así como reglamentos, decretos, y más normativas de interés de la Cooperativa.
- Coordina con el departamento de crédito y cobranzas todos los casos que están en mora, para primeramente tener un dialogo con los socios para arreglar y evitar litigios judiciales y si no se llega a ningún arreglo realizar la demanda respectiva.
- Asume y tramita la defensa de litigios que se proponen por parte de la Cooperativa o en contra de ella, ya sea por finiquitos de contratos, vistos buenos, Cobranzas de Cartera vencida y otras demandas comprobables, civiles, penales etc.
- Prepara documentos legales que requiera la Cooperativa.
- Supervisa y legaliza contratos, convenios, cartas compromiso, poderes y otros documentos que requiera la Cooperativa.
- Analiza e informa sobre las leyes, decretos y demás disposiciones que resulten de aplicación e interés para la Cooperativa.
- Estudia y analiza documentos requeridos para el otorgamiento de los préstamos hipotecarios emitiendo el informe respectivo.
- Redacta minutas, demandas, convenios, poderes, contratos de trabajo, cartas de compromiso, reglamentos, de compra.-venta, cancelación de hipotecas, reformas o aumento de capital de la Cooperativa etc.
- Efectúa proyectos de reformas de estatutos y reglamentos de la Cooperativa sugiriendo su Implementación.
- Tramita los procesos judiciales instaurados por la Cooperativa, en coordinación con la Gerencia.
- Asiste a reuniones en representación de la Cooperativa ante otras instituciones públicas y privadas.

- Elabora el manual de procedimiento de trabajo del área jurídica en aspectos de recuperación de cartera;

## **(6) DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

De acuerdo con el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda, emitido y aprobado en enero del 2006, en la página 5 de dicho manual con código F3JS, se establecen las funciones del Departamento de Sistemas, las mismas que son:

- Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.
- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia, para su aprobación, seguimiento y evaluación
- Participa, en la planificación y presupuestación operativa de su área y de la institución.
- Planifica, desarrolla e implanta modelos o sistemas informáticos de procesamiento de información en la Cooperativa, así como asesorar técnicamente a Directivos y empleados en el área de sistemas.
- Diseña, elabora e implementa procedimientos, políticas de administración del centro de computo, creando manuales de procedimiento de trabajo.
- Colabora en la elaboración de los manuales del usuario y del programador de los sistemas desarrollados, con el propósito de mantener información actualizada sobre el desarrollo de los mismos.
- Planifica, coordina, y supervisa el desarrollo de sistemas informáticos necesarios para la gestión financiera y administrativa de la Cooperativa.

- Administra el sistema informático, brindando soporte técnico en sistemas a las diferentes áreas operativas a fin de optimizar el proceso automático de datos.
- Controla y programa procedimientos para monitorear el rendimiento operacional de los equipos y auxiliares de computación buscando niveles óptimos de utilización.
- Asesora a la Gerencia General en la implementación de sistemas, métodos, procedimientos técnicos administrativos que permitan optimizar la gestión empresarial, asegurando la confidencialidad de la información.
- Facilita toda la información requerida por auditoría interna, externa, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General.
- Elabora informes técnicos sobre procedimientos específicos de desarrollo administrativo computarizado, empleando técnicas y estructurando la programación adecuada y su uniformidad metodológica.
- Prepara mecanismos, instrucciones y reportes que mejoren los métodos de procesamiento de la información administrativa financiera de la Cooperativa, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades operativas y administrativas.
- Coordina con Gerencia General y jefes departamentales las actividades de cierre mensual y anual para la elaboración de los estados financieros, a través del sistema financiero contable.
- Elabora y mantiene actualizados los diferentes manuales del área informática.
- Crea procedimientos para la apertura de cuentas de usuarios, para acceso a los diferentes sistemas de información.

- Coordina con el personal de sistemas las acciones de mantenimiento del hardware y software disponibles en la Cooperativa.
- Coordina con el Gerente General, Consejo de Administración, Comisión de Educación y otros organismos a fines, los eventos de capacitación en el área de informática para el personal de la Cooperativa.
- Coordina el mantenimiento y Monitoreo del sistema operativo de transmisión de datos (RED) entre todas las oficinas operativas de la institución.
- Supervisa la ejecución de las aplicaciones y funcionamiento del sistema informático central.
- Supervisa el comportamiento y funcionamiento del sistema informático en la Cooperativa.
- Diseña y revisa archivos, bases de datos y sus respectivos, mecanismos de accesos y aplicación de los mismos, para su mantenimiento y actualización.
- Atiende requerimientos de procesamiento de información que soliciten los diferentes usuarios.
- Administra la base de datos, del sistema institucional.
- Verifica el log de la base de datos y la disponibilidad de discos para un crecimiento futuro.
- Monitorea el rendimiento del sistema.
- Revisa continuamente el estado de la base de datos.
- Coordina con el personal la recuperación de respaldos diarios de la información de la Cooperativa.
- Realiza las demás actividades designadas por su Jefe Inmediato.

## **(7) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

De acuerdo con el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda, emitido y aprobado en enero del 2006, en la página 8 de dicho manual con código D1GG, se establecen las funciones del Departamento de Contabilidad, las mismas que son:

- Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.
- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Participa, en la planificación y presupuestación operativa de su área y de la institución.
- Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General Aceptación.
- Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y equipos.
- Cumple con las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna, Externa, Dirección Nacional de Cooperativas, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente General y Organismos de Control Estatal a fines.

- Realiza el trámite para el pago de las contribuciones legales de la Cooperativa y Organismos Estatales.
- Planifica, organiza y distribuye entre el personal a su cargo los diferentes subsistemas contables de la matriz y oficinas operativas.
- Elabora y consolida los balances de la Cooperativa, para su envío a Dirección Nacional de Cooperativas, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia General y Auditoría Interna.
- Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa y Organismos de Control Estatal a fines.
- Provee información y asesoramiento a la Gerencia General y a Organismos de Control en las áreas que le compete y cuando sea requerido.
- Prepara, revisa y cancela las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.
- Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- Elabora y revisa, diario, semanal, mensual o cuando el caso lo amerite, las estructuras que se reportan a los Organismos de Control correspondientes.
- Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos;
- Realiza la calificación de otros activos de Matriz y Oficinas.
- Informa a grupo Directivo y Gerente General, sobre riesgos administrativos y financieros en la Cooperativa.

- Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- Dispone oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a directivos y Gerente General la información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- Supervisa el adecuado manejo, registro, control y emisión de información contable de la matriz y oficinas de la Cooperativa.
- Supervisa las actividades del personal de la unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
- Realiza el reporte de análisis estructural de liquidez.
- Revisa anexos o balances y emite informes a los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia General y Auditoría.
- Analiza los sistemas contables y estados financieros y presenta informes al Gerente General de la Cooperativa para la toma de decisiones.
- Lleva un adecuado control del manejo de la tesorería, a fin que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.

- Realiza periódicamente arqueos de Caja.
- Revisa el cálculo de pago de movilización a los Directivos.
- Realiza reuniones de trabajo el primer día hábil de labores con su personal para tratar asuntos de trabajo.
- Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.

## **(8) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Según el manual de funciones de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., es responsabilidad de este departamento:

- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia, para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Planifica organiza las actividades de la organización en lo que se refiere a la administración y manejo de Recursos Humano.
- Dirige y controla que se cumplan objetivos, métodos, políticas, reglamentos, Manuales y procedimientos para mejorar la eficiencia de los Empleados, además tiene motivado al personal.
- Aplica tests Psicológicos para la selección y realiza la Inducción del Personal.
- Administra eficientemente el Recurso Humano para lograr, integración, satisfacción y productividad de los empleados y trabajadores.

- Maneja beneficios sociales, salarios, promociones, descuentos, agasajos a los empleados y empleados de la Cooperativa.
- Elabora roles de pago, aportación al IEES, aviso de entrada, salida, contratos y liquidación del personal, además elabora una ficha de la historia laboral de cada empleado y lo va actualizando.
- Mantiene estadísticas de entradas y salidas, asensos, y traslados del personal, etc.
- Asesora a los otros departamentos de la Cooperativa en lo que se refiere al manejo y administración de Recursos Humanos.
- Realiza contactos con profesionales o instituciones de las distintas áreas para capacitar a los empleados y trabajadores de la Cooperativa.
- Encargado de la elaboración de manuales o contratación de instituciones que realicen estos documentos de Recursos Humanos.
- Evalúa y contrata al personal nuevo de las diferentes áreas de trabajo de la Cooperativa.
- Realiza evaluaciones del desempeño, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales a los empleados de la Cooperativa y elabora informes. (Utilizar el Manual de Evaluación).
- Organiza y tiene actualizada el archivo de carpetas de personal de la Cooperativa.
- Visita y supervisa a las Agencias que el personal se encuentre en el lugar de trabajo cumpliendo eficientemente con sus funciones, uniforme, políticas, reglamentos etc.

- Elabora el calendario anual de vacaciones y presenta al Gerente General para su aprobación.
- Elabora, revisa el presupuesto anual de capacitación y presenta a Gerencia General.
- Elabora el cuadro de capacitación anual de Empleados de la Cooperativa;
- Implanta el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa utilizando la tecnología de actualidad.
- Controla y supervisa al personal en general que cumplan eficientemente con su trabajo también en lo que se refiere a atrasos, faltas, permisos etc.
- Elabora y ejecutar el plan carrera para los empleados de la Cooperativa.
- Implementa el control de calidad, mejoramiento continuo, ISO 9000.
- Prepara informes del desempeño de los empleados para Gerencia, además realiza traslados, rotaciones, despidos, liquidaciones, asensos de los empleados.
- Supervisa a las Jefaturas que cumplan con el plan de trabajo presentado y con sus actividades eficientemente, además realiza el seguimiento para tomar decisiones favorables o desfavorables con respecto a su desempeño laboral.

#### **(9) JEFE DE OFICINA**

Según el manual de funciones de la Cooperativa en su página 64, con código C2JA se establece que son funciones del Jefe de Oficina las siguientes:

- Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.
- Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Agencia y presenta a Gerencia, Recursos Humanos para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Participa, en la planificación y presupuestación operativa de su Agencia y de la institución.
- Administra adecuadamente la Agencia para incrementar la captación y colocación de los recursos a través de los diversos productos vigentes.
- Planifica organiza dirige y controla las actividades administrativas-financieras de la Agencia.
- Cumple y hace cumplir las políticas de crédito para una adecuada administración de cartera.
- Controla adecuadamente la cartera de socios y busca que se mantenga bajo el 5% de morosidad.
- Supervisa diariamente que el personal a su cargo de un excelente servicio de información y atención al cliente que acuden a la Agencia.
- Atiende y da solución a problemas que se presenten en la Agencia.
- Revisa el registro de las transacciones operativas y financieras que se ejecutan.
- Prepara reportes trimestrales sobre su gestión administrativa-financiera, crecimiento y resultado de la Agencia a su cargo y presenta a Gerencia.
- Coordina con su personal la adecuada colocación y recuperación de los créditos concedidos.
- Aprueba o rechaza las solicitudes de crédito de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Crédito Vigente.

- Hace firmar al socio, cónyuge y garante, en la papeleta de aprobación del crédito.
- Encargado de promocionar los productos financieros que la Cooperativa brinde a los socios.
- Encargado de realizar convenios con organizaciones para proveer de créditos institucionales.
- Supervisa y coordina el adecuado manejo de los suministros de oficina y su reposición oportuna.
- Realiza reuniones de trabajo con su personal cada día lunes.
- Firma cheques, comprobantes y demás documentos que respalden las diferentes transacciones que se realizan en la Agencia.
- Bloquea o desbloquea los fondos del socio o cliente que haya extraviado su libreta, previa notificación verbal o escrita del titular de la cuenta.
- Administra la bóveda de la Agencia y responsable de la custodia de los valores.
- Entrega y recibe el fondo de cambio de los cajeros y verifica el cuadro de caja al fin del día con sus anexos.
- Coordina con el Asesor Jurídico sobre los créditos que requieren iniciar la acción legal, cuya recuperación administrativa haya sido infructuosa.
- Registra y archiva los depósitos a plazo fijo, así como su liquidación previa la presentación de todos los documentos de respaldo del socio o cliente.

## **(10) ANALISTA DE CRÉDITO**

Según el manual de funciones de la Cooperativa en su página 56, con código F3JCrCo, establece que son funciones del Analista de Crédito las siguientes:

- Planifica, organiza, ejecuta y controla el otorgamiento del crédito y recuperación en concordancia a la normativa interna (Reglamento de Crédito) y al Organismo de Control.
- Mejora los servicios de crédito, evalúa y propone la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Planifica, organiza y supervisa el adecuado manejo del archivo del área y custodia de los documentos que garantizan el otorgamiento de los créditos.
- Coordina con los Asesores de Crédito la adecuada calidad de servicio, análisis, evaluación del crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.
- Efectúa el seguimiento de las acciones de cobranza de la cartera, mediante mecanismos de control eficiente para su recuperación.
- Investiga y analiza las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar competitividad institucional.
- Planifica y supervisa las actividades del área de crédito y cobranza, distribuyendo tareas al personal que se encuentra a su dirección.
- Cumple y hace cumplir a los Asesores de Crédito, Políticas, Reglamento de Crédito, Manual de Crédito y las que emita el Consejo de Administración, Gerencia General y Organismos de Control.

- Participa con derecho a voz y voto en el Comité de Crédito que se reúnen para dar trámite a los créditos solicitados.
- Revisa los requisitos de la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del Asesor de Crédito, previo a elevar con su opinión de rechazo o aprobación del crédito en los montos establecidos en el reglamento vigente o envía al Gerente o Comité de Crédito si los montos son más altos para su aprobación.
- Soluciona problemas en la parte operativa de los módulos de Cartera, Crédito y Garantía de la Matriz y Agencia.
- Disponer la realización de inspecciones o seguimientos anteriores y posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere conveniente, para verificar el cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.
- Analiza y recomienda a sus subordinados la reprogramación de los créditos en los casos particulares que tengan dificultad de recuperación en las condiciones iniciales otorgadas.
- Analiza y prepara los reportes estadísticos sobre el otorgamiento del crédito, cuadros de morosidad y demás complementarios, que considere necesario para la evaluación del servicio del crédito.
- Desarrolla e implementa estrategias para evitar riesgos crediticios, evaluando y asegurando la recuperación del crédito concedido, informa periódicamente a Gerencia General sobre el movimiento de cartera.
- Coordina con el área Administrativa-Financiera para confirmar la disponibilidad de dinero y proceder a la concesión de préstamos, según el presupuesto Pre-establecido.
- Coordina y supervisa la entrega de pagarés y demás documentos al Asesor Legal para iniciar la cobranza judicial, y efectuar el seguimiento

correspondiente, presentando el informe respectivo a Gerencia General para su evaluación.

- Prepara, revisa y supervisa la información que se reporta periódicamente al Organismo de Control, del área inherente a su trabajo.
- Organiza las actividades de promoción, colocación y recuperación del crédito.
- Controla que se envíen oportunamente las notificaciones de los avisos de vencimiento y pago de los créditos.
- Coordina con los Jefes de Agencia y Oficiales de Cobranzas la recuperación de los créditos en mora.
- Informa de los créditos concedidos mediante un documento al Consejo de Vigilancia.
- Mantiene cada día lunes reuniones de trabajo con su personal a su cargo.

#### **(11) NOTIFICADOR – VERIFICADOR**

Según el manual de funciones de la Cooperativa en su página 20, con código A4OCo, establece que son funciones del Notificador – Verificador las siguientes:

- Coordina con el Asesor de Crédito y Cobranza y Jefes de Oficina, para realizar la verificación.
- Coordina con el Asesor de Crédito y Cobranza, Jefes de Oficina, Jefe de Crédito y Cobranza, Gerente General y Asesor Legal para realizar el proceso de cobranza cuando los créditos han caído en mora.
- Visita a los clientes de la Cooperativa que se encuentran en morosidad.

- Visita los domicilios de los clientes que tengan créditos y que se encuentren en mora para realizar la recuperación y recaudación de cartera.
- Realiza notificaciones para que se acerquen a cancelar las letras de los créditos que se encuentran en mora.
- Ejecuta, controla y maneja el sistema de cobranzas administrativa y extrajudicial en coordinación con el Asesor de Crédito, Jefe de Oficina, Jefe de Crédito y Cobranzas, Asesor Legal y Gerente General, a fin de la recuperación total del Crédito.
- Revisa diariamente el comportamiento de la cartera en mora.
- Notifica y/o visita al socio desde el momento en que su crédito ha caído en mora, requiriendo la cancelación del mismo.
- Controla, supervisa y entrega las notificaciones de cobranza de los créditos, incorporando los respaldos y sus observaciones al expediente de crédito del socio.
- Informa por escrito a su jefe inmediato sobre los créditos, que requieren iniciarse acción legal, cuya recuperación administrativa ha sido infructuosa.
- Prepara reportes diarios, mensuales sobre la gestión de cobranza y crédito en demanda judicial, evolución de la cartera bajo su responsabilidad, para conocimiento, análisis y evaluación del Jefe de Oficina.
- Recomienda al Asesor de Crédito, Jefe de Oficina, Jefe de Crédito y Cobranzas sobre los eventuales refinanciamientos y/o aplazamientos de pagos que pudiera solicitar los socios en mora, a fin de tomar inmediata decisión, en concordancia con las políticas y normas vigentes.

- Mantiene ordenado el archivo y documentación de cobranzas, que facilite el control y seguimiento en la gestión de recuperación.
- Presenta informes mensuales a su inmediato superior sobre las notificaciones entregadas de los créditos vencidos, cuya gestión de cobro haya sido efectivo.
- Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato...

## **(12) ADMINISTRADOR DEL ALMACÉN AGRÍCOLA**

Según el manual de funciones de la Cooperativa en su página 100, con código A4CaA, se establece que son funciones de este las siguientes:

- Recibe el fondo de cambio del Tesorero-Supervisor de Cajas, revisa su exactitud, registra en el sistema automatizado, prepara la computadora y demás materiales a emplear en la realización del trabajo.
- Pone su clave de identificación personal en la pantalla de la computadora y da inicio a las labores con el público.
- Recibe al público que acude a comprar, guía sobre sus necesidades y exigencias o preferencias en relación, al los productos agrícolas y vende.
- Dialoga con el comprador y presenta el producto requerido y sugerido, destaca la calidad, utilidad y demás especificaciones de la mercadería.
- Explica las características, constitución y sugiere alternativas adecuadas.
- Recibe, cuenta y verifica su autenticidad de los dólares, cheques, firmas y numero de cédula.

- Registra en el sistema automatizado, en el acto, las transacciones realizadas.
- Elabora facturas de venta detallando el artículo, código, precio.
- Empaca, envuelve y entrega la mercadería vendida.
- Ubica la mercadería en las perchas, vitrinas, de acuerdo a la referencia o área de negocio, tamaño, calidad y modelo del producto.
- Organiza la bodega del almacén, por secciones y letras, así como codificación y chequeo de precios.
- Limpia y ordena, el baño, bodega, vitrinas internas, y exteriores del local, así como implementos utilizados y productos de exhibición de la Cooperativa.
- Efectúa el balance diario de los ingresos y egresos; cuenta, ordena, y clasifica el dinero y cheques según su valor.
- Otorga créditos de productos agrícolas de acuerdo al reglamento de comisariatos y almacén agrícola.
- Realiza el cobro de créditos concedidos a los clientes.
- Elabora el cuadro diario de caja, cotejando el reporte u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en comprobantes y papeletas de depósito, retiro, pago, valor en efectivo y entrega al Tesorero-Supervisor de Cajas.
- Archiva los documentos, papeletas de depósitos, retiros, cancelaciones de créditos y entrega a su jefe inmediato.
- Realiza inventarios de productos agrícolas cada mes y entrega un informe a su jefe inmediato.
- Compra los productos agrícolas con autorización y supervisión de su jefe inmediato.

### **(13) CAJERO**

Según el manual de funciones de la Cooperativa en su página 106, con código A4CaA, se establece que son funciones de este las siguientes:

- Recibe el fondo de cambio del Jefe de Agencia, revisa su exactitud, registra en el sistema automatizado, prepara la computadora y demás materiales a emplear en la realización del trabajo.
- Pone su clave de identificación personal en la pantalla de la computadora y da inicio a las labores con el público.
- Recibe y revisa que los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación sean, correctos, tanto en la numeración, nombre, fecha, firmas y cantidades.
- Atiende al público que solicita los servicios de ingresos o egresos de dinero en las libretas de ahorro.
- Revisa y verifica en el sistema automatizado que existan fondos en los trámites de retiros.
- Cuenta el dinero entregado y recibido por el cliente y confirma con las cantidades escritas en la papeleta, cheques etc.
- Registra en el sistema automatizado, en el acto, las transacciones realizadas y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo.
- Controla permanentemente las disponibilidades de caja.
- Realiza trabajos de anotación, registro, y entrega de los valores y documentos recibidos o pagados.
- Efectúa el balance diario de los ingresos y egresos, cuenta, ordena y clasifica el dinero y cheques según su valor.

- Elabora el cuadro diario de caja, cotejando el reporte u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en comprobantes y papeletas de depósito, retiro, pago, valor en efectivo y entrega al Tesorero-Supervisor de Cajas.
- Colabora en el archivado de documentos, papeletas de depósitos, retiros, cancelaciones de créditos.
- Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.

### **1.2.2.3. Organigrama de personal**

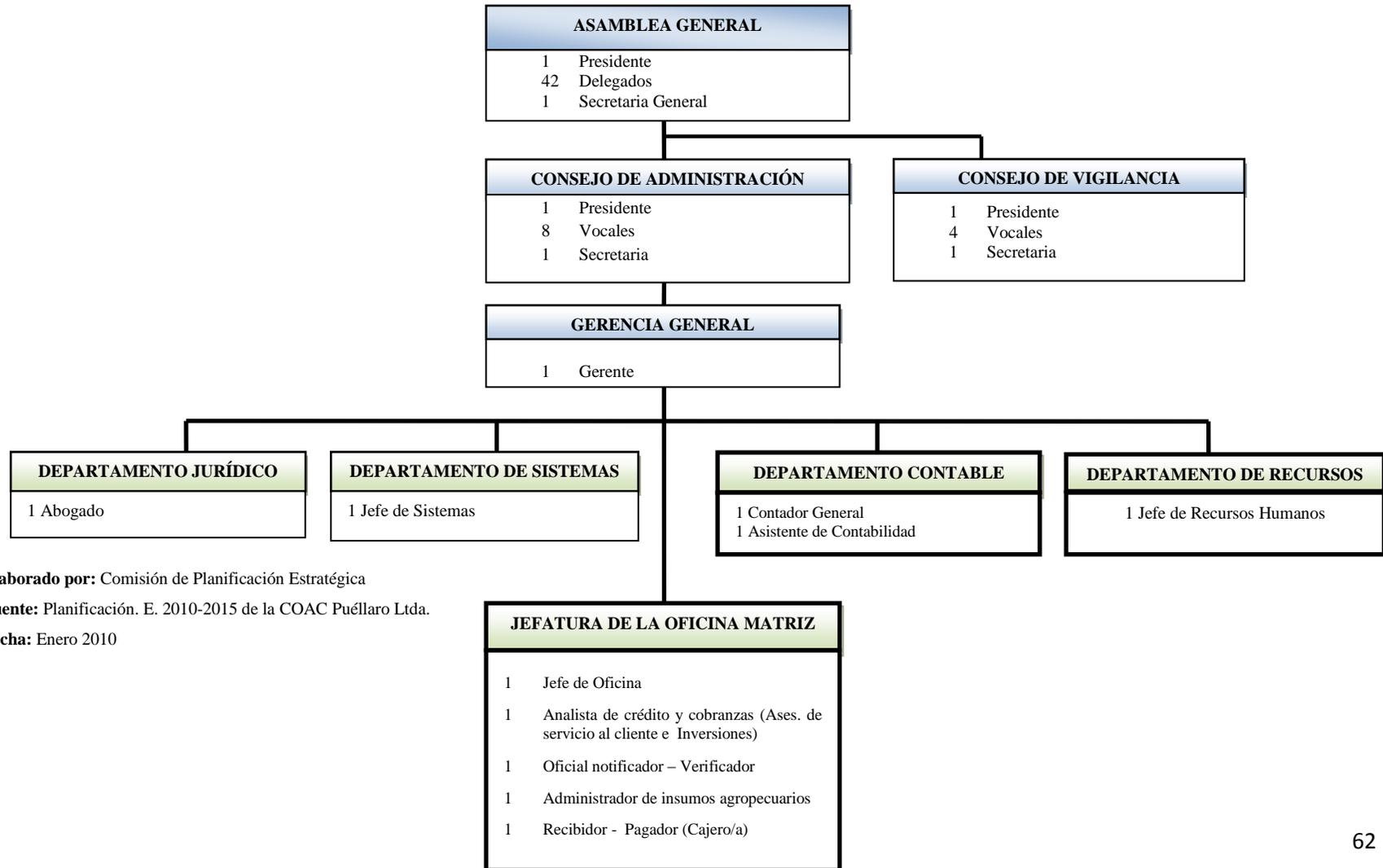
“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña”<sup>13</sup>

A continuación se presenta el organigrama de personal vigente:

---

<sup>13</sup> VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.221

**GRÁFICO N° 7**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL**  
**AÑO: 2010**



**Elaborado por:** Comisión de Planificación Estratégica

**Fuente:** Planificación. E. 2010-2015 de la COAC Puéllaro Ltda.

**Fecha:** Enero 2010

## CAPÍTULO II

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., cuenta con una planificación estratégica 2010-2015, debidamente formulada y difundida dentro de la organización.

#### 2.1. MISIÓN

##### 2.1.1. Concepto

“Misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.”<sup>14</sup>

##### 2.1.2. Misión de la Cooperativa

“Somos una institución financiera con finalidad social, que brinda productos y servicios financieros y no financieros de calidad a la comunidad, mejorando la situación económica de nuestros socios y clientes, empleados y zona de influencia”.

---

<sup>14</sup> VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.106

## **2.2. VISIÓN**

### **2.2.1. Concepto**

“Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro.”<sup>15</sup>

### **2.2.2. Visión de la Cooperativa**

“**Ser** una Cooperativa líder en el mercado de Pichincha con proyección nacional y solidez financiera brindando productos y servicios financieros y no financieros innovadores a nuestros socios y clientes, con tecnología adecuada y talento humano capacitado y comprometido”.

## **2.3. OBJETIVOS**

### **2.3.1. Objetivo General**

El objetivo general y principal de la Cooperativa, es la promoción económica, cultural y social de sus miembros y la comunidad, fortaleciendo su economía y proporcionando oportunidades de desarrollo de su personalidad y participación

---

<sup>15</sup> VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág.107

social, mediante la captación de ahorro, la concesión de créditos y otros servicios financieros que le fueren autorizados.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la Cooperativa son los siguientes:

- a) Brindar servicios de captación de ahorros y concesión de créditos a sus socios.
- b) Fomentar el ahorro y los principios de autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.
- c) Suscribir convenios de cooperación con otras entidades cooperativas o de apoyo al movimiento, nacionales o extranjeras.
- d) Gestionar y canalizar los recursos financieros de fuentes internas o externas, necesarias y convenientes, para su desarrollo institucional y el de sus asociados.
- e) Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus socios.
- f) Integrarse al movimiento Cooperativo.
- g) Promover la formación e información cooperativa y la capacitación de sus directivos, socios y empleados.

## **2.4. POLÍTICAS GENERALES DE LA COAC PUÉLLARO LTDA.<sup>16</sup>**

### **2.4.1. Políticas Sociales**

#### **Motivación a los asociados.**

En el proceso de motivación a los asociados, todos los actores del desarrollo de la Institución deben involucrarse apoyando la integración cooperativista; con compromiso, cooperación, solidaridad y espíritu comunitario.

#### **Desarrollo del liderazgo solidario en los asociados.**

La Institución trabajará con programas de capacitación y desarrollo de líderes y lideresas, fomentando la educación cooperativista y generando el compromiso comunitario en sus asociados.

#### **Participación de los asociados.**

La Cooperativa brindará capacitación constante y adecuada promoviendo la igualdad de derechos entre los socios, con responsabilidad y compromiso.

#### **Unificación social.**

La Cooperativa mantendrá la unidad de los asociados respetando su igualdad de derechos en las reuniones semestrales de los delegados y apoyados de la Comisión de Educación.

---

<sup>16</sup> Planificación Estratégica de la COAC Puéllaro Ltda. (22/02/2010) .

### **Complacencia – interés de los asociados (bienestar social).**

Es deber de la Cooperativa brindar servicios adecuados y oportunos, además haciéndole partícipe de los excedentes y beneficios sociales a sus asociados, con equidad y compromiso.

### **Cultura de ahorro.**

La Institución está comprometida a brindar confianza y fomentar el ahorro constante en los asociados motivados por los servicios, beneficios y la participación económica activa.

### **Mercadeo social.**

Es compromiso de la Cooperativa utilizar estrategias de comunicación social para dar a conocer a la comunidad sus servicios y beneficios, generando confianza y participación activa.

### **Educación a los asociados.**

La Institución fomentará la educación cooperativista de sus socios a través de la Comisión de Educación, empleados y directivos, con responsabilidad y compromiso.

### **Generación y apoyo al empleo.**

Es responsabilidad social de la Cooperativa colocar créditos destinados a producción y desarrollo micro-empresarial, apoyando la generación de fuentes de empleo.

### **Fomento a la estabilidad socio – política.**

Es responsabilidad de la Cooperativa coordinar de forma conjunta (Coop-socios), el desarrollo de planes de contingencia para hacer frente a la inestabilidad socio política.

### **2.4.2. Políticas Económicas – Financieras**

#### **Planificación financiera.**

El Consejo de Administración, conjuntamente con Gerencia y Departamento de Contabilidad y Finanzas están obligados a realizar la planificación económica y financiera adecuada, anualmente.

#### **Capitalización social.**

La Cooperativa mantendrá un mínimo del 15% del Activo Total en calidad de Capital Social basado en la participación económica de los socios y administrado con criterio de compromiso, responsabilidad y eficiencia.

#### **Liquidez de la Cooperativa.**

Es responsabilidad de la Cooperativa mantener un índice de liquidez que le permita solventar los flujos de efectivo, el mismo que debe oscilar entre el 15% y 20% de las Obligaciones con el Público.

#### **Gastos operacionales.**

La Cooperativa aplicará evaluaciones constantes con el objetivo de lograr eficiencia operacional, minimizando los gastos.

### **Financiamiento interno.**

La Institución genera financiamiento interno gracias a la optimización de los recursos existentes y al fomento de las captaciones e inversiones.

### **Endeudamiento externo.**

En el endeudamiento con terceros, la Cooperativa mantendrá prudencia y lo hará de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.

### **Fomento a la utilización de los servicios.**

Atañe a la Cooperativa incentivar entre sus asociados el uso intensivo de los servicios que ofrece.

### **Rentabilidad de los servicios.**

La Cooperativa obtendrá rentabilidad en los servicios, maximizando el uso de los mismos en el mercado y diversificando el desarrollo de nuevos productos/servicios.

### **Activos improductivos.**

Es deber de la Institución mantener un adecuado equilibrio sobre sus Activos Improductivos, los mismos que deben mantener un tope máximo del 10% del Activo Total.

### **Activos fijos sub utilizados.**

Corresponde a la Institución regular el uso de Activos Fijos en concordancia con las necesidades internas.

### **Captación de recursos externos.**

Es responsabilidad social de la Institución captar recursos de ONGs e instituciones financieras externas, para el desarrollo comunitario.

### **Prevención frente a la crisis.**

La Cooperativa debe tener un plan de contingencia para enfrentar las crisis económicas en general, mismo que será diseñado por el Consejo de Administración, Gerencia y Contabilidad/Finanzas.

### **Control interno de recursos**

El Consejo de Administración deberá diseñar mecanismos adecuados que permitan un eficiente control de los recursos institucionales.

### **Recuperación oportuna de cartera.**

La Cooperativa a través de los niveles de colocación de crédito y departamento legal, establecerán mecanismos adecuados y oportunos aplicables a la recuperación de cartera, cuyo objetivo es mantener un máximo del 5% de índice de morosidad.

## **2.4.3. Políticas Administrativas**

### **Coherencia funcional**

Corresponde a la Institución mantener sus reglamentos y manuales de funciones actualizados, permitiendo un eficiente desarrollo de las actividades administrativas.

### **Comunicación interna**

La Institución debe generar un ambiente adecuado para lograr una buena comunicación interna en función del correcto entendimiento.

### **Planificación administrativa**

Es facultad primordial del Consejo de Administración desarrollar planificación oportuna en función de las necesidades de desarrollo institucional, con responsabilidad y compromiso.

### **Organización administrativa**

Es compromiso del Consejo de Administración coordinar actividades de forma participativa con Gerencia a fin de que éstas se desarrollen con la debida eficiencia y calidad.

### **Dirección administrativa**

Es competencia del Consejo de Administración, cumplir y hacer cumplir la Ley y su reglamento, estatutos, reglamentos internos y manuales de funciones.

### **Control administrativo y funcional**

Atañe a la Cooperativa difundir y aplicar los reglamentos internos y manuales de funciones para un correcto régimen de control, en permanente observación del Consejo de Vigilancia.

### **Alianzas estratégicas**

Es deber del Consejo de Administración y Gerencia promover y mantener alianzas interinstitucionales que apunten al beneficio de los socios.

### **Capacitación a empleados**

La Cooperativa promoverá a través de Gerencia y el Departamento de Talento Humano un apropiado proceso de capacitación continua para sus empleados.

### **Desarrollo tecnológico.**

La Institución mantendrá una visión de crecimiento, modernización y funcionalidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), en coordinación con el Departamento de Sistemas.

### **Atención a los asociados.**

Es responsabilidad de la Institución capacitar a los empleados para ofrecer una atención eficiente y oportuna a sus asociados.

### **Infraestructura.**

La Institución debe ofrecer la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades internas y externas.

## **2.5. PRINCIPIOS**

En el Ecuador los Principios Cooperativos están estipulados en el Reglamento General de la Ley de Cooperativa y son aplicables a todas las instituciones cooperativas, mismas que incluyen también los principios universales y los específicos según su actividad.

Se definen para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los siguientes principios:

### **Igualdad de derechos entre los socios**

Todos los asociados son iguales y por lo tanto sus derechos institucionales, serán respetados.

### **Libre ingreso y retiro voluntario**

Todas las personas tienen derecho a ser socios de la Cooperativa y por ende, la posibilidad de acceder a los servicios y beneficios que presta la misma. Debiendo estar dispuestos a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio.

### **Control democrático**

Un socio un voto; se gobierna a través de una Asamblea de Representantes, en la que los socios asambleístas son electos mediante votación democrática, teniendo todos los socios derecho a elegir y ser elegidos.

### **Distribución de los excedentes entre los socios**

Los excedentes obtenidos al término del periodo económico serán distribuidos entre los socios.

### **Neutralidad política y religiosa**

No deberá existir discriminación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, para con los socios.

### **Fomento de la educación cooperativista**

La Cooperativa constantemente brinda capacitación a sus socios, directivos y empleados.

### **Integración cooperativista**

La Cooperativa sirve a sus socios lo más eficazmente posible y fortalece el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **Participación económica de los Socios**

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa, siendo el capital propiedad común de los socios y los certificados de aportación constituyen el patrimonio institucional.

### **Autonomía e Independencia**

La Cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua que está controlada por sus socios y regulada por la Ley de Cooperativas.

### **Compromiso con la comunidad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., trabaja para el desarrollo equitativo, sostenible, sustentable y solidario de su comunidad, región y áreas de influencia, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

## **2.6. VALORES DE LA COOPERATIVA**

Los valores cooperativos tienen sus bases en los valores universales y se enfocan al servicio social institucional. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., está amparada los siguientes valores:

### **2.6.1. Valores Éticos**

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos pre configuradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad.

Son valores éticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los siguientes:

#### **Honestidad**

La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente.

#### **Responsabilidad**

Obligación y/o capacidad de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos.

#### **Lealtad**

Cualidad que lleva a una persona a comportarse de acuerdo con las normas sociales y morales que se consideran apropiadas

#### **Justicia Social**

Define la búsqueda de equilibrio para las partes menos favorecidas. La idea de justicia social está orientada a la creación de las condiciones necesarias para que se desarrolle una sociedad relativamente igualitaria en términos económicos.

## **Transparencia**

La transparencia significa el deber de las autoridades de realizar sus acciones de manera pública. La transparencia es un atributo o cualidad que nos permite tener información clara y precisa sobre algo o alguien, lo que aumenta nuestras capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación.

## **Compromiso**

La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada.

## **Equidad.**

Significa la igualdad, ser equitativo o justo en el tratamiento de un determinado evento.

### **2.6.2. Valores Sociales**

Son el componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales, ayudan a fortalecer la integración cooperativista y comunitaria.

Son valores sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los siguientes:

#### **Cooperación**

Acción de colaboración en conjunto con respecto a un fin común.

## **Solidaridad**

Solidaridad se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí. Consiste en la ayuda mutua entre todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

## **Confianza**

La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

## **Amistad**

Son las relaciones afectivas que tienen todos los trabajadores de la entidad, en base a las cuales se logra un trabajo en equipo.

## **Respeto a la dignidad humana**

Todos los seres humanos merecen respeto y bajo esta filosofía se maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

## **Ayuda Mutua**

Es el sentido del cooperativismo, en donde todas las personas se brindan ayuda para solucionar un problema de la entidad.

## **Trabajo en equipo**

Todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., son fundamentales en el desarrollo de las operaciones de la entidad y como tal

persiguen un mismo objetivo, razón por la cual es necesario que exista comprensión, comunicación y sobre todo cooperación entre todos para solucionar los problemas y colaborar con la toma de decisiones.

### **2.6.3. Valores Económicos**

Se presentan de forma vinculante con el giro del negocio. Estos valores proporcionan a la Cooperativa una perspectiva económica del valor de sus bienes y servicios. Asociados con las actividades que se desarrollan a diario.

Son valores económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los siguientes:

#### **Servicio**

Es compromiso de la entidad proporcionar servicios de calidad para satisfacer de necesidades de sus socios.

#### **Trabajo**

Esfuerzo diario para obtener resultados aceptables, los mismos que le permitirán a la entidad ser más competitiva en el mercado.

#### **Eficiencia**

Está relacionada con la correcta utilización de los recursos.

#### **Calidad**

Se busca siempre proporcionar servicios de calidad.

## **Rentabilidad**

Los directivos de la entidad tomarán sus decisiones enfocadas a mantener un equilibrio económico en la misma.

### **2.6.4. Valores Políticos**

Se determinan como un conjunto de características por las cuales la cooperativa – y lo que hace su gente– resulta atractivo a las personas y comunidad en general. Estos valores deben ser compartidos por todas las personas de la Institución, comunidad en general y zonas de influencia.

Son valores políticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los siguientes:

#### **Democracia**

Es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que la titularidad del poder reside en la totalidad de sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.

#### **Participación**

Acción conjunta de los socios de la cooperativa para la toma de decisiones.

### **Autonomía**

Autonomía es, en términos generales, la capacidad de tomar decisiones sin ayuda de otro. Cada socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., tiene voz y voto y puede plantear propuestas a la Asamblea General.

### **Pluralidad**

En la entidad se respeta la diferencia de ideas y posturas respecto de algún tema en particular.

### **Espíritu comunitario y cooperativo.**

Significa la ayuda mutua entre todos los miembros de la entidad, la colaboración y sentimiento de realizar algo para dar solución a un problema.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Es el proceso de evaluación de una entidad mediante la recolección sistemática de información, la identificación de los problemas, necesidades, capacidades y recursos. Este análisis nos facilita el proceso de planificación, ya que nos proporciona la información suficiente tanto del ambiente interno como del ambiente externo.

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno consiste en examinar las variables propias de la organización; es decir aquellas variables que podemos controlar.

##### **3.1.1. Área de Captación**

El financiamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., proviene de las siguientes fuentes:

- Apertura de cuentas a los socios y posteriormente de sus depósitos.
- Depósitos a plazo
- Préstamos Externos

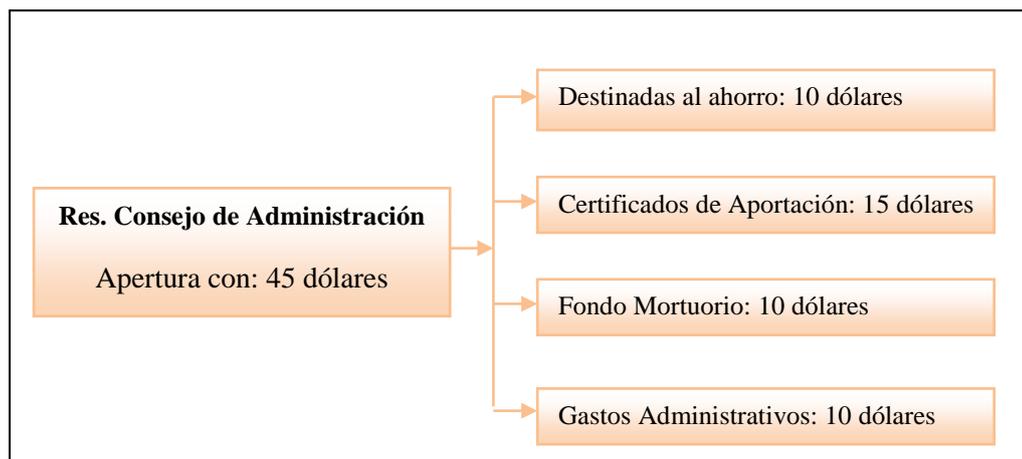
## Apertura de cuentas

La apertura de cuentas se lo realizan conforme las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración; no existen un reglamento específico para este proceso.

La Jefa de Oficina de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., manifiesta que actualmente el valor requerido es de 45 dólares, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**CUADRO N° 4**  
**APERTURA DE CUENTAS**

### RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



**Fuente:** Resoluciones del Consejo de Administración

**Elaborado por:** Miguel Freire

**Proceso para la apertura de cuentas:**

El proceso que realiza la entidad para la apertura de cuentas es el siguiente:

<b>PROCESO N°1</b>	<b>CAPTACIÓN DE RECURSOS MEDIANTE DEPÓSITOS A LA VISTA (C. AHORROS)</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Obtener el financiamiento necesario para cubrir el ciclo operacional de la entidad; utilizando fuentes de fondeo de bajo costo, las mismas que permitan generar un margen suficiente para cubrir las obligaciones contraídas y excedentes competitivos.
<ul style="list-style-type: none"><li>● La Jefa de Agencia da a conocer al posible cliente el monto para la apertura de cuenta de ahorros y por ende para ser socio de la cooperativa; Dicho monto es de 45 dólares y es fijado por resolución del Consejo de Administración de la entidad.</li><li>● Se establecen los requisitos para ser socio o formar parte de la Cooperativa; los cuales son:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copia de la Cédula de Identidad</li><li>✓ Copia de la Papeleta de Votación</li><li>✓ Original de una carta de luz, agua o teléfono.</li><li>✓ Haber sido aprobada su solicitud para ser socio por el Concejo de Administración.</li></ul></li></ul>	

- ✓ Suscribir y pagar el monto que establece el Consejo de Administración correspondiente a certificados de aportación, así como comprometerse a efectuar los aportes que sean establecidos legal y reglamentariamente.
  
  - ✓ Abrir una cuenta de Ahorros y de Aportaciones, efectuar los depósitos iniciales mínimos requeridos.
- La Jefa de Agencia verifica la información y si el cliente cumple con todos los requisitos, se le acepta como socio de la Cooperativa y se procede con la recepción de los 45 dólares los cuales son divididos de la siguiente manera: 10 destinados al ahorro, 15 para certificados de aportación, 10 para el fondo mortuario y 10 para gastos personales.
  
  - Se le entrega la libreta de certificados de aportación, la misma que devengará un rendimiento de hasta el 6% anual (La cuantía mínima para Certificados de Aportación y su rendimiento lo establece el Consejo de Administración). Si el Consejo de Administración aumenta la cuantía mínima para dichos Certificados, el socio tendrá que depositar la diferencia.
  
  - Se le entrega la Libreta de Ahorros acreditada los 10 dólares. Dichos recursos devengarán un interés del 3% anual.
  
  - Se le entrega un certificado en el cual se detalla los beneficios del fondo mortuario que ofrece la Cooperativa. (Si el socio perezca se entregará a sus familiares USD 850 y si se trata de su conyugue USD 250).

## Depósitos a Plazo

Tanto las personas naturales como jurídicas pueden invertir sus recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., bajo la modalidad de Depósitos a Plazo. Considerando la siguiente información:

**CUADRO N° 5**  
**CONDICIONES PARA LOS DEPÓSITOS A PLAZO**

DE 1 A 5000		DE 5001 A 19999		DE 20000 EN ADELANTE	
PLAZO / DÍAS	TASA ANUAL	PLAZO / DÍAS	TASA ANUAL	PLAZO / DÍAS	TASA ANUAL
30	3,90%	30	4,50%	30	4,90%
61	4,10%	61	5,00%	61	5,10%
92	5,75%	92	6,50%	92	6,75%
121	6,25%	121	7,00%	121	7,25%
181	6,50%	181	7,25%	181	7,50%
365	7,00%	365	7,50%	365	8,00%

**Fuente:** Resoluciones del Consejo de Administración

**Elaborado por:** Miguel Freire

**Proceso para realizar Depósitos a Plazo:**

<b>PROCESO N°2</b>	<b>CAPTACIÓN DE RECURSOS MEDIANTE DEPÓSITOS A PLAZO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Obtener el financiamiento necesario para cubrir el ciclo operacional de la entidad; utilizando fuentes de fondeo de bajo costo, las mismas que permitan generar un margen suficiente para cubrir las obligaciones contraídas y excedentes competitivos.
<ul style="list-style-type: none"><li>● La Jefa de Agencia da a conocer a los posibles clientes las condiciones de para realizar Depósitos a Plazo.</li><li>● Se solicita la copia de la Cédula de Identidad.</li><li>● Se establecen las condiciones de inversión (Cuadro N°5).</li><li>● Se firma el contrato o la póliza.</li></ul>	

Cuando las dos fuentes de financiamiento anteriormente mencionadas no son suficientes para desarrollar sus operaciones con normalidad, se opta por el financiamiento mediante préstamos, considerando las mejores condiciones para la Cooperativa.

### **3.1.2. Área de Colocación**

#### **Objetivo**

Promover la eficiencia, efectividad y economía de las actividades operativas y administrativas que realizan las unidades de Crédito.

#### **Principios que rigen la colocación de créditos**

Los principios que rigen la política crediticia son los siguientes:

- Igualdad de los derechos de los asociados para obtener los beneficios de crédito.
- Beneficios a los socios con créditos destinados a su mejoramiento económico-social.
- Otorgar recursos para inversiones productivas o adquisiciones de bienes de larga duración.
- Asesoramiento al socio sobre la correcta inversión de los créditos otorgados.
- Obtener la seguridad adecuada para la recuperación de los préstamos.

#### **Políticas sobre cartera de créditos**

“El propósito de estas políticas es promover la eficiencia, efectividad y economía de las actividades operativas y administrativas que realizan las unidades de Crédito en especial de los procesos de administración, registro y recuperación de la cartera.

Entre estas políticas tenemos:

- La concesión de créditos será de responsabilidad compartida desde el Consejo de Administración, Comité de Crédito, Gerencia General, Jefes de Oficina, Analistas de Crédito y Notificadores-Verificadores en su respectivo orden jerárquico y nivel de actuación que corresponda, dentro de la cadena de mando de la Cooperativa.
- Los créditos serán otorgados a los socios luego de verificar el cumplimiento de los requisitos requeridos para cada uno de los segmentos y clases de crédito que proporciona la cooperativa.
- La Gerencia General en todo momento será la responsable del control interno y de todos los procesos que involucran la gestión, administración, registro y recuperación del crédito.
- Las jefaturas de oficina mensualmente; es decir, el último día hábil del mes (30 o 31) deberán obtener los reportes del sistema automatizado y preparar los informes de operaciones crediticias máximo hasta el día diez (10) del mes siguiente para conocimiento de la Gerencia General.
- El registro y control de las operaciones crediticias corresponde a la unidad de contabilidad y las jefaturas de oficina, quienes tendrán acceso al sistema informático mediante las claves de acceso que otorgará la Unidad de Sistemas.
- La Unidad de Sistemas será responsable de los procesos automatizados, especialmente los relacionados con el cálculo de intereses, y la maduración de plazos para el adecuado registro y control contable.

La Gerencia General determinará el cumplimiento de estas políticas y en caso contrario analizará las razones de su incumplimiento, para establecer la imposición de sanciones, conforme al Reglamento Interno de la Cooperativa.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Políticas aprobadas por el consejo de Administración el 20 de noviembre del 2008

## **Factores para el análisis crediticio**

El Área de Crédito basará su análisis en los siguientes factores:

- Carácter crediticio del Socio.
- Necesidad socio-económica del Cooperado.
- Capacidad económica.
- Garantías y seguridad para la recuperación del crédito.
- Continuidad en el Ahorro.

## Segmentos de Crédito a los que se enfoca la Cooperativa

**CUADRO N° 6**  
**TIPOS DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA**

<b>TIPOS DE CRÉDITOS</b>	
<b>CRÉDITO</b>	<b>FINANCIA</b>
<b>Crédito Comercial</b> (desde USD 1.500 – 15.000)	a) Capital de Trabajo b) Producción. c) Comercio d) Turismo
<b>Crédito Consumo</b> (desde USD 1 – 1.500)	a) Educación b) Adquisición de Bienes Muebles y Servicios c) Enfermedad d) Vacaciones. e) Gastos Varios.
<b>Crédito de vivienda</b> (desde USD 1.500 – 15.000)	a) Compra de Bienes Inmuebles (terrenos, pisos, casas) b) Cconstrucción de vivienda. c) Ampliación de vivienda.
<b>Crédito de Insumos:</b> (desde USD 250 – 1.000)	a) Agricultura b) Avicultura c) Ganadería d) Porcicultura.
<b>Microcrédito</b> (desde USD 1 – 1.500)	a) Microcrédito Tipo Grupal.

**Fuente:** Reglamento Interno de Crédito de la Cooperativa

**Elaborado por:** Miguel Freire

**Proceso para establecer en que segmento de crédito clasifica el préstamo:**

<b>PROCESO N°1</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE CRÉDITO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer dentro de que segmento de crédito se ubica el préstamo solicitado por un socio.
<ul style="list-style-type: none"><li>● El Analista de Crédito se entrevista con el socio. El socio da a conocer cual el monto de financiamiento que requiere.</li><li>● El Analista de Crédito determina dentro de qué tipo de crédito se ubica de acuerdo al monto solicitado y el destino del préstamo (en que va ser utilizado).</li><li>● Una vez que se ubica dentro de qué tipo de crédito clasifica el préstamo, se dan a conocer cuáles son los requisitos para optar por el mismo.</li></ul>	

## Proceso para otorgar Créditos Comerciales:

<b>PROCESO N°2</b>	<b>COLOCACIÓN DE CRÉDITOS COMERCIALES</b> Son aquellos que realiza la Cooperativa en beneficio de sus asociados; y, que se otorgarán en base a la firma de un garante solvente que posea bienes y trabajo estable.
<b>OBJETIVO:</b>	Destinar los recursos a los sectores productivos de la economía, para que estos generen una rentabilidad y justifique la naturaleza de negocio de la entidad.
<ul style="list-style-type: none"><li>● El/la Analista de Crédito le da a conocer al socio cuáles son los requisitos para tramitar un crédito comercial en base a firmas (deudor, garantes y conyugues); los mismos que son:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copias de cédula y papeletas de votación.</li><li>✓ Justificación documentada de ingresos (Rol de pagos, certificado de ingresos emitido por alguna empresa, RUC, facturas, referencia comercial, etc.).</li><li>✓ En caso de poseer un bien inmueble, presentar copia del pago del impuesto predial, copia de la escritura o contrato de compra venta;</li><li>✓ En caso de poseer vehículo, presentar copia de la matrícula del vehículo o contrato de compra venta.</li><li>✓ Carta de pago de agua, luz o teléfono.</li></ul></li></ul>	

- ✓ Verificación de datos por parte del Notificador-Verificador de la Cooperativa.
- ✓ Certificado de haber asistido por lo menos a un curso de cooperativismo.
- ✓ Croquis de la vivienda
- El/la Analista de Crédito utiliza la información conforme lo requiera para analizar las 5 “C” por separado.
  - ✓ **Carácter:** Se solicita información a un buro de información crediticia (Credit Report) el cual le proporciona información del perfil crediticio del socio tanto en el sector financiero como comercial. Si tiene una buena conducta crediticia se sigue con el proceso si no se finaliza en este punto.
  - ✓ **Capacidad:** Se le solicita información de sus ingresos y egresos, y la diferencia resultante de esto, le da al individuo su capacidad de pago.
    - Se realiza el cálculo de la anualidad con el monto solicitado, la tasa de interés máxima ubicando el segmento por el monto solicitado y el tiempo para el cual se va a dar el préstamo.
    - Se compara el valor de la anualidad, con el valor que resulta de la diferencia de los ingresos menos los egresos; y, si esta es mayor que la anualidad, el sujeto sigue en el proceso para obtener el crédito solicitado; caso contrario se le comunica cual es el monto máximo al que podría acceder.

- ✓ **Colateral:** Si todo va bien hasta este punto, se procede a revisar las garantías, las cuales deben equivaler al 160% del préstamo.
  - ✓ **Capital:** Se analizar los demás bienes que tenga el socio y su garante.
  - ✓ Se procede al análisis del garante, solicitándole la misma información que hasta el momento se ha establecido. Si los resultados del garante son favorables se acepta al garante, caso contrario tendrá que buscar otro que si califique.
  - ✓ **Condición:** Si se han cumplido con todos los requisitos se procede a establecer el monto a financiar, la tasa y el tiempo de vigencia del préstamo.
- El Analista de Crédito presenta un informe al Jefe de Oficina con su respectivo comentario del perfil crediticio del socio.
  - El/la Jefe de Oficina da el visto bueno.
  - Se firman los acuerdos entre socio, Garante, Analista de Crédito y Jefe de Oficina.
  - El/la Jefe de Oficina autoriza el desembolso de los recursos.
  - Se acreditan los valores en la cuenta del socio, para que luego este pueda retíralos.

**Nota:** Los créditos comerciales que sobrepasen los USD 5.000 se realizan en base a hipotecas hasta 6 años plazo.

**Proceso para otorgar Créditos de Consumo:**

<b>PROCESO N°3</b>	<b>COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DE CONSUMO</b> Créditos de consumo se otorgan a los socios en base a garantía personal por un monto de \$1,00 a \$1.500,00 como monto máximo, para un plazo máximo de 1 año cuyos pagos serán mensuales.
<b>OBJETIVO:</b>	Destinar los recursos a los sectores productivos de la economía, para que estos generen una rentabilidad y justifique la naturaleza de negocio de la entidad.
<ul style="list-style-type: none"><li>● El/la Analista de Crédito le da a conocer al socio cuáles son los requisitos para tramitar un crédito de consumo (deudor, garantes y conyugues); los mismos que son:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copias de cédula de identidad y papeletas de votación.</li><li>✓ Carta de agua, luz o teléfono.</li><li>✓ Croquis de la vivienda.</li><li>✓ En caso de operar por primera vez se sujetará a los requisitos del crédito comercial en base a firmas.</li></ul></li></ul>	

- El/la Analista de Crédito utiliza la información conforme lo requiera para analizar las 5 “C” por separado.
  - ✓ **Carácter:** Se solicita información a un buro de información crediticia (Credit Report) el cual le proporciona información del perfil crediticio del socio tanto en el sector financiero como comercial. Si tiene una buena conducta crediticia se sigue con el proceso si no se finaliza en este punto.
  - ✓ **Capacidad:** Se le solicita información de sus ingresos y egresos, y la diferencia resultante de esto, le da al individuo su capacidad de pago.
    - Se realiza el cálculo de la anualidad con el monto solicitado, la tasa de interés máxima ubicando el segmento por el monto solicitado y el tiempo para el cual se va a dar el préstamo.
    - Se compara el valor de la anualidad, con el valor que resulta de la diferencia de los ingresos menos los egresos; y, si esta es mayor que la anualidad, el sujeto sigue en el proceso para obtener el crédito solicitado; caso contrario se le comunica cual es el monto máximo al cual podría acceder.
  - ✓ **Colateral:** Si todo va bien hasta este punto, se procede a revisar las garantías, las cuales deben equivaler al 160% del préstamo.
  - ✓ **Capital:** Se analizar los demás bienes que tenga el socio. (firma de un pagaré)

✓ **Condición:** Si se han cumplido con todos los requisitos se procede a establecer el monto a financiar, la tasa y el tiempo de vigencia del préstamo.

- El Analista de Crédito presenta un informe al Jefe de Oficina con su respectivo comentario del perfil crediticio del socio.
- El/ la Jefe de Oficina da el visto bueno.
- Se firman los acuerdos entre socio, Analista de Crédito y Jefe de Oficina.
- El/la Jefe de Oficina autoriza el desembolso de los recursos.
- Se acreditan los valores en la cuenta del socio, para que luego este pueda retíralos.

**Proceso para otorgar Créditos de Vivienda:**

<b>PROCESO N°4</b>	<b>COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DE VIVIENDA</b> Los créditos de vivienda se otorgan a los socios para financiar bienes inmuebles, en base a una garantía personal.
<b>OBJETIVO:</b>	Destinar los recursos a los sectores productivos de la economía, para que estos generen una rentabilidad y justifique la naturaleza de negocio de la entidad.
<ul style="list-style-type: none"><li>● El/la Analista de Crédito le da a conocer al socio cuáles son los requisitos para tramitar un Crédito de Vivienda; los mismos que son:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copias de cédula y papeletas de votación.</li><li>✓ Justificación documentada de ingresos (Rol de pagos, certificado de ingresos emitido por alguna empresa, RUC, facturas, referencia comercial, etc.).</li><li>✓ En caso de poseer un bien inmueble, presentar copia del pago del impuesto predial, copia de la escritura o contrato de compra venta;</li><li>✓ En caso de poseer vehículo, presentar copia de la matrícula del vehículo o contrato de compra venta.</li><li>✓ Carta de pago de agua, luz o teléfono.</li><li>✓ Verificación de datos por parte del Notificador-Verificador de la Cooperativa.</li></ul></li></ul>	

- ✓ Certificado de haber asistido por lo menos a un curso de cooperativismo.
- ✓ Croquis de la vivienda
- El/la Analista de Crédito utiliza la información conforme lo requiera para analizar las 5 “C” por separado.
  - ✓ **Carácter:** Se solicita información a un buro de información crediticia (Credit Report) el cual le proporciona información del perfil crediticio del socio tanto en el sector financiero como comercial. Si tiene una buena conducta crediticia se sigue con el proceso si no se finaliza en este punto.
  - ✓ **Capacidad:** Se le solicita información de sus ingresos y egresos, y la diferencia resultante de esto, le da al individuo su capacidad de pago.
    - Se realiza el cálculo de la anualidad con el monto solicitado, la tasa de interés máxima ubicando el segmento por el monto solicitado y el tiempo para el cual se va a dar el préstamo.
    - Se compara el valor de la anualidad, con el valor que resulta de la diferencia de los ingresos menos los egresos; y, si esta es mayor que la anualidad, el sujeto sigue en el proceso para obtener el crédito solicitado; caso contrario se le comunica cual es el monto máximo al cual podría acceder.

- ✓ **Colateral:** Si todo va bien hasta este punto, se procede a revisar las garantías, las cuales deben equivaler al 160% del préstamo.
- ✓ **Capital:** Se analizar los demás bienes que tenga el socio (hipoteca del inmueble)
- ✓ **Condición:** Si se han cumplido con todos los requisitos se procede a establecer el monto a financiar, la tasa y el tiempo de vigencia del préstamo.

- El Analista de Crédito presenta un informe al Jefe de Oficina con su respectivo comentario del perfil crediticio del socio.
- El/la Jefe de Oficina da el visto bueno.
- Se firman los acuerdos entre socio, Analista de Crédito y Jefe de Oficina.
- El/la Jefe de Oficina autoriza el desembolso de los recursos.
- Se acreditan los valores en la cuenta del socio, para que luego este pueda retíralos.

**Nota:** Los créditos de vivienda que sobrepasen los USD 5.000 se realizan en base a hipotecas hasta 6 años plazo.

### Proceso para otorgar Créditos de Insumos:

<b>PROCESO N°5</b>	<b>COLOCACIÓN DE CRÉDITOS DE INSUMOS</b> Este crédito se concederá a los socios para la adquisición de productos ya sean insumos agrícolas o balanceados. El monto máximo en insumos agrícolas es \$250,00 a 30 días plazo y en balanceado \$1.000,00 a 30 días plazo sin intereses.
<b>OBJETIVO:</b>	Destinar los recursos a los sectores productivos de la economía, para que estos generen una rentabilidad y justifique la naturaleza de negocio de la entidad.
<p>El administrador de insumos agropecuarios concede estos créditos siempre y cuando los socios cumplan con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Ser socio activo.</li><li>● Mantener el 10% del valor solicitado en ahorros o certificados a más de las bases reglamentarias.</li><li>● Si por primera vez solicita crédito en los almacenes, el socio debe firmar un pagaré.</li><li>● En caso de retraso en sus pagos se cobra el interés de mora respectivo.</li></ul>	

**Proceso para otorgar Microcréditos:**

<b>PROCESO N°6</b>	<b>COLOCACIÓN DE MICROCRÉDITOS</b> El Microcrédito está destinado para financiar actividades artesanales y micro-empresariales de los socios, el monto es hasta \$1.500,00 en base a la firma de un garante solvente.  El plazo máximo de este tipo de crédito es de un año y sus pagos son mensuales
<b>OBJETIVO:</b>	Destinar los recursos a los sectores productivos de la economía, para que estos generen una rentabilidad y justifique la naturaleza de negocio de la entidad.
<ul style="list-style-type: none"><li>● El/la Analista de Crédito le da a conocer al socio cuáles son los requisitos para tramitar un Microcrédito en base a firmas (deudor, garantes y conyugues); los mismos que son:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copias de cédula de identidad y papeletas de votación.</li><li>✓ Justificación documentada de ingresos.</li><li>✓ Carta de agua, luz o teléfono.</li><li>✓ Croquis de la vivienda.</li></ul></li></ul>	

- El/la Analista de Crédito utiliza la información conforme lo requiera para analizar las 5 “C” por separado.
  - ✓ **Carácter:** Se solicita información a un buro de información crediticia (Credit Report) el cual le proporciona información del perfil crediticio del socio tanto en el sector financiero como comercial. Si tiene una buena conducta crediticia se sigue con el proceso si no se finaliza en este punto.
  - ✓ **Capacidad:** Se le solicita información de sus ingresos y egresos, y la diferencia resultante de esto, le da al individuo su capacidad de pago.
    - Se realiza el cálculo de la anualidad con el monto solicitado, la tasa de interés máxima ubicando el segmento por el monto solicitado y el tiempo para el cual se va a dar el préstamo.
    - Se compara el valor de la anualidad, con el valor que resulta de la diferencia de los ingresos menos los egresos; y, si esta es mayor que la anualidad, el sujeto sigue en el proceso para obtener el crédito solicitado; caso contrario se le comunica cual es el monto máximo al cual podría acceder.
  - ✓ **Colateral:** Si todo va bien hasta este punto, se procede a revisar las garantías, las cuales deben equivaler al 160% del préstamo.
  - ✓ **Capital:** Se analizar los demás bienes que tenga el socio y su garante.

✓ Se procede al análisis del garante, solicitándole la misma información que esta el momento hemos establecido. Si los resultados del garante son favorables se acepta al garante, caso contrario tendrá que buscar otro que si califique. (firma de un pagaré)

✓ **Condición:** Si se han cumplido con todos los requisitos se procede a establecer el monto a financiar, la tasa y el tiempo de vigencia del préstamo.

- El Analista de Crédito presenta un informe al Jefe de Oficina con su respectivo comentario del perfil crediticio del socio.
- El/la Jefe de Oficina da el visto bueno.
- Se firman los acuerdos entre socio, garante, Analista de Crédito y Jefe de Oficina.
- El/la Jefe de Oficina autoriza el desembolso de los recursos.
- Se acreditan los valores en la cuenta del socio, para que luego este pueda retíralos.

### **3.1.3. Área de Recaudación**

#### **Objetivo**

Promover la recuperación efectiva de los recursos de la Cooperativa, calzando los ciclos de caja de la entidad según la programación realizada y evitando desfases en sus flujos de efectivo.

#### **Políticas de Cobranzas**

- El control de la recuperación de los créditos es de responsabilidad compartida en forma inversa desde el Notificador-Verificador, Analistas de Crédito, Jefes de Oficina, Gerente General, Comité de Crédito y Consejo de Administración, de igual manera en su orden jerárquico y con el nivel de actuación que le corresponda dentro de la cadena de mando de la institución.
- La Gerencia General en todo momento será la responsable del control interno y de todos los procesos la recuperación del crédito.
- La Gerencia General ejecutará las acciones que correspondan para obtener la recuperación de los créditos morosos de manera judicial o extrajudicial.
- El castigo de las operaciones morosas se efectuará una vez cumplido el plazo de un mil ochenta días (1080) y luego de verificar el cumplimiento de las acciones y disposiciones que rigen este tipo de operaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., cuenta con un instructivo para realizar la recaudación de los créditos concedidos; el mismo que servirá para

normar los procedimientos y acciones de cobro en las diferentes unidades administrativas, encaminado a generar una acción compartida entre la Gerencia, Coordinadora General de Crédito y las Jefaturas de Oficina, a fin de sanear la cartera vencida, en el ánimo de cumplir con las metas propuestas en los Planes de Trabajo de la Institución.

El instructivo será la guía y la herramienta con la cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., actuará en el desempeño del proceso de cobranzas a nivel de todas las oficinas operativas.

#### GRÁFICO N°8

#### NIVEL DE ACTUACIÓN PARA LOS PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



**Fuente:** Instructivo de Cobranzas de la Cooperativa  
**Elaborado por:** Miguel Freire

## Procesos

Los procesos establecidos para realizar la recaudación de los créditos otorgados por la entidad se dan a conocer a continuación:

<b>PROCESO N°1</b>	<b>CARTERA PREVENTIVA</b> Esta cartera se considerada fresca y sin vencimiento
<b>OBJETIVO:</b>	Fomentar ante sus socios y clientes una cultura de pago regular con el fin de generar el retorno del dinero en las mejores condiciones, que proporcione liquidez, imagen empresarial, y la reducción del riesgo crediticio.
<ul style="list-style-type: none"><li>● Esta cartera es gestionada cinco días antes del vencimiento.</li><li>● El medio de gestión es mediante llamadas telefónicas recordando la fecha de vencimiento y la motivación hacia el socio para que se acerque a pagar.</li><li>● El fomento de la cultura de pago se realiza por el período de tres meses o tres cuotas. Sin embargo las jefaturas de oficina en conocimiento de sus clientes pueden extender el plazo hasta lograr una cultura de pago puntual del socio o cliente.</li><li>● La responsabilidad corresponde a las jefaturas de oficina, de acuerdo a la cartera colocada y distribuida.</li></ul>	

<b>PROCESO N°2</b>	<p><b>BLOQUEO DE CUENTAS</b></p> <p>Inmovilización de los recursos monetarios mantenidos en la Cooperativa tanto por los deudores como por los garantes.</p>
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Presionar a los socios morosos para que realicen el pago de los créditos otorgados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se cierran las operaciones de entrega de dinero de las cuentas de los socios que se encuentran en mora en más de 30 días.</li> <li>● El bloqueo de cuentas, se realiza a socios y garantes de operaciones deudoras, que consiste en bloqueo de las cuentas de ahorro, a fin de que no se permita movimientos de retiro de dinero mientras no se cancele el crédito.</li> <li>● El bloqueo de las cuentas es controlado por la Unidad de Sistemas en base de la información proporcionada por la Coordinadora General de Crédito.</li> </ul>	

<b>PROCESO N°3</b>	<b>CARTERA EXTRAJUDICIAL</b> Esta cartera está considerada como vencida
<b>OBJETIVO:</b>	Detener la maduración de la cartera en cuanto a vencimiento, a fin de generar liquidez y reducir el riesgo de incobrabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esta cartera es gestionada entre 30, 60 y 90 días después del vencimiento.</li> <li>● <u>Soporte Legal</u>, la administración y gestión de cobro está a cargo de la Gerencia y Coordinadora General de Crédito (Analista de crédito de la matriz). Para un aceleramiento en la gestión de cobros y eliminar riesgos de maduración de la morosidad, se cuenta con el apoyo de los Notificadores o Verificadores de Crédito y Cobranzas los cuales podrán ser con relación laboral o con contrato de servicios bajo la modalidad de “Trabajo a Comisión”.</li> <li>● <u>Asignación de Cartera</u>, en la Oficina Matriz, la cartera es entregada por parte de la Coordinadora General de Crédito a cada uno de los Oficiales de Cobranzas identificando el detalle por cada oficial colocador.</li> <li>● La cartera asignada por la Unidad de Crédito, se realiza por medio magnético, correo electrónico, o en papel, dejando evidencia clara del traslado de la cartera en un formulario que permite identificar los siguientes datos: Oficial que colocó los créditos, días de morosidad, información financiera y numérica que permita realizar evaluaciones precisas y rápidas.</li> </ul>	

En las oficinas Sucursales o Agencias el responsable de legislar dicha cartera es el/la Jefe de Oficina y se entrega una copia de los reportes a la Gerencia y a la Coordinadora General de Crédito (Analista de crédito matriz).

- Retorno de Cartera, mensualmente hasta el día cinco de cada mes, los Oficiales de Cobranzas (NV) emiten el informe de la cartera recibida, gestionada y que retorna al Oficial de Crédito o responsable de la colocación, en dicho informe, se deja señalada la cartera gestionada y no gestionada y las razones que han imposibilitado el cobro.

Notificador Verificador realiza las cobranzas y emite un informe a la Coordinadora de de Crédito (Analista de crédito de la matriz)

De estos informes se deja constancia de la revisión efectuada por parte del Jefe de Oficina y Gerente General.

- Responsabilidad del Oficial de Cobranzas, el manejo de la cartera y su saneamiento se orienta a la morosidad, enfocando su gestión para bajar los índices y el monto de la cartera en mora.

<b>PROCESO N°4</b>	<p><b>CARTERA PREJUDICIAL</b></p> <p>Esta cartera está considerada como vencida</p>
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Buscar un saneamiento de la cartera mediante profesionales en leyes, abogados denominados Oficiales Judiciales cuyos procesos de cobros estarán respaldados con acciones precisas que eviten la maduración de la cartera, que ocasiona demora en el cobro y afecta a las provisiones contables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esta cartera es gestionada entre 90 y 120 días después del vencimiento.</li> <li>● <u>Soporte Legal</u>, su manejo y gestión de cobro está a cargo de la Coordinadora de Crédito. (analista de crédito).</li> <li>● Los Oficiales Judiciales mantienen un contrato individual de trabajo sin relación de dependencia, bajo la modalidad de Trabajo a Comisión.</li> <li>● <u>Asignación de Cartera</u>, en la Oficina Matriz, la cartera es entregada por parte de la Coordinadora General de Crédito a cada uno de los Oficiales Judiciales identificando el detalle por cada oficial colocador.</li> <li>● La cartera asignada por la Unidad de Crédito, se realiza por medio magnético, correo electrónico, o en papel, dejando evidencia clara del traslado de la cartera en un formulario en el cual se puede identificar los siguientes datos: oficial que colocó los créditos, días de morosidad, información financiera y numérica que permite realizar evaluaciones precisas y rápidas.</li> </ul> <p>Dicha cartera es legalizada por Jefe de Oficina y se entregará una copia de los reportes a la Gerencia General.</p>	

- Retorno de Cartera, mensualmente hasta el día cinco de cada mes, los Oficiales Judiciales emiten el informe de la cartera recibida, gestionada y que retorna al Oficial de Crédito o responsable de la colocación, en dicho informe, se deja señalado la cartera gestionada y no gestionada y las razones que han imposibilitado el cobro.

De estos informes se deja constancia de la revisión efectuada por parte del Jefe de Oficina y Gerente General.

- A fin de asegurar el costo beneficio en las gestiones judiciales para el cobro de la cartera en este tramo, se considera objeto de acción judicial los créditos cuyos saldos de capital se encuentren vencidos por valores superiores a USD \$ 500,00 dólares americanos; y por valores inferiores, la Jefe de Oficina gestiona su recuperación.
- Responsabilidad del Oficial Judicial, el manejo de la cartera y su saneamiento se orienta a la depuración de la cartera morosa, en relación directa con los índices de morosidad y al valor de recuperación, orientando su gestión para bajar los índices y el valor de la cartera morosa.
- Para el caso de las oficinas que se hallan fuera de la plaza de Quito, las Jefaturas de Oficina mantienen Oficiales Judiciales Externos, cuyos procesos son patrocinados por los profesionales externos y la delegación que obtienen del Gerente General en calidad de Representante Legal de la Entidad.

<p><b>PROCESO N°5</b></p>	<p><b>CARTERA JUDICIAL</b></p> <p>Esta cartera se considera de gestión judicial para su recuperación, a cargo del Área Legal o de profesionales Oficiales Judiciales Internos y externos.</p>
<p><b>OBJETIVO:</b></p>	<p>Recuperar vía legal los créditos concedidos por la entidad, cuyo cobro no fue posible por medios alternativos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Su gestión de cobro responde a acciones judiciales que dan continuidad a la Cartera Prejudicial, a fin de continuar con la gestión de cobros por esta vía, y evitar el riesgo de incobrabilidad de la cartera madura.</li> <li>● Esta cartera se gestiona a partir de los 120 hasta los 1090 días del vencimiento.</li> <li>● Asignación de Cartera, en la Oficina Matriz, la cartera es entregada por parte de la Coordinadora General de Crédito a cada uno de los Oficiales Judiciales identificando el detalle por cada oficial colocador.</li> <li>● La cartera asignada por la Unidad de Crédito, se realiza por medio magnético, correo electrónico, o en papel, dejando evidencia clara del traslado de la cartera en un formulario en el cual se puede identificar los siguientes datos: oficial que colocó los créditos, días de morosidad, información financiera y numérica que permite realizar evaluaciones precisas y rápidas.</li> <li>● Dicha cartera es legalizada por el Jefe de Oficina y se entrega una copia de los reportes a la Gerencia General.</li> </ul>	

- Retorno de la Cartera, Mensualmente hasta el día cinco de cada mes, los Oficiales Judiciales emiten el informe de la cartera recibida, gestionada y que retorna al Oficial de Crédito o responsable de la colocación, en dicho informe, se deja señalado la cartera gestionada y no gestionada y las razones que han imposibilitado el cobro.

De estos informes se deja constancia de la revisión efectuada por parte del Asesor de Crédito, Jefe de Oficina y Gerente General.

- A fin de asegurar el costo beneficio en las gestiones judiciales para el cobro de la cartera en este tramo, se considera objeto de acción judicial los créditos cuyos saldos de capital se encuentren vencidos por valores superiores a USD 2.000,00 dólares americanos, y por valores inferiores, la Jefe de Oficina gestiona su recuperación. Se faculta a la Gerencia General para negociar pagos parciales (a los Oficiales Judiciales), el mismo que informará al Consejo de Administración en la próxima reunión.
- Responsabilidad del Oficial Judicial, el manejo de la cartera y su saneamiento se orienta a la depuración de la cartera morosa en relación directa de sus índices de morosidad y al valor, orientando siempre la gestión a bajar los índices y el valor de la cartera morosa.
- Para el caso de las oficinas que se hallan fuera de la plaza de Quito, las Jefaturas de oficina mantienen Oficiales Judiciales Externos, y cuentan con la representación legal del Gerente General.

<b>PROCESO N°6</b>	<p><b>CARTERA CASTIGADA</b></p> <p>Esta cartera se considerará en gestión judicial para su recuperación, pero casi se la considera pérdida.</p>
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Realizar los ajustes correspondientes para reflejar la pérdida en los estados financieros derivada de la imposibilidad de cobro de ciertos créditos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esta cartera se gestiona después de los 1090 días del vencimiento.</li> <li>● La Jefatura Nacional de Crédito, entrega a la Gerencia General el reporte de las operaciones que se hallan vencida por más de 1090 días, en las cuales se detallan datos relevantes como: nombre del socio, fecha de concesión del crédito, fecha de vencimiento del crédito, saldo del crédito en mora, número de días en vencimiento y valor de la provisión de cuentas incobrables.</li> <li>● La Gerencia General instruye a la Unidad de Contabilidad para que verifique los valores registrados en la cuenta contable Provisión de Cuentas Incobrables para determinar la ejecución de castigo de las operaciones con cargo a las provisiones ejecutadas.</li> <li>● En base de la información contable presenta el informe al Consejo de Vigilancia para que autorice del castigo de las operaciones que se hallan vencidas por un período superior a los 1090 días.</li> <li>● La Unidad de Contabilidad, con base en la Resolución del Consejo de Vigilancia procede con el castigo de las operaciones, dejando el saldo de un dólar (USD 1,00) en la cuenta de obligación pertinente y registra en las cuentas de orden 710310 y 720310 “Cuentas Castigadas” de la contabilidad.</li> </ul>	

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas”.<sup>18</sup>

El análisis del entorno macroeconómico es vital para saber en qué condiciones de soporte compete una empresa nacional con otras del mundo o de su mismo país o región, o en qué condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país comparada con otros sectores nacionales e internacionales.

#### **3.2.1.1. Incidencia del Factor Político**

En el 2006, tras una década de profunda inestabilidad institucional, Ecuador eligió presidente de la República a Rafael Correa, quien triunfó con un programa centrado en un proceso constituyente, completado en 2008, para refundar el Estado y la democracia ecuatoriana, fortalecer las instituciones del estado, priorizar el gasto social y alcanzar la soberanía energética y financiera.

---

<sup>18</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

El mandatario ha obtenido respaldo masivo en las urnas, en dos referendos y en dos elecciones, la última de las cuales, en abril de 2009, validó su mandato hasta el año 2013.

### **Moneda en Circulación**

El economista confirmó que el dólar estadounidense iba a seguir siendo la divisa nacional del Ecuador, aunque consideró "el mayor error" en la política financiera del país la adopción de dicha medida en enero de 2000. Si bien admitió que "a largo plazo" el esquema monetario podría revertirse, recalcó que del mismo sería "muy difícil salir" y que el Gobierno no tenía vocación de "suicida".

### **Endeudamiento público**

Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP), el cual colectaba el excedente de los ingresos de Petroecuador, la compañía estatal de hidrocarburos, y destinaba el 70% del mismo al pago de las deudas públicas interna y externa. Con los recursos del FEIREP, el Gobierno, aseguraba Correa, podía cubrir necesidades fiscales y programas sociales.

### **Desacuerdos con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial**

El presidente Correa, no ha aceptado los requisitos establecidos por estos organismos, ni las imposiciones que los mismos están acostumbradas a exigir, sobre todo en los países más vulnerables.

### **Regulaciones del Gobierno**

- Se ha establecido un impuesto a la salida de capitales y a la permanencia de recursos en el exterior.

- Se regularizaron las tasas de interés para las instituciones del sistema financiero y para el cobro de comisiones por servicios.
- Impuestos a las importaciones, etc.

Todos estos factores políticos inciden en el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., pues con el actual modelo económico implementado por el ejecutivo, se ha dificultado la inversión extranjera, lo cual se ve reflejado en la disminución de las fuentes de empleo y la emigración de las compañías a otros países que brinden mayor seguridad.

#### **3.2.1.2. Incidencia del Factor Económico**

La economía del Ecuador continúa su lento despegue, tras un periodo en el que la producción creció lentamente, como consecuencia del incremento en el nivel de liquidez del sistema financiero.

Para crecer más y sostener este crecimiento en el largo plazo, el Gobierno debe fomentar y promover en mayor medida la inversión privada, dado que en la actualidad el crecimiento se sostiene gracias al consumo.

Los problemas de financiación del Estado persisten, como consecuencia de la insuficiente recaudación necesaria para hacer frente a un ambicioso plan de gasto público. Por este motivo, el Gobierno se ha visto obligado a hacer uso de las reservas externas así como de diversos sistemas de financiación internos.

### **3.2.1.2.1. Dolarización**

En enero de 2000, en medio de una profunda crisis, el gobierno de Mahuad decretó la dolarización de la economía, convirtiendo al Ecuador en el primer país latinoamericano que elimina su moneda nacional y la reemplaza por el dólar estadounidense, a un tipo de cambio de 25.000 sucres por dólar.

Mediante este proceso el dólar estadounidense reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones:

1. Como reserva de valor
2. Unidad de cuenta, y,
3. Como medio de pago y de cambio.

Nuestro país queda totalmente dolarizado el 13 de septiembre del 2000, cuando los billetes y monedas en sucres cesaron su curso legal.

Todas las instituciones del sistema financiero ecuatoriano están expuestas a las variaciones que sufra el dólar estadounidense, ya que el tipo de cambio entre monedas, reflejará la pérdida de valor adquisitivo de esta moneda, como consecuencia del fracaso del modelo económico implementado por Estados Unidos, el cual condujo a la crisis financiera mundial.

A continuación se presenta un análisis de las cotizaciones del dólar frente a las principales monedas a nivel mundial, y donde se observará cómo esta ha ido perdiendo su poder adquisitivo.

**CUADRO N° 7**  
**TABLA CRUZADA DE TIPO DE CAMBIO**

Par	USD	EUR	GBP	JPY	CHF	CAD	AUD	MXN
USD	1	0.7548	0.6415	84.0750	1.0033	1.0217	1.0366	12.4845
EUR	1.3241	1	0.8492	111.3290	1.3285	1.3530	1.3729	16.5306
GBP	1.5592	1.1775	1	131.1180	1.5643	1.5931	1.6166	19.4620
JPY	0.0119	0.0090	0.0076	1	1.1930	0.0121	0.0123	0.1485
CHF	0.9973	0.7529	0.6394	83.8490	1	1.0173	1.0336	12.4425
CAD	0.9792	0.7399	0.6283	82.2790	0.9820	1	1.0166	12.2250
AUD	0.9646	0.7286	0.6190	81.0840	0.9678	0.9855	1	12.0430
MXN	0.0801	0.0605	0.0514	6.7348	0.0803	0.0818	0.0830	1

Fuente: <http://www.forexpros.es/charts/gráficos-multiples>

**GRÁFICO N° 9**  
**EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DEL USD/EUR**



Fuente: <http://es.finance.yahoo.com>

Por lo mencionado la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., puede obtener resultados económicos desfavorables al estar obligada a realizar sus operaciones en dólares estadounidenses.

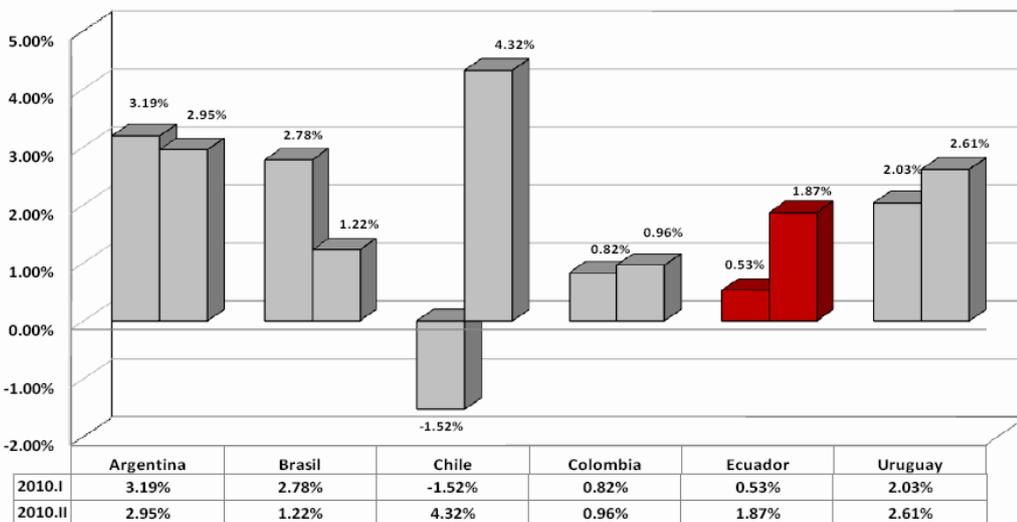
### 3.2.1.2.2. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes, productos y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Desde el año 2007, el PIB per cápita ha tenido un incremento; en el 2009, año de la crisis económica mundial, Ecuador presentó un crecimiento real del 0.36%.

Al igual que las principales economías latinoamericanas, Ecuador refleja una recuperación en su productividad, como se puede observar a continuación.

**GRÁFICO N° 10**  
**PIB DE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS**  
**(Precios constantes de 2000, variaciones trimestrales t/t-1)**



**Fuente:** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

El Producto Interno Bruto es una medida macroeconómica que indica que tan productivo es un país, y por ende permite establecer su competitividad con las demás economías.

Mientras más alto sea el resultado de esta variable, incentivará en mayor medida la inversión extranjera. Por esta razón la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., puede ser beneficiada con estos recursos ya sea de manera directa o indirecta y a la vez contribuir con el desarrollo económico del país, mediante la concesión de créditos a los sectores productivos, lo cual incrementaría el PIB del Ecuador.

### **3.2.1.2.3. Balanza Comercial**

La Balanza Comercial establece las diferencias entre las importaciones y exportaciones ecuatorianas.

Al finalizar el tercer trimestre del año 2010, el 74.58% del total de las ventas externas del país en valor FOB se comercializaron en América; EEUU fue el primer mercado para las exportaciones ecuatorianas con el 35.50% de participación, seguido por el grupo de países que conforman la ALADI con el 23.83%; y dentro de este la CAN con el 12.22%; mientras que al resto de países de América se vendió el 15.25%. A Europa se destinó el 17.84% de las exportaciones, ocupando el tercer lugar de importancia como mercado; porcentaje dentro del cual la Unión Europea tiene el 13.47% de participación, el resto de países de Europa contabilizaron el 4.36%; Asia participó con el 6.82%; África, Oceanía y Otros sumaron 0.76%.

Las compras del exterior registradas durante los nueve meses transcurridos del año 2010, muestran que el mercado común de la ALADI es el principal proveedor del Ecuador, aportando con el 34.02% del valor total FOB, la CAN participa con el 16.11%. El segundo proveedor de las importaciones del país son los Estados Unidos de Norteamérica con el 26.76%, Asia ocupa el tercer lugar con 19.67%, y finalmente Europa el 9.90%.

**CUADRO N° 8**  
**BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR A SEPTIEMBRE DEL 2010**

Balanzas Comerciales Petroleras y No Petroleras del Ecuador con sus Principales Socios Comerciales (1)																
- Toneladas métricas y valor FOB en miles de USD -																
	Enero - Septiembre 2010															
	Exportaciones (2)						Importaciones						Balanza Comercial			
	Petroleras			No Petroleras			Petroleras			No petroleras			Petrolera		No petrolera	
	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	TM	FOB
Totales	13,909,975	6,903,267	100%	5,805,524	5,648,277	100%	3,706,362	2,596,904	100%	5,900,727	10,956,888	100%	10,203,614	4,306,363	-95,203	-5,308,611
1 Venezuela (2)	244,759	123,624	1.79%	124,076	587,713	10.41%	604,459	392,538	15.12%	172,593	75,508	0.69%	-359,700	-268,914	-48,517	512,205
2 Rusia	0	0	0.00%	825,994	424,420	7.51%	0	0	0.00%	76,166	37,927	0.35%	0	0	749,828	386,494
3 Italia	0	0	0.00%	775,722	450,620	7.98%	3	17	0.00%	47,410	188,242	1.72%	-3	-17	728,312	262,378
4 Holanda	0	0	0.00%	180,397	253,763	4.49%	796	893	0.034%	54,742	80,250	0.73%	-796	-893	125,654	173,474
5 Francia	0	0	0.00%	34,860	143,764	2.55%	9	25	0.00%	8,435	63,556	0.58%	-9	-25	26,426	80,207
6 España	0	0	0.00%	94,416	247,546	4.38%	3,639	4,283	0.16%	41,171	174,306	1.59%	-3,639	-4,283	53,245	73,240
7 Reino Unido	0	0	0.00%	66,019	66,384	1.18%	49	104	0.00%	6,668	51,963	0.47%	-49	-104	59,351	14,422
8 Nicaragua	83,028	38,197	0.55%	6,866	17,432	0.31%	0	0	0.00%	5,269	3,511	0.03%	83,028	38,197	1,597	13,921
9 Honduras	52,360	22,707	0.33%	16,472	12,733	0.23%	0	0	0.00%	2,244	1,748	0.02%	52,360	22,707	14,228	10,985
10 Bélgica	0	0	0.00%	297,353	177,084	3.14%	36,147	25,874	0.996%	50,613	168,484	1.54%	-36,147	-25,874	246,740	8,600
11 Cuba	0	0	0.00%	4,179	8,565	0.15%	0	0	0.00%	77	284	0.00%	0	0	4,102	8,281
12 El Salvador	243,092	122,130	1.77%	1,396	3,424	0.06%	0	0	0.00%	2,458	2,481	0.02%	243,092	122,130	-1,061	943
13 Angola	0	0	0.00%	0	22	0.00%	0	0	0.00%	8	38	0.00%	0	0	-8	-16
14 Paraguay	0	0	0.00%	323	1,365	0.02%	0	0	0.00%	154	3,250	0.03%	0	0	169	-1,885
15 Guatemala	170,792	76,601	1.11%	4,418	10,077	0.18%	35,130	23,801	0.92%	14,110	12,514	0.11%	135,662	52,800	-9,692	-2,437
16 Bolivia	0	0	0.00%	3,074	9,115	0.16%	0	0	0.00%	29,735	15,076	0.14%	0	0	-26,661	-5,961
17 Uruguay	50,303	24,984	0.36%	4,817	5,040	0.09%	66,601	31,204	1.20%	21,740	39,488	0.36%	-16,298	-6,220	-16,923	-34,448
18 Alemania	0	0	0.00%	400,019	248,540	4.40%	209	601	0.023%	83,573	327,789	2.99%	-209	-600	316,446	-79,249

(Sigue)

(Viene)

	Enero - Septiembre 2010															
	Exportaciones (2)						Importaciones						Balanza Comercial			
	Petroteras			No Petroteras			Petroteras			No petroteras			Petrotera		No petrotera	
	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	Part.	TM	FOB	TM	FOB
Totales	13,909,975	6,903,267	100%	5,805,524	5,648,277	100%	3,706,362	2,596,904	100%	5,900,727	10,956,888	100%	10,203,614	4,306,363	-95,203	-5,308,611
19 India	0	0	0.00%	54,276	7,782	0.14%	117	139	0.01%	49,007	88,719	0.81%	-117	-139	5,268	-80,936
20 Hong Kong	0	0	0.00%	1,453	5,149	0.09%	59	172	0.01%	29,369	105,053	0.96%	-59	-172	-27,917	-99,904
21 Taiwan	0	0	0.00%	15,441	13,275	0.24%	0	2	0.00%	45,168	113,837	1.04%	0	-2	-29,727	-100,563
22 Canada	0	0	0.00%	10,279	38,556	0.68%	36,407	25,513	0.982%	384,692	142,701	1.30%	-36,407	-25,513	-374,413	-104,145
23 Tailandia	0	0	0.00%	1,221	1,140	0.02%	0	0	0.00%	30,438	199,684	1.82%	0	0	-29,217	-198,545
24 Chile	783,043	390,294	5.65%	212,739	138,284	2.45%	35,187	24,868	0.96%	247,050	372,815	3.40%	747,856	365,427	-34,311	-234,531
25 Perú	1,486,148	745,380	10.80%	137,988	193,766	3.43%	250,894	232,517	8.95%	557,749	495,115	4.52%	1,235,254	512,863	-419,761	-301,349
26 Panamá (2)	2,776,120	1,376,708	19.94%	8,400	16,665	0.30%	441,725	297,166	11.44%	37,195	322,869	2.95%	2,334,395	1,079,542	-28,795	-306,204
27 Argentina	0	0	0.00%	157,998	83,121	1.47%	1,267	2,276	0.09%	684,319	400,032	3.65%	-1,267	-2,276	-526,322	-316,911
28 Japón	299,911	146,658	2.12%	118,842	92,740	1.64%	13	91	0.00%	80,356	473,587	4.32%	299,899	146,567	38,486	-380,847
29 México	0	0	0.00%	27,201	57,921	1.03%	29,399	19,509	0.751%	256,902	494,374	4.51%	-29,399	-19,509	-229,701	-436,453
30 Corea del Sur	0	0	0.00%	4,439	4,584	0.08%	82	211	0.01%	130,022	514,493	4.70%	-82	-211	-125,583	-509,910
31 Brasil	0	0	0.00%	12,140	36,004	0.64%	438	977	0.038%	274,949	571,024	5.21%	-438	-977	-262,808	-535,021
32 Colombia	785	1,744	0.03%	335,107	583,663	10.33%	141,926	138,500	5.33%	564,809	1,302,039	11.88%	-141,142	-136,756	-229,702	-718,376
33 China	468,440	230,986	3.35%	24,270	59,925	1.06%	24	27	0.00%	544,304	1,014,762	9.26%	468,416	230,959	-520,034	-954,837
34 Estados Unidos (3)	6,598,753	3,263,942	47.28%	1,144,599	1,192,304	21.11%	1,589,266	1,074,363	41.37%	1,027,879	2,552,632	23.30%	5,009,487	2,189,579	116,720	-1,360,328
35 Otros países	652,441	339,311	4.92%	698,729	455,790	8.07%	432,516	301,232	11.60%	339,350	546,696	4.99%	219,925	38,078	359,379	-90,906

Fuente: www.bce.fin.ec

La Balanza Comercial del Ecuador a septiembre del 2010, presente resultados positivos en términos de TM aunque en términos FOB presenta resultados negativos y comparada con el 2009 también presenta resultados desfavorables.

Mientras mayores sean las exportaciones a las importaciones que realiza el Ecuador, será mejor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., ya que si entra más dinero al país, esta podrá incrementar sus capitaciones y por ende ampliar su negocio mediante la concesión de crédito a los sectores productivos.

#### **3.2.1.2.4. Inflación**

La inflación es el cambio gradual que se da en los precios de los bienes productos o servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias prima, energía, salario, etc.).

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC<sub>U</sub>), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio.

La inflación afecta de manera directa las actividades de las Cooperativas, ya que en base a la misma se calcula la tasa de interés real que debe cobrar la entidad por sus créditos.

Su fórmula es:

$$F = \frac{\text{IPC actual} - \text{IPC anterior}}{\text{IPC anterior}} * 100$$

Donde:

F = inflación

IPC = Índice de Precios al Consumidor

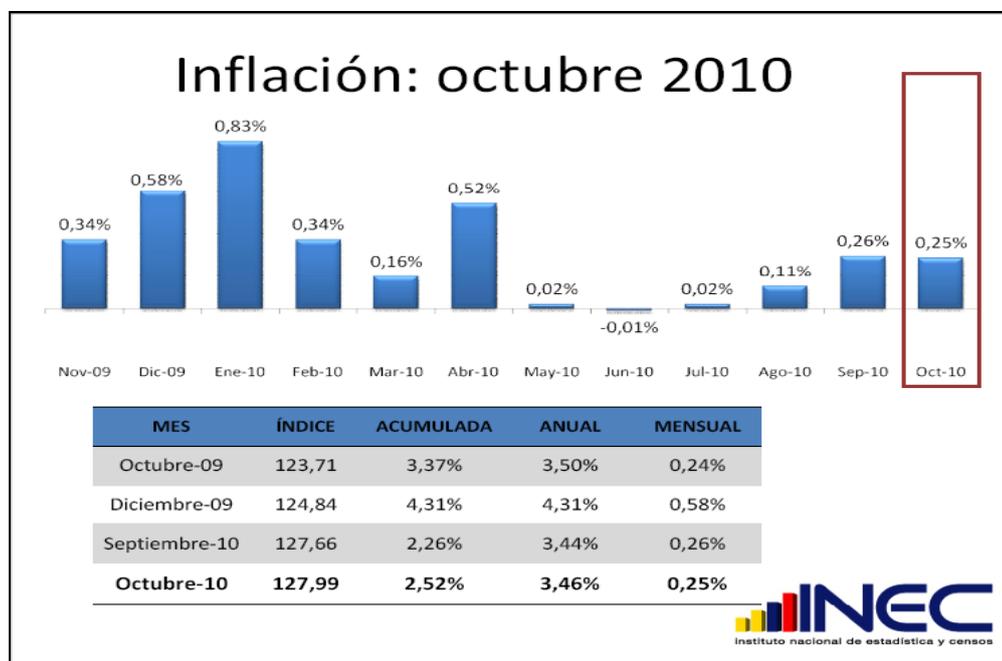
La inflación como se mencionó incide en la determinación de la tasa de interés requerida por la institución financiera, así:

Formula:

$$Inr = In + F + 1$$

Según el informe mensual de inflación a octubre 2010 presentado por el BCE, los índices de precios al consumidor IPC de octubre 2010 registraron una variación mensual de 0.25%, incremento similar al de septiembre (0.26%). Desde la vigencia de la dolarización, la variación del IPC de los meses de octubre registran en promedio el 0.56%. A nivel anual el IPC registró el 3.46%.

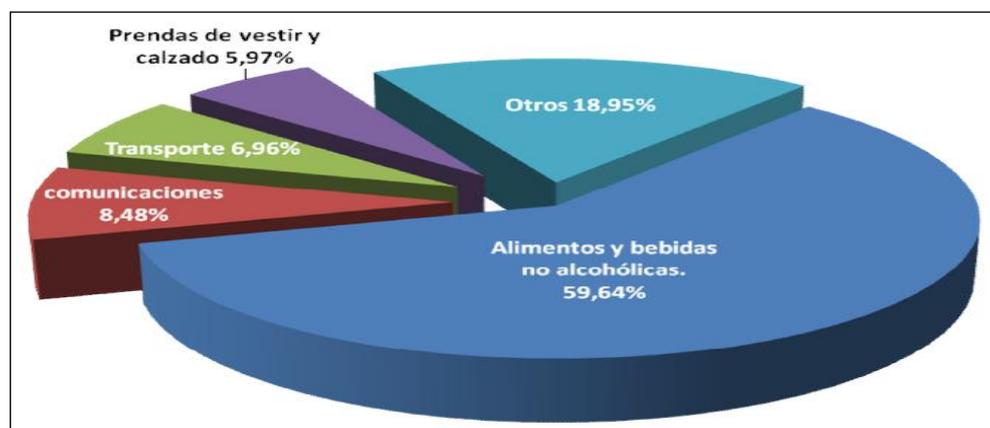
**GRÁFICO N° 11**  
**COMPARACIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN A OCTUBRE DEL 2010**



**Fuente:** www.inec.gov.ec

Los precios de los bienes que aportan en mayor medida a la inflación son:

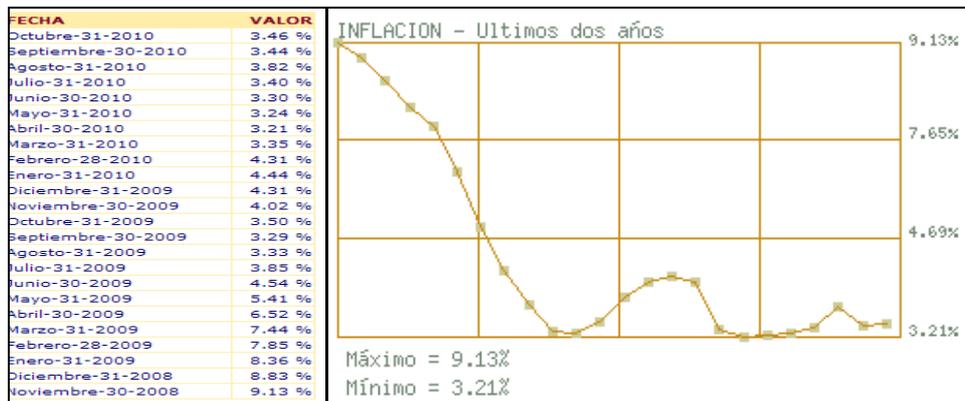
**GRÁFICO N° 12**  
**APORTACIONES DE LAS DIVISIONES DEL IPC A LA INFLACIÓN**  
**(Octubre del 2010)**



**Fuente:** www.inec.gov.ec

La inflación anual a octubre del 2010 fue de 3,46%, como se indica a continuación:

**GRÁFICO N° 13**  
**INFLACIÓN ANUAL**



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

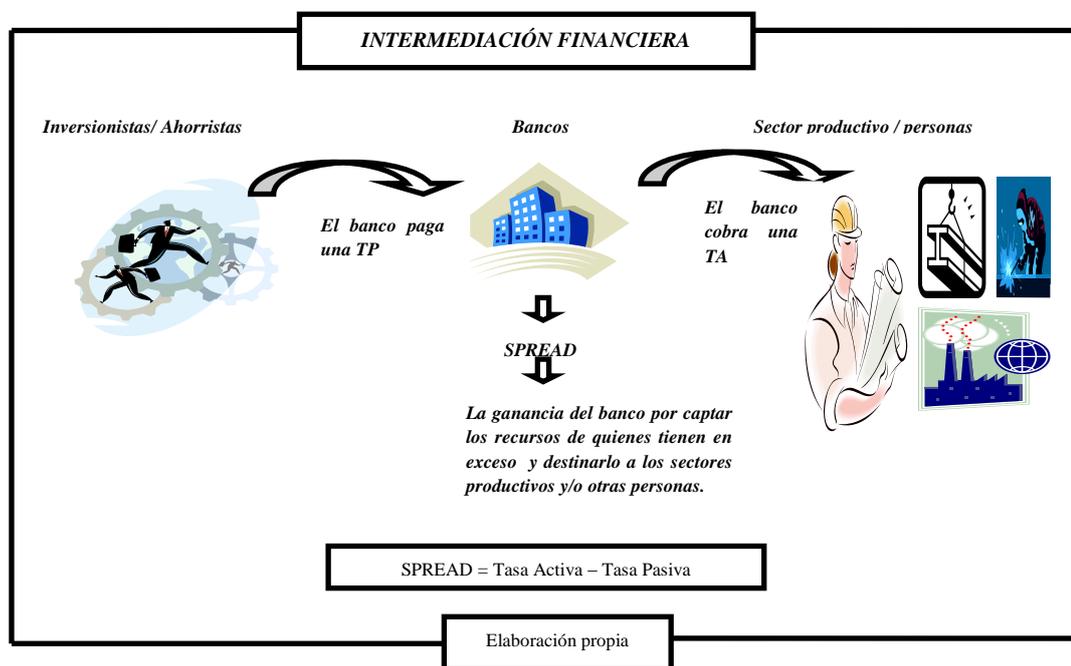
### 3.2.1.2.5. Tasas de interés

Las tasas de interés están relacionadas directamente con las instituciones financieras, ya que intervienen tanto en las captaciones como en las colocaciones de recursos.

Las instituciones financieras están autorizadas para captar los recursos monetarios del público en general, pero por los mismos deben pagar una tasa denominada pasiva. Por otro lado, y, para completar su ciclo de negocio, las instituciones financieras destinan los recursos a los sectores productivos o a quienes requieren financiamiento y por ello cobran una tasa denominada activa.

La ganancia que reciben las instituciones financieras por realizar esta intermediación se denomina SPREAD, la cual resulta de la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva, como se muestra a continuación:

**GRÁFICO N° 14**  
**ESQUEMA DEL NEGOCIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**



Para fijar las tasas de interés tanto activas como pasivas, las instituciones autorizadas para realizar intermediación financiera deben observar la segmentación que realiza el Banco Central del Ecuador de forma mensual, en donde dicho organismo establece cada uno de los segmentos con sus respectivas tasas de interés como se puede observar continuación:

**CUADRO N° 9**  
**COMPARACIÓN DE TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES**

<b>NOVIEMBRE 2010 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.70	Microcrédito Minorista	30.50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.30	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	0.93	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.23		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05

**Fuente:** www.bce.fin.ec

Para establecer las tasas referenciales y máximas, el Banco Central del Ecuador, recibe información semanal tanto de las operaciones activas como pasivas con sus respectivas tasas de todas las instituciones que conforman el sistema financiero ecuatoriano, y, en base a esta información se establecen las tasas indicadas en el cuadro superior, utilizando los diferentes métodos con los que cuenta dicho organismo.

Cabe resaltar que la diferencia de tasas existente entre los diferentes segmentos está en función del riesgo al cual está expuesta una institución financiera al

conceder créditos. Es decir un segmento es más riesgoso que otro y por lo tanto tiene una tasa de interés más alta.

Por lo mencionado, tanto las tasas de interés activas como pasivas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., se encuentran reguladas o restringidas por las disposiciones del Banco Central del Ecuador, lo cual incide en el resultado que la entidad obtenga como margen por concepto de intermediación financiera.

### **3.2.1.3. Incidencia del Factor Legal**

El 20 de marzo del 2010, el presidente Rafael Correa anunció que se está consolidando la institucionalidad de una Superintendencia de Cooperativas, y la emisión de la Ley de Economía Popular y Solidaria; para regular a todas la Cooperativas del país.

Según Correa la creación de este organismo y de dicha ley, es necesario porque el objetivo y la lógica de una cooperativa de ahorro y crédito es diferente del funcionamiento de los bancos.

Hasta la fecha la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., se somete a todas las disposiciones emitidas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y está regulada por la Dirección Nacional de Cooperativas, a cuyo organismo tiene que presentar sus planes, sus reformas y cualesquier cambio que ocurra dentro de la entidad financiera.

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

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

Este proyecto plantea la creación de una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que será la que controle a todas las cooperativas que están regidas bajo el Ministerio de Inclusión Social y Económica y la Superintendencia de Bancos. Aquellas que no quieran hacerlo deberán transformarse en una entidad acorde a las que maneja la Superintendencia de Bancos.

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social, hasta el 2008 existían 1.221 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por este Ministerio y 38 por la Superintendencia de Bancos.

Para Pérez, el sector cooperativo tiene una figura diferente y por tanto, necesita tener un órgano de control adaptado a estas circunstancias.

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

“A pesar de que somos cooperativas hacemos intermediación financiera y para garantizar los depósitos a nuestros clientes, no solo basta el autocontrol sino un control estricto, de prudencia financiera que lo hace la Superintendencia de Bancos.”

Peñaherrera tiene reparos en que la nueva entidad que se pretende crear con la nueva ley englobe a todos los sistemas de economía popular y solidaria, cooperativas de consumo, transporte, de vivienda, cajas de ahorro, informales

microempresarios. “Eso significa supervisar a más de 50 mil instituciones y la intermediación financiera sería un puntito del eslabón.”

La falta de control ha derivado en la proliferación de cooperativas. Por ejemplo, en Tungurahua, existen 117 cooperativas de ahorro y crédito.

Pedro Khipo, presidente de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de los Pueblos Indígenas del Ecuador, señaló que la proliferación es grave. “Eso hace que las mismas organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios abran cuentas en dos y cinco cooperativas distintas”.

Las cooperativas amparadas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social se estiman que mueven entre \$ 800 millones y \$ 1.000 millones anuales, y, las reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros entre \$ 1.700.

#### **3.2.1.4. Incidencia Factor Social**

“Los problemas que enfrenta nuestra sociedad hoy en día son variados. Pero entre los principales inconvenientes sociales que afectan a nuestro país podemos enumerar los siguientes: pobreza, desempleo, delincuencia, corrupción, inestabilidad política, inseguridad, narcotráfico, etc”.<sup>19</sup>

La ideología y el modelo económico implementado por el actual gobierno desincentiva la inversión extranjera, por esta razón muchas empresas han cerrado o se han trasladado a otros países, lo cual genera un aumento en el desempleo, pobreza y por ende de la delincuencia.

---

<sup>19</sup>

[http://www.google.com.ec/#hl=es&biw=1276&bih=547&q=Cambios+en+la+legislacion+en+el+Ecuador&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=ea462562b42ccaac](http://www.google.com.ec/#hl=es&biw=1276&bih=547&q=Cambios+en+la+legislacion+en+el+Ecuador&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=ea462562b42ccaac)

Aunque los problemas de corrupción han disminuido, la inestabilidad política y sobre toda la inseguridad va en aumento.

Por otro lado, los problemas de derivados del narcotráfico perjudican la imagen del Ecuador en el exterior y somos más vulnerables a que ingrese dinero a nuestro país por el lavado de activos.

Todas estas variables de una u otra forma afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., ya que estos problemas sociales afectan el riesgo país, y por ende el costo del financiamiento externo.

### **3.2.2. Influencias Microeconómicas**

Son todas las fuerzas que una institución puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a: los clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos.

#### **3.2.2.1. Clientes**

En calidad de socios, serán beneficiarios de los recursos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., las personas que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento General de Crédito y que tengan o estén interesadas en formar su propio negocio, incentivar la productividad de la zona, que requieran capital de trabajo, soliciten créditos para ampliación de sus instalaciones o expansión geográfica, entre otras.

### 3.2.2.2. Proveedores

Los proveedores de equipos, suministros, servicios e insumos agropecuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., son los siguientes.

**CUADRO N° 10**  
**DETALLE DE PROVEEDORES**

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>
Equipos de computación	Comercial Luis San Pedro
Equipos de Oficina	Comercial Luis San Pedro American Save S.A
Suministros y Materiales	Imprenta Saavedra
Servicios de informes de buros de crédito	Credit Report
Servicios vigilancia	Personal contratado por la propia empresa; los permisos para las armas lo tramita la entidad.
Servicios de alarmas de seguridad	Sealarm S.A
Mantenimiento de Sistemas y equipos informáticos.	SIFIZSOFT S.A., empresa de soluciones informáticas para el área financiera.
Servicios de telecomunicaciones	Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Insumos agrícolas	Ecuaquímica S.A Bayer S.A Agripac S.A

**Fuente:** Archivos de proveedores la Cooperativa  
**Elaborado por:** Miguel Freire

### 3.2.2.3. Competidores

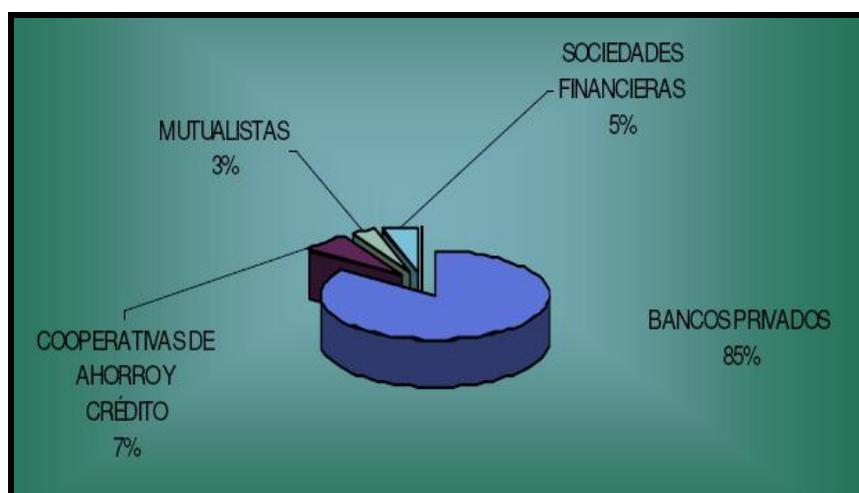
Los competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., son todas las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano; pues de una u otra manera pueden ofrecer productos similares y que pueden ser preferidos tanto por las personas naturales como jurídicas. A continuación damos a conocer cuáles son estas instituciones:

- Los Bancos
- Las Sociedades Financieras
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Las Mutualistas

El sector cooperativo de ahorro y crédito es muy importante en la oferta de servicios financieros a los sectores popular y medio, en zonas rurales, y urbanas; consecuentemente contribuye activamente en la generación de empleos y reducción de la pobreza, por su participación en el mercado de las microfinanzas. Se estima en 2`000,000 de personas que forman parte de las cooperativas, de las cuales, más del 60% realizan actividades micro-empresariales.

En los últimos años las cooperativas experimentaron un crecimiento muy importante, con lo cual lograron una mayor participación dentro del sistema financiero nacional privado, alcanzando al 7%, constituyéndose de esta forma en el segundo sector más importante del país después del bancario.

**GRÁFICO N° 15**  
**PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA**  
**FINANCIERO PRIVADO**



**Fuente:** [www.portalmicrofinanzas.org](http://www.portalmicrofinanzas.org)

“Las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros al cierre del 2009 sumaron 38 y sus activos alcanzaron al orden de USD 800'000000 cuyo rubro más importante lo constituye la cartera de crédito con una participación del 80%. Las cooperativas reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas son aproximadamente 1221”.<sup>20</sup>

Los competidores ubicados en la zona de influencia o en el nicho de mercado de de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., son:

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional (Carapungo)
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre (Quito)
3. Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso (Puéllaro)
4. Cooperativa la Benéfica Ltda. (Esmeraldas)
5. Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro (Solanda)

<sup>20</sup> <http://www.eluniverso.com/2010/11/05/1/1356/un-nuevo-proyecto-controlar-cooperativas-ministerio-prepara-propuesta-crear-superintendencia-vigile-todas-cooperativas.html>

Sobre todo la Cooperativa Nacional, la 29 de Octubre y la Cooprogreso son los competidores mas fuertes para la entidad, ya que al ser controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, proporcionan una mayor seguridad de su desempeño a sus clientes.

#### **3.2.2.4. Productos Sustitutos**

Para establecer los productos sustitutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., nos centraremos en la naturaleza de su negocio el cual es la captación de recursos del público para destinarlos a los sectores más vulnerables de la economía, con el objetivo de lograr el bienestar social de los ecuatorianos.

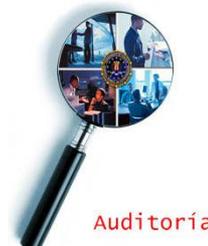
Bajo esta concepción, un producto sustituto sería, todos los demás servicios financieros que no puede prestar esta entidad como son:

1. La administración de portafolios de inversión ya que las demás entidades financieras cuenta con sus propias administradoras de fondos y lo pueden hacer.
2. Inversión de fondos en donde se busca únicamente el rendimiento económico, más no el bienestar social.
3. Una Cooperativa no emite certificados de garantía y si lo hiciera no serian tan confiables como los certificados bancarios.
4. Una cooperativa no puede formar un grupo financiero y por ende no cuenta con todos los servicios complementarios que le ofrece un banco que es cabeza de un grupo financiero, como son seguros, administración de fondos, o invertir en proyectos de construcción.

## CAPÍTULO IV

### 4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 4.1. Generalidades de la Auditoría de Gestión



##### 4.1.1. Concepto de Auditoría de Gestión

Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, eficacia, economía ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.

Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.

##### 4.1.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión tiene por objetivo:

- ✓ Medir en los distintos niveles y en cada uno de los procesos de una organización la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- ✓ Regular desviaciones en cualquier proceso examinado dentro de una o varias áreas de la compañía; en base a las conclusiones y recomendaciones que se emiten a los responsables de las mismas.

- ✓ Identificación de las oportunidades de mejoras.
  
- ✓ Evaluación del desempeño.

### **4.1.3. Evolución de la Auditoría de Gestión**

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica, el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

En el siglo XX se pasa de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes, a una Auditoría dedicada a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

Viendo la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

La Auditoría de Gestión surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. En base a este examen, se puede poner en orden los recursos de una empresa, para lograr un mejor desempeño y productividad.

La necesidad del administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están ejecutando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas.

La Auditoría de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.

**CUADRO N° 11**  
**DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE**  
**AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>En Cuanto a:</b>	<b>Financiera</b>	<b>Gestión / Operacional</b>
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.</p>	<p>Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.

Medición	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. (NAGAS)	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.
Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quiénes la Ejecutan	Los Auditores certificados con personal de apoyo de la misma profesión	Auditores certificados con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.

Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad.
Objetivo de la Evaluación del Control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

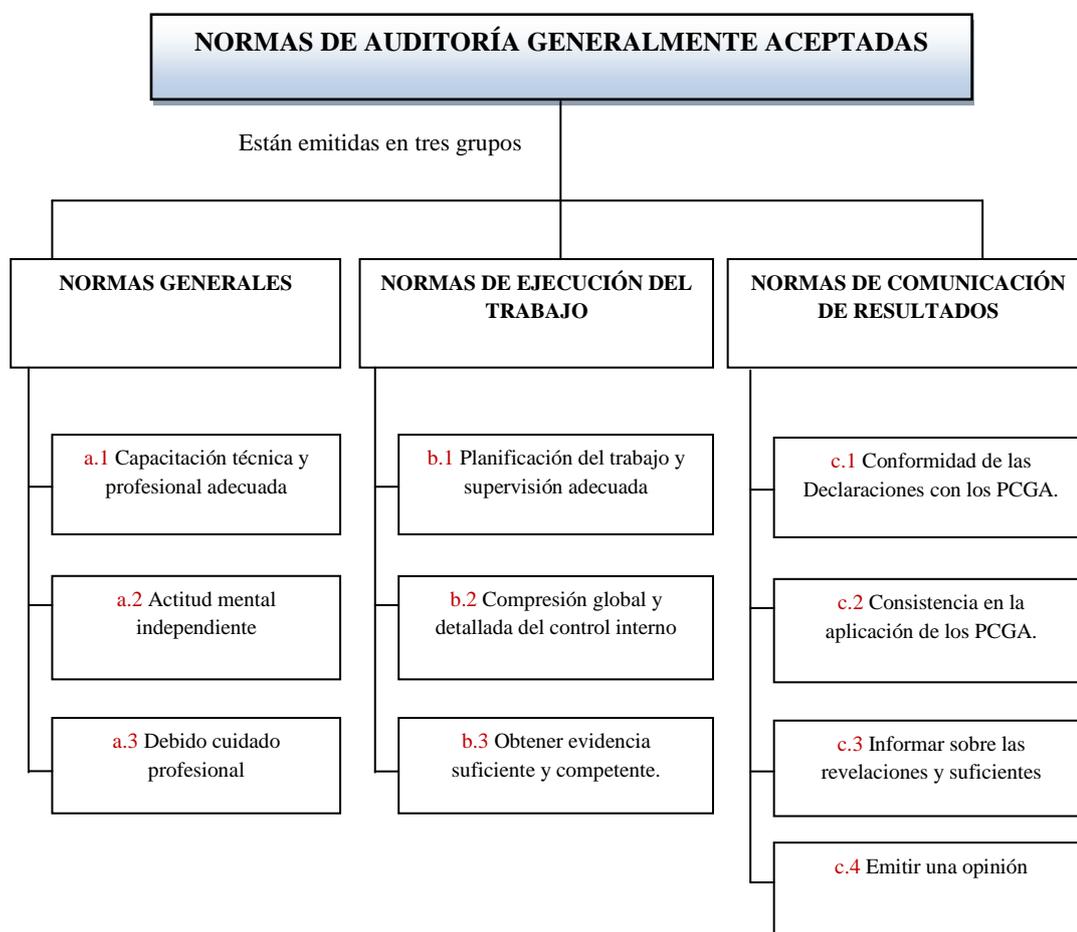
**Fuente:** <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

## 4.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

EL AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) ha expuesto el marco de referencia para realizar una auditoría, el mismo que está compuesto por 10 normas de auditoría generalmente aceptadas:

GRÁFICO N° 16

### NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)



**Fuente:** WHITTINGTON. Ray & PANY. Kurt., “Principios de Auditoría”; Pág. 29

**Elaborado por:** Miguel Freire

### **Normas Generales:**

- ✓ (a.1) El auditor debe tener una profesión académica profesional y la capacitación técnica se logra a través de la experiencia y de cursos realizados.
- ✓ (a.2) El auditor no debe tener vínculos familiares ni laborales con la empresa en análisis.
- ✓ (a.3) Tiene cuidado profesional cuando observa si se ha dado el cumplimiento de todos las normas aplicables a la entidad.

### **Normas de Trabajo de Campo o Ejecución:**

- ✓ (b.1) Se debe realizar una planificación antes de empezar la auditoría y supervisar a sus ayudantes.
- ✓ (b.2) Debe observar y formarse una idea del control interno de la entidad.
- ✓ (b.3) Se debe recopilar la información competente y suficiente.

### **Normas de Comunicación de Resultados:**

- ✓ (c.1) El auditor en su informe debe establecer o comunicar si el contador ha elaborado los estados financieros de conformidad con los PCGA.
- ✓ (c.2) Se debe especificar si los estados financieros bajo análisis tienen consistencia
- ✓ (c.3) Se debe establecer si se presentan todas las revelaciones suficientes (Transacciones con partes relacionadas).

- ✓ (c.4) El auditor en su informe debe emitir una opinión siempre que haya revisado los estados financieros en su conjunto (balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de evaluación en el patrimonio) o caso contrario abstenerse de la misma.

Estas normas nos permiten desarrollar el trabajo de auditoría de una manera ordenada y siguiendo una metodología preestablecida, teniendo control y optimizado los recursos empleados para el examen.

### **4.3. Fases de la Auditoría de Gestión**

El proceso de auditoría tiene las siguientes fases:

#### 1. Planificación

- ✓ Planificación Preliminar
- ✓ Planificación Especifica
- ✓ Evaluación del Control Interno
- ✓ Medición de Riesgos
- ✓ Programa

#### 2. Ejecución

- ✓ Aplicación de Procedimientos y Técnicas
- ✓ Papeles de Trabajo
- ✓ Indicadores de Gestión
- ✓ Hallazgos/ Evidencias

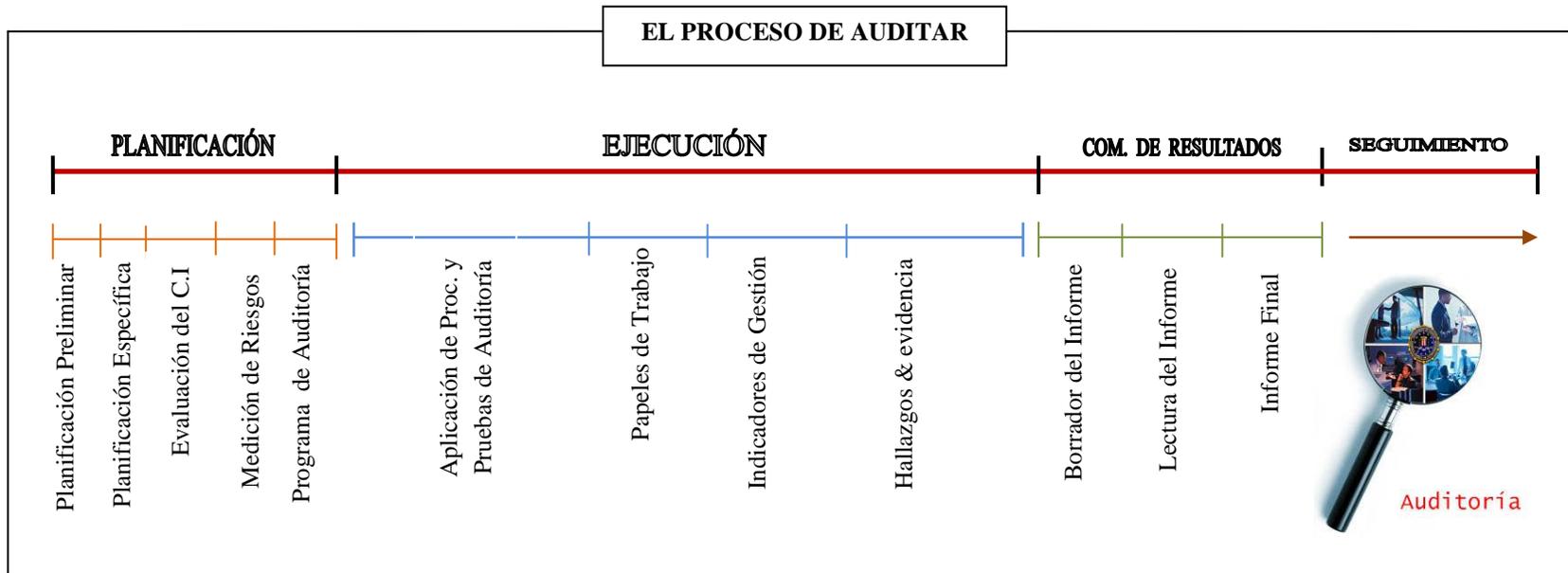
#### 3. Comunicación de Resultados

- ✓ Borrador del informe
- ✓ Lectura del informe
- ✓ Informe final

#### 4. Seguimiento

GRÁFICO N° 17

FASES O PROCESO DE AUDITORÍA



Fuente: Apuntes de Clase  
Elaborado por: Miguel Freire

### **4.3.1. Planificación**

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar”.<sup>21</sup>

“Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.

La planeación adecuada ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, que se identifiquen los potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente. La planeación adecuada también ayuda a la asignación apropiada de trabajo a los miembros del equipo, facilita la dirección y supervisión de los mismos y la revisión de su tarea, y ayuda, cuando sea aplicable, en la coordinación del trabajo hecho por los auditores de componentes y por los expertos. La naturaleza y extensión de las actividades de planeación variarán de acuerdo con el tamaño y complejidad de la entidad y la experiencia previa del auditor con la entidad.”<sup>22</sup>

#### **4.3.1.1. Planificación Preliminar**

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como

---

<sup>21</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

<sup>22</sup> Norma Internacional de Auditoría 300

consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría. La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.

Mediante la comprensión del ambiente de control, sistema de contabilidad, procedimientos de control, ambiente SIC (Sistemas de información computarizada) y auditoría interna, podemos evaluar el riesgo inherente, el mismo que se debe determinar en esta etapa.

En la planificación preliminar el auditor obtiene el conocimiento de la empresa, a través de la revisión del archivo permanente (revisión de escrituras, políticas, reglamentos, manuales, instructivos, organigramas), mediante una visita a las instalaciones y la aplicación de una entrevista.

#### **4.3.1.1.1. Revisión del Archivo Permanente**

El archivo permanente es de propiedad de la empresa, contiene documentos que no varían de un año a otro y sirven para posteriores auditorías; dicho archivo contiene datos como: base legal, escrituras, estatutos, reglamentos, manuales de procedimientos y funciones, instructivos, organigramas estructurales, funcionales y de personal, plan de cuentas, contratos a largo plazo, estados financieros y notas aclaratorias, informes de auditorías anteriores, actas de directorios, etc.

Toda esta información obtenida del archivo permanente le da al auditor un conocimiento amplio del funcionamiento de la empresa.

#### **4.3.1.1.2. Archivo Corriente**

El archivo corriente es de propiedad del auditor y sirve para respaldar el dictamen de auditoría emitido por el mismo, al finalizar su examen (Auditoría Financiera). Dicho archivo contiene todos los papeles de trabajo resultantes de la aplicación de los procedimientos y pruebas de auditoría; como son: cédulas sumarias, cédulas analíticas, hoja de trabajo, conformaciones, etc.

#### **4.3.1.1.3. Visita a las Instalaciones**

El auditor realiza la visita a las instalaciones de la empresa que será auditada, para observar cómo está funcionando y si está estructurada u opera según lo establecido en los organigramas.

En nuestro caso pondremos mayor atención en las áreas de Captación, Colocación y Recaudación, para identificar posibles problemas y en base a esto realizar nuestro plan de auditoría, cuya profundidad de las pruebas y procedimientos dependerá de la confiabilidad que arroje el control interno de la Cooperativa.

#### **4.3.1.1.4. Entrevista**

En la entrevista se formulan las preguntas para corroborar la información obtenida mediante la observación preliminar de la entidad (visita a las instalaciones). La misma está dirigida al Gerente General, y pretende ampliar aun más el conocimiento que tiene el auditor acerca de la organización.

La revisión del archivo permanente, la visita preliminar y la entrevista le proporcionan al auditor un conocimiento global de la empresa y por ende le

permiten determinar el riesgo inherente a la entidad. Cabe indicar que esta etapa será desarrollada por el Jefe de Auditoría.

#### 4.3.1.1.5. Documentos necesarios en la planificación preliminar

Para obtener el conocimiento de la organización, en la fase de la planificación preliminar podemos utilizar los siguientes formatos:

##### Visita a las Instalaciones

Para registrar la información obtenida mediante la visita a las instalaciones, podemos utilizar el siguiente formato:

Referencia P/T	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA. RESUMEN DE RECORRIDO A LAS INSTALACIONES</b>	
Responsable:.....	Fecha:.....
Cargo:.....	Hora:.....
Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

## Entrevista

Para complementar la información obtenida mediante la observación realizada en la visita a las instalaciones, se realizara una entrevista, y, para registrar esta información se puede utilizar el siguiente formato:

Referencia P/T
----------------

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA. ENTREVISTA</b>	
Nombre/Entrevistado:.....	Lugar:.....
Cargo:.....	Fecha:.....
	Hora:.....
1. ¿.....?	
2. ¿.....?	
3. ¿.....?	
4. ¿.....?	
Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

#### **4.3.1.2. Planificación Específica**

La planificación específica en definitiva, es determinar los procedimientos para cumplir la estrategia o decisiones adoptadas en la planificación preliminar. En la planificación específica se analiza la documentación e información recopilada y se confirma la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente como de control, que se evaluaron de forma preliminar y se define el enfoque más adecuado. En la planificación específica es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar tanto las pruebas de cumplimiento como sustantivas, a aplicar en la siguiente fase a cada uno de los procesos (en caso de auditoría financiera a cada uno de los grupos de cuentas).

En resumen la planificación específica es la metodología empleada por el auditor para desarrollar su trabajo. En esta se detallan los siguientes aspectos:

##### **4.3.1.2.1. Motivo del Examen**

En Auditoría de Gestión, se establece el por qué, de realizar un examen de auditoría, a las áreas o departamentos de una empresa. Por lo general, el motivo del examen es para medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de dichas áreas o departamentos.

##### **4.3.1.2.2. Objetivo General del Examen**

El objetivo general del examen, en Auditoría de Gestión, consiste en el planteamiento de que es lo que se quiere hacer o realizar en la empresa y con qué propósito.

Normalmente estos exámenes tienen por objetivo general, evaluar las áreas o departamentos de una empresa, para determinar posibles las desviaciones existentes dentro de cada uno de los procesos, y, emitir recomendaciones que contribuyan a lograr las 5 “E”.

#### **4.3.1.2.3. Objetivos Específicos del Examen**

Los objetivos específicos se derivan del objetivo general, y en estos se establece los propósitos que pretende la auditoría con respecto a un departamento pero de manera más detallada. Entre los principales objetivos específicos que persigue una auditoría de gestión podemos encontrar:

- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución en términos de gestión.
- ✓ Evaluar el nivel de eficiencia en utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Verificar que el control interno sea el adecuado para las áreas o departamentos en estudio.
- ✓ Detectar desviaciones y emitir recomendaciones para su solución, contribuyendo para que la empresa logre excelencia en sus operaciones.

#### **4.3.1.2.4. Alcance de la Auditoría**

Se refiere al periodo de análisis, el tiempo que le tomará al auditor realizar su trabajo y entre que fechas estará comprendido el mismo.

#### **4.3.1.2.5. Base legal**

En la base legal establece cuales son las normas o leyes que necesita observar la entidad que va a ser auditada, para cumplir con sus actividades normales.

#### **4.3.1.2.6. Recursos Materiales**

Son todos los equipos, insumos e implementos necesarios para realizar un examen de auditoría. Entre estos tenemos: laptops, impresoras, resmas de papel, cartuchos de tinta, esferos, lápices, etc.

#### **4.3.1.2.7. Recursos Humanos**

Comprende todo el personal o el equipo de trabajo necesario para realizar el examen de auditoría. Los mismos que para el caso deben ser profesionales que tengan vasto conocimiento en Auditoría de Gestión y en diseño e implementación de procesos.

Se debe detallar el costo hora/hombre, de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y las horas totales a laborar.

#### **4.3.1.2.8. Recursos Financieros**

Es el costo del servicio de auditoría proporcionado a la empresa, el mismo que será cancelado según las estipulaciones realizadas en el contrato de servicios que firman las partes.

#### **4.3.1.2.9. Distribución de Tiempo y Trabajo**

Para realizar una Auditoría de Gestión o cualesquier otra, se deben distribuir las tareas para cada una de las fases de auditoría con sus respectivos responsables, tiempos y fechas, para asegurar el cumplimiento de las actividades, procedimientos, pruebas y emisión de informes según la programación realizada.

#### **4.3.1.3. Evaluación del Sistema de Control Interno**

La evaluación del Control Interno es parte del proceso de auditoría, y, dependiendo de los resultados que se obtengan de dicha evaluación se aplicará a mayor o menor profundidad los procedimientos y pruebas de auditoría.

Mientras más efectivos sean los controles implementados por una organización, será menos probable la ocurrencia de errores u fraudes en las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda. Pero si los controles no son efectivos, el auditor tiene que realizar un examen más exhaustivo o profundo de las operaciones, para detectar errores y emitir recomendaciones para corregirlos.

#### **4.3.1.3.1. Antecedentes del Control Interno**

Todo negocio requiere de ciertos controles para lograr resultados óptimos; independientemente del tamaño, las empresas buscan estabilidad, optimización de recursos y resultados favorables.

Para lograr todo esto las organización implementan un sin número de actividades las cuales les permiten tener cierto grado de seguridad al desempeñarse en su negocio. Mientras más rigurosos sean estos controles, menor será la probabilidad de ocurrencia de errores.

#### **4.3.1.3.2. Concepto de Control Interno**

El control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de sus funciones, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que deben atender.

#### **4.3.1.3.3. Objetivos del Control Interno**

El control interno es desarrollado por todos los miembros de una organización (consejo de administración, directivos y demás personal de la empresa); es diseñado específicamente para evitar que se den errores en las operaciones de una entidad.

Los objetivos del Control Interno son los siguientes:

- 1) Buscar la efectividad y eficiencia de las operaciones
- 2) Proporcionar confiabilidad de la información financiera y que los registros contables sean fidedignos.
- 3) Asegurar el cumplimiento de las leyes y regularizaciones aplicables
- 4) Salvaguardar los activos.
- 5) Minimizar el riesgo de errores y fraudes que se pueda dar en la organización
- 6) Eliminar la idea del empleado indispensable.

#### **4.3.1.3.4. Clases de Control Interno**

El control interno puede ser clasificado de varias formas, pero generalmente se lo clasifica de acuerdo:

- ✓ Al momento en que se ejecuta
- ✓ Al enfoque con el que se aplica

A continuación se expone en detalle cada una de las mismas.

##### **4.3.1.3.4.1. De Acuerdo al Momento**

De acuerdo al momento el control interno puede ser preventivo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

Los procedimientos de control previo y concurrente se aplica en el proceso de las operaciones; el control posterior, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría, actividad ejecutada por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

### **Control Interno Previo**

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que esta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

### **Control Interno Concurrente**

El control interno concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las mismas; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con menores recursos y corregir ciertos errores que pueden ocurrir en el transcurso del desarrollo de las operaciones.

### **Control Interno Posterior**

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación generalmente aceptadas que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realiza a través de la auditoría (interna o externa).

#### **4.3.1.3.4.2. De Acuerdo al Enfoque**

El control interno de acuerdo al enfoque puede ser administrativo o financiero, este último es más conocido y facilita ejecutar la auditoría financiera.

##### **Control Interno Administrativo**

El control interno administrativo es el plan organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevar a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de la operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los controles internos administrativos pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

##### **Control Interno Financiero**

Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

#### **4.3.1.3.4.3. Otras Clasificaciones**

Puede existir una clasificación del control interno de acuerdo al enfoque del mismo para cada área de una empresa, o, de acuerdo a enfoque del usuario, Así pueden existir:

##### **Controles de Existencia**

Son aquellos que proporcionan cierto grado de seguridad de que las actividades organizadas existan y sean validad.

##### **Controles de Exactitud y Autorización.**

Son aquellos que permiten registrar las actividades y operaciones por los montos y detalles que reflejan los documentos.

##### **Controles de Custodio**

Sirven para asegurar que los activos movibles estén asegurados del riesgo de robo o perdida.

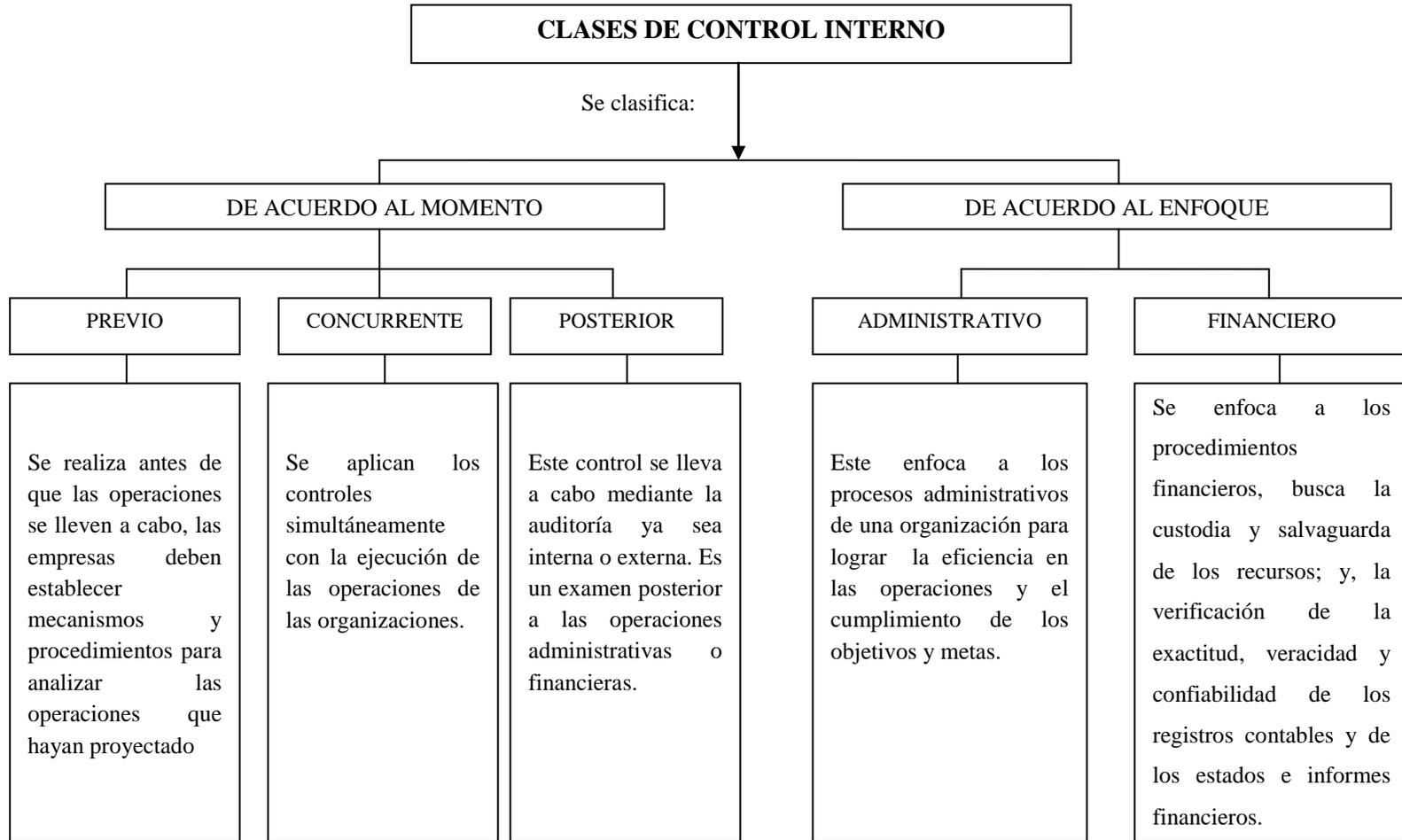
**CUADRO N° 12**  
**COMPARACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO CON EL CONTROL**  
**INTERNO ADMINISTRATIVO**

<b>CONTROL INTERNO</b>	
<b>FINANCIERO O CONTABLE</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>1. Método y procedimientos relacionales</b>	<b>1. Método y procedimientos relacionales</b>
1.1 Protección de activos	1.1 Con eficiencia de operación
1.2. Confiabilidad de los registros contables	1.2 Adhesión a políticas
<b>2. Controles</b>	<b>2. Controles</b>
2.1 Sistemas de autorización	2.1 Análisis estadísticos
2.2 Sistemas de aprobación	2.2 Estudio de tiempos y movimientos
2.3 Segregación de tareas	2.3 Informes de actuación
2.4 Controles físicos	2.4 Programas de selección
	2.5 Programas de adiestramiento
	2.6 Programas de capacitación
	2.7 Control de calidad
<b>3. Proporcionan cierta seguridad respecto en los siguientes aspectos:</b>	<b>3. Proporcionan cierto grado de seguridad para lograr:</b>
3.1 Todas las transacciones se realicen de acuerdo a la autorización específica.	3.1 Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones
3.2 Registro transaccionales sean transparentes	
3.3 Estados financieros estén de acuerdo a los PCGA, y demás normas contables y financieras.	

Elaborado por: Miguel Freire

**GRÁFICO N° 18**

**CLASES DE CONTROL INTERNO**



**Elaborado por:** Miguel Freire

#### **4.3.1.3.5. Técnicas de Control Interno**

La técnica es un conjunto de procedimientos utilizados por una persona para lograr un determinado objetivo.

Las técnicas de control interno son métodos utilizados por las organizaciones para detectar los errores que se den en las operaciones cotidianas de la misma para corregirlas de manera oportuna.

Existen diferentes tipos de técnicas de control interno que pueden utilizar las empresas, pero, entre las principales tenemos:

##### **✓ Técnicas Validación**

Son un conjunto de actividades implementadas por la organización para confirmar a través de los mecanismos de autorización, comparación y verificación, la pertinencia y legalidad de las transacciones u operaciones de una entidad.

##### **✓ Técnicas de Aseguramiento**

Son procedimientos utilizados para comprobar o verificar el correcto funcionamiento de las operaciones de una organización.

##### **✓ Técnicas de re-ejecución**

Consiste en volver a realizar los procedimientos, actividades y procesos de una organización; para verificar la exactitud en las transacciones u operaciones realizadas por la misma.

✓ **Técnicas de Especialización Funcional**

Consiste en verificar la existencia de una correcta segregación de funciones, el acceso restringido a cierta información, la supervisión y la función de auditoría interna.

**4.3.1.3.6. Métodos de Evaluación del Control Interno**

Existen varios métodos para la evaluación del Control Interno, entre los principales tenemos:

✓ COSO I

✓ COSO II

✓ CORRE

✓ MICIL

**4.3.1.3.6.1. Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations)**

El denominado “INFORME COSO”, sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

En la elaboración o construcción de dicho informe participaron las siguientes organizaciones:

- ✓ American Accounting Association (AAA)
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ✓ Financial Executives Institute (FEI)
- ✓ Institute of Internal Auditors (IIA)
- ✓ Institute of Management Accountants (IMA)

El Informe COSO es un método que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un Sistema de Control Interno.

En resumen es una metodología o un marco conceptual común que puede ser utilizada para evaluar el control interno de cualquier organización. El mismo está compuesto por cinco componentes los cuales son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación del Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo o Supervisión

Los 5 elementos del Control Interno interactúan entre sí, y forman un sistema. Este sistema debe estar integrado a las actividades operativas de la empresa. Cuanto más integrado esté, mayores serán las posibilidades de éxito del mismo.

La dirección y todos los miembros de una organización son responsables de la implantación y correcto funcionamiento del sistema de Control Interno.

## GRÁFICO N° 19

### COMPONENTES DEL COSO I



**Fuente:** [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO\\_2!OpenPage](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_2!OpenPage)

A continuación analizaremos cada uno de los componentes anteriormente mencionados:

#### **Ambiente de Control**

Es la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El Ambiente de Control se refiere a lo que podríamos llamar cultura o actitud generalizada de la empresa con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), los valores éticos, el estilo o filosofía de gestión, etc.

#### **La Evaluación de los Riesgos**

Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y

cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstante y garanticen que la empresa se va adecuando a este.

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control. Son los típicos controles que se revisan en el marco de una auditoría externa: aprobación y autorización de las transacciones, controles de acceso, etc.

### **Información y Comunicación**

La información es esencial para que la empresa pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas. En este contexto la información que maneja la empresa, y la correcta comunicación y flujo de la misma, de manera rápida y tempestiva, desde y hacia todos los departamentos y niveles de la empresa es esencial para el buen funcionamiento de un sistema de Control Interno.

### **Monitoreo o Supervisión**

Como todo sistema, también el sistema de Control Interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de Control Interno funciona correctamente. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, pero está claro que es aquí, en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante.

#### **4.3.1.3.6.2. Enterprise Risk Management (ERM- COSO II)**

Es un proceso, efectuado por el comité ejecutivo de una entidad, la gerencia y demás personal, aplicado a través de toda la empresa. Está diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. La versión del 2004 es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

#### **Componentes:**

El ERM tiene ocho elementos, cada uno de los cuales son administrados con un enfoque en riesgos, estos son:

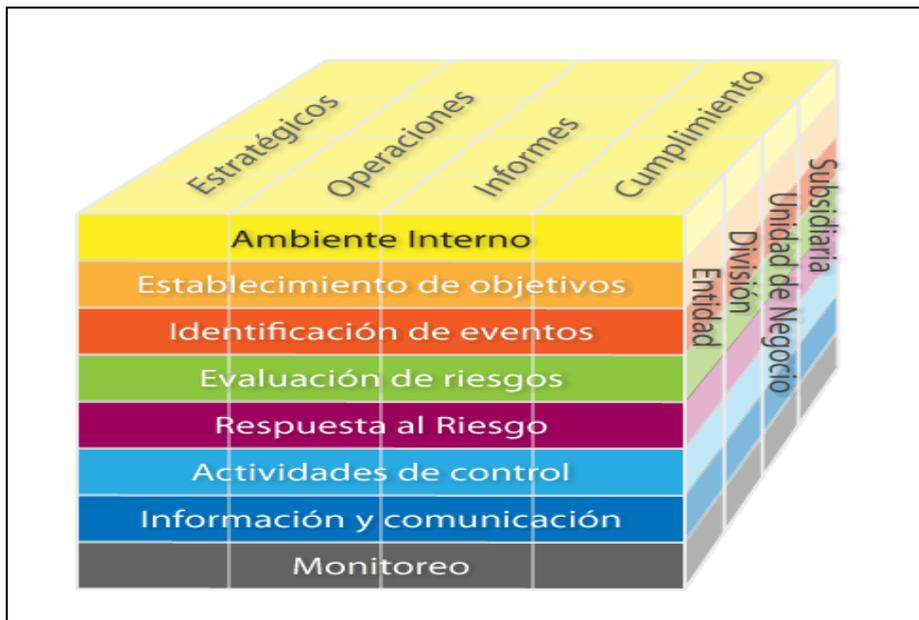
- 1) Ambiente de Interno
- 2) Establecimiento de objetivos
- 3) Identificación de eventos
- 4) Evaluación de riesgos
- 5) Respuesta al riesgo
- 6) Actividades de Control
- 7) Información y comunicación

## 8) Monitoreo

A continuación podemos observar que se trabaja sobre cuatro categorías de objetivos, y, cómo se relacionan cada uno de los componentes en este modelo:

**GRÁFICO N° 20**

### COMPONENTES DEL COSO II



**Fuente:** [http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)

A continuación analizaremos cada uno de los componentes que forman parte de este modelo:

### **Ambiente Interno**

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

Los factores que se contempla son:

- ✓ Filosofía de la administración de riesgos
- ✓ Apetito al riesgo
- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Visión del Directorio
- ✓ Compromiso de competencia profesional
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos

### **Establecimiento de objetivos.**

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

### **Identificación de Riesgos.**

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

La identificación de riesgos podemos realizar mediante la utilización de:

- ✓ Técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- ✓ Técnicas de diverso grado de sofisticación.
- ✓ Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- ✓ Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

### **Evaluación de Riesgos.**

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

### **Respuesta al Riesgo.**

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

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- ✓ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo

- ✓ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- ✓ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

### **Actividades de Control.**

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

### **Información y comunicación**

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

### **Monitoreo**

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

#### **4.3.1.3.6.3. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano - MICIL**

En una primera etapa, el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y registradas, a partir de su evaluación.

Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizamos la estructura del informe COSO I y por consiguiente sus componentes y enfoque son los mismos.

En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombro una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericano de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El MICIL fue aprobado en la reunión Anual de la FLAI en Octubre de 2003 en La Paz, Bolivia.

La evaluación del MICIL, a partir de las herramientas desarrolladas y disponibles para su aplicación adaptada a las condiciones específicas de cada organización, es un paso importante para las actividades de control de las empresas en Latinoamérica.

#### **4.3.1.3.6.4. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE)**

El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Es una metodología implementada en nuestro país, para tener un criterio en común y evaluar el sistema de control interno bajo las mismas concepciones o pilares fundamentales.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

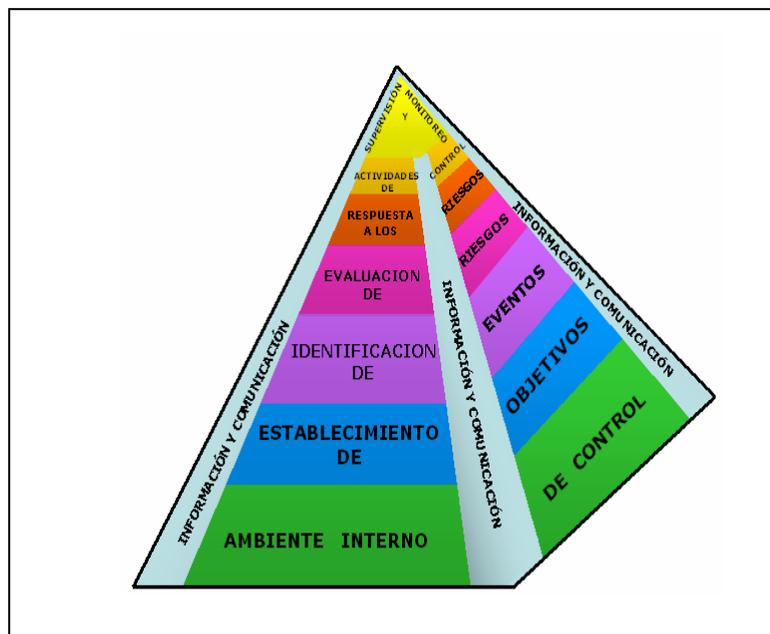
- 1) Ambiente Interno de Control
- 2) Establecimiento de Objetivos
- 3) Identificación de Eventos
- 4) Evaluación de Riesgos
- 5) Respuesta a los Riesgos
- 6) Actividades de Control
- 7) Información y Comunicación
- 8) Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia,

este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

**GRÁFICO N° 21**

**COMPONENTES DEL CORRE**



**Fuente:** <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma

permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades. No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales. Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados.

A continuación se presenta una comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según COSO I, MICIL, COSOII y CORRE.

**CUADRO N° 13**  
**CUADRO COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS DE**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<b>COSO I</b>	<b>MICIL</b>	<b>COSO II</b>	<b>CORRE</b>
Entorno o Ambiente de Control	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente Interno	Ambiente Interno
Ninguno	Ninguno	Establecimiento de Objetivos	Establecimiento de Objetivos
Ninguno	Ninguno	Identificación de Eventos	Identificación de Eventos
Igual	Igual	Evaluación de los Riesgos	Evaluación de los Riesgos
Ninguno	Ninguno	Respuesta a los Riesgos	Respuesta a los Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión	Supervisión

**Elaborado por:** Miguel Freire

#### **4.3.1.3.7. Herramientas de Evaluación**

Para evaluar el control interno de una organización se pueden utilizar herramientas como:

- ✓ Narrativas
  
- ✓ Cuestionarios
  
- ✓ Flujogramas.

##### **4.3.1.3.7.1. Narrativas de Control Interno**

Una narrativa es un relato a cerca de un tema, una actividad o cualesquier otra situación que nosotros estemos analizando.

Al realizar la evaluación del control interno, los auditores pueden utilizar esta herramienta para plasmar o describir todas las situaciones observadas a cerca del funcionamiento y efectividad de los controles implementados por la organización para prevenir, detectar y corregir errores.

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resuma (describa, narre) por escrito el control interno del ente auditado. Sera importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas señalando la efectividad de los controles existentes.

En nuestro examen podemos utilizar el siguiente formato de narrativa para evaluar el control interno.

Se puede utilizar el siguiente formato de narrativa para evaluar el control interno:

Referencia P/T

**NARRATIVA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

**ÁREA:** CAPTACIÓN

**CLIENTE:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.

**ENTREVISTADO :** JENNY SAMPEDRO – JEFE DE AGENCIA

**FECHA DE AUDITORÍA:** LUNES 10 DE ENERO DEL 2011

**OBJETIVO:**

**ELABORADO POR:**

**FECHA:**

**REVISADO POR:**

**FECHA:**

#### **4.3.1.3.7.2. Cuestionarios de Control Interno**

Un cuestionario es un documento constituido por un conjunto de preguntas orientadas a obtener información de un tema en estudio o fortalecer el conocimiento que se tenga del mismo.

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno deben considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo el nivel administrativo.
- ✓ Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- ✓ Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- ✓ Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcan las particulares características de cada empresa.
- ✓ Es necesario que la final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

Se puede utilizar el siguiente formato de cuestionario para evaluar el control interno:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

**ÁREA:** CAPTACIÓN

**CLIENTE:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.

**APLICADO A :** JENNY SAMPEDRO – JEFE DE AGENCIA

**FECHA DE AUDITORÍA:** LUNES 10 DE ENERO DEL 2011

**OBJETIVOS:**

No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
N							
<b>TOTAL</b>							

PREPARADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

#### **4.3.1.3.7.3. Flujogramas de Control Interno**

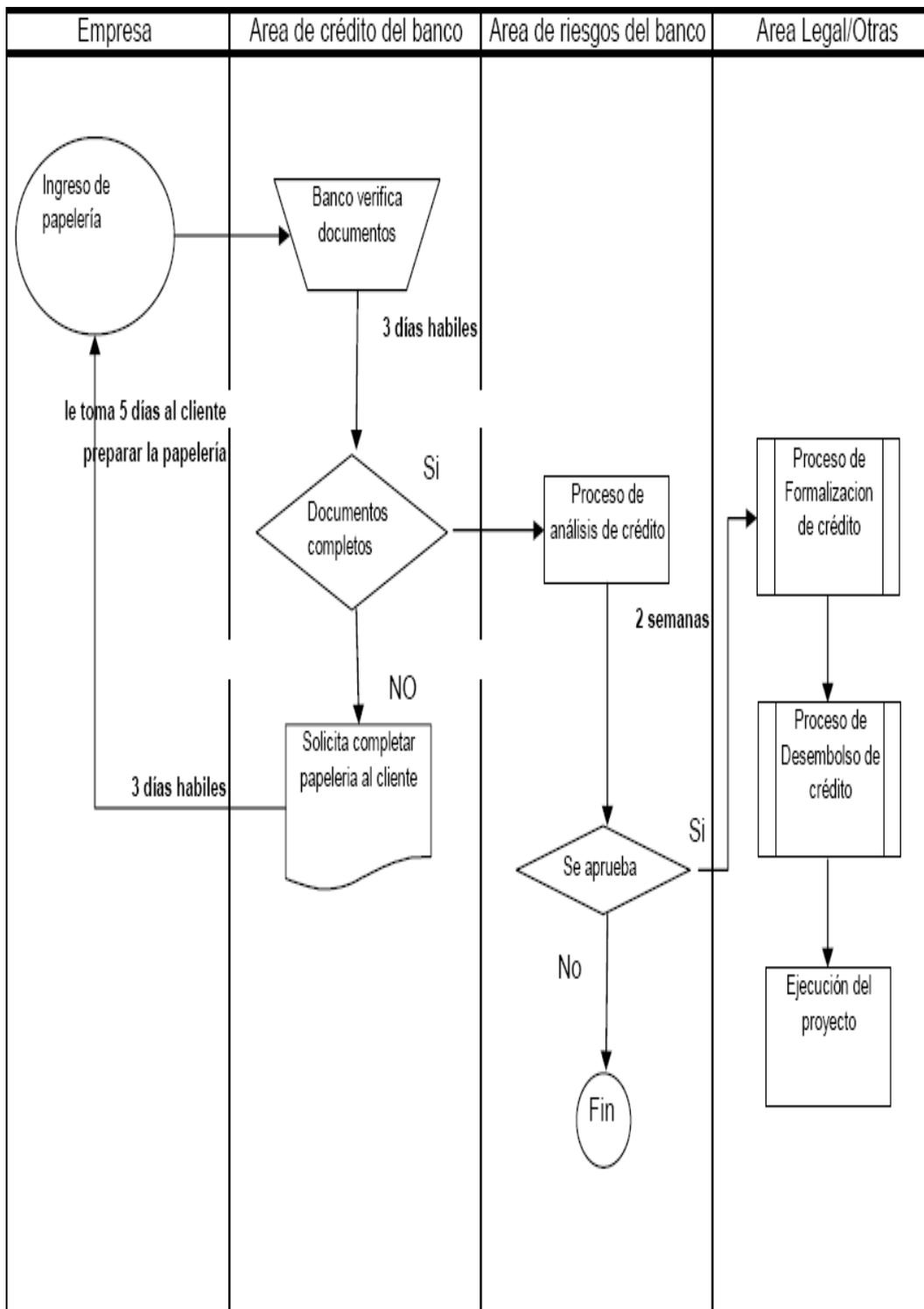
Es un método muy utilizado para la evaluación del control interno, el flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

A continuación se presenta un ejemplo de un diagrama de flujo para realizar la colocación o el otorgamiento de créditos por parte de una institución financiera. En el mismo podemos identificar si el proceso es óptimo y por ende si los controles de la organización son eficientes para prevenir, detectar y corregir posibles errores que puedan darse dentro de la organización.

Mediante esta representación gráfica, el auditor se forma una idea acerca de:

- ✓ Cómo está funcionando cada una de las áreas involucradas
- ✓ La secuencia lógica del proceso de colocación
- ✓ Los niveles de autorización o segregación de funciones.

**GRÁFICO N° 22**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**PROCESO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS BANCARIOS**



Fuente: [www.femica.org](http://www.femica.org)

#### **4.3.1.3.8. Medición de Riesgos**

Todas las actividades que se realizan diariamente en una organización son susceptibles de errores, fraudes o eventos tanto internos como externos que pueden afectar gravemente el desenvolvimiento normal de una empresa.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no esperado, el cual al materializarse puede afectar gravemente el desempeño de una empresa u actividad que se esté llevando a cabo.

Es por ello que se desarrollan herramientas para mitigar estas amenazas, pero hay tener presente que dichas herramientas de mitigación solo nos proporcionan un grado de seguridad al realizar nuestras tareas. Es decir no existen controles 100% seguros, ni tareas con cero riesgos.

Para realizar una auditoría hay que evaluar dichos riesgos, y, en base a esto determinar el alcance y profundidad de los procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados en la ejecución de un examen profesional de auditoría.

Mientras mayores sean los riesgos presentados por una empresa, el auditor tiene aplicar con mayor profundidad, extensión y oportunidad las pruebas; mediante el empleo de técnicas y procedimientos de auditoría.

Para determinar estas vulnerabilidades se realiza la evaluación del control interno, y mediante esto establecemos el riesgo de control o las debilidades de los controles aplicados por la empresa.

Existen varios tipos de riesgos que deben ser analizados por los auditores; los mismos que se muestran a continuación:

**GRÁFICA N° 23**

**RESUMEN DE LOS TIPOS DE RIESGOS EN AUDITORÍA**



**Elaborado por:** Miguel Freire

#### **4.3.1.3.8.1. Riesgo Inherente**

Es la probabilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada por la entidad.

El riesgo inherente fundamentalmente se califica en función de: significatividad monetaria de la cuenta, volumen de transacciones, cantidad de ítems que conforman la cuenta, dispersión geográfica de áreas relacionadas con la cuenta, número de personas involucradas en la transaccionalidad, complejidad del proceso vinculado con la cuenta.

Respecto del riesgo inherente el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar del riesgo de cada cuenta o proceso a ser analizado. Es importante mencionar que el riesgo inherente es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos se aplicarán, la proporciona la calificación de Riesgo de Control.

#### **4.3.1.3.8.2. Riesgo de Control**

Es la probabilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que estos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Los controles aplicados por la organización al no ser capaces de detectar los errores que pueden darse en la misma, afectan al desenvolvimiento normal de las operaciones de la organización.

Para determinar el riesgo de control se realiza una evaluación del control interno mediante la aplicación de un cuestionario; al tabular los resultados establecemos que tan confiables son dichos controles y su riesgo.

Respecto al riesgo de control el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre que tan profundas deben ser sus pruebas a ser aplicadas en la ejecución del trabajo.

**Fórmula del Riesgo de Control:**

$\text{Riesgo de Control (RC)} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$
-----------------------------------------------------------------------------------

**4.3.1.3.8.3. Riesgo de Detección**

Es la probabilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa no son detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se lo califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

Respecto al riesgo de detección el auditor si puede realizar acciones para disminuirlo, ya que puede aplicar una mayor cantidad de procedimientos y pruebas de auditoría para realizar un examen más minucioso y profundo con el objetivo de detectar cualesquier desviación u error que no pudo ser identificado por los controles aplicados por la organización.

#### 4.3.1.3.8.4. Riesgo de Auditoría

Es la probabilidad de que el informe de auditoría contenga errores o no refleja la verdadera situación de la organización, ya que los procedimientos de auditoría no detectaron estas desviaciones.

Este riesgo se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección; como se indica a continuación:

#### Fórmula del Riesgo de Auditoría:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

$$RA = RI * RC * RD$$

El riesgo de auditoría no puede ser superior al 5%, en caso de que el mismo sea superior, el auditor tiene que aplicar pruebas y procedimientos de auditoría a mayor profundidad, para disminuir el riesgo de detección y a la vez el riesgo de auditoría.

El riesgo inherente y de control son de responsabilidad de la empresa y el auditor no puede hacer nada para disminuirlos en el transcurso del examen.

Una vez que finalice su trabajo el auditor emitirá un informe el cual contiene recomendaciones para corregir estas desviaciones.

#### 4.3.1.3.9. Matriz de Riesgos

Para establecer el nivel de impacto que puede tener el riesgo de control en las operaciones de la empresa y para poder visualizarlo de mejor manera, se puede utilizar la siguiente matriz de riesgos, la cual tiene tres categorías:

1. Riesgos Altos
2. Riesgos Medios
3. Riesgos Bajos

También se puede hacer uso de la colorimetría, para ubicar de mejor manera el riesgo de control, el mismo que será bajo si los controles aplicados por la empresa son efectivos, caso contrario va a ser medio o alto.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones relacionadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos, prácticamente se han definido tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4, 5, niveles.

#### Sistema de Semáforo – 3 Niveles

Verde	
Amarillo	
Rojo	

### Sistema de Alerta – 4 Niveles

Verde	BAJO
Amarillo	MEDIANO - BAJO
Naranja	MEDIANO - ALTO
Rojo	ALTO

### Sistema de Escala 5 colores 3 niveles

Verde	BAJO
Amarillo	MEDIANO - BAJO
Azul	MEDIANO - MEDIO
Naranja	MEDIANO - ALTO
Rojo	ALTO

A continuación se muestra el formato de matriz de riesgos que se utilizara para ubicar y visualizar de mejor manera el riesgo de control.

**CUADRO N° 14**  
**MATRIZ DE CONFIANZA**  
**CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

<b>MATRIZ DE CONFIANZA</b>		
<b>TIPO DE CONFIANZA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	
	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
<b>ALTO</b>		
ALTO – ALTO	88,89%	99,99%
ALTO - MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO - BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
MEDIO – ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO – MEDIO	44,45%	55,55%
MEDIO – BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
BAJO – ALTO	22,23%	33,33%
BAJO – MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO – BAJO	0,00%	11,11%

**Elaborado por:** Miguel Freire

**CUADRO N° 15**  
**MATRIZ DE RIESGOS**  
**CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>		
<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	
	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
<b>BAJO</b>		
BAJO – BAJO	0,00%	11,11%
BAJO – MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO – ALTO	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>		
MEDIO – BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO – MEDIO	44,45%	55,55%
MEDIO – ALTO	55,56%	66,66%
<b>ALTO</b>		
BAJO – ALTO	66,67%	77,77%
BAJO – MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO – BAJO	88,89%	99,99%

**Elaborado por:** Miguel Freire

#### **4.3.1.4. Programa de Auditoría**

El programa de auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría.

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

En cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados financieros de la empresa. En el caso de una Auditoría de Gestión incluye los procedimientos y pruebas de cumplimiento para evaluar cada uno de los procesos de un departamento o área en estudio.

En resumen, un programa de auditoría es un documento en el cual se establecen cada uno de los procedimientos a seguir para evaluar los procesos llevados a cabo dentro de un departamento o área de una organización.

##### **4.3.1.4.1. Objetivo del Programa de Auditoría**

Servir de guía y facilitar la comprensión de los procedimientos que se van a aplicar en el transcurso de la Auditoría (fase de ejecución).

#### **4.3.1.4.2. Características del Programa de Auditoría:**

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

- a) Debe ser sencillo y comprensivo.
- b) Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- c) El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal de la auditoría.
- d) Debe desecharse los procedimientos excesivos o repetitivos.
- e) El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

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

#### **4.3.1.4.3. Formato del Programa de Trabajo**

Se puede utilizar el siguiente formato, para realizar un programa de auditoría. Pero hay que tener presente que los procedimientos van a variar dependiendo de la empresa, las áreas o departamentos a evaluar y la confiabilidad que proporcione el control interno.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PUÉLLARO LTDA."**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
ÁREA DE CAPTACIÓN**

Período del 01 de enero al 30 de junio del 2010

Referencia P/T
----------------

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF.	HORAS REAL	REF P/T	ELAB. POR	OBSERVACIONES
					MF	
					MF	
					MF	
					MF	

EQUIPO DE TRABAJO	
Nombre	Inicial
Jefe de Auditoría =	
Auditor Junior =	
Auditor Junior =	

Elaborado por:
Fecha:
Revisado por:
Fecha:

### **4.3.2. Ejecución**

En esta etapa es donde desarrollamos la auditoría y aplicamos todos los procedimientos y pruebas de auditoría para identificar ciertas desviaciones que pueden existir en las operaciones de las organizaciones.

#### **4.3.2.1. Ejecución de los Programas de Auditoría**

Para iniciar la evaluación de las cuentas de los estados financieros o los procesos de las diferentes áreas o departamentos de una empresa, se aplican los programas de auditoría desarrollados en la fase de planeación.

#### **4.3.2.2. Pruebas de Cumplimiento**

Estas pruebas son aplicadas al proceso administrativo y se realizan para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:

- a) Diseño de los sistemas y de control interno, o sea si están diseñadas apropiadamente para prevenir, detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo.
  
- b) Operación de los controles internos a lo largo del periodo.

Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga a través de narrativas, flujogramas, cuestionarios u otros y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables de la administración, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su

conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Esta clase de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno. A estas pruebas se las conoce también como de los controles, de funcionamiento o de conformidad.

Este tipo de pruebas normalmente aplican:

- ✓ Pruebas de formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- ✓ Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o reejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

Para este fin, se debe tomar cierto número de transacciones y seguir la secuencia del trámite de la documentación a través de todo el proceso.

Estas pruebas no deben limitarse a la revisión de la constancia de firmas, iniciales, referencias y similares; el auditor deberá revisar la naturaleza y razonabilidad de la transacción registrada, observar en general las circunstancias en las que se desenvuelven los trámites y las operaciones y estar alerta a cualesquier evento que aparente irregularidad.

La ejecución de estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, estas no se refieren a valores, si no a la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de funciones o procedimientos contables básicos tales como registros, recaudaciones y

desembolsos, movimientos de inventarios, desembolsos, adquisiciones, cuentas por cobrar, cuentas por cobrar, etc.

#### **4.3.2.3. Pruebas Sustantivas**

Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalle de transacciones y saldos
- b) Procedimientos Analíticos

Tienen como objetivo probar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y pueden referirse a un universo de transacciones parte del mismo, de una misma característica o naturaleza que consolidadas constituyen el saldo de una cuenta determinada y sus correlativas, para lo cual se aplicarán, procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- ✓ La existencia de los activos y los pasivos
- ✓ La propiedad de los activos y la obligación de los pasivos
- ✓ La adecuada presentación de todas la cuentas en los estados financieros.
- ✓ La totalidad de los rubros, es decir que ninguna cuenta haya sido omitida.
- ✓ Que todas las cuentas de ingreso o gasto estén debidamente clasificadas y hayan sido registradas en el periodo financiero correcto.

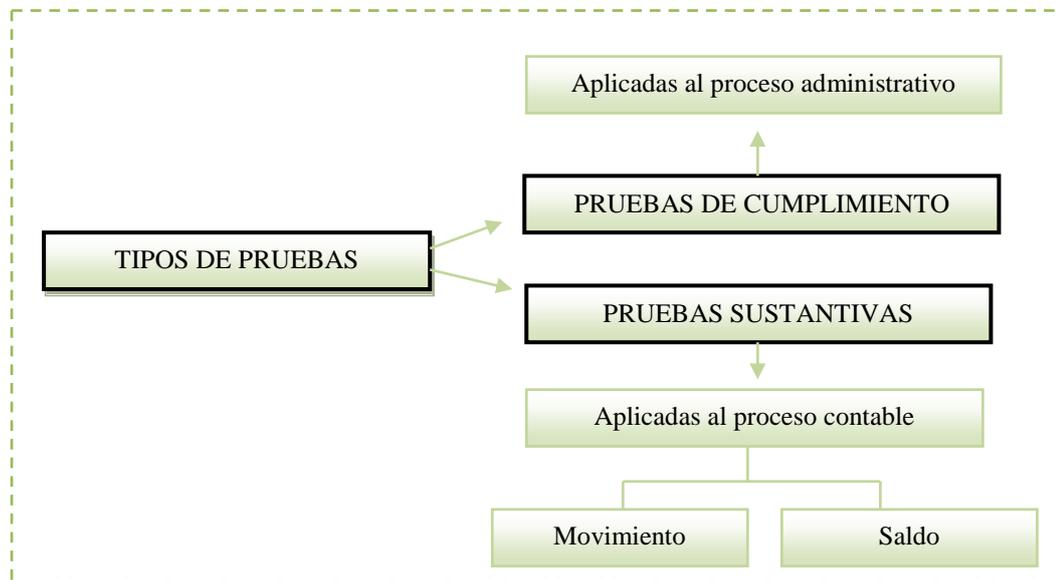
Estas pruebas se aplican a saldos específicos a una fecha determinada, sobre la base del análisis de un conjunto de partidas seleccionadas denominadas muestras, cuya extensión guarda relación con los resultados de la ejecución de las pruebas de cumplimiento.

Las pruebas sustantivas son conocidas también como de transacciones, específicas, de validez de saldos o de validación.

Para las pruebas de cumplimiento y las sustantivas, no deben prepararse procedimientos aislados entre sí, si no por el contrario, sus resultados se relacionan y se complementan.

**GRÁFICO N° 24**

**TIPOS DE PRUEBAS DE AUDITORÍA**



Elaborado por: Miguel Freire

#### **4.3.2.4. Procedimientos de Auditoría**

Los procedimientos de auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros u operaciones de una entidad.

Son los lineamientos establecidos en el programa de auditoría, y, determinan que es lo que se debe realizar en cada fase, indicando de manera clara las acciones a tomar para realizar el examen.

Las pruebas o procedimientos son realizados o aplicados por el auditor en la etapa de la ejecución de auditoría, como ya lo mencionamos, el tamaño y la profundidad de los mismos dependerán de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría.

Los auditores obtienen evidencia realizando o aplicando sus procedimientos de auditoría. Ellos pueden aumentar la cantidad de evidencia reunida alternando la naturaleza, la oportunidad o la medida de los procedimientos realizados.

Una forma como los auditores pueden aumentar la cantidad de evidencia obtenida es seleccionar un procedimiento de auditoría más efectivo. Por ejemplo, si los auditores desean incrementar la cantidad de evidencia sobre la existencia de cuentas por cobrar, pueden decidir confirmar las cuentas, en lugar de depender de la inspección de los documentos internos.

Los procedimientos de auditoría pueden realizarse antes del cierre de fin de año para el cliente (es decir, en fechas internas), o con posterioridad al final del año. Los auditores pueden obtener más evidencia desplazando los procedimientos de auditoría desde una fecha interna hasta el final del año.

La principal forma como los auditores obtiene evidencia adicional para limitar el riesgo de detección es aumentando la extensión de los procedimientos de

auditoría, es decir, probando mas cuentas y no únicamente trabajando con muestras pequeñas.

#### **4.3.2.5. Técnicas de Auditoría**

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.”<sup>23</sup>

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por los auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.

Por lo tanto, se podría definir que las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe.

Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en procedimientos de auditoría.

Las técnicas de auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

---

<sup>23</sup> <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>

**CUADRO N° 16**

**CLASES DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

<b>TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b>	
<b>GRUPOS</b>	<b>TÉCNICAS</b>
1.- Técnica de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparación</li><li>• Observación</li><li>• Revisión Selectiva</li><li>• Rastreo</li></ul>
2.- Técnica de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagaciones</li></ul>
3.- Técnicas de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Conciliación</li><li>• Confirmación</li></ul>
4.- Técnicas de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación</li><li>• Computación (cálculo)</li></ul>
5.- Técnicas de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección</li></ul>

**Elaborado por:** Miguel Freire

**4.3.2.5.1. Técnicas de Verificación Ocular**

Como su nombre lo indican estas técnicas utilizan como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

## **Comparación**

Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los saldos comparados. Podemos ver que una de las más comunes formas de comparar, en lo que respecta a la auditoría, es entre los ingresos y los gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron el presupuesto.

## **Observación**

Es mirar cómo se están realizando las operaciones, esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

## **Revisión Selectiva**

Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidas a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.

## **Rastreo**

A través del rastreo se selecciona una operación o transacción la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

### **4.3.2.5.2. Técnicas de Verificación Verbal**

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

## **Indagación**

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

### **4.3.2.5.3. Técnicas de Verificación Escrita**

A través de estas técnicas se obtiene evidencia escrita que respalde el examen realizado, son las siguientes:

## **Análisis**

Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está auditando. La técnica que usa el auditor con más frecuencia es el análisis a las cuentas del mayor, este análisis es descrito por el auditor en un papel de trabajo denominado Cédula Analítica. En auditoría financiera el auditor para dictaminar los estados financieros analiza las cuentas del Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos, y este análisis es registrado en los papeles de trabajo. Para analizar un proceso debemos dividirlo en sus elementos, partes o pasos.

## **Conciliación**

Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.

## **Confirmación**

Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Existen dos clases de confirmaciones: positivas y negativas, así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

### **1. Confirmación Positiva**

Es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no de acuerdo con los datos que se desea confirmar.

#### **a. Confirmación Positiva Directa**

Es aquella en la que el auditor pone en la carta de confirmación los datos que desea verificar:

Por ejemplo: Señor “XX”, confirme que el saldo adeudado a la empresa “AB”, asciende a USD 1000.

#### **b. Confirmación Positiva Indirecta**

Es cuando el auditor no proporciona los datos, sino que solicita al confirmante que ponga la información de sus propias fuentes.

Por ejemplo: Señor “XX”, la empresa “AB”, se encuentra actualizando los datos de sus clientes, por lo que solicitamos que nos informe mediante una carta de confirmación el saldo que adeuda a la empresa con corte a la presente fecha.

## **2. Confirmación Negativa**

En este caso se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

Por ejemplo: Señor “XX”, se le comunica que el saldo adeudado a la empresa “AB” es de USD 1000, a la presente fecha. Si su deuda no asciende a esta cantidad, le pedimos de la manera más comedida que nos proporcione el saldo verdadero de su deuda, respaldada con sus respectivos documentos; caso contrario si su deuda asciende a la cantidad especificada, no es necesario que responda esta carta.

### **4.3.2.5.4. Técnicas de Verificación Documental**

Estas técnicas permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

#### **Comprobación**

Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

En contabilidad los documentos de respaldo son las facturas, los cheques, etc., en base a estos se realiza el registro original de las operaciones.

Al analizar los documentos de respaldo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Estar seguro de la autenticidad del documento, el auditor debe estar alerta para detectar cuando existan documentos fraudulentos.

- ✓ Determinar si las operaciones realizadas están de acuerdo con los fines previstos por la entidad.
- ✓ Observar que las operaciones hayan sido aprobadas por las firmas autorizadas.
- ✓ Establecer si las operaciones han sido registradas correctamente.

En el trabajo de auditoría la comprobación de las transacciones y el análisis de la cuenta correspondiente se realiza en forma paralela.

### **Computación (Cálculo)**

Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones, etc.

#### **4.3.2.5.5. Técnicas de Verificación Física**

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular y se conforma por la inspección.

### **Inspección**

Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así como los activos, cuando se realiza una inspección en los inventarios, o cuando se revisa contratos para obras públicas.

#### **4.3.2.6. 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.”<sup>24</sup>

Los papeles de trabajo son documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

- a) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
- b) Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en los que el auditor registra los datos e informes obtenidos durante su examen y los resultados de las pruebas realizadas.

La materia de evidencia competente y suficiente que exige la tercera norma del trabajo de campo debe estar claramente documentada en los papeles de trabajo de los auditores.

Algunos papeles de trabajo adquieren la forma de conciliaciones bancarias o análisis de cuentas del mayor; otros pueden consistir en fotografías de minutas o actas de las reuniones de los directores; otros pueden ser graficas o diagramas de flujo de control interno del cliente. Los balances de prueba de trabajo, los programas de auditoría, los cuestionarios de control interno, las cartas de representación obtenidas del cliente y de la asesoría legal al mismo, las formas de confirmación devueltas, todas las planillas sumarias, listas, notas y documentos hacen parte de los papeles de trabajo de los auditores.

---

<sup>24</sup> <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>

Hay que tener presente que el socio que firma el informe de los auditores no realiza personalmente la mayoría de los procedimientos de la auditoría. La opinión del socio se desarrolla principalmente al revisar los papeles de trabajo preparados por el personal de auditoría. Por consiguiente los papeles de trabajo deben contener o ser el soporte necesario para expresar una opinión (recuerde que una opinión solo se emite en un informe de auditoría financiera)

Ningún papel de trabajo es estándar o está diseñado para ser aplicado en todo tipo de negocio. A medida que los auditores pasan de un cliente a otro encuentran diferentes operaciones de negocio y diferentes clases de registros y de controles de contabilidad. Se deduce entonces que los auditores deben confeccionar la forma y contenido de sus papeles de trabajo de manera que encajen dentro de las circunstancias de cada negocio o contrato de auditoría.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- a) La condición y características de la empresa a ser auditada
- b) El nivel de confianza en los controles internos
- c) La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría
- d) La naturaleza del informe de auditoría.

Es de responsabilidad del supervisor de auditoría examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la auditoría ejecutada.

El supervisor y el jefe de equipo serán responsables de que los papeles de trabajo sean cuidadosamente elaborados y clasificados en los archivos correspondientes.

#### **4.3.2.6.1. Características de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- ✓ Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- ✓ Su preparación deberá efectuarse con la mayor puntualidad posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan solo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- ✓ Debe elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- ✓ Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- ✓ Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuesta o seguimiento posterior.

#### **4.3.2.6.2. Propósito de los Papeles de Trabajo**

En forma general los papeles de trabajo sirven para:

1. Evidenciar en forma competente y suficiente el trabajo realizado; y,

2. Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe; Sin embargo ampliando estos dos propósitos generales podemos señalar, que los papeles de trabajo servirán, entre otros aspectos para:
  - a. Redactar y sustentar el informe de auditoría
  - b. Ayudar a la planificación
  - c. Facilitar el examen de auditoría
  - d. Sentar las pruebas para el control de calidad de la auditoría
  - e. Defender las demandas, los juicios y otros procedimientos jurídicos
  - f. Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría
  - g. Documentar las deficiencias encontradas
  - h. Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.
  - i. Registrar la información reunida en la auditoría.

#### **4.3.2.6.3. Clases de papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, y por esto existe una gran variedad de papeles de trabajo; sin embargo, la mayoría pueden agruparse en las siguientes clases:

1. Papeles de trabajo administrativos de auditoría
2. Balances de pruebas de trabajo y planillas u hojas de trabajo sumarias
3. Asientos de ajuste y asientos de reclasificación
4. Planillas u hojas de trabajo de apoyo, análisis, conciliaciones y papeles de trabajo de los cálculos globales.
5. Papeles de comprobación.

### **Papeles de trabajo administrativos de auditoría**

La auditoría es una actividad compleja que exige planeación, supervisión, control y coordinación. Ciertos papeles de trabajo están diseñados específicamente para ayudar a los auditores a planificar y administrar los contratos. Estos papeles de trabajo incluyen planes y programas de auditoría, cuestionarios de control interno y diagramas de flujo, cartas de contratación y presupuesto de tiempo. Los memorandos del proceso de planeación y las discusiones significativas con la gerencia del cliente son considerados también papeles de trabajo administrativos.

### **Balances de prueba de trabajo (hoja de trabajo)**

Es una cédula, o planilla sumaria u hoja de trabajo que resume los saldos de las cuentas en el mayor general durante el año en curso y en el anterior, también proporciona columnas para las propuestas de ajustes y reclasificaciones por parte de los auditores y para los montos finales que aparecerán en los estados financieros. Un balance de prueba de trabajo es la “columna vertebral” de todo este conjunto de papeles de trabajo de auditoría; esta es la planilla clave que controla y resume todos los papeles de apoyo.

En muchas auditorías, el cliente entrega a los auditores un balance de pruebas de trabajo después de haber trasladado todos los asientos normales del diario al final

del periodo como parte de sus papeles de trabajo, los auditores deben comparar las cifras con el mayor general para determinar si el balance de prueba ha sido preparado en forma precisa.

### **Planilla u hojas sumarias**

Las planillas sumarias llamadas también hojas de agrupación o planillas resumen se preparan para combinar cuentas de mayor general similares, el total de las cuales aparece en el balance de prueba de trabajo como una sola cifra.

### **Asientos de ajuste de diario y asientos de reclasificación**

Durante el curso de un contrato de auditoría, los auditores pueden descubrir diversos tipos de errores en los estados financieros y registros contables del cliente. Estos errores pueden ser grandes o pequeños en cuanto al monto; pueden surgir de la omisión de transacciones o del uso incorrecto de las cifras; o pueden ser el resultado de la clasificación inapropiada o del corte de documentos, o de la mala interpretación de las transacciones. Generalmente, estos errores son accidentales; sin embargo, los auditores pueden descubrir que existe fraude en los registros contables.

Para corregir los errores materiales o el fraude descubierto en los estados financieros y los registros contables, los auditores elaboran o proponen asientos de ajuste, de diario que ellos recomiendan hacer en los registros de contabilidad del cliente. Adicionalmente, los auditores elaboran asientos de reclasificación en el diario (ARD) para reglones que, aunque están registrados correctamente en los registros contables, deben ser reclasificados para su presentación correcta en los estados financieros del cliente. Los asientos de reclasificación afectan solamente la presentación de los estados financieros; por consiguiente, estos no son registrados en los registros contables del cliente. Los asientos de reclasificación aparecen solamente en la hoja de trabajo de contabilidad.

## **Planillas u hojas de trabajo de apoyo**

Aunque puede hacerse referencia en forma general a todos los tipos de papeles de trabajo como planillas u hojas de trabajo de apoyo, los auditores prefieren utilizar este término para describir un listado de los elementos o detalles que conforman el saldo en una cuenta del activo o del pasivo en una fecha específica. Por tanto, una lista de los montos debitados a los proveedores que confirman el saldo de la cuenta Cuentas por Pagar se describe apropiadamente como una planilla u hoja de trabajo de apoyo.

## **Análisis de movimientos en una cuenta del mayor**

Un análisis de movimientos en una cuenta del mayor es otro tipo común de papel de trabajo de auditoría. El propósito de un análisis es mostrar todos los cambios en una cuenta del activo, pasivo, patrimonio, ingresos o gastos durante el periodo cubierto por la auditoría. Si el número de los cambios es individualmente inmaterial, estos deben ser registrados como un solo reglón en un papel de trabajo de análisis.

## **Conciliaciones**

Con frecuencia, los auditores desean probar la relación entre las cifras obtenidas de fuentes diferentes. Cuando lo hacen, obtienen o preparan los papeles de trabajo conocidos como conciliaciones. Estas conciliaciones proporcionan evidencia sobre la precisión de una o ambas cifras y son importantes para la auditoría de muchas cuentas, incluidos el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

## **Cálculos globales**

Es otro tipo de papel de trabajo de apoyo. El enfoque de los auditores para verificar cierto tipo de cuentas y cifras es hacer un cálculo global independientemente y comparar sus resultados con los montos que aparecen en

los registros del cliente. Ejemplos de los montos que podrían ser verificados por cálculo son el gasto de intereses, la depreciación, los impuestos de nomina, los impuestos sobre la renta, las obligaciones personales y las ganancias por acciones.

### **Comprobaciones**

La auditoría no está limitada al examen de los registros financieros y los papeles de trabajo no se limitan a planillas y análisis. Durante el curso de una auditoría, los auditores pueden reunir mucho material exclusivamente de explicación para sustentar su informe. Un ejemplo común son las copias de las actas o minutas de las reuniones de los directores y de los accionistas. Otros ejemplos incluyen las copias de los artículos de constitución como corporación y estatutos, copias de contratos importantes, convenios de bonos, e hipotecas.

#### **4.3.2.7. Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son índices que nos permiten evaluar el desempeño de una organización tomando como referencia la información cortada a una fecha determinada e interrelacionando los datos obtenidos de la misma.

Estos índices deben ser comparados con los índices obtenidos por otras empresas de su misma naturaleza, pero que sean las más competitivas y eficientes en el mercado en el que se desenvuelven.

Los indicadores del proceso administrativo sirven para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico.

Estos indicadores son establecidos por los líderes organizacionales, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión informan sobre el desenvolvimiento de los procesos y funciones clave y se utilizan en el proceso administrativo para:

- a) Controlar la operación
- b) Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- c) Determinar costos unitarios por áreas y programas.
- d) Verificar el logro de las metas planteadas por la organización.

#### **4.3.2.7.1. Concepto de Indicadores de Gestión**

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”<sup>25</sup>

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

---

<sup>25</sup> <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

#### **4.3.2.7.2. Clasificación de los Indicadores de Gestión**

Existe una variedad de clasificaciones de los indicadores, esto depende de la necesidad que tengan las empresas. Por lo general los indicadores se clasifican en:

- a) Indicadores gestión financiera
- b) Indicadores de gestión administrativa

#### **Indicadores de Gestión Financiera**

Estos índices nos proporcionan información acerca de la situación financiera de una organización, y, para el cálculo de los mismos se utiliza los saldos de las cuentas que conforman los estados financieros; entre estos índices tenemos:

- a) Liquidez
- b) Actividad
- c) Endeudamiento
- d) Rentabilidad

Continuación se dan a conocer de manera más detalla dichos indicadores:

**CUADRO N° 17**

**RAZONES FINANCIERAS**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Razón Acida	Activo Corriente - Inventarios - Gastos pagados por anticipado/ Pasivo Corriente
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar	(Ventas anuales a Crédito) / (( Cuentas por Cobrar año anterior + año ultimo)/2)
Plazo Promedio de Cobro	360 /Rotación de Cuentas por Cobrar
Rotación de Inventario Mercadería	(Costo de Ventas) / (( Inventario Mercaderías año anterior + año ultimo)/2)
Plazo Promedio de Inventarios	360 /Rotación de Inventario Mercaderías
Rotación de Cuentas por Pagar	(Compras anuales a Crédito) / (( cuentas por pagar año anterior + año ultimo)/2)
Plazo Promedio de Pago	360 /Rotación de Cuentas por Pagar
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Razón de Endeudamiento Total	Pasivo Total /Activo Total
Razón de Pasivo a largo Plazo a Patrimonio	Pasivo a Largo Plazo / Patrimonio
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>
Rentabilidad / Ventas	( Utilidad Neta / Ventas Netas)*100
Rentabilidad / Activos	( Utilidad Neta / Activo Total)*100
Rentabilidad / Patrimonio	( Utilidad Neta / Patrimonio)*100

**Elaborado por:** Miguel Freire

## Indicadores de Gestión Administrativa

Estos indicadores nos proporcionan información acerca del manejo administrativo de una organización. Son desarrollados con el propósito de obtener a través de los mismos, una visión completa del funcionamiento de la organización; entre estos indicadores tenemos:

- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores de eficacia
- ✓ Indicadores de productividad
- ✓ Indicadores de economía

En nuestro examen, utilizaremos los indicadores de gestión administrativa, y, debido a que se tiene que establecer indicadores de gestión en una de las fases de auditoría a continuación se dan a conocer unos ejemplos típicos de estos indicadores:

### INDICADORES DE EFICACIA

EFICIENCIA	=	$\frac{\text{Créditos recuperados}}{\text{Créditos concedidos}}$
------------	---	------------------------------------------------------------------

Este índice identifica que tan favorable ha sido la gestión en cuanto a la consecución de créditos y cobranzas de los mismos.

## INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Nivel de activos productivos}}{\text{Nivel de activos totales}}$$

Este índice nos permite evaluar cuan eficiente ha sido la gestión realizada por el área de crédito y cobranzas.

## INDICADOR DE EFECTIVIDAD

$$\text{Efectividad presupuestaria} = \frac{\text{Gasto real}}{\text{Gasto presupuestado}}$$

Este índice nos permite identificar que tan efectiva ha sido la entidad con el uso de sus recursos (la eficiencia mide el correcto uso de los recursos y la eficacia mide los resultados logrados con los menores costos posibles)

## INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia en Captaciones} = \frac{\text{Crecimiento de los depósitos a plazo}}{\text{Depósitos totales}}$$

Este índice nos permite establecer que tan eficiente ha sido el personal de la entidad en la diversificación de las fuentes de fondeo para disminuir el riesgo de liquidez de la empresa.

En auditoría, para establecer los indicadores, primero se tiene que identificar las actividades y las variables que intervienen en cada uno de los procesos a ser analizados en el transcurso del examen. Es por ello que la estructuración de los mismos se puede realizar por iniciativa del auditor, dependiendo de su necesidad y de las áreas o departamentos que este evaluando.

#### **4.3.2.7.3. Formas de Construcción**

Establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Para elaborar un modelo de indicadores de gestión se debe realizar lo siguiente:

- a) Definición del indicador.
- b) Clasificación de los indicadores por áreas.
- c) Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- d) Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- e) Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

#### **4.3.2.8. Hallazgos de Auditoría**

Son las desviaciones o las diferencias significativas encontradas mediante la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría.

Los componentes o atributos del Hallazgo son: Condición, Criterio, Causa y Efecto.

Luego de analizar los atributos del hallazgo emitimos nuestras conclusiones y recomendaciones, las cuales forman parte del informe de auditoría.

#### **4.3.2.8.1. Condición**

En la condición se establece como está funcionando un proceso, una actividad o una cuenta en específico. Se describe tal y como se encuentra.

#### **4.3.2.8.2. Criterio**

El criterio es como debería estar llevado un proceso, una actividad o una cuenta en específico según el marco legal que lo regula o disposiciones especiales.

Indica lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permite la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se debe realizar las operaciones o transacciones examinadas.

#### **4.3.2.8.3. Causa**

La causa es qué provocó que se den las situaciones descritas en la condición. Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

#### **4.3.2.8.4. Efecto**

Se establece cuál es el impacto que generan estas situaciones en la organización, o como entorpecen el desenvolvimiento normal de las operaciones de la entidad y limita la competitividad de la misma.

Es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc.

#### **Conclusión**

Una vez analizado el hallazgo, se formula un resumen del mismo, lo cual se denomina conclusión. Estas conclusiones pasan a formar parte del informe final de auditoría. (Por cada hallazgo una conclusión).

#### **Recomendación**

Es la formulación de la solución para la desviación encontrada, la cual debe ser emitida para el responsable del manejo de una cuenta o un proceso. Esta también forma parte del informe final de auditoría. (Por cada hallazgo una recomendación).

#### **4.3.2.9. Evidencia de Auditoría**

La evidencia de auditoría representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. La evidencia respalda la opinión del auditor emitida en el informe de auditoría.

#### 4.3.2.10. Concepto de Evidencia de Auditoría

La NEA 13 define a la evidencia de auditoría de la siguiente manera:

“La evidencia es la información obtenida por el auditor (lo que respalda su opinión) para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión. La evidencia de auditoría comprenderá los documentos fuente y los registros de contabilidad subyacentes a los estados financieros y la información corroborativa de otras fuentes.”<sup>26</sup>

#### 4.3.2.11. Características de Evidencia de Auditoría

La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las mismas que deben contener las siguientes características:

- a) **Suficiente.-** Debe proporcionar los datos necesarios y completos los cuales nos permitan sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

En términos de cantidad (Q), cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo.

---

<sup>26</sup> [www.ecuadorcontable.com](http://www.ecuadorcontable.com)

- b) **Competente.-** En términos de calidad (K), para ser competente la evidencia debe ser consistente, conveniente, válida, confiable y haber sido validada, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.
- c) **Pertinente.-** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- d) **Relevante.-** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- e) **Legal.-** Los documentos deben ser originales o copias certificadas.
- f) **Útil.-** Que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.

#### **4.3.2.12. Tipos de Evidencia de Auditoría**

La evidencia se clasifica de la siguiente manera:

##### **Evidencia Documental**

La forma más común de evidencia en la auditoría consiste en documentos, tanto internos como externos de la entidad auditada. El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos. En sí son documentos que sustentan los comentarios del auditor.

Esta evidencia se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

## **Evidencia Física**

Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Este tipo de evidencia debe documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, si es posible sustentados en evidencias gráficas como fotografías, planos o mapas, puede considerarse como una evidencia física, por ejemplo una fotografía de una dependencia de recaudación carente de seguridad, o de una bodega sin organización adecuada de existencias.

## **Evidencia Analítica**

Se obtiene al analizar o verificar la información, la evidencia analítica puede originarse en los resultados de:

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

## **Evidencia Testimonial**

Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante sustentarlas con evidencia documental o analítica.

### **4.3.3. Comunicación de Resultados**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor. En esta fase se lo prepara y se entrega a la más alta directiva de la organización, dicho informe contiene conclusiones de las desviaciones (en caso de que existan) existentes y recomendaciones encaminadas a corregirlas, contribuyendo a que la empresa logre las 5 “E”.

#### **4.3.3.1. Borrador del Informe de Auditoría**

Luego de que el equipo de trabajo ha finalizado la aplicación de todos los procedimientos y pruebas de auditoría establecidas para el examen, se debe revisar cuidadosamente cada uno de los hallazgos y la evidencia que los respalde a los mismos para proceder a emitir el informe de auditoría, el cual estará compuesto, por conclusiones de las desviaciones encontradas y recomendaciones en encaminadas a corregirlas.

#### **4.3.3.2. Lectura del Informe de Auditoría**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

#### **4.3.3.3. Informe Final de Auditoría**

Finalmente una vez realizadas las correcciones se emite el informe final, el cual se aprobado se hará de conocimiento de:

- ✓ Titular de la organización
  
- ✓ Órgano de gobierno
  
- ✓ Organismo de control interno
  
- ✓ Niveles directivos
  
- ✓ Mandos medios y nivel operativo
- ✓ Grupos de filiación, corporativos o sectorial
  
- ✓ Dependencia globalizadora (en caso de instituciones públicas)

#### **4.3.3.4. Formato Tipo para el Informe de Auditoría de Gestión**

Nuestro informe de auditoría de gestión se estructurara de la siguiente manera:

Quito 02 de febrero del 2010

Ing. Klery Escobar  
Gerente General  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.  
Quito – Ecuador

Estimado Sr. Escobar

En febrero del 2011 terminamos la auditoría de Gestión aplicada a los procesos de las áreas de Captación, Colocación y Recaudación.

### **Objetivos, alcance y enfoque**

Los objetivos generales de este compromiso, que se describieron con mayor grado de detalle en nuestra carta de fecha 01 de octubre del 2010, eran los siguientes:

- Medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos de las áreas en análisis.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, y, de los objetivos propuestos por la Institución en términos de gestión.
- Detectar desviaciones y emitir recomendaciones para su solución, contribuyendo para que la Cooperativa logre excelencia en sus operaciones.

La Auditoría de Gestión que efectuamos a todos los procesos de las áreas de Captación, Colocación y Recaudación, abarcó el período desde el 01 de octubre del 2010 al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 160 horas laborales, durante el 01 al 31 de enero del 2011.

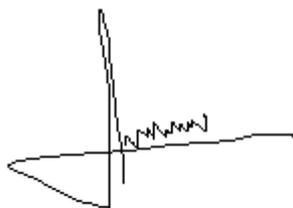
Nuestra evaluación incluyó la aplicación de pruebas de cumplimiento, entrevistas con el personal administrativo y personal de operaciones de cada una de las áreas examinadas. También evaluamos documentos, archivos, informes y procedimientos y políticas seleccionadas según lo consideramos pertinente. Una vez que analizamos la información, desarrollamos recomendaciones para mejoras.

Después analizamos nuestros hallazgos y recomendaciones con el personal administrativo de las de la Cooperativa que esta relacionado con las áreas en análisis, al igual que con usted, antes de enviar el presente informe por escrito.

### **Hallazgos y Recomendaciones**

Todos los hallazgos significativos se incluyen en este informe para su consideración. Las recomendaciones que se sugieren representan, de acuerdo con nuestro criterio, las más propensas a generar mejoras en las operaciones de la organización. Las recomendaciones difieren en cuanto a aspectos como: dificultades de instrumentación, urgencia, visibilidad de los beneficios e inversión requerida en instalaciones y equipo o en personal adicional.

#### **(Hallazgos y recomendaciones específicas)**



---

Miguel León Freire Guadalupe

Auditor Sénior

Freire & Asociados - Auditores Independientes

#### **4.3.3.5. Conceptos Básicos de los Informe en Auditoría Financiera**

En las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, específicamente las normas de comunicación de resultados establecen que el auditor debe expresar una opinión (dictaminar) sobre la razonabilidad de los estados financieros. (Una opinión se emite únicamente cuando se realiza una auditoría financiera).

La profesión reconoce la necesidad de la uniformidad en los informes como un medio para evitar confusiones. Los usuarios tendrán muchas dificultades al interpretar el significado del informe de un auditor si cada uno fuese de creación original o por creatividad del auditor.

Por lo tanto en las normas profesionales, han definido y enumerado los tipos de informes de auditoría que deberían incluirse en los estados financieros. La redacción de los informes de auditoría es uniforme, pero existen diferentes informes apropiados para diferentes circunstancias.

El auditor se sirve del dictamen para comunicar los resultados de su examen, mediante la opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros auditados, en la cual señala si estos documentos fueron preparados de acuerdo con los PCGA.

Debido a que el dictamen del auditor es a la vez el objeto y conclusión de su examen a los estados financieros, es ineludible la expresión de la opinión y cuando no puede expresarlo, es necesario precise las razones que le impiden hacerlo.

#### **Tipos de Informes en Auditoría Financiera**

Cuando se realiza un examen de auditoría financiera existen tres tipos de informes que debe presentar el auditor; los mismos que son:

- a) Informe de auditoría (estados financieros – emite opinión)
- b) Informe de cumplimiento tributario
- c) Informe de Control Interno o Carta a la Gerencia

A continuación analizaremos cada uno de ellos por separado.

### **a) Informe de Auditoría o de Estados Financieros**

Constituye el producto final del trabajo del auditor, ya que reunida toda la evidencia los auditores emiten su opinión respecto a la razonabilidad de los saldos de los estados financieros, cumplimiento de los PCGA y demás normativa vigente.

### **Composición del informe de auditoría**

Generalmente este informe está compuesto de las siguientes partes:

#### **1. Párrafo Introductorio**

Determina el auditor cuales son los estados financieros que está analizando y establece que dichos estados son de responsabilidad de la administración de la empresa y que su responsabilidad es emitir una opinión sobre la razonabilidad de los saldos presentados en los mismos.

#### **2. Párrafo de Alcance**

El auditor indica que la auditoría se hace en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las normas técnicas de auditoría y las leyes vigentes en el Ecuador, describe la naturaleza del trabajo del auditor, esto es, que ha

sido planeado y ejecutado con el objetivo de lograr un razonable grado de seguridad, de que los estados financieros están exentos de errores importantes.

### **3. Párrafo de Opinión**

Presenta la opinión del auditor, a cerca de, si los estados financieros presentan razonabilidad, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de efectivos y su evolución en el patrimonio, por el período terminado en esa fecha, se encuentran de acuerdo a los PCGA.

Existen cuatro tipos de opiniones que pueden emitir un auditor al realizar un examen de auditoría financiera; las mismas que son:

#### **✓ Opinión Limpia sin Salvedades**

Expresa que los estados financieros se presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera, los resultados de operación, los flujos de efectivo y el estado de evolución en el patrimonio de la entidad, se encuentran de acuerdo a los PCGA.

#### **✓ Opinión con Salvedades**

Es la que expresa en el párrafo de opinión que “excepto por” o “con la excepción de” los efectos del o los asuntos relacionados con la salvedad referida en el párrafo donde conste ella, los estados financieros se presentan razonablemente

### ✓ **Opinión Negativa**

Esta expresa que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones, y los flujos de efectivo de la entidad, de conformidad con los PCGA.

### ✓ **Abstención de la Opinión**

Es aquella sobre la que el auditor se abstiene o no expresa una opinión sobre los estados financieros.

Si el auditor no ha obtenido suficiente evidencia pertinente para formarse una opinión sobre la razonabilidad de presentación de los estados financieros en su conjunto, es necesaria la abstención del dictamen.

Una denegación puede derivarse de una limitación en el alcance del examen o la existencia de incertidumbre, cuando su importancia es tan grande, que una opinión con salvedades no resulta apropiada.

## **b) Informe de Cumplimiento Tributario**

“El Informe de Cumplimiento Tributario es el resultado del análisis de los Auditores Externos sobre el cumplimiento de los contribuyentes auditados por ellos y que son considerados por la Administración Tributaria como sujetos pasivos de obligaciones tributarias.

Por otro lado la Determinación Tributaria es el examen que realiza un auditor y su equipo de auditores designados por el Servicio de Rentas Internas, de conformidad con los procedimientos establecidos por la Ley, a las declaraciones,

contabilidad o registros, con el objeto de establecer la existencia del hecho generador, la base imponible y la cuantía de un tributo.

### **¿Qué es el Informe de Cumplimiento Tributario?**

El Informe de Cumplimiento Tributario es un documento que muestra la opinión del Auditor Externo respecto del cumplimiento de los contribuyentes auditados como sujetos pasivos de obligaciones tributarias.

### **¿Quiénes están obligados a presentar el ICT?**

De manera general se encuentran obligados a presentar el Informe de Cumplimiento Tributario todos los auditores externos calificados por la Superintendencia de Bancos y Compañías respecto a los contribuyentes obligados a contratar Auditoría Externa.

### **¿Cómo se presenta el ICT y sus anexos?**

Los auditores externos deberán presentar el Informe de Cumplimiento Tributario en las Secretarías Regionales del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional correspondientes a la jurisdicción del sujeto auditado, con la totalidad de sus anexos (12 anexos) y de acuerdo al contenido establecido por la Administración Tributaria.<sup>27</sup>

### **c) Informe de Control Interno o Carta a la Gerencia**

En este informe, es donde el auditor le indica al cliente auditado, cuales son los errores o desviaciones detectadas producto de las deficiencias del control interno implementado o aplicado por la organización (que errores se dieron por la ineficiencia de los controles que se están aplicando), así como las medidas que debe tomar para corregirlas.

---

<sup>27</sup> <http://www.sri.gob.ec/web/10138/236@public>

En otras palabras se emite un informe el cual contiene, conclusiones de las desviaciones encontradas y recomendaciones orientadas a corregirlas para lograr eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en las operaciones de la organización.

#### **4.3.4. Seguimiento**

Luego de que se ha puesto en consideración o se ha dado a conocer a las autoridades de una organización que problemas existen en su entidad y se sugiere la manera de corregirlos, debemos realizar un seguimiento ya que las recomendaciones son de cumplimiento obligatorio y el auditor debe monitorear la aplicación de las mismas.

##### **4.3.4.1. Responsables Asignados**

Cada una de las recomendaciones emitidas por el auditor, son dirigidas una o varias personas responsables de llevar una cuenta, una actividad o un proceso y las mismas son las encargadas de implementar estas correcciones sugeridas por los auditores.

##### **4.3.4.2. Mediación de Resultados**

Luego de haber aplicado las recomendaciones emitidas en el informe se debe realizar una medición de las mejoras o correcciones que se han dado en la organización. Por ejemplo el auditor determina que a la fecha de revisión las recomendaciones se han cumplido o implementado en un 80%.

#### **4.3.4.3. Informes Emitidos**

Los auditores mediante su seguimiento obtienen información a cerca del nivel de aplicación que han tenido sus recomendaciones en la organización.

Obtienen por ejemplo que las recomendaciones tienen un nivel de aplicación del 80%, comunican al personal responsable y reciben explicaciones de los mismos de por qué no están o no se han implementado completamente.

#### **4.3.4.4. Comunicación de Ajustes Finales**

El auditor comunica a los accionistas de la organización si se ha cumplido o no sus recomendaciones, y, si se lo ha hecho en qué nivel de avance se encuentra la implementación. (80%).