



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**Licenciada en Contabilidad y Auditoria
Contador Público Autorizado**

TEMA:

**“Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Ejército Nacional” período enero 2006 a enero 2010”**

Verónica Alejandra Mesa Luna

**Riobamba, Ecuador
2012**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, ha sido guiado y revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Harold Alexi Zabala Jarrín

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Verónica Alejandra Mesa Luna

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres Gladys y Gustavo, quienes con cariño y paciencia me han brindado su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida. ya que siempre estuvieron impulsándose en los momentos más difíciles de mi carrera.

Una especial dedicatoria a mi hija Camila que ha sido mi fuente de inspiración a lo largo de este tiempo y por eso hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis hermanos: Esteban y Estefanía

A mis tías: Jenny y Mónica

A ti mi esposo: Pedro

En fin a todos quienes compartieron conmigo el tiempo y el esfuerzo para culminar con éxitos esta investigación y alcanzar mi meta.

Verónica Alejandra Mesa Luna

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida y brindarme la oportunidad de cumplir mis metas.

A la Escuela Politécnica de Chimborazo por sus conocimientos impartidos durante estos años de sacrificio y estudio.

Al Ing. Harold Zabala Jarrín e Ing. Juan Carrasco Pérez quienes fueron mis guías y orientadores durante la elaboración de este arduo trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” Cía. Ltda. por abrirme las puertas de su prestigiosa Institución y brindarme el apoyo necesario para concluir con éxito esta investigación.

A las personas que han posibilitado y permitido alcanzar este sueño, brindándome las herramientas para luchar por una sociedad y un Ecuador mejor.

GRACIAS DE CORAZÓN

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDOS	PAG.
PORTADA	I
CERTIFICACION DE AUDITORÍA	II
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE CUADROS	XI

ÍNDICE

CAPÍTULO I

	PÁG.
1. GENERALIDADES	
1.1. Identificación de la empresa	1
1.2. Actividad	1
1.3. Reseña Histórica	1
1.4. Constitución	2
1.5. Productos y servicios	2
1.5.1. Productos	2
1.5.2. Servicios	7
1.5.3. Organigrama Estructural	9
1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10
1.6.1. Misión	
1.6.2. Visión	10
1.6.3. Objetivo General	10
1.6.4. Objetivos Específicos	10
1.7. PRINCIPIOS COOPERATIVOS	10
1.7.1. Adhesión Voluntaria	10
1.7.2. Gestión democrática	10
1.7.3. Participación económica	10
1.7.4. Autonomía e Independencia	11
1.7.5. Educación, formación e información	11
1.7.6. Cooperación entre cooperativas	11
1.7.7. Interés por la comunidad	11

	PÁG.
1.8. VALORES COOPERATIVOS	11
1.8.1. Honestidad	
1.8.2. Seguridad y solvencia	11
1.8.3. Vocación de servicio	12
1.8.4. Solidaridad	12
1.8.5. Compromiso	12
1.8.6. Responsabilidad con la comunidad	12
1.9. POLÍTICAS	
1.9.1. Políticas de servicio	12
1.9.2. Políticas de apertura de servicio de cuenta de ahorros	12
1.9.3. Políticas de depósitos	12
1.9.4. Políticas de retiro	13
1.9.5. Políticas de plazo fijo	13
1.9.6. Políticas de crédito	14
1.9.7. Políticas de cobro	14
1.9.8. Políticas de control interno	14
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	16
2.1. Análisis Interno de las Áreas a Auditar	16
2.1.1. Área de Crédito y Cobranza	16
2.1.2. Área de Recursos Humanos	22
2.1.3. Área de Atención al Cliente	23
2.2. Análisis Interno	25
2.3. Análisis Externo	26

	PÁG.
CAPÍTULO III	
3. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	27
3.1. METODOLOGÍA	27
3.2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	27
3.3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	28
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	28
3.4.1 Investigación Documental	29
3.4.2. Observación Directa	30
3.4.3. Entrevista	30
3.4.4. Cédulas	31
3.4.5. Método Gráfico	32
3.4.6. Técnicas de Auditoría	32
3.5. PAPELES DE TRABAJO	34
3.6. EVIDENCIAS	35
3.7. TIPOS DE INFORME	36
3.7.1. Informe General	37
3.7.2. Informe Ejecutivo	37
3.7.3. Informe Aspectos Relevantes	38
3.8. INDICADORES	38
3.8.1. Indicadores de Gestión	39
3.8.2. Indicadores Financieros	42
3.9. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	45
3.9.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO	47
3.10 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	47

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”	49
4.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	49
4.1.1. Programa Preliminar de Auditoría	
Papeles de trabajo	
Reporte Preliminar	
4.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	94
4.2.1. Programa Específico de Auditoría	94
Atención al Cliente	94
Recursos Humanos	94
Cobranza	94
Crédito	95
Papeles de Trabajo	115
Hoja de Hallazgos	123
4.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	130
4.3.1. Supervisión del Trabajo de Auditoría	130
Acta de Conferencia final	131
4.3.2. Informe de Auditoría al 31 de diciembre del 2010.	133
4.3.3 Seguimiento y monitoreo.	148
Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones	149

	PÁG.
CAPITULO V.	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
5.1. CONCLUSIONES.	150
5.2. RECOMENDACIONES.	151
RESUMEN	152
SUMMARY	153
GLOSARIO DE TÉRMINOS	154
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
No. 1: Organigrama estructural de la CACEN	9
Nº. 2: Mora de Crédito en días.	106
Nº. 3: Instrucción Académica del Personal que labora en la Cooperativa.	109
Nº. 4: Flujograma del Proceso de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa.	165

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”.

Ubicación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” tiene sus instalaciones, ubicada en la ciudad de Quito, Av. Maldonado S5-182 y Ángel Polibio Chávez, sector la Recoleta (Junto al Colegio Militar Abdón Calderón).

Presidente: CRNL. (S.P.) Jaime Dueñas

Gerente: SUBM. (S.P.) Gustavo Olmedo

1.2. ACTIVIDAD

La principal actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, es la de captar excedentes monetarios de los socios para luego colocarlos en aquellos que carecen o necesitan de los mismos.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y crédito “Ejército Nacional” es una institución al servicio de personal militar en servicio activo, pasivo y empleados civiles que conforman la Fuerza Terrestre.

La conformación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” se inicio el año 1979 luego que un grupo de oficiales y voluntarios pertenecientes a la Fuerza Terrestre tuvieron la visión de que las Fuerzas Armadas debían contar con una institución financiera que canalice y garantice los recursos económicos de los miembros de la institución Armada, así como también propicie al ahorro dentro de los integrantes que la conforman y fundamentalmente para que los ahorros sean manejados en

forma más productiva a fin de mejorar la situación socio-económica de los asociados.

Con los antecedentes en mención, el señor General de Brigada Germánico Paredes Gómez, en aquel tiempo, Director de Personal de la fuerza terrestre conjuntamente con el señor Teniente Coronel Leonardo Guzmán, patrocinaron la conformación de la Cooperativa contando con el apoyo de un equipo técnico integrado por: Doctor Carlos Serrano, Doctor Luis Alarcón, Doctor César Alarcón y Economista Oscar Acuña con el objetivo de realizar los estudios legales y económicos para la creación y constitución de la Cooperativa. Al no dudarlo mediante su valiosa decisión permitió proyectar una entidad robusta que otorga servicios con eficiencia y eficacia a los miembros de la institución Militar con criterio de solidaridad y ayuda mutua.

1.4. CONSTITUCIÓN

A inicios del mes de Diciembre de 1980 se envía la documentación correspondiente para la aprobación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”.

El Ministerio de Bienestar Social con acuerdo ministerial N° 01704 de fecha 19 de Diciembre de 1980 aprobó el Estatuto de la Cooperativa, calificó a 43 socios fundadores y reconoció la personería jurídica de la entidad fijando la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha como domicilio de la misma y dispuso la inscripción de este acuerdo en el Registro General de cooperativas y su publicación en el Registro Oficial correspondiente.

A partir de esta fecha a fin de incentivar el ahorro se desarrollaron actividades de publicidad, motivación y visitas a unidades militares acantonadas en todas las ciudades de la república con estas acciones en el pasado y presente de la Cooperativa hemos llegado a conformar un patrimonio de socios en 15358 persona, con un capital social de \$

418.110.00, el mismo que se va incrementando con cada ingreso mensual de socios a la institución.

Actualmente la Cooperativa mantiene tres agencias: “Agencia Galápagos” en la ciudad de Riobamba, “Agencia Huancavilca” en la ciudad de Guayaquil y la última “Agencia Machala” en la ciudad de Machala.

1.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS COOPERATIVOS

1.5.1 PRODUCTOS

AHORRO A LA VISTA.-



Es una cuenta de ahorros en la cuál el socio puede realizar depósitos y retiros de ahorro sin restricciones, el valor mínimo de aportación es de \$10.00 y se descuenta mensualmente del sueldo del socio. La CACEN paga un interés del 1% anual sobre saldos capitalizable mensualmente.

AHORRO ESPECIAL.-



Es una cuenta de ahorro en la cuál el socio no puede realizar retiros de ahorros solamente cuando el socio pasa de servicio activo a servicio pasivo, o cuando el socio deja de pertenecer a la CACEN puede disponer de sus ahorros. El personal de servicio pasivo puede disponer los valores de esta cuenta cada tres años. También se puede retirar valores de esta cuenta cuando existan promociones especiales de la CACEN a sus socios y con autorización de la Gerencia.

El valor mínimo de aportación es de \$10.00 y se descuenta mensualmente del sueldo del socio. La CACEN paga un interés del 4% anual sobre saldos capitalizable mensualmente.

AHORRO PROGRAMADO.-



Esta cuenta se ha creado para dar la mejor rentabilidad a sus asociados y es así que la CACEN paga la más alta tasa de interés del mercado estado en la actualidad al 9.99% y su capitalización es semestral.

PRESTAMOS

QUIROGRAFARIO.-

- Valor máximo \$ 2,500.00
- Plazo hasta 30 meses
- Tasa de interés 22%
- Pago a través de descuentos por nómina (sueldo del socio)
- Cálculo de interés diario sobre saldos
- Tiempo de encaje 30 días
- Encaje del 20%

COMPLEMENTARIO.-

- Valor máximo \$ 1,500.00
- Plazo hasta 18 meses
- Tasa de interés 22%
- Pago a través de descuentos por nómina (sueldo del socio)
- Cálculo de interés diario sobre saldos
- Tiempo de encaje 30 días
- Encaje del 20%

EMERGENTE.-

- Valor máximo \$ 1,000.00
- Plazo hasta 12 meses
- Tasa de interés 22%

- Pago a través de descuentos por nómina (sueldo del socio)
- Cálculo de interés diario sobre saldos
- Tiempo de encaje 30 días
- Encaje del 20%

CELULARES.-



- \$ 225 por línea telefónica
- Plazo hasta 18 meses
- Tasa de interés 22% anual
- No requiere encaje
- Pago a través de descuentos por nómina (sueldo del socio)

ELECTRODOMÉSTICOS.-



- Consulte con un asesor de crédito.
- Plazo 12 y 24 meses
- No requiere ni encaje ni garante hasta \$ 1,000.00

QUINTA DANIEL



La cooperativa pone a disposición de sus socios las instalaciones de la quinta Daniel, para la realización de eventos sociales, culturales, educativos y deportivos.

Sus amplias y acogedoras instalaciones hacen del Club Social Quinta Daniel un lugar ideal para el descanso y recreación de todos sus socios.

Cuenta con los servicios de salas de estar, confortables habitaciones, restaurante, piscina, sala de juegos de mesa, sauna, hidromasaje.

Horario de Atención:

Lunes a Domingo de 9:00 am a 5:00 pm

- Atendemos eventos sociales fines de semana y feriados.
- Próximamente Buffet dominical

Dirección:

Quito, Conocoto

Sector La moya

Calle Gonzáles Suárez 1140 y Mejía

Teléfonos: 2 343-634 / 098 622-962

CLUB OLYMPUS



Olympus Departamentos & Resort esta ubicado en la Provincia de Esmeraldas, a veinte minutos de la Ciudad de Esmeraldas, Cantón Atacames, Parroquia Tonsupa, sector Playa Ancha, en la mejor área vacacional del país, cerca de los mejores centros turísticos recreacionales y a una distancia de 100 metros de la playa. Su gente, su comida y sus bellos paisajes, hacen de estas playas uno de los lugares preferidos por nacionales y extranjeros para disfrutar de unas placenteras vacaciones.

Esta conformado de 34 departamentos con un área total de 2.216,06 m² distribuidos de la siguiente manera:

- 15 departamentos de 1 dormitorios con capacidad de 4 personas.
- 12 departamentos de 2 dormitorios con capacidad de 6 personas.
- 7 departamentos de 3 dormitorios con capacidad de 8 personas.

Todos los departamentos se encuentran totalmente amoblados, equipados y cuentan con implementos de lencería. Sus instalaciones cuentan con todos los equipos, servicios y facilidades para actividades recreativas, aire acondicionado centralizado e independiente.

PLAN DE VIVIENDA SANTA ISABEL

El proyecto Santa Isabel se desarrolla en la Panamericana Sur, entre el INIAP y la AV. Simón Bolívar, con una extensión de 40 hectáreas, servido por varias líneas de transporte público.



Constituido por siete conjuntos habitacionales privados.

- Guardianía permanente.
- Amplias áreas verdes.
- Vías asfaltadas.
- Servicios básicos: luz, agua, teléfono, alcantarillado, posibilidades de internet y televisión por cable.
- Áreas recreativas con canchas de uso múltiples, juegos infantiles y casa comunal.

Cuotas a 16 años plazo

- \$500 de inscripción hasta en 3 meses
- Cuotas iniciales de \$150 hasta la entrega de la vivienda.

Para mayor información le esperamos en la oficina Matriz – Quito.

1.5.2 SERVICIOS

TARJETA DE DÉBITO CACEN



La tarjeta de debito CACEN permitirá a todos los socios acceder a los cajeros automáticos a nivel nacional en la red de bancos, Banred Red Apoyo Bco. Austro.

SEGURO DE VIDA



Gracias al descuento de \$3,50 mensuales todos nuestros socios y sus familiares se encuentran asegurados gracias a los beneficios que ofrece la Cooperativa.

SEGURO DE VIDA PRIVADO



La CACEN mantiene a sus socios asegurados con la Compañía de Seguros y Reaseguros EQUIVIDA, el tiempo máximo que el socio o sus derechohabientes debe dar aviso es de 90 días contados a partir de la fecha que ocurrió el siniestro.

COBERTURA DE SOCIOS

	SOCIOS	CONYUGE	HLJOS	PADRES
Vida	5.000,00	1.900,00	1.000,00	500,00
Muerte accidental	10.000,00	3.800,00	2.000,00	1.000,00
Incapacidad total y permanente	5.000,00	1.900,00	1.000,00	500,00
Desmembración accidental	5.000,00	1.900,00	1.000,00	500,00
Ambulancia por accidente	100,00	100,00	100,00	100,00

SEGURO EXEQUIAL



Puede afiliar a sus familiares por un costo mensual de \$0.70 ctvs.

Con este aporte mensual cubre al socio o un familiar en:

- Féretro
- Misa
- Capilla Ardiente
- Entierro
- Nicho o Cremación
- Traslado al Campo Santo
- Cobertura a Nivel Nacional
- Propiedad por cuatro años

PRIVADO



El socio cuando realiza un préstamo comercial, o de vehículos debe cancelar un valor para ser enviado a la Aseguradora Equivida, el cual cubre el saldo de estos créditos en caso de fallecimiento.

Fondo de Desgravamen Autoadministrado.- Cubre los Saldos de los Créditos: Quirografario, Complementario, Emergencia, y Celular en caso de fallecimiento del socio.

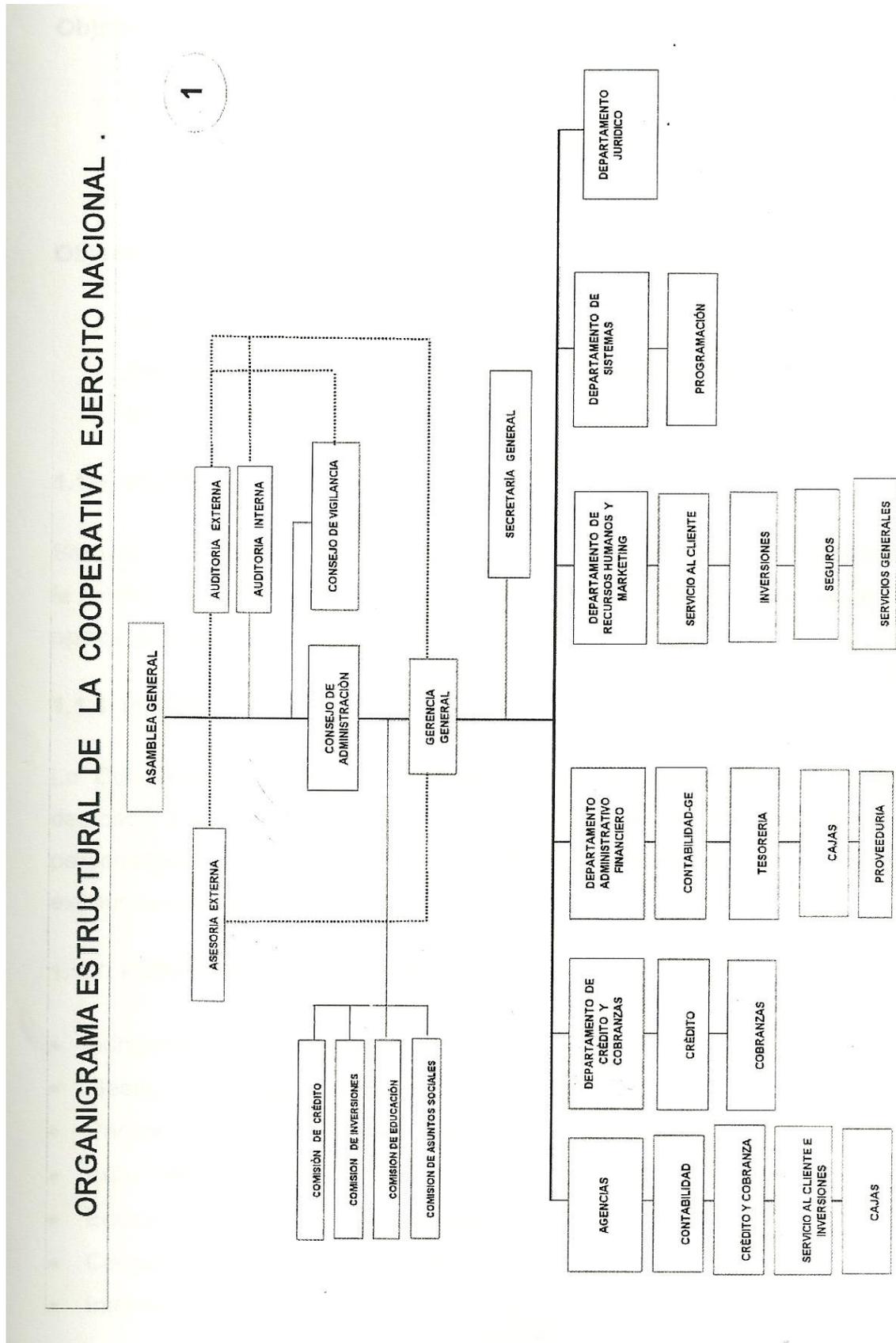
Fondo de Ayuda Mortuoria.- Es el valor de \$150 que la CACEN entrega a sus afiliados en caso de que sus padres superen la edad de aseguramiento (70 años).

REQUISITOS

Llenar la solicitud de fondo mortuario y la solicitud de retiro definitivo por fallecimiento del socio. Adjuntar los siguientes documentos:

- Original de la partida de defunción.
- Fotocopia de la cédula o partida de nacimiento del socio.

1.5.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.6.1 MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” es una institución dedicada a la prestación de la más variada gama de servicios financieros personalizados, con un recurso humano comprometido con la Entidad y experimentado en el sector cooperativo.

1.6.2 VISIÓN

Ser una entidad líder en servicios cooperativos a nivel nacional, sustentada en la solidez, seguridad, calidad total, experiencia y tecnología, brindando la mejor opción de rentabilidad a sus socios.

1.6.3 Objetivo General:

- Orientar en la cultura del ahorro, inversión, crecimiento y pago puntual de sus obligaciones crediticias al personal que conforma la Cooperativa.

1.6.4 Objetivos Específicos:

- Captar ingreso de socios a nivel nacional
- Incentivar el ahorro e inversión a los asociados
- Atender de manera cordial y eficiente a los clientes de la Cooperativa
- Otorgar créditos oportunos a los socios con una tasa de interés más baja para cumplir con la misión social de la cooperativa

1.7 PRINCIPIOS DE LA CACEN

1.7.1 Adhesión voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

1.7.2 Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los asociados.

1.7.3 Participación económica de los asociados

Los asociados contribuyen equivalentemente al capital de sus cooperativas y las gestionan de forma democrática. Normalmente, reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser asociado. Estas asignan el excedente para todos, o algunos de los siguientes fines:

Al desarrollo de su cooperativa; a mantener reservas, parte de las cuales al menos deben ser repartibles, a beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y al apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.

1.7.4 Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus asociados; si hacen acuerdos con otras organizaciones incluidos los gobiernos, o si se consiguen capitales de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

1.7.5 Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que Puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las mismas.

Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

1.7.6 Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

1.7.7 Interés por la comunidad

Al mismo tiempo que se centren en las necesidades y deseos de los asociados, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

1.8 VALORES COOPERATIVOS

La aplicación de valores en la Cooperativa hace de ella una organización Responsable. Los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida y la de nuestros socios.

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes.

1.8.1 Honestidad

Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

1.8.2 Seguridad y Solvencia

Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

1.8.3 Vocación de Servicio

Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

1.8.4 Solidaridad

Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

1.8.5 Compromiso

Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

1.8.6 Responsabilidad con la Comunidad

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad.

1.9 POLÍTICAS

1.9.1 Políticas de Servicio

- Responder de manera cortés los saludos de los socios.
- Ser amable y cortés con el socio.
- Prestar toda la atención a los socios cuando realicen alguna consulta.
- Utilizar correctamente el uniforme de la institución y cuidar la apariencia.
- Utilizar adecuadamente las herramientas de trabajo (computador, internet, teléfono, fax)
- Mantener sigilo en la información al socio.

1.9.2 Políticas de Apertura de Cuentas de Ahorros

- La persona de atención al cliente será la responsable de recibir la solicitud de ingreso con la respectiva documentación.
- Se deberá ingresar al sistema toda la información del socio (personal, domicilio, trabajo, referencias).
- Se deberá llenar todos los campos existentes en el sistema para la apertura de cuenta.
- El sistema automáticamente asigna de manera secuencial el número de cuenta del socio.
- el cajero asignará las libretas a los socios y entregara.
- El cajero receptorá el valor de los certificados de aportación, valor que es reembolsable cuando se retiran de la cooperativa

1.9.3 Políticas de Depósitos

- Los depósitos se los realizará únicamente en las ventanillas y en papeletas autorizadas.
- Los depósitos los podrán realizar cualquier persona.
- Los depósitos deben ser registrados en las libretas.
- Los depósitos con cheque serán efectivizados en 2 días laborables.
- Los billetes falsos que sean entregados en la ventanilla por los socios serán perforados y devueltos al socio.
- Todo depósito superior a \$5.000 dólares en efectivo o cheque deberá ser registrado en una hoja de licitud de fondos.
- Los valores de ahorro serán bloqueados y debitados en los casos que los socios tengan letra vencidas de los créditos.

1.9.4 Políticas de Retiro

- Requisito indispensable para retiro de ahorros son la cédula de identidad y libreta de ahorros.
- Los retiros podrán ser realizados por terceras personas siempre y cuando sean mayores de edad y con autorización del socio.
- La autorización deberá ser firmada por el socio en el anverso de la papeleta de retiro y presentar cédula original del socio y de la persona que va a realizar el retiro.
- La papeleta de retiro de ahorros deberá estar correctamente llenada.
- No se permitirá tachones ni enmendaduras en las papeletas.
- Se deberá verificar que en la papeleta de retiro y la libreta coincida el número de socio, nombres, apellidos y firmas.
- La firma de la papeleta de retiro de ahorros debe ser exactamente igual a la firma de la cédula del socio.
- Todos los retiros superiores a \$1.000 dólares deberán tener un autorizado del Jefe de Cajas en la Matriz o del Jefe de Agencia en las Agencias.
- Los retiros en cheque serán emitidos por Tesorería en la Matriz o del Jefe de Agencia en las Agencias.

1.9.5 Políticas de Plazo Fijo

- Todo depósito a plazo fijo será ingresado en efectivo.
- Deberá tener dos firmas de responsabilidad y sello. La una firma corresponderá a la persona que emite la póliza y la otra de la firma autorizada.
- Se deberá abrir una cuenta de ahorro programado la misma que tendrá un número de cuenta.
- El monto mínimo para plazo fijo será \$500 dólares.
- El plazo mínimo para plazo fijo será 60 días.

- Todo ingreso por depósito a plazo fijo y pago de intereses en efectivo se realizará directamente por caja.
- Las tasas de interés aplicables a los depósitos a plazo fijo serán enviadas o notificadas por el Jefe Financiero de manera mensual a las Agencias.
- Las tasas superiores a las establecidas deberán ser autorizadas por el Jefe Financiero, Gerente o Presidente.
- Todo ingreso superior a los \$5.000 dólares deberán llenar la solicitud de licitud de fondos.

1.9.6 Políticas de Crédito

- La solicitud de crédito deberá estar totalmente llena con datos actuales (domicilio, trabajo, referencias, teléfonos).
- En el caso de créditos con garantes la solicitud de crédito deberá estar totalmente llena con datos actuales (domicilio, trabajo, teléfonos).
- En el pagaré constarán únicamente las firmas tanto del socio y de los garantes en el caso de créditos con garantes.
- Las personas encargadas de créditos deberán revisar toda la documentación que va adjunta a la solicitud de crédito caso contrario de no cumplir con todos los requisitos el crédito será negado.
- El encaje de los créditos (emergente, complementario y quirografario) deberá permanecer 30 días en la cuenta, a partir de esto se procederá a su ejecutar el crédito.
- Se acreditará el valor del crédito en la cuenta de ahorros del socio en un tiempo de 48 horas luego de su aprobación.
- La persona que está a cargo del seguimiento de los créditos deberá notificar de manera inmediata mediante un informe los valores de cuotas vencidas a la persona a cargo de Cobranzas para es trámite pertinente.

1.9.7 Política de Cobro

- Por los pagos que realicen de cuotas vencidas se entregara obligatoriamente un comprobante de pago o abono.
- Los pagos de crédito don débito directo de la cuenta, los realizarán directamente los asesores de crédito.
- Las notificaciones de cobranza no deberá exceder de 3 minutos.
- La llamada será responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranza.
- Las llamadas telefónicas se realizará en horarios comprendido de 12h00am. Y 14h00pm.

1.9.8 Políticas de Control Interno

- Los cuadros de caja serán entregados al finalizar la jornada de trabajo y deberá contener la firma del cajero y de la persona responsable de Tesorería en la Matriz o Jefe de Agencia en las Agencias.
- Todo faltante o sobrante deberá ser registrado contablemente por el responsable de Tesorería.
- No se mantendrán dineros superiores a \$2.000 dólares en las cajas, los excedentes serán enviados a la caja fuerte.
- No se mantendrán dineros superiores a \$10.000 dólares en la caja fuerte de la Matriz, de \$5.000 en las Agencias, los excedentes serán enviados a los bancos.
- La caja fuerte deberá permanecer cerrada y con clave, será abierta únicamente para guardar o entregar dinero.
- La responsable de la caja fuerte será la Tesorería en la Matriz o Jefe de Agencia en las Agencias.
- Las personas encargadas de Tesorería deberá encuadernar los resúmenes de caja cada 3 mesas.

- La persona encargada de Tesorería será la responsable de mantener y los cheques firmados suficientes para cumplir las necesidades operativas de cada oficina.
- El Jefe Financiero realizará un arqueo de caja sorpresivo de manera semestral en la Matriz y Agencias.
- Los documentos de soporte de las transacciones podrán ser entregados a los socios mediante una solicitud por escrito autorizada por el Gerente.

CAPITULO II

2. Análisis Situacional

2.1 Análisis Interno de las Áreas a Auditar

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

En el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

En el área de marketing podemos recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.

En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

2.1.1 Crédito y Cobranza

Los créditos que realizan los socios en la Cooperativa son utilizados para consumo, vivienda, calamidades domésticas, gastos médicos, estudios, entre otros.

Procedimiento y Trámite

- Toda operación crediticia se inicia con la Solicitud de Crédito que presenta el socio, mediante el formulario respectivo proporcionado por la Cooperativa.
- La solicitud de crédito debe ser llenada con la información verás y suficiente que el socio está obligado a proporcionar a fin de que se evalúe y califique su crédito.

Análisis y Calificación del Crédito

- La información proporcionada por el socio en su solicitud de crédito, es analizada por el Jefe de Créditos; luego revisa las firmas en el pagaré y que la documentación adjunta esté completa a fin de emitir su opinión técnica. La solicitud, el pagaré, la documentación adjunta y opinión técnica se presenta a la Comisión de Crédito para su calificación, aprobación o negación.
- Cumpliendo estos pasos el Jefe de Créditos dispondrá al personal oficial de crédito el desembolso del préstamo concedido y consecuentemente su registro en la cartera contable.

Clases de Crédito y Requisitos

Préstamo Quirografario, Complementario, Emergente

Requisitos:

- Copia de C.C y tarjeta militar del socio a color

- Copia de C.C del cónyuge a color
- Copia del certificado de votación a color (personal militar, servicio pasivo y civil).
- Confidencial original del último mes.
- Factura de pago de agua, luz o teléfono (militares servicio activo certificado de la unidad si es residente en la unidad).
- Croquis del domicilio (para verificar lugar de residencia).

Garantes:

- Hasta \$500.00 (ninguno).
- De \$501 a \$1.000 (uno en el grado de Sargento en adelante).
- De \$1001 a \$2.500 (dos en el grado de Sargento en adelante).

Requisitos de los Garantes:

- Copia de C.C a color,
- Copia de la tarjeta militar a color

Nota:

El personal Militar en servicio activo oficiales de Tcrnl. Hacia arriba y Tropa de Sgop. En adelante, así como el personal Militar en servicio pasivo (Oficiales y Tropa) que perciben pensión militar del ISSFA, no requieren presentar garantes para sus créditos.

Préstamo Celulares

Requisitos:

- Copia de C.C y tarjeta militar del socio a color.

- Copia de C.C del cónyuge a color
- Copia del certificado de votación a color (personal militar, servicio pasivo y civil).
- Confidencial original del último mes.
- Pagaré firmado.

Monto: \$225 por cada plan, no requiere encaje

Plazo: 18 meses

Tasa de interés: 18% sobre saldos, condonación de interés de 30 días.

Préstamo Electrodomésticos

Requisitos:

- Copia de C.C a color.
- Copia de tarjeta militar del socio a color.
- Copia del certificado de votación a color (personal militar, servicio pasivo y civil).
- Confidencial original del último mes.

Garantes:

- Hasta \$1.000 (ninguno).
- \$1.001 en adelante (uno con el grado de Sargento en adelante).

Requisitos:

- Copia de C.C a color.
- Copia de tarjeta militar del socio a color.

Monto: Depende del valor del electrodoméstico (no requiere de encaje).

Plazo: 12 meses

Tasa de interés: 18% sobre saldos.

Plan Computador**Requisitos:**

- Solicitud de crédito.
- Llenar pagaré.
- Copia de C.C a color.
- Copia de tarjeta militar del socio a color.
- Copia del certificado de votación a color (personal militar, servicio pasivo y civil).
- Factura de pago de agua, luz o teléfono (militares servicio activo certificado de la unidad si es residente en la unidad).
- Confidencial original del último mes.

Préstamos Prendarios**Requisitos:**

- Títulos de propiedad del bien mueble a prendarse.
- Certificado de que sobre el bien no pesa ningún gravamen.

- Póliza de seguro contra siniestro, robo o daño contra terceros, a favor de la Cooperativa.
- Seguro endosado a favor de la Cooperativa.
- Los gastos hasta la inscripción en el Registro Mercantil será de cuenta del prestatario.
- Informe financiero y legal para su aprobación.

Préstamo Hipotecario

Requisitos:

- Escrituras de propiedad.
- Certificado del Registro de la Propiedad actualizado.
- Avalúo de la propiedad. Se concederá créditos hasta un monto del 75% de avalúo del inmueble.
- Los gastos hasta la inscripción en el Registro Mercantil será de cuenta del prestatario.
- Informe financiero y legal para su aprobación.

Préstamo especial con garantía de fondos de ahorro especial (Comercial)

Estos fondos en un 100% servirán para abonar o cancelar los saldos de los créditos concedidos en caso de no pago en condiciones normales de descuento, esta garantía debe estar detallada en el contrato.

Requisitos:

- Copia de C.C y tarjeta militar del socio a color.
- Copia de C.C del cónyuge a color

- Copia del certificado de votación a color (personal militar, servicio pasivo y civil).
- Confidencial original del último mes.
- Factura de pago de agua, luz o teléfono (militares servicio activo certificado de la unidad si es residente en la unidad).
- Croquis del domicilio (para verificar lugar de residencia).

Requisitos de los Garantes:

- Copia de C.C a color,
- Copia de la tarjeta militar a color

Monto: \$5.000

Plazo: 60 meses

Tasa de interés: 18% sobre saldos, condonación interés de 30 días.

Encaje: 10%

Pago: Por ventanilla

Nota:

Se concederá únicamente cuando haya disponibilidad de dinero depositado en la CACEN como inversiones por los socios o personas que tienen relación con FF.AA.

Análisis del Crédito.- Dentro del análisis que se realiza para los créditos está el análisis cuantitativo (capacidad, capital) y el cualitativo (carácter, condiciones, colateral).

Responsable.- Los responsables del proceso están a cargo de la Unidad de Crédito representada por el respectivo Jefe de la Unidad y los Analistas de Crédito designados para esta unidad los que deben estar capacitados.

El Área de Crédito está integrada por 3 empleados que tienen los siguientes cargos:

1. Jefe de Crédito y Cobranzas.
2. Oficial de Crédito 1
3. Oficial de Crédito 2

El Área de Crédito esta dotado por computadores modernos, todos conectados al Internet, cuentan con el Sistema SFI

Una vez realizada una visita preliminar en el área a auditar se encontró las siguientes deficiencias:

- No cuenta con un manual de procedimientos que regule el análisis, entrega, desembolso y recuperación de créditos el cuál debe ser sustentado con in documento legal a fin de que aplique, sin embargo, por falta de preocupación de las autoridades a que se prepare el mismo a traído como consecuencias la maximización de riesgos y minimización de utilidades.
- Existe un incremento de cartera vencida que se debe a la falta de aplicación de políticas sobre todo en lo que se refiere a la recuperación de créditos, ya que el Jefe de Crédito no se ha encargado de realizar el seguimiento ni a realizado ninguna gestión para que los Asesores de Crédito lo hagan, provocando que el activo circulante disminuya y no se pueda cumplir con las obligaciones inmediatas.
- Los socios no cumplen con los requisitos establecidos para acceder a un crédito por falta de información y en parte se debe a que los Asesores de Crédito no les proporcionan una adecuada información lo cuál ha ocasionado un incremento del riesgo en cuanto a recuperación de cartera.

- No se realiza una verificación completa de la información proporcionada a través de la solicitud de crédito ya que al momento de realizar la verificación los datos no son verídicos, dando como resultado que la Cooperativa no cuente con una base de datos verídica para la recuperación de cartera.

Área de Cobranzas

El área de cobranzas deberá realizar todo lo estipulado por la ley para la recuperación del crédito y sus responsabilidades serán las siguientes:

- Todo socio que realice un crédito en la Cooperativa está obligado a cumplir de manera estricta con todos los requisitos establecidos y condiciones convenidas al momento de firmar el pagaré.
- En caso de que a un socio no le pasen los descuentos a través del confidencial deberá notificar inmediatamente a la Cooperativa y acercarse a cancelar el valor de la letra por ventanilla para evitar de esta manera caer en problemas legales.

Responsables.- Los responsables del proceso de cobro son:

1. Jefe de Cobranza
2. Oficial de Cobranza

El área de cobranzas esta dotado por computadores que cuentan con el sistema SFI.

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

- El Jefe de Cobranzas no ha solicitado sus requerimientos de personal sobre todo de un empleado que se responsabilice del seguimiento de pagos de corto, mediano y largo plazo de créditos lo que ocasiona que no

se obtenga información confiable, oportuna y sobre todo de liquidez para cubrir obligaciones con terceros.

- Falta de un plan de capacitación para esta área por falta de coordinación del Jefe de Crédito y Jefe de Cobranza con el Gerente para la aplicación del mismo, lo que ha ocasionado que el personal no se desenvuelva con eficiencia y sobre todo no se apliquen los Reglamentos, Instructivos entre otros llevando a cometer errores al entregar créditos y a la recuperación de los mismos.

2.1.2 Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos está a cargo del Gerente General quién se encarga de los siguientes procesos:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a perfiles establecidos.
- Programas de capacitación para el personal de acuerdo a las áreas a las que pertenecen, así como de la evaluación del desempeño de las funciones que realizan los empleados.
- Programas de capacitación para el personal de acuerdo a las áreas a las que pertenecen, así como de la evaluación del desempeño de las funciones que realizan los empleados.
- Se encarga de tramitar permisos y licencias así como control de asistencia del personal.
- Realiza un cronograma de vacaciones de todo el personal, el mismo que se elabora sin alterar la atención a los socios.
- Coordina con el Área contable en cuanto a la elaboración de roles de pago.

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

- Dentro del Organigrama Estructural se ha observado que no existe el Departamento de Recursos Humanos, por lo tanto no tienen instructivos

para la selección, evaluación y capacitación del personal así como no existe seguimiento de responsables para cada área lo que ha ocasionado que el personal sea definido en forma empírica.

- El personal no cuenta con perfiles profesionales adecuados para cada puesto, esto debido a que la contratación del personal se lo realiza por condiciones de parentesco y afinidad, incumpliendo con lo estipulado en el Reglamento Interno, lo que con lleva al incumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa.

2.1.3 Área de Atención al Cliente

Esta área está coordinada por el Gerente General.

Función General.-

Atender y orientar a las personas que deseen incorporarse como socios de la Cooperativa o que acuden por algún tipo de información y servicio ya sea este personal o vía telefónica.

Principales Funciones:

- Dar información, atender con amabilidad y de manera adecuada a las personas que deseen incorporarse como socios de la Cooperativa o que acuden a realizar alguna transacción.
- Atender cortésmente todas las llamadas telefónicas y direccionar adecuadamente al personal de la Cooperativa.
- Difundir la información sobre todos los servicios existentes de la Cooperativa.
- Informar de manera eficiente y adecuada sobre los requisitos para la apertura de cuenta, créditos, liquidación de cuentas, fondo mortuario, seguros.

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

- La proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito han provocado un descenso del 10% de socio para lo cuál se deberá establecer políticas y normas que ayuden a diferenciarse de la competencia ya que esto a provocado menor captación de recursos.
- No existe un manual de funciones que regule a las áreas dentro de la Cooperativa, especialmente en el área de atención al cliente que ha ocasionado una segregación de funciones y como resultado la persona encargada de esta área no entregue un trato y atención personalizada al socio y por tanto no se sienta satisfecho.

2.2 Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p data-bbox="300 577 759 613">1.- Factores Organizacionales</p> <ul data-bbox="347 636 855 1115" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 636 703 672">• Prestigio Institucional<li data-bbox="347 689 855 949">• Personal del Área Financiera con experiencia y conocimiento adecuado de las particularidades asociativas y administrativas<li data-bbox="347 967 855 1115">• Alianzas estratégicas que le permiten brindar mayores servicios <p data-bbox="300 1191 831 1227">2.- Factores que generan servicios</p> <ul data-bbox="347 1249 855 1621" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 1249 855 1397">• Amplia gama de servicios a bajos costos que benefician a los socios<li data-bbox="347 1415 855 1621">• Actualmente cuenta con tres agencias a nivel nacional, lo cual le da mayor cobertura y captación de socios. <p data-bbox="300 1742 699 1778">3.- Factores de Desarrollo</p> <ul data-bbox="347 1800 855 2002" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 1800 663 1836">• Estabilidad laboral<li data-bbox="347 1854 855 2002">• Se cuenta con un sistema informático desarrollado y confiable.	<p data-bbox="879 577 1339 613">1.- Factores Organizacionales</p> <ul data-bbox="927 636 1436 1003" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 636 1238 672">• Falta de disciplina<li data-bbox="927 689 1436 784">• Falta de difusión de servicios adicionales a los socios<li data-bbox="927 801 1436 1003">• Falta de compromiso por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad <p data-bbox="879 1191 1410 1227">2.- Factores que generan servicios</p> <ul data-bbox="927 1249 1436 1666" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 1249 1436 1509">• La institución cuenta con varios productos y servicios, pero los mismos carecen de difusión, lo que ocasiona que no sean aceptados.<li data-bbox="927 1527 1436 1666">• Falta de capacitación en el personal para mejorar la atención al cliente. <p data-bbox="879 1742 1278 1778">3.- Factores de Desarrollo</p> <ul data-bbox="927 1800 1436 1944" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 1800 1436 1944">• Manuales que por falta de capacitación no se los usa adecuadamente.

<p>4.- Factores de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos capacitados y comprometidos con la institución. • Gente joven • Reclasificación del personal de acuerdo al perfil. <p>5.- Factores Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia patrimonial • La tasa de interés vigente es competitiva. • Facilidad en la otorgación de créditos. • Agilidad en el trámite de créditos. • Convenio con otras entidades financieras para la colocación de créditos y captación de socios. 	<p>4.- Factores de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un verdadero equipo de trabajo • Falta de coordinación entre la Oficina Principal y Agencias. • Falta de formación profesional. <p>5.- Factores Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos operacionales elevados producto de la compra de activos fijos. • Liquidez limitada derivada por el descalce en sus operaciones • Alto porcentaje de cartera vencida. • Falta de análisis crediticio. • Falta de promoción para motivar el ahorro.
---	---

2.3 Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p data-bbox="300 577 857 667">1.- Nuevo entorno económico y social</p> <ul data-bbox="347 689 857 898" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 689 857 779">• Fortalecimiento del Sistema Cooperativo<li data-bbox="347 801 857 835">• Modernización del Estado<li data-bbox="347 857 857 891">• Nuevo marco legal <p data-bbox="300 969 483 1003">2.- Mercado</p> <ul data-bbox="347 1025 857 1178" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 1025 857 1115">• Merado definido: Fuerza Terrestre, ISSFA y EMCI<li data-bbox="347 1137 857 1178">• Facilidades de pago. <p data-bbox="300 1249 555 1283">3.- Competencia</p> <ul data-bbox="347 1305 857 1619" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 1305 857 1507">• Esta Institución tiene un mercado identificado al que presta varios beneficios personalizados.<li data-bbox="347 1529 857 1619">• Posibilidad de utilizar nuevas fuentes de fondeo. <p data-bbox="300 1697 679 1731">4.- Alianzas estratégicas</p> <ul data-bbox="347 1753 857 1955" style="list-style-type: none"><li data-bbox="347 1753 857 1955">• Ampliación y crecimiento, permitiendo que se abran oportunidades de productos enfocados a nuevos socios.	<p data-bbox="879 577 1361 611">1.- Entorno económico y social</p> <ul data-bbox="927 633 1436 898" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 633 1436 723">• Situación económica financiera del país<li data-bbox="927 745 1436 779">• Desconfianza en la banca<li data-bbox="927 801 1436 891">• Índice de desempleo y subempleo <p data-bbox="879 969 1334 1003">2.- Nuevo modelo económico</p> <ul data-bbox="927 1025 1436 1178" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 1025 1436 1059">• Inadecuado marco de reformas<li data-bbox="927 1081 1436 1115">• Resistencia social al cambio<li data-bbox="927 1137 1436 1178">• Falta de cultura de ahorro. <p data-bbox="879 1249 1134 1283">3.- Competencia</p> <ul data-bbox="927 1305 1436 1563" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 1305 1436 1563">• En el país a nivel provincial existe gran número de Cooperativas de Ahorro y Crédito que captan el mercado financiero <p data-bbox="879 1697 1110 1731">4.- Riesgo país</p> <ul data-bbox="927 1753 1436 1906" style="list-style-type: none"><li data-bbox="927 1753 1436 1843">• Falta de confianza en el sistema.<li data-bbox="927 1865 1436 1906">• Falta de inversión extranjera.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. METODOLOGÍA.

La metodología que se utilizará durante la presente Auditoría de Gestión se basará en:

Planificación Preliminar que se realizará en la Cooperativa para recabar mayor información útil con respecto a los problemas que en ella se han presentado sobre todo en las áreas de Crédito y Cobranzas, Recursos Humanos, Atención al cliente así aclararemos algunos conceptos, y de esta manera se conocerá las dimensiones centrales del problema.

Planificación Específica a través de una investigación que sirva para conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades. Objetos, procesos y personas de la Cooperativa. La cuál no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe entre dos o más variables definiendo las áreas críticas, para así establecer las causas de los problemas. Se hará hincapié en el control interno y una vez que se con todo el material ordenado se procederá al análisis con el fin de formular conclusiones y recomendaciones.

Las etapas que integran la metodología son:

- Planificación Preliminar.
- Planificación Específica.
- Ejecución del Trabajo.
- Comunicación de Resultados.
- Seguimiento y Monitoreo.

3.2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

Esta primera etapa se refiere a las estrategias a seguir que partirán del nivel de autoridades al nivel operativo, de lo cual se obtendrá información como un primer acercamiento a la realidad entre los que se encuentran el conocimiento de la base legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento. Dicha información servirá para tomar decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría y de esta manera se aplique acciones correctivas durante esta etapa.

En esta fase se llevará a cabo los siguientes pasos a fin de obtener la información:

- Se realizará una visita previa a las instalaciones de la Cooperativa.
- **Investigación documental.-** Se realizará la selección y estudio de los documentos que contengan:
 - Normativas.
 - Datos Administrativos.
 - Datos del mercado en el que se desarrolla.
 - Datos de la ubicación geográfica.
 - Datos de la situación económica.
- Diseñar y aplicar entrevistas a los siguientes niveles dentro de la Cooperativa:
 - Directivos.
 - Jefes departamentales
 - Empleados

- Evaluación de la estructura del Control Interno Preliminar que permite acumular información sobre el funcionamiento de controles existentes y para identificar componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en la siguiente fase se someterán a pruebas y procedimientos de auditoría.
- Se deberá calificar los riesgos para lo cuál será necesario realizar la matriz preliminar para determinar los riesgos preliminares.
- Diagnóstico preliminar, en este lineamiento se requiere precisar los fines a alcanzar, factores que se van a examinar, técnicas a emplear y la programación que orientará el curso de la acción de la auditoría.

3.3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Planificación Específica es determinar los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada 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 sea inherente, de detección o de control que se evaluaron en forma preliminar y que en esta fase ya se obtienen resultados. Es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.

Constituyen métodos de investigación que sirven para obtener evidencias o información suficiente para fundamentar opiniones y conclusiones. El auditor las emplea en base a su criterio así como cuando debe hacerlo y de que manera.

3.4.1. Investigación Documental.

Selección y estudio de la documentación que aportará elementos de juicio y entre las que se encuentran:

- Normativas.

Utilizaremos los siguientes documentos:

- **Acta Constitutiva.-** documentos que contiene la reseña de la Cooperativa.
- **Estatutos.-** conjunto de reglas que norman el funcionamiento interno, el mismo que es elaborado por la Cooperativa.
- **Reglamento Interno.-** son reglas que regulan la relación de la Cooperativa con sus trabajadores entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de la actividad laboral.
- **Reglamentación específica.-** se refiere a reglas establecidas para áreas específicas.
- **Cuadro de distribución de trabajo.-** es un listado donde se muestra la división de trabajo por áreas.
- **Manuales administrativos.-** son documentos escritos que concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y curso de acción que debería seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

- **Administrativas.**

Utilizaremos los siguientes documentos:

- **Organigrama.-** representación en donde se muestra la línea de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y supervisión de la Cooperativa.
- **Sistema de información.-** sistema informático utilizado para el cumplimiento del servicio.

- **Mercado**

Utilizaremos los siguientes documentos:

- **Instructivo de productos y servicios.-** este documento explica los productos y servicios que ofrecen.

- **Ubicación geográfica**

Estudia lo siguiente:

- **Localización.-** documento que señala la ubicación de la Cooperativa en el sector.
- **Ubicación espacial interna.-** documento donde se encuentra la distribución de cada área dentro de la Cooperativa.

- **Situación económica.**

Se estudiará lo siguiente:

- **Aspectos sociales.-** influencia que ejerce la sociedad y su desenvolvimiento actual ante la Cooperativa.
- **Variables demográficas.-** variables que hacen referencia a lo económico, político, legal, tecnológico que afectan a la Cooperativa.

3.4.2. Observación Directa.

Consiste en un acercamiento y revisión del área física, es mirar con atención como se están realizando las operaciones así como donde se realizan las actividades a fin de conocer las condiciones y clima organizacional.

Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Pasos que debe tener la observación:

- a. Determinar el objetivo, situación, caso. Etc (que se va a observar).
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- c. Determinar la forma con que se va a registrar los datos
- d. Observar cuidadosa y críticamente las operaciones que se realizan
- e. Registrar los datos observados
- f. Analizar e interpretar los datos

3.4.3. Entrevista.

Es una técnica muy empleada que consiste en reunirse con una o varias personas a fin de cuestionarla, la que brinda información más completa y precisa, ya que a más de obtener las respuestas percibe actitudes y recibe comentarios.

Se deberá tener claro los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- Concertar previamente la cita.
- Clasificar la información que se obtenga.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

Empleo de la entrevista:

- Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
- Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

Condición que debe reunir el entrevistador:

- Debe demostrar seguridad de sí mismo.
- Debe ponerse a nivel del entrevistado; esto puede conseguirse con una buena preparación previa.
- Debe ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse.
- Comprender los intereses del entrevistado.
- Debe despojarse de prejuicios y, en lo posible de cualquier influencia empática.

3.4.4 Cédulas.

Son formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, así como abren la posibilidad de ampliar el rango de respuestas.

Para realizar un trabajo de auditoría, ya sea como empleado del departamento de auditoría interna o como contador público, el auditor necesitará examinar los libros y los documentos que amparen las operaciones registradas y deberá, además conservar constancia de la extensión en que se practicó ese examen, formulando al efecto, extractos de las actas de las asambleas de acciones, del consejo de administración, de los contratos celebrados.

Así como el análisis del contenido de sus libros de contabilidad, de los procedimientos, de registro, etc. Estos extractos, análisis, notas y demás constancias constituyen lo que se conoce como cédulas y su conjunto debidamente clasificado y ordenado los papeles de trabajo. Estos documentos constituyen la base y la evidencia para el dictamen o el informe final.

Para obtener la información se aplicará las siguientes cédulas:

- Cédula de registro de aspectos relevantes.
- Cédula de análisis documental.
- Cédula narrativa.

3.4.5 Métodos Gráficos

Este método nos ayudará para que en forma visual podamos conocer las áreas que conforman la Cooperativa y podemos aplicar:

Flujo diagrama

Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, de esta manera se evaluará el Control Interno de la Cooperativa y se obtendrá las áreas críticas para la siguiente fase.

Diagrama de procesos

Es una representación gráfica de los pasos que se realizan en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidades consideradas y tiempo requerido.

Histograma

Son diagramas estadísticos que describen una distribución de frecuencias utilizando una serie de rectángulos adyacentes, en donde la altura de cada rectángulo es proporcional a la frecuencia que la clase represente.

Diagrama de sectores

Es una gráfica circular que es especialmente útil para mostrar los datos de nivel nominal.

3.4.6 Técnicas de Auditoría.

Son métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria para fundamentar opiniones y conclusiones entre las que se encuentran:

- **Técnicas de verificación ocular.-** Como su nombre lo indica utiliza como instrumento fundamental la vista y se divide en:
 - **Comparación.-** consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación y así determinar similitudes o diferencias existentes entre aspectos comparados.
 - **Observación.-** es una técnica de aplicación muy general y que el auditor utiliza para mantener alerta ante cualquier situación que se produzca y las actividades que se llevan a cabo.
 - **Rastreo.-** consiste en seleccionar una operación la que será revisada desde el inicio hasta el final.

- **Técnica de verificación verbal.-** se basa en la comunicación verbal y puede ser:
 - **Indagación.-** en donde se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto o motivo de examen.

- **Técnica de verificación escrita.-** a través de esta técnica se obtiene evidencia que respalde el examen realizado y son:
 - **Análisis.-** consiste en descomponer un proceso en elementos, partes, pasos y estudiarlo.
 - **Conciliación.-** unificar datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
 - **Confirmaciones.-** éstas pueden ser positivas directas o indirectas, así como también hay negativas, sirven para obtener confirmaciones

de entidades ajenas a la organización respecto a ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

- **Técnica de Verificación documental.-** son las que permiten tener respaldos de transacciones examinadas y son:
 - **Comprobación.-** verificar documentos que sustentan una operación, a fin de comprobar la legalidad del mismo.
- **Técnica de Verificación física.-** consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

3.5. PAPELES DE TRABAJO

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en permanentes y corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los estatutos de constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) documentar la estrategia de auditoría.
- c) documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f) registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las marcas.

Características de los papeles de trabajo:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa es decir con ortografía correcta, lenguaje entendible.
- Elaborarse con la mayor prontitud y con datos exigidos por el criterio del auditor.
- Son de propiedad de la firma del auditor.
- Deben ser completos, para así evitar preguntas, comentarios posteriores a la aplicación de estos.

Contenido de los papeles de trabajo:

- Nombre del cliente (empresa a auditar)
- Fecha del examen
- Descripción o propósito del papel de trabajo
- Nombre de la persona que lo ha preparado
- Evidencia de que ha sido revisado por otra persona distinta de la que lo preparo.
- Detalles, cifras y explicaciones necesarias, tanto en lo que se refiere a los datos financieros como a los procedimientos de verificación utilizados. Fuentes de información de los datos incluidos.
- Conclusiones alcanzadas.

3.6. EVIDENCIAS.

Representan la comprobación de los hallazgos encontrados durante la auditoría, constituyéndose en elementos que servirán para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Evidencia documental.**
Consiste en el análisis de documentos tanto internos como externos que sustentan los comentarios del auditor, así también considerará la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de los hallazgos.
- **Evidencia física.**
Consiste en la inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos presentada a través de mapas, gráficas, cuadros, etc.

- **Evidencia analítica.**

Consiste en cálculos, comparaciones, razonamientos de la información por áreas y componentes.

- **Evidencia testimonial.**

Consiste en la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.

La evidencia será útil y válida siempre y cuando tenga los siguientes requisitos:

- **Suficiente.-** es la información completa, adecuada y convincente que permita a una persona común llegar a las mismas conclusiones del auditor y sobre todo se basen en un fundamento razonable.
- **Competente.-** es información con mayor confiabilidad y calidad que se obtiene a través de la aplicación o empleo de técnicas de auditoría.
- **Pertinente.-** es información que apoya a los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es consistente con los objetivos.
- **Relevante.-** es información que contiene elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.

3.7. TIPOS DE INFORME.

El informe es donde se consigan los resultados de la auditoría, se identificarán el área, sistema, programa, proyecto auditado, es necesario tener información suficiente sobre los hallazgos; tanto los hallazgos como las recomendaciones deberán sustentarse por evidencia competente y relevante documentadas en los papeles de trabajo.

Es necesario que el informe reúna los siguientes atributos:

- **Objetividad.-** demostrar actitud imparcial, libre de influencias o preferencias personales y evitar conflictos de interés.
- **Oportunidad.-** en razón de que los resultados y recomendaciones de la auditoría constituyen información vital para toma de decisiones debe entregarse en el plazo previsto sin aplazamientos.
- **Claridad.-** que contenga sencillez del lenguaje empleado, es decir, claro, correcto, fácilmente legible y comprensible.
- **Utilidad.-** que contenga información que facilite a la organización el mejoramiento continuo y el logro de metas.
- **Claridad.-** que la información se base en las normas de calidad y elementos de calidad en materia de servicios.
- **Lógica.-** que la información tenga secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

3.7.1. Informe General.

El informe general deberá contener lo siguiente:

Responsable.- unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción.- descripción de la necesidad de aplicar la auditoría, duración de la revisión, propósito y explicación general del contenido.

Antecedentes.- historia de la organización como cambios, sucesos, problemas que han influido para realizar la auditoría.

Técnicas empleadas.- instrumentos y métodos que se utilizan para obtener resultados.

Diagnósticos.- establecer las causas y consecuencias del estudio las que justificarán los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta.- presentación de alternativas de acción, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de la implantación.- etapas para aplicar los resultados.

Seguimiento.- establecer mecanismos de información, control y evaluación que garanticen el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones.- aquí se describe los problemas detectados y las soluciones y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos.- gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos utilizados como elementos auxiliares.

3.7.2. Informe Ejecutivo.

El informe general deberá contener lo siguiente:

Responsable.- área administrativa encargada de preparar el informe.

Período de revisión.- tiempo que comprendió el examen.

Objetivos.- propósitos que se desean lograr.

Alcance.- profundidad examinada de la organización.

Metodología.- explicación de técnicas y procedimientos utilizados a fin de captar y analizar evidencias para cumplir con la auditoría.

Síntesis.- relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

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

3.7.3. Informe Aspectos Relevantes.

Se integra un criterio de selectividad, con el fin de contemplar aspectos que se constituyen en obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Aquí se puede analizar y evaluar:

- Si la auditoría finalizó.
- Si presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprograma o replantea.
- Las horas-hombres de cada observación.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones.
- Las consecuencias derivadas de las observaciones.

3.8. INDICADORES

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del

control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- Pertinentes (para los que deseamos medir)
- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que recogen)
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- Precisos (para la acción que se quiere estimar)

3.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por líderes del proyecto u organización, y so posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo tiene que cumplir con una serie de características, entre la que se destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

INDICADORES DE EFICACIA

Son los que determinan cuantitativamente el grado de cumplimiento de metas en un período dado en relación al presupuesto asignado:

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

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

La eficacia representa la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Se utiliza para medir la relación entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos.

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

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

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Es utilizado para medir el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de metas o ejecución de tareas encomendadas.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades obtenidas como producto final}}{\text{Trabajadores que intervinieron}}$$

INDICADORES DE IMPACTO

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Estratégicas} = \frac{\text{Estratégicas implementadas}}{\text{Total de Estratégicas}}$$

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

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

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

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

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Empleados}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Total de tareas}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Instrumento técnicos de apoyo} = \frac{\text{Instrumentos utilizados}}{\text{Instrumentos propuestos}}$$

$$\text{Instrumento técnicos de apoyo} = \frac{\text{Personal responsable}}{\text{Total de personal}}$$

$$\text{Instrumento técnicos de apoyo} = \frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$$

$$\text{Instrumento técnicos de apoyo} = \frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$$

$$\text{Servicio al cliente} = \frac{\text{Servicio al cliente}}{\text{Total de servicio}}$$

$$\text{Servicio al cliente} = \frac{\text{Personal responsable de la atención al cliente}}{\text{Total de personal}}$$

$$\text{Servicio al cliente} = \frac{\text{Inversión en servicios al cliente}}{\text{Total de servicios brindados}}$$

3.8.2 INDICADORES FINANCIEROS.

Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En relación a la comparación de los datos, ésta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

RENTABILIDAD

$$\text{Capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$$

$$\text{Capital social} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$$

LIQUIDEZ

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

$$\text{Liquidez en relación con la estructura} = \frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Activo fijo}}$$

FINANCIAMIENTO

$$\text{Grado de obligación} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Grado de independencia financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Inversión en activo fijo} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Dependencia de los bancos} = \frac{\text{Crédito bancario}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Grado de autofinanciamiento} = \frac{\text{Reserva de capital}}{\text{Capital social}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Política financiera} = \frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}} = \text{Estructura del pasivo}$$

$$\text{Política financiera} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo fijo}} = \text{Estructura del activo}$$

FUERZA LABORAL

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Nivel de capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Nivel de capacitación por área} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Número de empleados por área}}$$

$$\text{Nivel académico de los trabajadores} = \frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Asistencia al trabajo} = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborados}}$$

3.9. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Esta etapa consiste en determinar procedimientos para cumplir con las estrategias adoptadas en la planificación preliminar, que empieza en el nivel operativo hasta el nivel administrativo, esta fase involucra la elaboración de programas de auditoría, recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias a fin de confirmar, calificar y evaluar los riesgos tanto inherentes como de control definido así el enfoque más adecuado de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones, recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas.

En esta fase se realizarán los siguientes pasos:

- Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior, a fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y así tener los elementos necesarios para evaluar el control interno.
- Calificación de riesgo de la auditoría.- la evaluación implica la calificación de :
 - **Riesgo de auditoría.-** Es la posibilidad de que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

Para lo cual será necesario recabar evidencia confiable y suficiente y una forma sencilla de obtenerla será aumentar el alcance de todos los procedimientos.

Por tanto, al planificar se basará en la evaluación del riesgo inherente y de control, y se considerarán suficientes procedimientos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

- **Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad de que la información este distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El auditor en esta fase no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de cada cuenta. Es importante señalar que el riesgo inherente es solo una percepción preliminar, puesto que, la

real orientación de cuantos, cuales y que tan profundos procedimientos aplicar proporciona la calificación del riesgo de control.

- **Riesgo de Control.-** Es la posibilidad de que la información esta distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Respecto al riesgo de control el auditor debe evaluarlo y calificarlo, es decir la Planificación Específica en donde tendrá una orientación sobre la cantidad, el muestreo y procedimientos a aplicar.

- **Riesgos de Detección.-** Es la posibilidad de que las distorsiones importantes en la información no sean detectadas mediante procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de procedimientos necesarios.

Al encontrarse con este riesgo el auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que depende de que el auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que este sea bajo.

En base a los resultados que se obtengan los auditores determinarán:

- La naturaleza y alcance del examen.
- Confirmar la estimación de los requerimientos de personal
- Programar su trabajo.
- Preparar los programas específicos.

- Fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Obteniendo información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

3.9.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, exige una correcta planificación de los métodos y procedimientos a aplicar así como los papeles de trabajo que servirá de fundamento para las conclusiones del examen.

EL trabajo de auditoría requiere obtener mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, elementos de juicios válidos y suficientes tanto en cantidad como en calidad, que permita obtener una opinión objetiva.

Normas de la Ejecución del Trabajo

- 1. Planeamiento y supervisión:** El Trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se usa ayudantes, estos deben ser supervisores en forma apropiada.
- 2. Estudio y evaluación de control interno:** El Auditor debe efectuar, estudiar y evaluar adecuadamente el control interno existente, que le sirve de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, así mismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar los procedimientos.
- 3. Evidencia suficiente y competente:** Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y

competente en el grado que requiera para suministra una base objetiva para su opinión.

3.10 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Esta fase se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cuál se constituye un producto fina del trabajo de auditor donde constarán sus comentarios, sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones, en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, útil, oportuno y claro.

Dentro del informe se encuentra:

Comentarios.- Descripción que el auditor redacta en forma narrativa, hallazgos aspectos trascendentales encontrados durante el examen, los cuales deben ser lógicos y claros debido a que son las bases para las conclusiones y recomendaciones.

Estas podrán referirse a uno o varios hallazgos los cuales tienen las siguientes partes:

- **Condición.-** Situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, área, actividad.
- **Criterio.-** Parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada.

- **Causa.-** Razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, motivo por el cual no se cumplió el criterio.
- **Efecto.-** Resultado adverso que resulta de la condición encontrada.

Conclusiones.- Son juicios profesionales del auditor basado en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad, formulación se basa en la realidad de la situación encontrada.

Recomendaciones.- Son sugerencias positivas que servirán como soluciones prácticas a las diferencias encontradas a fin de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y se constituye en la parte más importante del informe.

Estas recomendaciones están dirigidas al empleado de la organización que debe llevar a cabo la acción correctiva proporcionando la participación del funcionario responsable del área pertinente al nivel más alto o la máxima autoridad los cuales lograrán su cabal y efectiva aplicación.

En esta fase se realizarán los siguientes pasos:

- Redacción del informe de auditoría, con todo el grupo de auditores y participación de especialistas no auditores en donde se considere necesario.
- Comunicar resultados, es necesario mencionar que durante todo el proceso de auditoría de gestión se mantiene la comunicación de resultados a fin de que se tomen acciones correctiva de inmediato, pero es necesario que el borrador del informe se discuta en una Conferencia Final a fin de perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

4.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de auditoría. Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

PP 1 1/2

PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE: “ATENCIÓN AL CLIENTE,
RECURSOS HUMANOS Y CRÉDITO Y COBRANZA”**

01 de Enero del 2006 a Enero del 2010.

OBJETIVO: “Obtener información con el fin de determinar riesgos preliminares y analizar si se debe aplicar la Auditoría de Gestión”.

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsable	Observación
1	Realizar una visita previa a las Instalaciones de la Cooperativa.	P.P 2 1/2	23-01-10	V.M.	
2	Aplicar entrevista al Presidente, Gerente, Jefes Departamentales y personal de la Cooperativa.	P.P 3 1/30	23-01-10 30-01-10	V.M.	
3	Recopilar documentación e información sobre la base legal (leyes, estatutos, reglamentos, instructivos).	P.P 4 1/2	26-01-10	V.M.	
4	Solicitar la planificación estratégica de la Cooperativa.		26-01-10	V.M.	No disponer de una Planificación Estratégica.
5	Obtener un listado del personal donde se detalle datos laborables.	P.P 5 1/2	26-01-10	V.M.	
6	Solicitar los orgánicos: estructural, funcional y de personal.		26-01-10	V.M.	Tienen elaborado solo el Orgánico Estructural.
7	Recabar información sobre el software que utiliza la Cooperativa para sus procesos.	P.P 6 1/1	27-01-10	V.M.	
8	Solicitar los manuales de : - Manual de funciones - Manual de procedimientos para Crédito y Cobranza.	P.P 7 1/2	27-01-10	V.M.	El manual de Crédito y Cobranza no se encuentra actualizado.

9	Obtener reportes de las inspecciones que se realiza para verificar información de los socios que acceden a créditos.		27-01-10	V.M.	
10	Solicitar reportes sobre el seguimiento que se realiza a los pagos de créditos.	P.P 8 1/1	27-01-10	V.M.	
11	Obtener el Plan de Capacitación que se aplica al Área de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente.	P.P 9 1/1	27-01-10	V.M.	No disponen de un Plan de Capacitación
12	Solicitar auxiliares de saldos en antigüedad de cartera.	P.P 10 1/1	28-01-10	V.M.	No mantienen registros distintos al solicitado en el N° 10
13	Revisar un listado de préstamos a corto, mediano y largo plazo.	P.P 11 1/1	28-01-10	V.M.	
14	Revisar las notificaciones que se envían a los socios que están en mora.		28-01-10	V.M.	No existen notificaciones escritas las realizan vía telefónica
15	Elaboración de encuestas para aplicar a los socios.	P.P 12 1/1	28-01-10	V.M.	
16	Preparar la matriz de riesgos preliminar.	P.P 13 1/1	28-01-10	V.M.	
17	Aplicar papeles de trabajo y demás que se creyere conveniente.		28-01-10	V.M.	
18	Elaborar el informe preliminar.	P.P 14 1/5	28-01-10	V.M.	
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa			Aprobado por: Dr. Pedro Estrella		
Fecha: 22 de Enero del 2010			Fecha: 24 de Enero del 2010		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA****Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010**

Se realizó la visita el 25 de Enero del 2009, antes de la entrada del personal se pudo observar que la mayoría de personal ingresa entre las 8:00 y 8:15 horas, la atención a los socios se realiza a las 8:00, mantienen 30 minutos para el almuerzo y lo realizan en 2 turnos: 12:30 y 1:00, la salida es a las 16:30 de lunes a viernes.

El personal asiste correctamente uniformado, salvo los días viernes que deben asistir con ropa formal, pero se observó que existen algunas personas que no lo hacen asisten con ropa informal.

El personal registra su asistencia, almuerzo mediante un tarjetero automático, los permisos lo realizan a través de una hoja de control.

El área física se encuentra ubicada en Quito-Centro, Av. Pedro Vicente Maldonado S5-182 y Ángel Polivio Chávez sector La Recoleta, comprende de 3 pisos.

En el primer piso se encuentran ubicadas el Área de Atención al Cliente, Terrenos, Cajas, Créditos, Tesorería y Cobranza.

En el subsuelo se encuentra ubicado el Almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa.

En el segundo piso se encuentra ubicada: Gerencia, Secretaría de Gerencia, Financiero, Asesoría Legal, Departamento PORTA, Contabilidad, Auditoría Interna, Seguros, Descuentos.

En el tercer piso se encuentra ubicada: Secretaría de Presidencia, Presidencia, Sistemas, Proveeduría y Sala de Reuniones.

Las áreas que se encuentran en el primer piso tienen más amplitud que otras áreas como Sistemas.

Se observó que en la mayoría del personal existe compañerismo lo que hace más acogedor el trabajo.

El Sr. Gerente ingresa a las 8:00 a.m. y nos manifiesta que el personal con el que cuenta es colaborador, creativo, honrado lo que ayuda q que se realice de mejor manera las actividades, comenta que no se entrega incentivos económicos al personal pero se les brinda una estabilidad laboral.

En lo que respecta a las capacitaciones se lo hace de manera empírica en lo referente a los servicios y productos de la Cooperativa.

Acerca de las captaciones de los socios se lo invierte en los créditos que es la principal actividad y el resto en planes de vivienda para los socios.

En lo que se refiere a los cajeros sus funciones empiezan a las 8:00 y terminan a las 15:00 en la que se realiza los cierres respectivos, de ahí entregan el dinero a la Tesorera y ella a su vez guarda el dinero en la caja fuerte hasta el día siguiente.

En lo referente a los créditos se trata de hacer lo menos burocrático a fin de que los socios se sientan satisfechos y sigan confiando en la Cooperativa.

Se observó que en el área de cobranza sacan reportes de los créditos vencidos para luego clasificar de a cuerdo a los montos vencidos, ya que se da prioridad a los montos más elevados para realizar la gestión de cobro pertinente.

Se verificó que no todo el personal labora hasta las 4:30, el jefe financiero, el contador y el jefe de sistemas por lo general prestan sus servicios hasta las 5:30 por lo que se le paga horas extras.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL****Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

Ley Nacional de Cooperativas y su Reglamento.- Es utilizado para regular el desarrollo de actividades y la buena administración de la Cooperativa según los organismos de control exigen.

Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.- Se utiliza como complemento para el desarrollo de actividades en lo que se refiere al pago de impuestos entre los que se encuentran:

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Retención en la Fuente.

Ley de Seguridad Social.- Es un complemento que regula al Seguro General Obligatorio al que tienen derechos los empleados para que aquí se encuentren protegidos y amparados así como hagan uso del mismo en casos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte así como acceden a beneficios entre los que se encuentran préstamos, fondos de reservas.

Estatuto.- Fue aprobado en Asamblea de Socio en tres fechas 10,12 y 14 de Noviembre de 1980 y fue enviado al Ministerio de Bienestar Social en aquella época para su aprobación y se expidió el acuerdo Ministerial N° 1704 de fecha Diciembre 19 de 1980.

Este consta de los siguientes capítulos:

TITULO I Constitución, Domicilio, Responsabilidad, Duración y Fines.

TITULO II Principios que regirán a la Cooperativa.

TITULO III De los Socios.

TITULO IV Estructura Interna Y Administrativa.

TITULO V Régimen Económico.

TITULO VI Disolución y Liquidación

Reglamento Interno.- Fue aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Mediación Laboral de Quito el 15 de Septiembre del 2004 con acuerdo ministerial N° 168, está compuesto por 23 capítulos.

Este reglamento los empleados cumplen en un 75% ya que su contenido no es difundido a todo el personal motivo por el cuál no se lo cumple a cabalidad.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa	Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010	Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA NARRATIVA DEL SOTWARE INFORMÁTICO
QUE UTILIZA LA COOPERATIVA
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, ha venido manejando hace 12 años el Sistema Financiero Integrado **SFI**.

La Empresa encargada de proveer el Sistema denominado SFI es la Empresa **ASEINFORS**, quienes realizaron la instalación hace 12 años, actualmente quienes están a cargo de brindar asistencia técnica y asesoramiento son los encargados de la Administración del Sistema, área donde trabajo el Ing. Patricio Lara, el que manifiesta que es un sistema que apoya en los procesos en un 90%, es ágil, no da problemas en la información y es completo cuenta con los siguientes módulos:

- Módulo de captaciones y clientes

- a) Sub módulo de clientes
- b) Sub-módulo de cajas

- Módulo de colocaciones

- a) Sub módulo de crédito y cobranzas
- b) Sub-módulo de garantías

- Módulo de contabilidad

- Módulo de tesorería

- a) Sub módulo de inversiones
- b) Sub módulo de cuentas por pagar
- c) Sub módulo de bancos
- d) Submódulo de flujo de caja

- Módulo de firmas

Es área de sistemas está a cargo del mantenimiento y asistencia técnica tanto en la matriz como en las agencias.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Fecha: 27 de Enero del 2009.

Tipo de documento: Manuales.

Responsable: Jefes de Área.

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
<p>Manual de Crédito y Cobranzas</p> <p>Responsable de la elaboración: Consejo de Administración CACEN</p> <p>Fecha: 25 de Marzo del 2005.</p> <p>Documento a cargo del Gerente General CACEN.</p> <p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Generalidades 2.Procedimiento y trámite 3.Análisis y clasificación del crédito 4.Carpetas de crédito 5.Control y seguimiento 6.Gestión de recuperación 7.Clases de crédito y requisitos 	<p>Documento que se utiliza para definir las funciones que deben cumplir tanto el personal de crédito como el de cobranza.</p> <p>Se entrega una copia al Jefe de área y al personal a cargo de crédito y cobranza.</p>	<p>Actualizar el manual de créditos y cobranza, a fin de mejorar y optimizar el desempeño del personal a cargo.</p> <p>Una vez actualizado el manual el personal a cargo de créditos y cobranza debe cumplir de manera eficiente y ordenada para facilitar el desarrollo de las actividades.</p>

<p>8.Monto 9.Tasa de interés 10.Forma de pago 11.Renovación 12.Refinanciación 13. Custodio de garantías.</p> <p>Manual de puestos y funciones</p> <p>No cuentan con un manual para esta área</p>	<p>No se ha definido procedimientos para asignar puestos y funciones, se lo hace de acuerdo a la necesidad de cubrir una vacante.</p>	<p>Elaborar el manual de puestos y funciones para que el personal tenga conocimiento de sus funciones y responsabilidades en cada área o departamento.</p> <p>Crear el departamento de Recursos Humanos que se encargue de supervisar al personal para dar cumplimiento al Manual de funciones y al Reglamento interno de la CACEN.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 22 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 24 de Enero del 2010</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA NARRATIVA DEL REPORTE QUE SE UTILIZA COMO
SEGUIMIENTO AL PAGO DE CRÉDITOS

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

El Ingeniero Sandro García, Jefe de Cobranza ha manifestado que se lleva un seguimiento mensual de los créditos tanto de la matriz como de las agencias a través de un reporte que se obtiene del sistema que utiliza la Cooperativa y esta elaborado de la siguiente manera:

- Agencia
- Fecha
- Hora
- Usuario
- Orden
- Cédula
- Grado
- Apellidos y Nombres
- Teléfonos
- N° de pagaré
- Fecha de emisión
- Fecha de vencimiento
- Último pago
- Valor del dividendo
- Cuotas vencidas
- Capital pactado
- Capital
- Valores adeudados (intereses y mora)
- Total a pagar

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Fecha: 27 de Enero del 2009.

Área: Gerencia General.

Tipo de documento: Plan de Capacitación.

Responsable: Gerente General.

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
<p>Plan de Capacitación que se aplica para todo el personal dentro de la Cooperativa.</p>	<p>No cuenta con un Plan de Capacitación se realiza de acuerdo a las necesidades inmediatas de capacitación que sugieren Los Jefes de Área al Gerente General.</p> <p>La Capacitación se dicta de acuerdo a lo que oferta la empresa CNCF.</p>	<p>Diseñar e implementar un Plan de Capacitación de acuerdo a las áreas a fin de que el personal cumpla mejor sus actividades diarias y no esperar a las necesidades inmediatas, si no mantener un cronograma.</p> <p>Se debe actualizar los conocimientos del personal para de esta manera brindar y garantizar la seguridad de los socios.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 22 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 24 de Enero del 2010</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Fecha: 27 de Enero del 2010.

Área: Créditos.

Tipo de documento: Reporte mensual de créditos concedidos.

Responsable: Jefe de Créditos.

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
<p>Reporte de créditos concedidos.</p> <p>Contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de reporte • Emisor • N° de crédito • Fecha de emisión • N° de pagaré • N° de cédula • Grado • Apellidos y Nombres • Capital prestado • Valor de encaje • Dividendo • Cuotas • Valor total • Tasa de interés 	<p>El reporte muestra el listado por tipo de crédito, así como el tiempo para el cuál fueron aprobados.</p> <p>El reporte se obtiene del SFI Sistema Financiero Integrado y es utilizado por el área de crédito y cobranza.</p> <p>Este reporte se utiliza para verificar los créditos entregados mes a mes.</p>	<p>Revisar de manera más continua los reportes para poder hacer un seguimiento minucioso de los créditos que mes a mes que se vayan venciendo para poder realizar la gestión de cobro inmediata.</p> <p>Deben ingresarse los datos de manera rigurosa para evitar inconvenientes al momento de realizar el cobro de las cuotas vencidas.</p>
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa		Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010		Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

CÉDULA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Fecha: 27 de Enero del 2010

Área: Cobranzas

Tipo de documento: Reporte mensual de créditos con cuotas vencidas

Responsable: Jefe de Cobranzas

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTA
<p>Reporte de créditos con cuotas vencidas.</p> <p>Contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de reporte • Emisor • Tipo de crédito • N° de cédula • Grado • Apellidos y Nombres • Teléfonos • N° pagaré • Fecha de emisión • Fecha de Vencimiento • Último pago • Valor de dividendo • Cuotas vencidas • Capital • Interés • Mora • Valor total 	<p>El reporte muestra el listado por tipo de crédito, así como el número de cuotas vencidas, interés de mora y total a pagar.</p> <p>El reporte se obtiene del SFI Sistema Financiero Integrado y es utilizado por el área de crédito y cobranza.</p> <p>A los socios que se encuentran en mora se les comunica vía telefónica que se acerquen a cancelar los valores adeudados, en caso que el socio luego de ser notificado no se acerca se realiza el trámite legal a través del asesor legal de la Cooperativa.</p>	<p>Revisar de manera más continua los reportes para poder realizar la gestión de cobro.</p> <p>Los datos de los socios deben ser registrados de manera correcta para que el área de cobranza pueda realizar el cobro correspondiente.</p> <p>Se debe realizar un reporte de las llamadas con las observaciones respectivas ya que no existe un registro de las mismas.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 22 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 24 de Enero del 2010</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINARES

Nº	Componentes	Riesgo de Control			Riesgo Inherente			Enfoque de Auditoría
		A	M	B	A	M	B	
1	La Planificación Estratégica no es divulgada oportunamente.		X			X		Pruebas de cumplimiento.
2	Inadecuada Estructura Orgánica	X			X			Pruebas de cumplimiento.
3	Inexistencia de Manuales	X			X			Pruebas de cumplimiento.
4	El personal no cuenta con perfiles profesionales		X			X		Pruebas de cumplimiento.
5	Inexistencia de un plan de capacitación	X			X			Pruebas de cumplimiento.
6	Falta de seguimiento a créditos de corto, mediano y largo plazo.	X			X			Pruebas de cumplimiento.
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa				Aprobado por: Dr. Pedro Estrella				
Fecha: 30 de Enero del 2010				Fecha: 04 de Febrero del 2010				

4.2. PLANIFICACION ESPECÍFICA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE,
RECURSOS HUMANOS, CREDITO Y COBRANZA
01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

OBJETIVO:

- Determinar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos asignados.
- Evaluar el Control Interno.
- Analizar la información y documentación recopilada en la planificación preliminar.

Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Fecha	Responsable	Observaciones
1	Evaluar el Control Interno de las áreas a auditar.	PE2 1/5	05-02-2010	V.M.	
	ATENCIÓN AL CLIENTE				
2	Tabulación de encuestas aplicadas a los socios	PE3	10-02-2010	V.M.	
3	Aplicar indicadores de gestión y financieros, con sus comentarios	PE4	13-02-2010	V.M.	
4	Realice hojas de hallazgos de las áreas deficientes	PE5	15-02-2010	V.M.	
5	Aplicar papeles de trabajo y además que creyere conveniente	PE6	18-02-2010	V.M.	
	RECURSOS HUMANOS				
6	Analizar Si el personal cumple con el perfil profesional de acuerdo al cargo que desempeña	PE7	21-02-2010	V.M.	
7	Procesar la información de las entrevistas realizadas a Jefes Departamentales y personal.	PE8	23-02-2010	V.M.	
8	Análisis del control de asistencia del personal.	PE9	25-02-2010	V.M.	

	COBRANZAS				
9	Analizar el reporte que se utiliza para el seguimiento de cartera vencida	PE10	26-02-2010	V.M.	
10	Realizar una cédula analítica de los créditos en mora por días	PE11	26-02-2010	V.M.	
	CRÉDITOS				
11	<p>Seleccione una muestra de los créditos otorgados en el 2008 y verifique el cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de crédito • Encaje • Nivel de autorización 	PE12	27-02-2010	V.M.	
12	Analizar el informe de evaluación de créditos.	PE13	27-02-2010	V.M.	
13	Verificar la cantidad de aprobaciones de créditos por asesor durante el mes de Noviembre del 2008.	PE14	27-02-2010	V.M.	
14	<p>Escoger aleatoriamente 10 créditos otorgados en el mes de Agosto y verificar vía telefónica al socio deudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crédito • Garantías • Monto • Tiempo de pago 	PE15	27-02-2010	V.M.	
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa		Aprobado por: Dr. Pedro Estrella			
Fecha: 17 de Enero del 2010		Fecha: 19 de Enero del 2010			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EJERCITO NACIONAL"

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

CUESTIONARIO	RESPUESTAS				PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N	N/A	CALIF.	POND.	
Cuestionario							Cuestionario
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
¿Se aplica de manera correcta la base legal con la cuenta la Cooperativa?		X			7	10	No se aplica el Reglamento interno.
¿La Planificación estratégica de la Cooperativa es de conocimiento general para el personal?		X			0	10	No se ha realizado una Planificación Estratégica.
¿La Planificación Estratégica está integrada por la matriz FODA, misión, visión, objetivos, políticas, valores, estrategias y principios de la Cooperativa?		X			0	10	
¿El personal nuevo y antiguo conocen los principios, valores misión, visión de la Cooperativa?	X				7	10	
¿Se ha definido en forma correcta el organigrama estructural de la Cooperativa?	X				8	10	
¿Cuentan con el organigrama personal y funcional de la cooperativa?		X			0	10	No lo han elaborado

¿El software utilizado actualmente es útil y confiable para el desarrollo de los procesos?	X				10	10	Es útil y confiable en un 98%
¿La comunicación que mantienen entre áreas es tecnicada?	X				9	10	
CRÉDITO							
¿Cuenta esta área con un Sistema de Control Interno?		X			0	10	
¿Cuenta con un manual o reglamento en que se basen las actividades?		X			7	10	Existe un manual pero no esta actualizado.
¿Se mantiene una base de datos actualizada de créditos en mora?	X				10	10	
¿Conoce el personal de esta área los manuales o reglamentos?	X				6	10	
¿Se cumple con los requisitos para el otorgamiento de créditos?		X			7	10	
¿El cumplimiento de requisitos es de aplicación general?	X				7	10	
¿Existe una supervisión al momento de la calificación del crédito?		X			6	10	Se lo realiza de acuerdo al grado de amistas.
¿Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos?		X			7	10	

¿El personal de ésta área conoce sus funciones, deberes y prohibiciones?	X				8	10	
¿Se califica el crédito basado en información de la Central de riesgos?		X			0	10	No se trabaja con la Central de Riesgos.
¿Se realiza las 5 C de crédito para su entrega?		X			0	10	
¿Existe un archivo de solicitudes aprobadas o negadas?		X			0	10	
COBRANZAS							
¿Cuenta esta área con un Sistema de Control Interno?		X			0	10	
¿Cuenta con un manual o reglamento en que se basen las actividades?	X				7	10	Existe un manual pero no esta actualizado.
¿Conoce el personal de esta área los manuales o reglamentos?	X				7	10	
¿Tienen metas de recuperación periódica de los créditos concedidos?		X			6	10	
¿Los reportes de cartera vencida tienen un control y plan de contingencia para su recuperación?	X				7	10	
¿Se mantiene una base de datos actualizada de créditos en mora?	X				10	10	

¿Se realiza la provisión mensual para incobrables?	X				10	10	
¿Se comunica de inmediato a los socios en caso de vencimientos previos, cambios, promociones, etc.	X				8	10	
RECURSOS HUMANOS							
¿El manual de clasificación de puestos y funciones se encuentra bien estructurado?		X			0	10	No existe un manual de puestos y funciones.
¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?	X				7	10	
¿Se mantiene un buen control de la asistencia del personal?	X				9	10	
¿El personal cumple las funciones para lo cuál fue contratado o contratada?		X			7	10	Existe rotación en los puestos de trabajo.
ATENCIÓN AL CLIENTE							
¿La atención al socio es oportuna y adecuada?		X			7	10	
¿Existe una infraestructura adecuada para la atención al socio?	X				10	10	
¿Todos los socios reciben trato personalizado y amable?	X				8	10	
¿Se da a conocer todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa?		X			8	10	No se encuentra actualizado el manual de Productos.

¿Los socios se mantienen satisfechos con la atención que se brinda?		X			7	10	
TOTALES					217	370	
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa				Aprobado por: Dr. Pedro Estrella			
Fecha: 17 de Enero del 2010				Fecha: 19 de Enero del 2010			

Comentarios:

1. No se ha realizado una Planificación Estratégica, a pesar de ser un documento de vital importancia que persigue alcanzar metas a través de estrategias, las autoridades no han dado suficiente importancia en la implementación de la una Planificación Estratégica, provocando que el personal desarrolle sus funciones por costumbre y ocasionando que no se puedan alcanzar los objetivos propuestos.
2. El Organigrama estructural no está bien diseñado, no constan áreas importantes para el desarrollo de actividades así como no muestra claramente la responsabilidad, canales de comunicación y supervisión, el organigrama estructural es un documento que debe basarse en las necesidades y sobre todo que contribuya para el cumplimiento de objetivos, las autoridades no se han preocupado en diseñar un nuevo organigrama que esté de acuerdo al crecimiento de la Cooperativa por los que las actividades se mantienen por costumbre más no por comunicación y supervisión.
3. La falta de un Manual de Funciones para la atención al cliente ha ocasionado que las personas a cargo no brinden un trato atento y

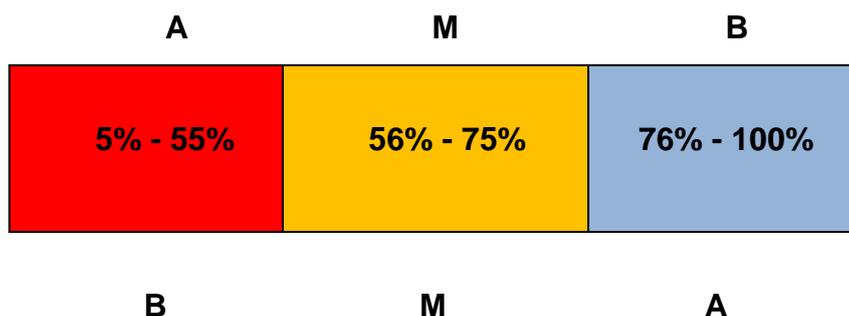
agradable al socio lo que ha generado inconvenientes. El personal a cargo no recibe una adecuada capacitación acerca de los productos y servicios de la Cooperativa y muchas de las veces los socios no saben a cerca de los beneficios que tienen.

4. El Manual de Crédito y Cobranza se encuentra desactualizado por lo que no se puede realizar las actividades de manera eficiente y no permite unificar los recursos, el Jefe de Créditos no se ha preocupado de actualizar el Manual de Crédito y Cobranzas provocando la maximización de riesgo y minimización de utilidades.
5. Los socios no cumplen con los requisitos para acceder a créditos, los cuales son indispensables para realizar el análisis y obtener una calificación certera de la capacidad de pago de los socios, esto en razón de que los Asesores de Crédito incumplen procedimientos por lo realizan de acuerdo al grado de confianza y amistad con los socios y que ha provocado problemas posteriores como la ubicación domiciliaria, teléfonos, referencias de los garantes para la recuperación de la cartera vencida.
6. El Área de Cobranza no cuenta con información confiable y precisa de los socios por lo que dificulta realizar un seguimiento de créditos de corto, mediano y largo plazo.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Calificación del Riesgo

RIESGO DE CONTROL



NIVEL DE CONFIANZA

C.R. = Calificación de riesgo

C.T. = Calificación Total = 217

P.T. = Ponderación Total = 370

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.T.} \times 100}{\text{P.T.}}$$

$$\text{C.R.} = \frac{217 \times 100}{370}$$

$$\text{C.R.} = 58.65\%$$

El Área de Crédito y cobranza, Recursos humanos, Atención al Cliente luego de haber sido revisados y evaluados, con la aplicación de cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados:

Nivel de Riesgo: Medio

Nivel de Confianza: Medio

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA ANALÍTICA DE CRÉDITOS OTORGADOS PARA VERIFICAR REQUISITOS,
ENCAJE Y NIVEL DE AUTORIZACIÓN

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Carácter de pago: se revisa la documentación presentada, calidad moral y ética, días de retraso en servicios básicos. - Capacidad de pago: se revisa los ingresos, gastos y cargas familiares que tiene el socio - Colateral: se revisa las propiedades, ingresos, staba lidad domiciliaria, respaldo moral tanto del socio como de los garantes 	<p>El problema se suscita en los Asesores de Crédito que no revisan que las solicitudes de crédito estén con todos los datos correctos, por lo que después es difícil hacer el seguimiento y monitoreo de los créditos vencidos.</p>	<p>El Jefe de Créditos debe supervisar y revisar que las carpetas de créditos contengan los requisitos completos y que las solicitudes de crédito se encuentren totalmente llenas y sin enmendaduras evitando así el incremento de cartera vencida.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 20 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 21 de Enero del 2010</p>

Recomendación:

Al Gerente General.

Realizar una reunión de trabajo con el Jefe de Créditos y Asesores de Crédito con el fin detectar cuales son las falencias que existen y buscar alternativas que mejoren el desempeño de los empleados a cargo de estas áreas, al mismo tiempo se debe enfatizar en el cumplimiento de los requisitos para acceder a los créditos y la gestión que debe realizar el departamento de Cobranzas para la recuperación de la cartera vencida.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES
DE CRÉDITOS OTORGADOS

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIOS RECIBIDOS
<p>Verificación de datos vía telefónica de créditos otorgados en lo cuál, se solicita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de créditos • Garantías • Encaje • Monto de la deuda • Plazo de la deuda <p>Nombre del socio:</p> <p>Miller Pérez Jorge Iván Marquez Tejada Washington Enríquez Gordón Rosa Benavides Martínez Carlos Cerdea Licuy César Dilson Paredes Vergara Elsa Caseres Ortega Hernán Lara Jaramillo Patricio Peralta Montero Santiago Díaz pinto Jorge Aníbal</p>	<p>Al realizar los llamados se verificó:</p> <p>De los 10 créditos el tipo de crédito era emergente.</p> <p>Los créditos emergentes hasta \$500 no necesitan garantes pero de los créditos que son con garantes se observó que del Sr. Marquez Tejada Washington y Benavides Martínez Carlos los números telefónicos no eran los correctos.</p> <p>Sobre el encaje el Sr. Miller Pérez Jorge, Marquez Tejada Washington, Enríquez Gordón Rosa, Cerdea Licuy César Dilson, Paredes Ortega Hernán no cumplían con el tiempo establecido.</p> <p>Sobre el monto y el plazo estaban correctos.</p>	<p>Acerca de los datos de las garantías que no son correctos no son de conocimiento del Jefe de Crédito.</p> <p>Los datos tanto internos como externos coinciden lo cuál demuestra la solidez y confianza que mantienen los socios con la Cooperativa.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>	<p align="right">Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>	
<p>Fecha: 20 de Enero del 2010</p>	<p align="right">Fecha: 21 de Enero del 2010</p>	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES
DE CRÉDITOS OTORGADOS

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de reporte • Hora • Emisor • Orden • N° de cédula • Grado • Apellidos y Nombres • Teléfonos • N° de pagaré • Fecha de emisión • Fecha de vencimiento • Último pago • Capital pactado • Total pactado • Valor mensual • Plazo • Tasa de interés • Valor de encaje • Valor neto a recibir 	<p>No se realiza ningún trámite judicial en los créditos que mantienen mora por años.</p>	<p>La información que mantiene el Área de Cobranzas es inconsistente ya que muchos de los datos referentes a direcciones y teléfonos no son reales, motivo por el cuál se dificulta realizar la cobranza de los créditos en mora.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 22 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 24 de Enero del 2010</p>

Cuadro Nº 1

PE 6 1/3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EJÉRCITO NACIONAL"

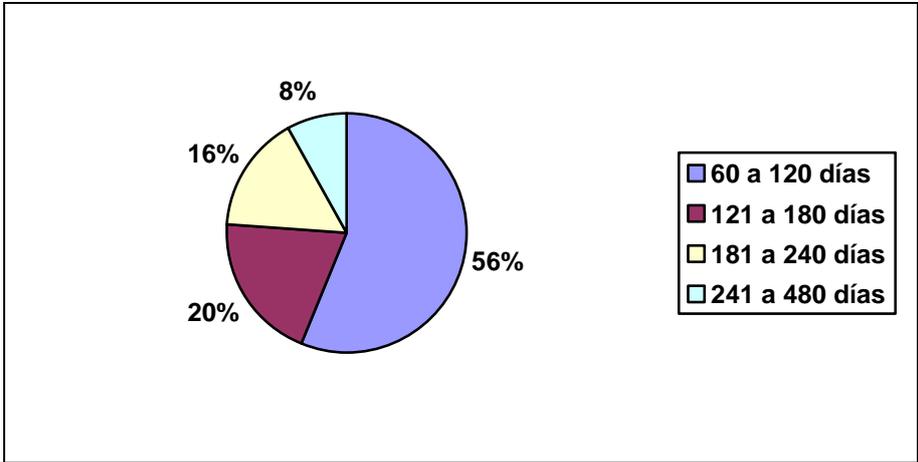
CÉDULA ANALÍTICA DE CRÉDITOS EN MORA POR DÍAS

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Nº	NUMERO CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	CAPITAL PRESTADO	DIAS DE RETRASO	OBSERVACION	TOTAL EN MORA
1	602071706	Lopez Soto Hugo Mario	10/06/2009	26/02/2010	\$ 4,910.00	240	8 Letras vencidas	\$ 1,211.11
2	701221467	Rodríguez Banguera Raúl Etier	22/07/2009	26/02/2010	\$ 5,460.00	210	7 Letras vencidas	\$ 988.66
3	1600305096	Juela Tenemaza Carlos Orlando	28/12/2009	26/02/2010	\$ 4,150.00	60	2 Letras vencidas	\$ 288.84
4	1000403178	Reyes Arévalo Freddy Arturo	25/09/2009	26/02/2010	\$ 3,600.00	120	4 Letras vencidas	\$ 419.05
5	703505487	Capelo Erraez César Alejandro	01/08/2009	26/02/2010	\$ 5,500.00	180	6 Letras vencidas	\$ 874.59
6	801355108	León Alvarado Luis Alfredo	05/12/2009	26/02/2010	\$ 4,960.00	60	2 Letras vencidas	\$ 313.54
7	201395662	Orellana Buele Juan Alberto	08/08/2009	26/02/2010	\$ 4,850.00	180	6 Letras vencidas	\$ 791.43
8	915836415	Solano Estrada Héctor Diógenes	17/09/2009	26/02/2010	\$ 4,910.00	150	5 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 674.82
9	703064790	Luzuriaga Maza María del Cisne	21/08/2009	26/02/2010	\$ 3,750.00	180	6 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 551.63
10	602491185	Vega Catota Xavier Antonio	21/12/2009	26/02/2010	\$ 3,710.00	60	2 Letras vencidas	\$ 202.79
11	801877325	Maridueña Gamboa Héctor Dionicio	27/12/2009	26/02/2010	\$ 4,910.00	60	2 Letras vencidas	\$ 342.82
12	921796249	Cedeño Vera Fabian Lenin	21/12/2009	26/02/2010	\$ 2,950.00	60	2 Letras vencidas	\$ 106.79
13	702467952	Cedeño Ramos Diego Alberto	12/09/2009	26/02/2010	\$ 4,910.00	150	5 Letras vencidas	\$ 827.67
14	1708535461	Cabrera Escalante Nelson Rodrigo	05/06/2009	26/02/2010	\$ 3,060.00	240	8 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 995.47
15	1002252425	Espinoza Torres Wilto Eduardo	13/03/2009	26/02/2010	\$ 3,640.00	300	10 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 1,247.03
16	1102074240	Mendoza León Santos Eduardo	01/12/2009	26/02/2010	\$ 4,910.00	60	2 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 209.28

17	101886562	Lascano Bonilla Dario Segundo	11/11/2009	26/02/2010	\$ 2,980.00	90	3 Letras vencidas	\$ 370.35
18	703619668	Marquez Baque Alexander Estiven	11/12/2009	26/02/2010	\$ 3,930.00	60	2 Letras vencidas	\$ 116.36
19	702963802	Corozo Nazareno José Carlos	15/12/2009	26/02/2010	\$ 5,460.00	60	2 Letras vencidas	\$ 233.33
20	603091646	Robles Morocho Jairo Vicente	10/11/2008	26/02/2010	\$ 3,280.00	480	16 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 1,925.96
21	701446569	Roque Cajamarca Delfín	22/10/2009	26/02/2010	\$ 5,500.00	90	3 Letras vencidas	\$ 505.40
22	1102577796	Reategui Chuquimarca Gerberto	05/12/2009	26/02/2010	\$ 4,410.00	60	2 Letras vencidas	\$ 117.10
23	703349365	España Arellano Roy Luis	08/12/2009	26/02/2010	\$ 4,370.00	60	2 Letras vencidas	\$ 208.72
24	801148107	Quintero Felicita Luis Oswaldo	10/12/2009	26/02/2010	\$ 5,460.00	60	2 Letras vencidas	\$ 245.76
25	702018086	Aguirre Pardo Klever Yovany	15/06/2009	26/02/2010	\$ 3,970.00	240	8 Letras vencidas no realiza ningún pago	\$ 1,079.56

Gráfico N° 2: Mora de Créditos en días



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"
Elaborado por: Verónica Mesa

INTERPRETACIÓN.

Según se puede observar en el gráfico existe un 56% de créditos en mora que supera el año económico, y con mora de 121 a 180 días un 20 % por lo que podemos definir que el Área de Cobranzas no está cumpliendo de manera óptima con este proceso, ocasionando por la falta de información en las solicitudes de crédito.

RECOMENDACIÓN:

Realizar una reunión de trabajo con el personal que está a cargo del Área de Créditos y Cobranza para buscar una solución adecuada a este inconveniente y hacer hincapié que las solicitudes de crédito deben estar con toda la información exacta facilitando de esta manera al Departamento de cobranza el cobro de las cuotas vencidas y evitando el incremento de la cartera vencida.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa	Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010	Fecha: 24 de Enero del 2010

Cuadro Nº 2

PE 7 1/3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EJERCITO NACIONAL"
CÉDULA ANALÍTICA PARA VERIFICAR SI CUMPLE CON EL PERFIL PROFESIONAL
PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

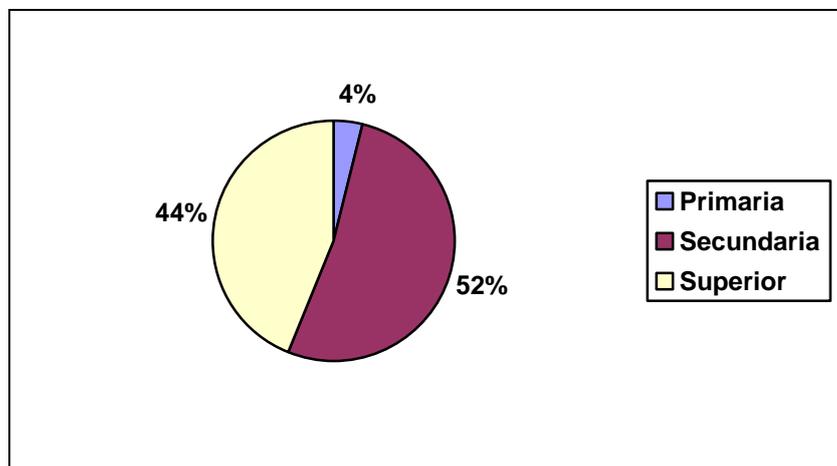
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	INSTRUCCIÓN			CUMPLE CON EL PERFIL PROFESIONAL	OBSERVACION
1	Aguilar Achig Myriam Malena	Secretaria de Presidencia		X		Si	Bachiller en Secretariado
2	Andrade Villamarín José Patricio	Asistente de Créditos			X	Si	Ing. Administración de Empresas
3	Armendáriz Cajamarca Angela Paulina	Asistente de Seguros		X		No	Bachiller
4	Baca Guerra Grace Natalia	Auditora Interna			X	Si	Lcda. Contabilidad y Auditoría
5	Cadena Salgado María Verónica	Recibidora-Pagadora		X		No	Bachiller
6	Fonseca Garzón Daniel Alfonso	Mensajero		X		Si	Bachiller
7	García Silva Sandro Patricio	Jefe de Créditos			X	Si	Ing. Comercial
8	Girón Villacís Verónica Elizabeth	Secretaria de			X	Si	Secretaria

		Gerencia					
9	Guerra Sarmiento María Inés	Recepcionista		X		No	Bachiller
							PE 7 2/3
10	Lara Jaramillo Edwin Patricio	Administrador Sistemas			X	Si	Técnico en Sistemas
11	López Castro Nelly Viviana	Recepcionista		X		No	Bachiller
12	Mantilla Cortez Ángel Patricio	Recibidor- Pagador		X		No	Bachiller
14	Olmedo Vinueza Gustavo Eduardo	Gerente General		X		No	Bachiller
15	Quishpe Martínez Mario Medardo	Conserje	X			No	Primaria
16	Tello Alarcón Jenny Gioconda	Asistente Contable			X	Si	Lcda. Contabilidad y Auditoria
17	Tobar Heredia Verónica Andrea	Recepcionista		X		No	Bachiller
18	Vacas Calahorrano Estefany Alejandra	Recepcionista		X		Si	Bachiller
19	Vargas Mena Gustavo Javier	Digitador		X		No	Bachiller
20	Villacrés Lizano Sandra Cristia	Programadora			X	Si	Ing. Sistemas
21	Villavicencio Pilco Juan Carlos	Asistente de Crédito		X		No	Bachiller
22	Vinueza Arias Dario Germán	Asistente de Archivo			X	Si	Ing. Administración de

							Empresas
23	Vinueza Flores Néstor Fabricio	Asistente de Crédito			X	Si	Ing. Administración de Empresas
24	Yagchirema Caiza Elsa Marlene	Tesorera			X	Si	Lcda. Contabilidad y Auditoría
25	Zavala Campos Wilfrido Vicente	Contador			X	Si	Lcdo. Contabilidad y Auditoría

Gráfico N° 3: Instrucción Académica del Personal que labora en la Cooperativa



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional"
Elaborado por: Verónica Mesa

INTERPRETACIÓN.

De 25 personas que laboran en la Cooperativa el 52% es decir 12 personas no cumplen con el perfil profesional para los puestos que fueron contratados, entre los que se encuentra el gerente General el cuál ocupa este cargo por designación de la asamblea de Socios, así como el conserje quién tiene instrucción primaria, el 44% restante es decir, 12 personas si cumplen con el perfil, de los cuales 4 de ellos se han preparado desde que ingresaron a trabajar en la Cooperativa.

RECOMENDACIÓN.

GERENTE GENERAL.

Es importante mantener personal con conocimientos profesionales, experiencia y competencia para el cargo a desempeñar por lo que deberán poner en práctica el Reglamento Interno de la cooperativa, logrando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa	Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010	Fecha: 24 de Enero del 2010

Cuadro N° 3

PE 9 1/3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A JEFES DEPARTAMENTALES Y PERSONAL

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	EDAD	NIVEL DE EDUCACION	INGRESO A LA COOPERATIVA	CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	MOTIVACIÓN O INCENTIVOS	SALARIO DE ACUERDO A LAS FUNCIONES	CLIMA LABORAL
1	Myriam Aguila Ahig	Secretaria de Presidencia	39 años	Técnica	Por amistades	No	-	Si	No	Bueno
2	José Andrade Villamarín	Servicios Tarjeta D.	50 años	Superior	Concurso de Méritos	Si	Crédito y Cobranza	No	No	Regular
3	Paulina Armendáriz	Asistente de Seguros	33 años	Secundaria	A través del Presidente	Si	Crédito y Cobranzas	Si	Si	Regular
4	Grace Baca Guerra	Auditora Interna	33 años	Superior	A través del Presidente	Si	Crédito y Cobranza	NO	NO	Bueno
5	Verónica Cadena Salgado	Servicio al Cliente	33 años	Superior	Por amistades	Si	Crédito y Cobranza	No	Si	Regular
6	Daniel Fonseca Garzón	Mensajero	28 años	Secundaria	Por amistades	No	-	Si	Si	Bueno
7	Sandro García Silva	Jefe de créditos	36 años	Superior	Por amistades	Si	Crédito y Cobranzas	Si	No	Regular
8	Verónica Girón Villacís	Secretaria de Gerencia	27 años	Superior	Presentación de Hoja de Vida y Entrevista	Si	Crédito y Cobranza	Si	No	Bueno
9	María Guerra Sarmiento	Recepcionista	42 años	Secundaria	Por amistades	No	-	Si	No	Regular

10	Edwin Lara Jaramillo	Jefe de Sistemas	45 años	Superior	Concurso de Méritos	No	-	No	No	Bueno
11	Viviana López Castro	Recepcionista	39 años	Secundaria	Por amistades	Si	Servicio al Cliente	No	Si	Bueno
12	Patricio Mantilla Cortéz	Recibidor-Pagador	56 años	Secundaria	Jefatura de la Fuerza Terrestre	Si	Servicio al Cliente	No	Si	Regular
13	Néstor Martínez Panchi	Asistente de Crédito	39 años	Superior	Por amistades	No	Crédito y Cobranza	No	No	Regular
14	Gustavo Olmedo Vinueza	Gerente General	65 años	Secundaria	Por medio de Asamblea	Si	Crédito y Cobranza	Si	Si	Bueno
15	Mario Quisphe Martínez	Conserje	44 años	Secundaria	Por amistades	No	-	Si	Si	Bueno
16	Andrea Rodríguez Moya	Asistente de Crédito	24 años	Superior	Presentación Hoja de Vida y Entrevista	Si	Crédito y Cobranza	No	No	Regular
17	Jenny Tello Alarcón	Asistente Contable	45 años	Superior	Concurso de Méritos	Particular	Tributación	No	No	Regular
18	Verónica Tobar Heredia	Servicio al Cliente	33 años	Superior	Por amistades	No	-	No	Si	Regular
19	Estefany Vacas Calahorrano	Recepcionista	25 años	Superior	Por amistades	No	-	No	No	Regular
20	Gustavo Vargas Mena	Digitador	24 años	Secundaria	Por amistades	No	-	Si	No	Bueno
21	Sandra Villacrés Lizano	Programadora	30 años	Superior	Hoja de Vida y Entrevista	No	Crédito y Cobranzas	No	No	Regular
22	Dario Vinueza Arias	Asistente de archivo	31 años	Secundaria	A través del Presidente	No	-	Si	Si	Bueno
23	Nestor Vinueza Flores	Asistente de Crédito	34 años	Secundaria	Por amistades	Si	Crédito y Cobranza	No	No	Regular

24	Elsa Yagchirema Caiza	Tesorera	44 años	Superior	Por amistades	No	Comprobantes Contables	Si	No	Bueno
25	Wilfrido Zavala Campos	Contador	61 años	Superior	Por amistades	No	Cobranzas	Si	No	Regular

TABULACIÓN:

INGRESO A LA COOPERATIVA:

Por amistades (Presidencia)	%	Concurso de méritos	%	Jefatura de la FF.TT	%	Hoja de Vida	%
15	60%	4	16%	2	8%	4	16%

CAPACITACIÓN:

SI	%	NO	%
11	44%	14	66%

MOTIVACIÓN O INSENTIVOS:

SI	%	NO	%
12	48%	13	52%

SALARIO DE ACUERDO A LAS FUNCIONES:

SI	%	NO	%
9	36%	16	64%

COMENTARIO:

De acuerdo al análisis de la información proporcionada en las entrevistas podemos definir que el 60% del personal a ingresado a trabajar a la Cooperativa por ayuda o referencia del Presidente debido a que no cuentan con el Área de Recursos Humanos, pese a que existe un Reglamento Interno en el que se detalla que las personas que aspiren a llenar una vacante en la Cooperativa deben

regirse a un concurso de merecimientos, a pesar de que el personal a ingresado sin ninguna clase de selección realizan sus actividades con el fin de cumplir los objetivos planteados por la Cooperativa y han logrado un notable crecimiento de la Cooperativa desde su creación.

En lo referente a la capacitación el 66% ha manifestado que no se realiza capacitaciones de acuerdo al área en el que se desempeña cada empleado y si se realiza se hace de manera esporádica y de acuerdo a la necesidad que se genera en ese momento, más no existe un Plan de Capacitación al cuál se rijan.

El 64% de empleados han manifestado no estar de acuerdo con los salarios que ofrece la Cooperativa ya que expresan son relativamente bajos, los cuales deberían ser reconsiderados ya que este es un incentivo para que los empleados realicen de mejor manera sus labores diarias y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la institución.

RECOMENDACIÓN:

Al Presidente.

Es necesario que el personal de la Cooperativa sea contratado en base a un reclutamiento y selección que cumpla con los perfiles profesionales establecidos, más no por afinidad o parentesco, contribuyendo a que los objetivos que se han propuesto se cumplan.

Al Gerente General.

Elaborar y mantener un Plan de Capacitación anual de acuerdo a las funciones que cumple cada empleado dentro de la Cooperativa y que será importante para mejorar los procesos que desarrollan.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
ANÁLISIS DEL INSTRUCTIVO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

INSTRUCTIVO	ACTUALIZADO	NO ACTUALIZADO	OBSERVACIONES
Requisitos para servicios: Libreta de ahorros. Servicios adicionales Depósitos a Plazo Fijo	X X X		Se mantiene los mismos requisitos para la apertura de cuentas de ahorro a la Vista, Especial y Programado
Requisitos para productos: Créditos: <ul style="list-style-type: none"> • Emergente • Complementario • Quirografario • Especial • Comercial • Electrodomésticos • Credirol 		X X X X X X	Los requisitos para créditos no se encuentran actualizados en cuanto a montos, plazos y documentos que deben presentar los socios.
Políticas Generales Encajes Costo por servicio		X X X	Las políticas han cambiadas por las vigentes, así como los costos por servicio.
Comentario. Es necesario mantener actualizado y vigente este Instructivo para beneficio de los socios y de la Cooperativa ya que de esta manera el personal de Servicio al Cliente podrá informar satisfacer las necesidades de los socios cuando asisten a realizar trámites así como será utilizado por el Área de Crédito quién se guiará con este instructivo.			
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa		Aprobado por: Dr. Pedro Estrella	
Fecha: 22 de Enero del 2010		Fecha: 24 de Enero del 2010	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA
DESACTUALIZACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIOS
Desactualización del Instructivo de Productos y Servicios.	<p>El Instructivo de productos y Servicios que se utiliza en el Servicio al Cliente y Área de Créditos no se utiliza.</p> <p>Este documento no se encuentra actualizado ni vigente, mantienen el que se realizó hace 4 años atrás por lo que no se puede hacer uso del mismo.</p>	Los Asesores de Crédito han sugerido que las autoridades mantengan este documento actualizado y en vigencia ya que en ocasiones ingresa personal nuevo y desconocen de la existencia de este Instructivo
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa		Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010		Fecha: 24 de Enero del 2010

Recomendaciones:

Al Gerente General.

Revisar conjuntamente con los Jefes de Crédito y de Operaciones el Instructivo de Productos Y Servicios y actualizarlo en base a las necesidades de la institución.

Jefes de Área.

Después de haber actualizado conjuntamente con el Gerente General el instructivo, realizar una reunión con el personal a su cargo a fin de que conozcan el nuevo instructivo de productos y servicios, sirviendo de guía para el desarrollo de las actividades diarias de la Cooperativa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
TABULACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS
Período: 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010

PREGUNTAS DE SELECCIÓN.

1.- ¿Califique la atención al cliente que le han brindado durante estos minutos?

Escala	Encuestados	Porcentaje
1		
2	2	5%
3	13	32.5%
4	20	50%
5	5	12.5%

2.- ¿Cómo califica la atención brindada por los cajeros?

Escala	Encuestados	Porcentaje
1	1	2.5%
2		
3	9	22.5%
4	23	57.5%
5	7	17.5%

3.- ¿Cómo califica la atención brindada por el Área de Crédito y Cobranza?

Escala	Encuestados	Porcentaje
1		
2	2	5%
3	12	30%
4	17	42.5%
5	9	22.5%

4.- ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

Selección	Encuestados	Porcentaje
SI	22	55%
NO	18	45%

5.- ¿El horario de atención de la Cooperativa le parece correcto?

Selección	Encuestados	Porcentaje
SI	23	57.5%
NO	17	42.5%

PREGUNTAS ABIERTAS.

6.- Los socios han manifestado que el crédito más accesible es el Emergente que toma menos tiempo, en lo cual destacan que:

- Deberían realizar sin garante hasta \$1.000
- El encaje no debería permanecer 30 días para poder realizar el crédito.
- Desconocen de otros tipos de créditos.

7.- De las 40 encuestas realizadas a los socios un están de acuerdo con los requisitos y destacan que:

- Están de acuerdo caso contrario parecería un Banco
- No deben aumentar más requisitos.
- El interés es muy alto en comparación a otras cooperativas.
- El encaje no debe permanecer 30 días para realizar el crédito.
- Se debería reducir los garantes y que 1 es suficiente.

8.- De las 40 encuestas aplicadas han manifestado que en un es conveniente y en un no debido a que:

- Que existe favoritismo.
- Que no existe profesionalismo para el trámite.
- No hay la debida información acerca de los créditos.
- No existe una fecha exacta para la emisión de los créditos.
- El tiempo que el encaje debe estar en la cuenta es demasiado tiempo.
- El interés es más alto en relación al de otras Cooperativas.

CONCLUSIONES.

De las 40 encuestas aplicadas a los socios podemos concluir que un 50% considera que la Atención al Cliente es Buena, sobre la atención de los cajeros el 23% manifiestan que es ágil por lo que califican como Bueno y del Área de Crédito y Cobranza el 42.50% manifiesta que son atentos y amables al momento de atender.

Acerca del horario manifiestan que no es adecuado ya que atención al cliente es únicamente hasta las 15:00 P.M, y la mayoría de socios no alcanzan a realizar sus trámites.

Sobre la información de productos y servicios un 55 % manifiesta que desconocen de los productos que la Cooperativa ofrece y que en Atención al Cliente no le dan la información necesaria.

RECOMENDACIONES:

- Actualizar el Instructivo de Productos y Servicios y divulgarlo de manera inmediata a fin de que maneje el Área de Atención al Cliente y pueda proveer de la información adecuada a los socios.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
INDICADORES DE GESTIÓN

Período: 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	COMENTARIOS
<p>Indicadores de Eficiencia</p> <p>Eficiencia Programática</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Metas alcanzadas</u> Metas Programadas</p>	$\frac{8}{12} = 0.67$ $= 67\%$	<p>Las metas programadas no se han cumplido, podemos observar que son menores a 1, esto puede ser causa del desconocimiento del personal de las metas que se ha propuesto la Cooperativa.</p>
<p>Eficiencia Presupuestal</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Presupuesto ejercido</u> Presupuesto asignado</p>	$\frac{1.275.724.20}{1.266.474.92} = 1.01$ $= 1\%$	<p>Se puede observar que existe un buen uso de los recursos asignados.</p>
<p>Indicadores de Eficiencia</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>Eficiencia programática</u> Eficiencia presupuestal</p>	$\frac{0.67}{1} = 0.66$ $= 66\%$	<p>La eficiencia que es el cumplimiento de objetivos y metas programadas con el buen uso de los recursos se ha logrado en un 34%.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	COMENTARIOS
<p>Indicadores de Impacto</p> <p>Visión</p> <p><u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados</p> <p>Misión</p> <p><u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados</p>	<p>$\frac{15}{33} = 0.45$</p> <p>= 45%</p> <p>$\frac{15}{33} = 0.45$</p> <p>= 45%</p>	<p>La visión ha sido difundida en un 45%, es decir que ni la mitad del personal conoce y comprende el ideal de la Cooperativa.</p> <p>La misión ha sido difundida en un 45% dentro de la Cooperativa, lo cuál indica que tanto las autoridades como el personal no están comprometidos con la Institución.</p>
<p>Objetivos</p> <p><u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos</p>	<p>$\frac{3}{5} = 0.6$</p> <p>= 60%</p>	<p>Se puede observar que se ha cumplido con el 60 % de los objetivos establecidos.</p>
<p>Políticas</p> <p><u>Políticas Cumplidas</u> Políticas establecidas</p>	<p>$\frac{5}{8} = 0.63$</p> <p>= 63%</p>	<p>Se puede observar que se ha cumplido con el 63% de las políticas establecidas.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	COMENTARIOS
<p>Instrumentos técnicas de apoyo</p> <p><u>Manuales</u> Áreas</p>	$\frac{2}{5} = 0.40$ $= 40\%$	<p>Los instrumentos técnicos que se utilizan de apoyo para realizar las actividades representan el 40% debido a que las autoridades no se han preocupado por realizar y mantener manuales de procedimientos.</p>
<p>Servicio al Cliente</p> <p><u>Personal responsable aten. clientes</u> Total de personal</p>	$\frac{3}{33} = 0.09$ $= 9\%$	<p>El personal que está a cargo de la Atención al cliente constituye el 9% del total de empleados.</p>
<p>Elaborado por : Ing. Verónica Mesa</p>		<p>Aprobado por: Dr. Pedro Estrella</p>
<p>Fecha: 22 de Enero del 2010</p>		<p>Fecha: 24 de Enero del 2010</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
INDICADORES FINANCIEROS

Período: 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	COMENTARIOS
<p>Rentabilidad</p> <p>Rendimiento del Capital Contable</p> <p>$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$</p>	<p>$\frac{4355.90}{334499.94} \times 100 = 1.30\%$</p>	<p>Como podemos observar el poder productivo de la Cooperativa tiene saldo positivo del 1.30% lo que indica que se está invirtiendo el dinero de los socios de una manera eficiente, por lo tanto existe una administración eficaz.</p>
<p>Liquidez</p> <p>Razón del Circulante</p> <p>$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$</p>	<p>$\frac{8921052.02}{8234518.21} = 1.08$</p>	<p>Podemos observar que cuenta con un índice de solvencia de 1.08 que se encuentra por debajo del promedio que es 1.5, lo cuál indica que la cooperativa mantiene un endeudamiento bajo.</p>
<p>Capital de Trabajo</p> <p>Activo Circulante – Pasivo circulante</p>	<p>$8921052.02 - 8234518.21 = 686533.81$</p>	<p>Podemos observar que el capital de trabajo que mantiene la Cooperativa tiene saldo positivo, lo que significa que la cooperativa tiene capacidad de pago para cubrir las obligaciones inmediatas.</p>

<p>Financiamiento</p> <p>Grado de Obligación</p> <p><u>Pasivo Total</u></p> <p>Activo Total</p>	$\frac{9663436.31}{11092993.00} = 0.87$ $= 87\%$	<p>El grado de obligación que mantiene la Cooperativa durante este año es del 87%</p>
---	--	---

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

HOJA DE HALLAZGOS Nº 1

Período: 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009

CARENCIA DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA	
<p>Condición: Carencia de una Planificación Estratégica para mejorar el desempeño del personal que labora en la Cooperativa.</p>	
<p>Criterio: La Planificación Estratégica es una herramienta de gran utilidad administrativa porque permite identificar y fortalecer los rumbos de la Cooperativa, estableciendo estrategias institucionales para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	
<p>Causa: Los Directivos no han dado suficiente importancia en implementar una Planificación Estratégica por lo cuál no se a elaborado.</p>	
<p>Efecto: Se ha generado inconvenientes para poder alcanzar los objetivos y metas institucionales ocasionando que no exista una adecuada toma de decisiones.</p>	
<p>Conclusiones: Realizar una Planificación Estratégica para implantar lo más pronto posible y poner en conocimiento del personal, para de esta manera mejorar los procesos para alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p>	
<p>Recomendaciones: Al Gerente</p> <p>Implantar en el menor tiempo posible una Planificación Estratégica y dar a conocer al personal a través de reuniones con los Jefes de Área, de Agencia y personal para asegurar la implantación de las estrategias que comprende el mejoramiento de la calidad del servicio y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	
Elaborado por : Ing. Verónica Mesa	Aprobado por: Dr. Pedro Estrella
Fecha: 22 de Enero del 2010	Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
HOJA DE HALLAZGOS Nº 1

Período: 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2006

INADECUADA ESTRUCTURA ORGANICA
<p>Condición:</p> <p>La Cooperativa cuenta con una estructura orgánica inadecuada que no incluye áreas importantes que complementen el desarrollo de las actividades y la cuál no refleja un claro orden jerárquico.</p>
<p>Criterio:</p> <p>La estructura orgánica de la Cooperativa debe reflejar claramente las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión que garanticen el cumplimiento de las actividades.</p>
<p>Causa:</p> <p>Se elaboró la estructura orgánica hace mucho tiempo a tras, los Directivos no han visto la necesidad de implementar o modificar de acuerdo a las necesidades actuales y tampoco han tomado en cuenta el crecimiento económico que mantendría la Cooperativa durante estos años.</p>
<p>Efecto:</p> <p>Las responsabilidades del personal no se encuentran correctamente delimitadas así como existe desconocimiento del personal sobre los canales de comunicación y supervisión.</p>
<p>Conclusión:</p> <p>La Cooperativa cuenta con una estructura orgánica mal diseñada y que no se ajusta a las necesidades actuales, por lo que se hace indispensable contar con una estructura que muestre un claro orden jerárquico.</p>

Recomendación:

Al Gerente General.

Diseñar la estructura orgánica tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras que mantiene la Cooperativa de acuerdo a su crecimiento que muestre un orden jerárquico claro con el fin de que el personal conozca sus responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**HOJA DE HALLAZGOS Nº 1****Período:** 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009**INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Condición:**

La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades diarias.

Criterio:

La buena práctica administrativa señala que las Instituciones deben mantener manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

Causa:

Falta de seguimiento por parte de las autoridades a las áreas que conforman la Cooperativa a fin de determinar cuales son las necesidades y requerimientos.

Efecto:

Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades por costumbre incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa.

Conclusión:

La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área y que puedan ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la Cooperativa.

Recomendación:

Al Gerente General.

Preparar los manuales de procedimientos entre los más urgentes a elaborar y aplicar están :

- Manual de selección y reclutamiento de personal
- Manual de puestos y funciones

En caso de no contar con el personal capacitado deberán realizar a través de asesoría externa.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**HOJA DE HALLAZGOS Nº 1****Período:** 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009**PERSONAL NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES****Condición:**

El personal que labora en la Cooperativa no cumple con los perfiles profesionales acordes a los cargos que desempeñan ya que han sido contratados por afinidad y parentesco.

Criterio:

Se está incumpliendo en el Reglamento Interno de la Cooperativa, Capítulo II Clasificación, Admisión, Valoración y Contratos, Art. 14 en donde consta el procedimiento para seleccionar un empleado o funcionario será de conformidad al tipo de concurso que se efectúe: de oposición, de merecimientos y de Oposición y de merecimiento.

Causa:

El Gerente encargado de la contratación del personal ha desarrollado este proceso en base a recomendaciones y referencias por lo que actualmente el personal es contratado por condiciones de parentesco y afinidad.

Efecto:

En razón de que el personal no cumple con los perfiles profesionales esto provoca riesgos operativos que afectan directamente a la imagen de la Cooperativa.

Conclusión:

El personal que labora en la Cooperativa se ha contratado por condiciones de afinidad y parentesco, no se ha llevado ninguna clase de selección que garantice que el personal cumple con los perfiles profesionales acordes a cada puesto y por ende se cumpla las funciones de manera correcta.

Recomendación:

Al Gerente General

Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno, Capítulo II Clasificación, Admisión, Valoración y Contratos, Art. 14, es decir, a través de un concurso interno de merecimientos y en caso de no cumplir con el perfil requerido hacerlo mediante concurso externo y evitar cualquier clase de recomendación.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
HOJA DE HALLAZGOS Nº 1

Período: 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACION
<p>Condición:</p> <p>La Cooperativa no cuenta con un Plan de Capacitación Anual por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas.</p> <p>Criterio:</p> <p>En el Reglamento Interno de la Cooperativa no existe un Capítulo, donde se señale que se mantendrá un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Institución.</p> <p>Causa:</p> <p>Los Directivos de la Cooperativa no han actualizado el Reglamento Interno, en donde se haya implantado un nuevo artículo donde conste que el empleado recibirá capacitación continúa.</p> <p>Efecto:</p> <p>El personal no tiene conocimientos actualizados para desarrollar sus funciones y de esta manera brindar y garantizar un buen servicio a los socios.</p> <p>Conclusión:</p> <p>El personal de la Cooperativa mantiene una capacitación eventual no permanente que se base en un plan de capacitación, lo cuál no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la institución es necesario que los empleados tengan continua capacitación y se encuentren actualizados en sus conocimientos.</p>

Recomendación:

Al Gerente General

Implementar en el Reglamento Interno un artículo en el que se establezca que los empleados reciban capacitación continua de acuerdo a las necesidades institucionales y a los requerimientos de desarrollo integral de especialización de los empleados y funcionarios de la Institución el mismo que comprenderá: conferencias, seminarios, cursos dentro de las horas laborables. A tiempo completo, medio tiempo o fuera de horario normal de trabajo.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**HOJA DE HALLAZGOS Nº 1****Período:** 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009**FALTA DE REQUISITOS PARA ACCEDER A CRÉDITOS****Condición:**

Los socios cuando acceden a créditos no cumplen con los requisitos establecidos por la Cooperativa y que son necesarios para el análisis y aprobación.

Criterio:

Los Asesores de Crédito no cumplen con lo establecido en el Reglamento de Crédito y Cobranza en el cuál deben basarse para solicitar la documentación necesaria para la calificación de créditos.

Causa:

Desconocimiento del Reglamento de Crédito y Cobranzas en donde constan los requisitos necesarios para el análisis de créditos e incumplimiento de funciones al pasar por alto documentación incompleta.

Efecto:

Al no cumplir el socio con todos los requisitos ocasionan un incremento del riesgo en cuanto a la recuperación de la cartera de créditos, ya que genera inconvenientes al tratar de ubicar a los socios y garantes.

Conclusión:

Los asesores de crédito no están cumpliendo con sus obligaciones por el desconocimiento del reglamento de crédito y cobranza entre los que se encuentra reunir todos los requisitos sin exceptuar ninguno y que son fundamentales para realizar el análisis y aprobación de créditos, ocasionando que no se cumpla con lo estipulado lo que da como consecuencia que los datos no sean reales y que la cartera vencida se incremente por falta de información para realizar el cobro de la misma.

Recomendación:

Al Jefe de Crédito

- Mantener reuniones con los Asesores de Crédito a fin de dar a conocer el Reglamento de Crédito y Cobranza, entregar una copia para que cumplan sus funciones de acuerdo al mismo.
- Realizar la supervisión a las carpetas de los socios que realizan un crédito y comprobar que esté adjunto y en orden todos los requisitos, caso contrario no se podrá dar trámite al mismo.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”**HOJA DE HALLAZGOS Nº 1****Período:** 01 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2009**FALTA DE SEGUIMIENTO A CREDITOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO****Condición:**

El Área de Cobranza no cuenta con información confiable y oportuna en cuanto a los seguimientos a créditos de corto, mediano y largo plazo, la cuál la realiza el mismo departamento de cobranza de la Cooperativa a partir de los tres meses de mora.

Criterio:

El sistema de información que se utiliza actualmente cumple con todos los parámetros para registrar la información del crédito, pero si las solicitudes no están con toda la información, los datos no son reales y dificulta la recuperación de cartera.

Causa:

El Jefe de Créditos no ha realizado una oportuna supervisión para comprobar la información, y que se esté realizando el seguimiento de los créditos vencidos.

Efecto:

Por la falta de información en las solicitudes de crédito los datos no son confiables y dificulta la recuperación de cartera vencida.

Conclusión:

El Área de Cobranzas no mantiene un adecuado seguimiento a los créditos de corto, mediano y largo plazo debido a que la información no es confiable y oportuna, dificultando la recuperación de los créditos en mora.

Recomendación:

Al Gerente General

Realizar reuniones con el personal de Crédito y Cobranza con el fin de que el personal de Créditos cumpla con los procedimientos establecidos para la emisión del mismo para que provean al personal de Cobranza información confiable y oportuna, facilitando de esta manera el cobra y evitando el incrementote la cartera vencida.

Elaborado por : Ing. Verónica Mesa

Aprobado por: Dr. Pedro Estrella

Fecha: 22 de Enero del 2010

Fecha: 24 de Enero del 2010

4.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1 Supervisión del Trabajo de Auditoria.

La ejecución del trabajo se ha sometido a revisión determinado que se ha realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones que se presentan en el informe.

La supervisión se basa en la revisión de los documentos de trabajo de auditoria elaborado e integrado.

Se recibió la respectiva capacitación al inicio de la auditoria y las instrucciones sobre:

- Contenido básico de los papeles de trabajo.
- Contenido de las hojas de hallazgos.
- Características de los informes de auditoria.

El Dr. Pedro Estrella, Supervisor de la Auditoria aprobó cada uno de los papeles de trabajo elaborados.

El Presidente y Gerente General han estado presentes durante la ejecución del trabajo, así como el Jefe de Crédito, Cobranzas y Jefe Financiero quienes han dotado de la información necesaria para cumplir con todas las actividades.

Se realizará los siguientes pasos para la Comunicación de Resultados:

- Convocatoria a Conferencia Final.
- Acta de Conferencia Final de Comunicación de Resultados.
- Elaboración del Informe Final.

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL. PERÍODO COMPRENDIDO ENERO DEL 2006 A ENERO DEL 2010.

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los 4 días del mes de marzo del 2010, a las diecisiete horas, los suscritos: Sr. Gustavo Olmedo, Dr. Pedro Estrella Supervisor, Ing. Verónica Mesa Jefe de Equipo, se reúnen en el Auditorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, por el período comprendido entre el 01 de Enero del 2006 a Enero del 2010 realizado mediante orden de trabajo N° 001-AE-D-001 de fecha 26 de Enero del 2010.

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

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

APELLIDOS	NOMBRES	OCUPACION	FIRMA
Aguilar Achig	Myriam Malena	Secretaria Presidencia	
Andrade Villamarín	José Patricio	Asistente Crédito	
Armendáriz Cajamarca	Angela Paulina	Asistente Seguros	
Baca Guerra	Grace Natalia	Auditora Interna	
Cadena Salgado	María Verónica	Secretaria	
Fonseca Garzón	Daniel Alfonso	Mensajero	
García Silva	Sandro Patricio	Analista de Créditos	

Girón Villacís	Verónica Elizabeth	Secretaria Gerencia	
Guerra Sarmiento	María Inés	Recepcionista	
Lara Jaramillo	Edwin Patricio	Administrador Sistemas	
López Castro	Nelly Viviana	Recepcionista	
Mantilla Cortez	Ángel Patricio	Recibidor Pagador	
Olmedo Vinueza	Gustavo Olmedo	Gerente	
Quishpe Martínez	Mario Medardo	Conserje	
Tello Alarcón	Jenny Gioconda	Asistente Contable	
Tobar Heredia	Verónica Andrea	Recepcionista	
Vacas Calahorrano	Estefany Alejandra	Recepcionista	
Vargas Mena	Gustavo Javier	Digitador	
Vela Donoso	Esteban Andrés	Recibidor Pagador	
Villavicencio Pilco	Juan Carlos	Asistente de Crédito	
Vinueza Arias	Dario Germán	Asistente de Archivo	
Yagchirema Caiza	Elsa Marlene	Tesorera	
Zavala Campos	Wilfrido Vicente	Contador	

4.3.2 INFORME DE AUDITORÍA

RODRÍGUEZ & ASOCIADOS



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”

A LAS ÁREAS DE:

- **CRÉDITO Y COBRANZA**
- **RECURSOS HUMANOS**
- **ATENCIÓN AL CLIENTE**

INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.

ÍNDICE

	PÁG.
1. ÍNDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS.	136
2. CARTA DE PRESENTACIÓN.	137
3. INFORME QUE CONTENDRÁ.	
3.1 Capítulo 1	
3.1.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	138
3.1.1.1 Antecedentes.	138
3.1.1.2 Motivo de la Auditoría.	138
3.1.1.3 Objetivos de la Auditoría.	139
3.1.1.4 Alcance de la Auditoría.	139
3.1.1.5 Base Legal.	139
3.1.1.6 Objetivos.	140
3.2 Capítulo 2.	
3.2.1 Resultado del Examen.	143
4. ANEXOS.	
4.1 Funcionarios principales.	151

ÍNDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS

P.P	Planificación Preliminar.
P.E	Planificación Específica.
H.H	Hoja de Hallazgos.
NAGAS	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría.
C.R.	Comunicación de Resultados.

RODRÍGUEZ & ASOCIADOS
Carta de Presentación

Quito, 27 de Febrero del 2010

Señor
SUBM (S.P.)
Gustavo Olmedo Vinueza
Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Ejército Nacional”.
Presente.-

Hemos efectuado el examen especial a las áreas de Gerencia, Créditos y Cobranzas, Recursos Humanos, Atención al Cliente, por el período comprendido entre el 01 de enero del 2008 al 31 de Diciembre del 2009.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las NAGAS y las NEA, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constatan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con carácter de obligatorio.

Atentamente,

Ing. Verónica Mesa
Jefe de Equipo

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTIVA

ANTECEDENTES.-

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” es una institución al servicio del personal militar en servicio activo, pasivo y empleados civiles que conforman la Fuerza Terrestre.

Es una institución que inicia sus actividades en la ciudad de Quito a partir del año 1980 con el fin de contribuir y mejorar el estándar de vida económico, social y cultural de los socios, a través de la generación de servicios múltiples y eficientes a fin de cubrir las expectativas para el desarrollo integral de cada persona.

Se ha decidido realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, para evaluar la optimización y un adecuado uso de los recursos materiales, humanos y financieros para una adecuada toma de decisiones.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA.

Según contrato firmado el 10 de Enero del 2008 y Orden de trabajo N° 001-AE-D-001 Rodríguez & Asociados S. A. se compromete a realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía de las actividades que se cumplen en las áreas de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente.
- Evaluar el desempeño de las actividades en las áreas de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente aplicando los indicadores de gestión y financieros.
- Evaluar el control interno a través de un conocimiento específico de las áreas de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA.

Con fecha 10 de enero del 2008 se inicia la Auditoría de Gestión a las áreas de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Atención al Cliente para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los recursos asignados.

BASE LEGAL

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” se sujetan a las siguientes disposiciones legales:

- Ley Nacional de Cooperativas y su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Código de Trabajo.
- Reglamentos, Instructivos, Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas en la entidad.

OBJETIVOS.

Objetivos de la Cooperativa.

- Trabajar en beneficio social, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativista a los socios.
- Promover el desarrollo socio-económico de sus asociados, la equidad de género mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementario.
- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales e internacionales de la misma línea o de integración del sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del Cooperativismo.
- Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución.

Objetivos Estratégicos.

- **Perspectiva Financiera.**

Fortalecer el patrimonio institucional para ampliar el portafolio de productos y servicios con el fin de proporcionar al socio opciones de financiamiento con menor tiempo de respuesta a fin de garantizar el incremento de la

demanda de crédito para actividades productivas y de consumo evitando el aumento del índice de morosidad en los préstamos en el próximo año.

- **Perspectiva del Cliente.**

Establecer en el año 2010 un sistema de mercadotecnia y de Gestión para obtener una estrategia competitiva institucional que maximice los esfuerzos informativos y promocionales.

- **Perspectiva Interna.**

Actualizar la normativa operacional, reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control así como los procedimientos establecidos, para implementar progresivamente un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el control, la efectividad de la organización y la gestión de riesgo en los próximos 2 años.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

Gestión de Recursos Humanos

Implementar un sistema de gestión de Recursos Humanos reforzado prioritariamente la profesionalización, capacitación y motivación para el mejoramiento continuo de las competencias hasta el año 2010.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

Tecnología

Desarrollar al 2011 un Sistema de información Gerencial para la toma de decisiones optimizando el Sistema Informático actual construyendo aplicativos que permitan a los asociados mayor acceso, apoyo y agilidad.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Estrategia.

Ejecutar en los próximos 2 años el Plan Estratégico así como desplegar eficientemente un Plan Operativo a los diferentes niveles de la cooperativa como la base del Desarrollo Organizacional y la optimización de alianzas locales e internacionales.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

Tecnología.

Desarrollar al 2011 un sistema de Información Gerencial para la toma de decisiones optimizando el Sistema Informático actual construyendo aplicativos que permitan a los asociados mayor acceso, apoyo y agilidad.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Estrategia.

Ejecutar en los próximos 2 años el Plan Estratégico así como desplegar eficientemente un Plan Operativo a los Diferentes niveles de la Cooperativa como las base del Desarrollo Organizacional y la optimización de alianzas locales e internacionales.

CAPITULO II

RESULTADO DEL EXAMEN

1. CARENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Carencia de una Planificación Estratégica para mejorar el desempeño del personal que labora en la Cooperativa.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gran utilidad administrativa porque permite identificar y fortalecer los rumbos de la Cooperativa, estableciendo estrategias institucionales para alcanzar los objetivos propuestos.

Los Directivos no han dado suficiente importancia en implementar una Planificación Estratégica por lo cuál no se a elaborado.

Se ha generado inconvenientes para poder alcanzar los objetivos y metas institucionales ocasionando que no exista una adecuada toma de decisiones.

Conclusiones:

Realizar una Planificación Estratégica para implantar lo más pronto posible y poner en conocimiento del personal, para de esta manera mejorar los procesos para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Recomendaciones:

Al Gerente General.

Implantar en el menor tiempo posible una Planificación Estratégica y dar a conocer al personal a través de reuniones con los Jefes de Área, de Agencia y personal para asegurar la implantación de las estrategias que comprende el

mejoramiento de la calidad del servicio y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Cooperativa cuenta con una estructura orgánica inadecuada que no incluye áreas importantes que complementen el desarrollo de las actividades y la cuál no refleja un claro orden jerárquico.

La estructura orgánica de la Cooperativa debe reflejar claramente las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión que garanticen el cumplimiento de las actividades.

Se elaboró la estructura orgánica hace mucho tiempo a tras, los Directivos no han visto la necesidad de implementar o modificar de acuerdo a las necesidades actuales y tampoco han tomado en cuenta el crecimiento económico que mantendría la Cooperativa durante estos años.

Las responsabilidades del personal no se encuentran correctamente delimitadas así como existe desconocimiento del personal sobre los canales de comunicación y supervisión.

Conclusión:

La Cooperativa cuenta con una estructura orgánica mal diseñada y que no se ajusta a las necesidades actuales, por lo que se hace indispensable contar con una estructura que muestre un claro orden jerárquico.

Recomendación:

Al Gerente General.

Diseñar la estructura orgánica tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras que mantiene la Cooperativa de acuerdo a su crecimiento que muestre un orden jerárquico claro con el fin de que el personal conozca sus responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.

3. INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades diarias.

La buena práctica administrativa señala que las Instituciones deben mantener manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

Falta de seguimiento por parte de las autoridades a las áreas que conforman la Cooperativa a fin de determinar cuales son las necesidades y requerimientos.

Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades por costumbre incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa.

La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área y que puedan ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la Cooperativa.

Recomendación:

Al Gerente General.

Preparar los manuales de procedimientos entre los más urgentes a elaborar y aplicar están:

- Manual de selección y reclutamiento de personal
- Manual de puestos y funciones

En caso de no contar con el personal capacitado deberán realizar a través de asesoría externa.

4. PERSONAL NO CUENTA CON PERFILES PROFESIONALES.

El personal que labora en la Cooperativa no cumple con los perfiles profesionales acordes a los cargos que desempeñan ya que han sido contratados por afinidad y parentesco.

Se está incumpliendo en el Reglamento Interno de la Cooperativa, Capítulo II Clasificación, Admisión, Valoración y Contratos, Art. 14 en donde consta el procedimiento para seleccionar un empleado o funcionario será de conformidad al tipo de concurso que se efectúe: de oposición, de merecimientos y de Oposición y de merecimiento.

El Gerente encargado de la contratación del personal ha desarrollado este proceso en base a recomendaciones y referencias por lo que actualmente el personal es contratado por condiciones de parentesco y afinidad.

En razón de que el personal no cumple con los perfiles profesionales esto provoca riesgos operativos que afectan directamente a la imagen de la Cooperativa.

Conclusión:

El personal que labora en la Cooperativa se ha contratado por condiciones de afinidad y parentesco, no se ha llevado ninguna clase de selección que garantice que el personal cumple con los perfiles profesionales acordes a cada puesto y por ende se cumpla las funciones de manera correcta.

Recomendación:**Al Gerente General**

Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno, Capítulo II Clasificación, Admisión, Valoración y Contratos, Art. 14, es decir, a través de un concurso interno de merecimientos y en caso de no cumplir con el perfil requerido hacerlo mediante concurso externo y evitar cualquier clase de recomendación.

5. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACION.

La Cooperativa no cuenta con un Plan de Capacitación Anual por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas.

En el Reglamento Interno de la Cooperativa no existe un Capítulo, donde se señale que se mantendrá un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Los Directivos de la Cooperativa no han actualizado el Reglamento Interno, en donde se haya implantado un nuevo artículo donde conste que el empleado recibirá capacitación continua.

El personal no tiene conocimientos actualizados para desarrollar sus funciones y de esta manera brindar y garantizar un buen servicio a los socios.

Conclusión:

El personal de la Cooperativa mantiene una capacitación eventual no permanente que se base en un plan de capacitación, lo cuál no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la institución es necesario que los empleados tengan continua capacitación y se encuentren actualizados en sus conocimientos.

Recomendación:

Al Gerente General

Implementar en el Reglamento Interno un artículo en el que se establezca que los empleados reciban capacitación continua de acuerdo a las necesidades institucionales y a los requerimientos de desarrollo integral de especialización de los empleados y funcionarios de la Institución el mismo que comprenderá: conferencias, seminarios, cursos dentro de las horas laborables. A tiempo completo, medio tiempo o fuera de horario normal de trabajo.

6. FALTA DE REQUISITOS PARA ACCEDER A LOS CRÉDITOS

Los socios cuando acceden a créditos no cumplen con los requisitos establecidos por la Cooperativa y que son necesarios para el análisis y aprobación.

Los Asesores de Crédito no cumplen con lo establecido en el Reglamento de Crédito y Cobranza en el cuál deben basarse para solicitar la documentación necesaria para la calificación de créditos.

Desconocimiento del Reglamento de Crédito y Cobranzas en donde constan los requisitos necesarios para el análisis de créditos e incumplimiento de funciones al pasar por alto documentación incompleta.

Al no cumplir el socio con todos los requisitos ocasionan un incremento del riesgo en cuanto a la recuperación de la cartera de créditos, ya que genera inconvenientes al tratar de ubicar a los socios y garantes.

Los asesores de crédito no están cumpliendo con sus obligaciones por el desconocimiento del reglamento de crédito y cobranza entre los que se encuentra reunir todos los requisitos sin exceptuar ninguno y que son fundamentales para realizar el análisis y aprobación de créditos, ocasionando que no se cumpla con lo estipulado lo que da como consecuencia que los datos no sean reales y que la cartera vencida se incremente por falta de información para realizar el cobro de la misma.

Recomendación:

Al Jefe de Crédito

- Mantener reuniones con los Asesores de Crédito a fin de dar a conocer el Reglamento de Crédito y Cobranza, entregar una copia para que cumplan sus funciones de acuerdo al mismo.
- Realizar la supervisión a las carpetas de los socios que realizan un crédito y comprobar que esté adjunto y en orden todos los requisitos, caso contrario no se podrá dar trámite al mismo.

7. FALTA DE SEGUIMIENTO A CRÉDITOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

El Área de Cobranza no cuenta con información confiable y oportuna en cuanto a los seguimientos a créditos de corto, mediano y largo plazo, la cuál la realiza el mismo departamento de cobranza de la Cooperativa a partir de los tres meses de mora.

El sistema de información que se utiliza actualmente cumple con todos los parámetros para registrar la información del crédito, pero si las solicitudes no

están con toda la información, los datos no son reales y dificulta la recuperación de cartera.

El Jefe de Créditos no ha realizado una oportuna supervisión para comprobar la información, y que se esté realizando el seguimiento de los créditos vencidos.

Por la falta de información en las solicitudes de crédito los datos no son confiables y dificulta la recuperación de cartera vencida.

Conclusión:

El Área de Cobranzas no mantiene un adecuado seguimiento a los créditos de corto, mediano y largo plazo debido a que la información no es confiable y oportuna, dificultando la recuperación de los créditos en mora.

Recomendación:

Al Gerente General

Realizar reuniones con el personal de Crédito y Cobranza con el fin de que el personal de Créditos cumpla con los procedimientos establecidos para la emisión del mismo para que provean al personal de Cobranza información confiable y oportuna, facilitando de esta manera el cobra y evitando el incrementote la cartera vencida.

Particular que pongo en su conocimiento a fin de que las recomendaciones sean aplicadas de manera inmediata y obligatoria.

Atentamente,

Ing. Verónica Mesa
Jefe de Grupo

ANEXO 1

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	DESDE	HASTA
1	DUEÑAS PAZMIÑO JAIME FERNANDO	PRESIDENTE	15-09-2003	LAPRESENTE FECHA
2	OLMEDO VINUEZA GUSTAVO EDUARDO	GERENTE GENERAL	01-03-2007	LA PRESENTE FECHA
3	ACUÑA GONZALEZ OSCAR	JEFE FINANCIERO	05-08-1980	LA PRESENTE FECHA
4	VILLAVICENCIO PILCO JUAN CARLOS	JEFE DE CREDITO	05-03-2009	LA PRESENTE FECHA
5	GARCÍA SILVA SANDRO PATRICIO	JEFE DE COBRANZA	08-09-2004	LA PRESENTE FECHA

4.3.3 Seguimiento y Monitoreo.

Una vez entregado el informe, es necesario que llegue a todos los interesados mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, los que deberán aplicar las recomendaciones para corregir las deficiencias.

El seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias sino también encontrar mecanismos para el crecimiento de la institución.

A través del seguimiento lograremos:

- Comprobar el cumplimiento de las recomendaciones a través del compromiso de los empleados involucrados, y de esta manera garantizar que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la Cooperativa.
- Mejorar la toma de decisiones del Presidente, Gerente General en beneficio de la Cooperativa y por ende de los socios.

Cuadro Nº 4
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EJÉRCITO NACIONAL”
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2010

Nº	RECOMENDACIÓN	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV	DIC.	RESPONSABLES
	PRESIDENTE											
1	Planificar el diseño de la nueva estructura orgánica.											Crnl. Jaime Dueñas
2	Actualizar el Instructivo de Productos y Servicios.											Crnl. Jaime Dueñas
3	Elaboración de manual de procedimientos.											Crnl. Jaime Dueñas
	GERENTE GENERAL											
1	Implementar la Planificación Estratégica y dar a conocer al personal											Sub. Gustavo Olmedo
2	Elaborar el Plan de Capacitación Anual.											Sub. Gustavo Olmedo
	JEFE DE CRÉDITOS											
1	Supervisar las carpetas personales de los socios que acceden a créditos.											Ing. Sandro García

2	Actualizar y socializar el Manual de Créditos y Cobranzas al personal a su cargo.												Ing. Sandro García
JEFE FINANCIERO													
1	Actualizar y socializar el Instructivo de productos y Servicios al personal a su cargo.												Eco. Oscar Acuña

Elaborado por: Verónica Mesa

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- Es necesario mantener una estructura organizacional que sirva para alcanzar y cumplir los objetivos que se ha propuesto y de la cual deberá tener conocimiento el personal que labora en la Cooperativa.
- La estructura orgánica ha sido elaborada hace años atrás, no se ha considerado las necesidades y el crecimiento que ha mantenido la Institución desde su creación así como las autoridades no han prestado la atención necesaria a fin de contar con un instrumento indispensable para el desarrollo de actividades diarias.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” se desenvuelve en un sector donde la oferta es variada por lo que es imprescindible encontrar alternativas encaminadas a la captación de clientes y por ende de recursos económicos.
- No existe manuales de procedimientos para el área de operaciones, selección y reclutamiento de personal, los manuales de Crédito y Cobranza se encuentran desactualizados los mismos que constituyen guía y herramienta de soporte para el desarrollo de las actividades diarias.
- El personal que labora en la Institución desde su inicio ha sido contratada por afinidad y parentesco, lo cuál no permite contar con profesionales acordes a cada puesto que garanticen los cumplimientos de objetivos.

- El Área de de Cobranza no cuenta con un adecuado seguimiento a los créditos de corto, mediano y largo plazo que ha provocado una minimización de utilidades y una maximización de riesgos,
- De acuerdo a los índices de gestión aplicados se puede determinar que la
- Cooperativa no mantiene una buena administración ya que la eficiencia, eficacia y economía no se aprovechan al 100%, es decir, no se están cumpliendo las metas ni objetivos con el mínimo de recursos.

5.2 RECOMENDACIONES.

- La Gerencia General como autoridad deberá encontrar los medios para divulgar lo que contiene la estructura organizacional a fin de que el personal conozca y se convierta en parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos a través de parámetros de cumplimiento que sean evaluados periódicamente.
- Las autoridades tienen la obligación de diseñar la estructura orgánica la cual deberá estar acorde a las necesidades actuales y futuras a fin de que la Cooperativa mantenga el crecimiento que ha alcanzado desde su creación.
- Los Jefes de las diferentes áreas deberán preparar o solicitar se prepare o actualice a través de asesoría externa los manuales correspondientes con el objetivo de que el personal disponga de una herramienta de soporte imprescindible para desarrollar las actividades y obtener resultados positivos.
- La Cooperativa la momento de contratar personal debe basarse en una selección exhaustiva que garantice que el personal cuente con conocimientos, experiencia y competencia para desarrollar las funciones.
- Las autoridades deberán prestar la atención suficiente al Área de Cobranza a fin de mejorar los procesos que se desarrollan, reducir la cartera vencida y así contar con activo circulante que sirva para cubrir con obligaciones inmediatas.

- Las autoridades deberían capacitarse en lo que se refiere a índices de gestión y financieros a fin de contar con elementos fundamentales para la planificación y de esta manera medir la gestión institucional buscando mayor rentabilidad social y económica de los recursos con los que cuenta la Cooperativa.

RESUMEN

Con el propósito de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional” se realizó una Auditoría de Gestión, para evaluar el buen manejo y desempeño de las actividades que se desarrollan en la Institución. Es indispensable establecer con claridad sus procedimientos específicos que permitan alcanzar, eficiencia, efectividad y economía de la gestión.

El diagnóstico situacional involucra el análisis respectivo del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, así tenemos la reseña histórica, funciones, estructura de la misma, composición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, análisis de la estructura interna actual.

La propuesta está enfocada a mejorar y crear procedimientos enmarcados en las normas de la Contraloría General del Estado, Nacional de Cooperativas FECOAC, y demás normativas técnicas relacionadas al tema. Alguna referencia hacemos al cronograma tentativo para ejecutar la propuesta dejando la decisión final a los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”, tomando en cuenta que son ellos los principales involucrados. Contexto que corresponde al ambiente económico, político, social y estrategia dentro del cual se desenvuelve la institución.

Se recomienda nuestra política de calidad, que es la de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios mediante soluciones de asistencia social, reflejadas en un sistema de gestión en constante mejora que genere beneficios tanto al directorio, a los usuarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ejército Nacional”.

SUMMARY

The present paper is about a management audit for Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" from January 2006 to January 2008.

A management audit to evaluate the right activity development and handle in the institution was carried out so that Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ejército Nacional" can take advantage of human, material and financial resources and make decisions properly.

The entity goal is to contribute and improve the partners' economic, social and cultural living standard generating multiple and efficient services to meet the integral-development expectations for each individual.

This management audit is focused on improving and creating the procedures based on regulations of Contraloría General del Estado and Nacional de Cooperativas FECOAC and other technical rules related to the topic. It also updates the operational regulations and manuals based on the control institution requirements such as procedures to implement progressively a quality control system and to improve the organization effectiveness and risk management in later years.

It is recommended that the main authorities take into account this research due to financial and management index failures have been detected. It is also recommended fundamental elements for planning and measuring the social and economic resource profit that Credit Union has.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ahorro: Parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo. El ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma, $\text{Ahorro} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$. El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno.

Es un estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado.

Balance contable: Estado contable que muestra el total de activos, el total de pasivos y el patrimonio de una empresa en un momento del tiempo. La hoja de balance a su lado derecho muestra los activos, y en su lado izquierdo los pasivos y el patrimonio, debiendo cumplirse siempre la misma igualdad. $\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$. Un balance es entonces un demostrativo contable del estado patrimonial de la situación económica financiera de una empresa, siempre referente al fin de un ejercicio fiscal.

Balance General: Es el estado financiero que muestra, en una fecha determinada, la estructura y el valor del Activo de una empresa, así como la composición y el valor del Pasivo y el Capital. Muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado. Estado de Situación

Capital: Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.

Capital a corto plazo: Operaciones con activos y pasivos financieros, cuyos términos de vencimiento son inferiores a un año. El capital a corto plazo del sector privado comprende el endeudamiento comercial externo directo y los movimientos de las cuentas corrientes en el extranjero de las empresas nacionales. Y en el

sector público se incluyen, entre otros, los movimientos de compensación y los cambios en la posición financiera de algunas entidades descentralizadas.

Capital a largo plazo: Comprende las operaciones con activos y pasivos financieros cuyo vencimiento original es superior a un año, desagregadas en inversión directa, inversión de cartera y otros capitales.

Capital circulante: Es la diferencia que existe entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante ($\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante} = \text{Capital Circulante}$), o sea, es la parte del Capital que sirve para financiar el Activo Circulante.

Capital de riesgo: Fondos que un inversionista adopta colocar en empresas, transacciones o instrumentos de alto riesgo, para lograr sobre los mismos un rendimiento mayor que el corriente.

Capital fijo: Capital invertido, normalmente los poseedores de acciones y bonos, distinto de capital circulante, suministrando parcialmente por los bancos.

Consumo: Acto final del proceso económico, que consiste en la utilización personal y directa de los bienes y servicios productivos para satisfacer necesidades humanas. El consumo puede ser tangible (consumo de bienes) o intangible (consumo de servicios). Además, se puede clasificar de acuerdo a quien realice el acto en privado y pública. El consumo privado es el realizado por las familias y las empresas, y el público es hecho por el gobierno.

Contabilidad: Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad.

Control contable: (Control financiero). Es el examen que se realiza con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus

operaciones y los cambios en su situación financiera comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que los originaron se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el Contador General.

Criterios de auditoría: Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Controles: Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.

Criterios de auditoría: Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.

Economía: Administración recta y prudente de los bienes. A este requisito que debe tener toda organización debe contribuir permanentemente el sistema de control interno y la auditoría interna.

Efectividad: Se refiere al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Estrategia: Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

Ética: Conjunto de principios o valores morales. Evaluación del riesgo por parte de la administración. Identificación y análisis que hace la administración de los riesgos pertinentes a la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Gestión: La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Implantar: Establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas o costumbres. Implantación de la auditoría interna, incluidas sus diferentes fases.

Indicador: Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre algo que se quiere verificar, analizar y evaluar. El uso de indicadores hace parte del Sistema de Control Interno (SCI).

Informe de auditoría: Documento que incluye el dictamen del auditor independiente, los estados financieros examinados y las notas a los estados financieros.

Normas: Son los requisitos de calidad relativa a la persona del auditor, al trabajo que realiza y a la emisión de su opinión.

Normas de auditoría: Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que derivan de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.

Objetivo: Relativo al objeto en sí y no a nuestro modo de pensar o sentir. El informe debe presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones en forma objetiva.

Son pronunciamientos generales de lo que un Ente o Unidad Organizacional se propone lograr. El establecer objetivos es anterior a la selección de metas y al diseño de procedimientos necesarios para alcanzarlos.

Objetivos de la auditoría: Son declaraciones amplias desarrolladas por los Auditores y definen los propósitos que la auditoría intenta alcanzar.

Objetivos de auditoría específicos: Objetivos de auditoría relacionados con operaciones o relacionados con saldos para cada clase de operaciones y saldos de cuenta.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Papeles de trabajo: Conjunto de documentos preparados por el auditor mientras realiza su examen, en donde registra toda la información importante y los resultados obtenidos en la auditoría. Sirven al auditor como referencia y base para la ejecución de su informe.

Planeamiento: Fase de la auditoría durante la cual el auditor se aboca a la identificación de que examinar, como, cuando y con que recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos, criterios y estrategia.

Plan de Auditoría: Tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión, en términos de objetivos generales y objetivos específicos por áreas que serán materia de examen.

Principios: Base, origen, fundamentos máximos por el que cada quien rige sus actuaciones. La actuación del auditor está regida por principios éticos profesionales.

Procedimientos: Son los métodos para procesar las operaciones (la autorización de cancelación, la preparación del comprobante de pago, etc.)

Forma especializada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Programa de auditoría: Instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda una auditoría. El programa de auditoría siempre incluye procesos de auditoría y también tamaños de muestra, partidas a escoger y momento de las pruebas.

Recomendaciones: Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

Responsabilidad: Se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y, ante el público, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo asignado y aceptado.

Resultados: Se refiere a los logros y efectos obtenidos de la aplicación de los enfoques. Se evalúan los niveles de desempeño en los procesos, en función de la realidad de la organización, su comparación con las mejores prácticas, las

tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y la implementación.

Revisión de papeles de trabajo: Revisión de los papeles de trabajo de la auditoría terminada por parte de otro miembro del despacho de auditores para asegurar la calidad y contrarrestar el prejuicio.

Riesgo: Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera pueda afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

Secuencia: Cosa que sigue a otra es secuencia o resultado de ella. Con el propósito de otorgar un ordenamiento secuencial al proceso de auditoría, se establecen unas fases de su desarrollo.

Seguimiento: Está definido como un proceso mediante el cual los Auditores determinan lo adecuado, efectivo y oportuno de las acciones tomadas por la Entidad con respecto a los hallazgos de la auditoría informados. Tales hallazgos también incluyen situaciones relevantes reportadas por Auditores Externos, Auditores Internos y otros.

Tipos de pruebas: Las cinco categorías de pruebas de auditoría que utilizan los auditores para determinar si los estados financieros se presentan en forma razonable: procedimientos para entender la estructura de control interno, pruebas de controles, pruebas sustantivas de operaciones, procedimientos analíticos y pruebas de detalles de saldos.

Trabajo: Una específica asignación de auditoría interna, tarea o actividad de revisión, tal como auditoría interna, revisión de Autoevaluación de Control, examen de fraude, o consultoría. Un trabajo puede comprender múltiples tareas o actividades concebidas para alcanzar un grupo específico de objetivos relacionados.

Valuación: Peritaje de avalúo que realiza un valuador, con el propósito de señalarlo en un documento reconocido y ponerle un precio, de acuerdo con los parámetros comerciales que primen en ese momento.

Verificación: Es aquella práctica que realiza un auditor para inspeccionar (particularmente en inventario) y confirmar la existencia del valor de activos, en lugar de confiar en los estados presentados. En el otorgamiento de crédito, la verificación del destino de los mismos se realiza para constatar que se ha aplicado correctamente.

Verificar: Probar que es verdad una cosa que se adeudaba. Salir cierto y verdadero lo que se predijo. La auditoría operativa es un examen que verifica y evalúa la administración integral de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría: Un Enfoque Práctico, Editorial Paraninfo, 2008, Pág 423.
- EVANS, James R, LINDSAY, William, “Administración y Control de la Calidad”, Cuarta Edición, 2002, México, Ediciones Litográficas Ingramex.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, 2000, México.
- LARA ALVAREZ, Juan, “Administración Financiera”, 2004, Quito.
- MALDONADO E., Milton K, “Auditoria de Gestión”, Tercera edición, 2006, Ecuador.
- MANTILLA B. Samuel A. “Control Interno”, Tercera Edición, EcoeEdiciones.
- MASON, LIND, MARCHAL, “Estadística para Administración y Economía”, Décima Edición, 2002, México, Alfa Omega.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Tercera Edición, 2002, México, Internacional Torzón Editores.
- WHITTINGTON, Ray O. y PANY Kart, “Principios de la Auditoria”, Décimo Cuarta Edición, 2004, Colombia, Editorial Mc. Graw Hill.
- Ley de Cooperativas.
- Guía Didáctica Auditoria I, UTPL.
- Diccionario Enciclopédico Planeta.
- www.monografías.com
- www.gestiopolis.com
- www.webandmacros.com

ANEXOS