



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

**Examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. por el período enero - diciembre 2013**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.**

**AUTOR: Armas Heredia, Isabel Regina**

**DIRECTOR: Tamayo Galarza, Grace Natalie, Dra.**

**CENTRO UNIVERSITARIO LATACUNGA**

**2015**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

Septiembre, 2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

Doctora

Grace Natalie Tamayo Galarza.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Examen de auditoría integral al Área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., por el periodo de enero – diciembre 2013" realizado por Armas Heredia Isabel Regina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Armas Heredia Isabel Regina declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., por el período enero - diciembre 2013, de la Titulación de Magíster en Auditoría Integral, siendo la Mg. Grace Natalie Tamayo Galarza directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f. ....

**Autor:** Armas Heredia Isabel Regina

**Cédula** 0502298482

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios quien me guía y bendice cada día.

A mi esposo Wilfrido y a mi hijos Anthony, Camila y Valerie, quienes son el pilar fundamental de mi vida y han motivado que me supere cada día, alcanzando un peldaño más en mi vida profesional.

Isabel

## **AGRADECIMIENTO**

A la UTPL quién me ha permitido alcanzar un logro más en mi vida profesional.

A mis hijos Tony, Cami y Vale quienes con su paciencia y cariño han sido la fortaleza que me ha impulsado a seguir adelante y alcanzar este nuevo objetivo.

Isabel

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
INTRODUCCIÓN	5
1.1 Descripción del estudio y justificación.	6
1.2 Objetivo y resultados esperados.	12
1.2.1 Objetivos.	12
1.2.2 Resultados esperados.	13
1.2.3 Presentación de la memoria.	13
CAPITULO II	14
MARCO REFERENCIAL	14
2.1 Marco Teórico.	15
2.1.1 Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento.	15
2.1.2 Importancia y contenido del informe de aseguramiento.	16
2.2 Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral.	19
2.2.1 Auditoría financiera	20
2.2.2 Auditoría de control interno.	26
2.2.3 Auditoría de Cumplimiento	34
2.2.4 Auditoría de gestión.	38
2.3 El proceso de la auditoría integral	43
2.3.1. Planeación	43
2.3.2. Ejecución de la auditoría integral	47
2.3.3. Comunicación	51
CAPITULO III	57

ANÁLISIS DE LA EMPRESA _____	57
3.1    Introducción. _____	58
3.2    Cadena de Valor. _____	62
3.2.1    Procesos gobernantes _____	64
3.2.2    Procesos básicos o agregadores de valor _____	69
3.2.3    Procesos habilitantes _____	75
3.3    Importancia de realizar un examen de auditoría integral al área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. _____	83
CAPÍTULO IV _____	95
Informe de examen de auditoría integral al área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda., correspondiente al periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. _____	95
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS _____	110
CONCLUSIONES _____	111
RECOMENDACIONES _____	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	113
ANEXOS _____	114

## RESUMEN

El examen de auditoría integral aplicado al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se desarrolló desde el punto de vista financiero, de control interno, de cumplimiento, y de gestión, pues al incluir a todas estas se pudo alcanzar el objetivo central de la auditoría integral que es evaluar de manera integral a la entidad, desarrollando cada una de las fases de auditoría, evidenciándolo en papeles de trabajo y plasmando los resultados en un informe final de auditoría que incluye un dictamen en lo que refiere a lo financiero, y conclusiones y recomendaciones en lo que tiene que ver con el sistema de control interno, el cumplimiento de las principales disposiciones legales y la gestión empresarial del área de crédito, todo esto como referente para la toma de decisiones pues le proporciona a la administración un soporte para su correcta actuación.

**PALABRAS CLAVES:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Auditoría Financiera, Auditoría de Control Interno, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría de Gestión.

## **ABSTRACT**

The Integrated Auditing test is applied to the credit area of Andina Ltd. Union Credit; it was developed from a financial point of view, internal control, accomplishment, and management; then to include all of these, the main goal of the integral audit could be reached, which is to evaluate integrally to the entity, developing each one of the audit phases, evidencing in working papers and translating the results in a final audit report in which include a report referring to financial, conclusions, and recommendations related to the internal control; the performance of the main legal regulations and the business administration of the credit area. All of these as referent for the decision making, then it provides to the administration a support for its correct performance.

**KEY WORDS:** Andina Ltd. Union Credit, Financial audit, Audit of Internal Control, Compliance Audit, Management Audit.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló con el objeto de ejecutar las fases del proceso de auditoría integral orientados al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., opinar sobre la razonabilidad de los saldos relacionados, el sistema de control interno, el cumplimiento de las principales disposiciones legales y la gestión empresarial del área de crédito y generar el informe de examen integral y las acciones correctivas, para lo cual se pudo conocer el desempeño del área indicada, determinar el cumplimiento de las políticas de crédito, conocer aquellas cuentas cuyos saldos se encuentran vencidos y valorar los sistemas de control existentes.

El Capítulo I cuenta con introducción, descripción del estudio, justificación y el enfoque general de la cooperativa.

El Capítulo II consta del marco referencial, en el que se ha considerado conceptos básicos de los componentes de la auditoría integral describiendo a la auditoría financiera, de control interno, de cumplimiento y de gestión, así como el proceso de la misma.

El Capítulo III contiene el análisis de la cooperativa que se constituye en la empresa auditada, su misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional, así como la importancia de realizar el examen de auditoría integral al área de crédito de la cooperativa.

El Capítulo IV presenta el resultado que se plasma en el informe del examen especial incluyendo el dictamen, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones encontradas.

Y por último los anexos que se obtienen de la aplicación de cada una de las fases de la auditoría integral basada en programas de auditoría, procedimientos, papeles de trabajo y más que son el resultado de la aplicación de la auditoría financiera, de control interno, de cumplimiento y de gestión.

El presente trabajo de investigación constituye para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., un documento de trascendental importancia tanto para sus empleados como para sus directivos pues con ella se ha logrado identificar algunas falencias que con el pasar del tiempo podrían constituirse en actividades gravitantes que podrían atentar con la buena marcha de la entidad, por lo que hace necesario que se acojan las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría, de manera que este documento servirá de base para la toma de decisiones futuras.

También es necesario de que los directivos de la empresa consideren la posibilidad de que se aplique auditorías integrales como herramienta para conocer la funcionalidad de la entidad y poder tomar decisiones oportunas en cuanto se presente la oportunidad.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es de tipo documental-práctico, basada en la conceptualización teórica de elementos base y práctica o de campo que busca contribuir al mejoramiento institucional mediante la entrega de un informe de aseguramiento realizado en base a un profundo análisis y evaluación del componente de cartera.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Descripción del estudio y justificación.**

### **1.1.1 Antecedentes.**

La institución en la cual se desarrolla la presente investigación es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., quien inicio actividades el 12 de Julio de 2007, mediante acuerdo ministerial N° 00103, e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el número de orden 7026, su domicilio es en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia La Matriz y se ubica entre las calles Benjamín Terán 3-19 y Antonia Vela; está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además opera en conjunto con el Banco Central del Ecuador con el SPI (Sistema de Pagos Interbancarios) que permite realizar transferencias interbancarias, depositar directamente los sueldos y salarios de los funcionarios de instituciones públicas o privadas, mantiene convenio de Pagos Interbancarios a nivel nacional e internacional, mediante concurso ganado con amplios méritos a nivel del cooperativismo nacional, cuenta con más de 5000 socios, liderando el cooperativismo a nivel local y de esta manera respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la prestación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa- operativa y ética financiera, y es precisamente por esto último por lo que hace necesario aplicar una auditoría integral con la cual se pueda cubrir la evaluación a la razonabilidad de los estados financieros de manera que se cuente con información financiera veraz y confiable para la toma de decisiones, basándose en la evaluación adecuada del control interno, la evaluación del cumplimiento de las operaciones administrativas y financieras en base a la normativa legal establecida pues se pretende mejorar la gestión empresarial.

Según el Plan Estratégico de la Cooperativa para el periodo 2013 - 2016:

#### **Misión**

"Somos una Cooperativa de ahorro y crédito con valores que ofrecemos soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la sociedad".

#### **Visión**

"En el año 2016, los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., la reconocerá por su excelencia en la prestación de servicios, con cobertura a nivel provincial".

#### **Valores institucionales.**

##### **Ética.**

Velar por el bien común y de la comunidad por sobre el bien particular

**Honestidad.**

Decir la verdad a nuestros socios, clientes y colaboradores

**Solidaridad.**

Velar por el desarrollo de la comunidad y de los grupos de interés

**Responsabilidad.**

Administrar correctamente los recursos económicos de los socios y clientes

**Compromiso.**

Entender la relación de pertinencia entre colaborador - socio e institución

**Trabajo en Equipo.**

Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales

**Objetivos estratégicos.*****Perspectiva financiera.******Objetivo general.***

Generar recursos financieros que permitan el crecimiento sostenido de la instrucción

***Objetivos específicos.***

Asegurar la disponibilidad de fuente de fondeo

Crecer en colocaciones

Controlar y reducir los indicadores de control de morosidad

Controlar el gasto y los costos institucionales

***Perspectiva de socios y clientes.******Objetivo general.***

Satisfacer las necesidades de los socios y clientes con los productos y servicios financieros

***Objetivos específicos.***

Fortalecer la calidad de atención, servicio y satisfacción al socio cliente

Ejecutar procesos de mejora de los productos y servicios que se ajusten a las necesidades de nuestro mercado objetivo

Dar atención a quejas y reclamos

Dar información adecuada y oportuna a los socios y clientes

### ***Perspectiva de procesos y tecnología***

#### *Objetivo general.*

Lograr la efectividad y productividad de las operaciones a través de la implementación de una gestión por procesos soportados con tecnología adecuada

#### *Objetivos específicos.*

Identificar y documentar los procesos institucionales

Definir e implementar procesos de mejora continua

Mejorar la infraestructura tecnológica que soporte la operación de la cooperativa

Automatizar los procesos críticos de la institución

### ***Perspectiva de aprendizaje y desarrollo***

#### *Objetivo general.*

Implementar un sistema integrado de gestión del Talento Humano basado en competencias

#### *Objetivos específicos.*

Levantar el descriptivo y análisis de cargos

Capacitar al personal

Evaluar el clima laboral institucional

Implementar el proceso de Gestión de Seguridad y salud ocupacional

Implementar la Evaluación de desempeño por cada cargo

### ***Perspectiva de gestión de riesgos.***

#### *Objetivo general.*

Implementar una cultura y sistema de gestión integral de riesgos

#### *Objetivos específicos.*

Implementar el sistema de gestión de riesgo de crédito

Implementar el sistema de gestión de riesgo de prevención de lavado de activos

Capacitar al personal en gestión de riesgos



## **FODA.**

Para establecer la posición estratégica se debe identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

### **1. Fortalezas.**

- ✓ Múltiples productos y servicios
- ✓ Sistema informático actualizado adaptado de las necesidades de productos
- ✓ Imagen institucional (infraestructura adecuada, mobiliario)
- ✓ Ubicación geográfica privilegiada (zona influencia por el aeropuerto y mall)
- ✓ Clima laboral óptimo entre compañeros
- ✓ Servicio cálido, amable, empático, oportuno, ágil al asociado
- ✓ Adaptabilidad al cambio coyuntural (organismos de control)
- ✓ Contar con talento humano capacitado e idóneo para brindar el servicio financiero
- ✓ Institución con buen gobierno corporativo (deja trabajar y cumplir objetivos)
- ✓ Compromiso institucional de la gente (sentido de pertinencia)
- ✓ Vanguardia tecnológica (hardware - software - comunicaciones)
- ✓ Estructura financiera sólida y solvente

### **2. Debilidades.**

- ✓ Comunicación débil a nivel interdepartamental
- ✓ Inexistente gestión de procesos (estandarización entre agencia y matriz)
- ✓ Indefinición de puestos y roles de trabajo en el personal
- ✓ Los productos y servicios no son promocionados adecuadamente (mercadeo)
- ✓ Débil motivación al personal por parte de las líneas de supervisión
- ✓ Carencia de un departamento que gestione los subsistemas del talento humano
- ✓ Débil empoderamiento a los mandos medios
- ✓ Desconocimiento del aspecto normativo inherente a las Cooperativas
- ✓ No existe una diversificación de canales de distribución
- ✓ Débil posición de la Marca en la localidad
- ✓ No existe planes de contingencia (todas las áreas y niveles)
- ✓ Patrimonio Técnico con tendencia a la baja
- ✓ Débil estructura orgánica.
- ✓ Indicador de mora fuera de los rangos aceptables del sistema cooperativo
- ✓ Seguridad informática en la información
- ✓ Tasas de interés no competitivas con otras entidades financieras

Así también es necesario evaluar las oportunidades y amenazas que son consideradas como el ambiente externo de la cooperativa:

### **3. Oportunidades.**

- ✓ Excelentes relaciones interpersonales con los organismos de gobierno por parte de los empleados, empresas en general
- ✓ Múltiples gestiones para incrementar servicios (búsqueda de oportunidades de negocios)
- ✓ La creación y fortalecimiento del nuevo organismo de control
- ✓ Alianzas estratégicas con organismos multilaterales de crédito
- ✓ Alianzas estratégicas con organismos de integración y de servicios del sector
- ✓ Predisposición del estado a fortalecer el Sistema de Economía Popular y Solidario
- ✓ Importante desembolso de créditos por parte del sector Cooperativo.
- ✓ Nichos de mercado no explotados y nichos de mercado que evolucionan
- ✓ Competencia con altos costos totales para el cliente
- ✓ Los consumidores desean crédito para mejorar sus negocios
- ✓ Crecimiento de nuevos canales transaccionales (ATM, canales móviles)
- ✓ Facultades legales de crecimiento mediante fusión, y / o absorción.

### **4. Amenazas.**

- ✓ Presencia de las principales entidades financieras bancarias y cooperativas en Latacunga
- ✓ Aplicación de mecanismos de control por parte de la SEPS
- ✓ El aumento del indicador de mora en el sistema financiero y en especial en el sistema cooperativo
- ✓ Alto crecimiento de Financistas Informales en la localidad
- ✓ Escasa cultura tecnológica de la localidad
- ✓ Existen una variedad de productos sustitutos que se ofertan en el mercado
- ✓ Publicidad y promoción agresiva de instituciones financieras de la competencia
- ✓ Tasas de interés de los productos financieros del mercado
- ✓ Baja cultura de ahorro en la localidad
- ✓ Sobreendeudamiento de los clientes

La aplicación del Examen de Auditoría Integral al Área de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. posee un aporte importante en la misión de la misma, pues ofrece soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la comunidad y

según sus reportes financieros a diciembre del 2013 se puede observar que los movimientos financieros han incrementado considerablemente, es así que se ha podido ubicar una buena cantidad de recursos financieros entre sus socios.

De ahí que con el resultado del examen se procurará mejorar la recuperación y colocación de cartera, aplicando adecuadamente principios de control interno y políticas crediticias existentes de manera que mejore el desempeño de esta área base de la institución.

### **1.1.1 Hipótesis.**

¿El Examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., correspondiente al período enero - diciembre 2013, permitirá obtener una evaluación completa de los aspectos financieros, de control interno, de cumplimiento y de gestión, generando un informe de aseguramiento que soporte de manera adecuada las decisiones gerenciales y proporcione acciones de mejoramiento para la cooperativa?

## **1.2 Objetivo y resultados esperados.**

### **1.2.1 Objetivos.**

#### **General**

Realizar un examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., correspondiente al período enero - diciembre 2013.

#### **Específicos**

1. Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría integral orientados al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
2. Opinar sobre la razonabilidad de los saldos relacionados, el sistema de control interno, el cumplimiento de las principales disposiciones legales y la gestión empresarial del área de crédito.
3. Generar el informe de examen integral y las acciones correctivas.

### **1.2.2 Resultados esperados.**

Archivo de papeles de trabajo de todas las fases del examen integral

Auditoría Financiera

- Archivo Permanente
- Archivo de Planificación Específica
- Archivo Corriente

Auditoría de Control Interno

- Archivo Corriente

Auditoría de Cumplimiento

- Archivo Permanente
- Archivo de Planificación Específica
- Archivo Corriente

Auditoría de Gestión

- Archivo Permanente
- Archivo de Planificación Específica
- Archivo Corriente

Informe de auditoría

Informe de auditoría

Plan de implementación de recomendaciones

### **1.2.3 Presentación de la memoria.**

La memoria se presentará a través de la comunicación de resultados a los interesados nivel ejecutivo y operativo para que puedan tomar decisiones en base a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones determinadas, si es el caso será necesario aplicar un plan de acción, el cual lo deberán implementar de manera que se pueda realizar el debido seguimiento.

**CAPITULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 Marco Teórico.**

### **2.1.1 Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento.**

Para el desarrollo de la presente investigación se considera importante analizar información que sirva de fuente para la ejecución de la propuesta, por lo expuesto se procede a analizar los principales temas que agrupa la Auditoría Integral entre estos tenemos:

La auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la Información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación. (Blanco, 2009 pág. 1)

Su importancia radica en la coherencia que debe existir entre los diferentes tipos de control, contribuye a solucionar problemas relacionados con operaciones centralizadas y descentralizadas, proporciona información pertinente y oportuna sobre problemas que suscitan en la entidad a fin de solucionarlos mejorando con ello su funcionamiento y se puede alcanzar un excelente servicio de comunicación a las directrices de la administración.

Partiendo de la definición se establece los objetivos que persigue la auditoría integral y estos tienen relación con cada una de las auditorías que esta engloba:

- ✓ Expresar opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la entidad auditada de conformidad con la normativa vigente.
- ✓ Establecer si las operaciones tanto financieras, administrativas, económicas y más se han realizado conforme a la normativa legal, reglamentaria, estatutaria y de procedimientos que regulan la actividad de la entidad auditada.
- ✓ Identificar el grado en que la administración ha cumplido adecuadamente con las obligaciones y atribuciones que han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, electiva y económica.
- ✓ Evaluar el sistema global del control interno para determinar si este funciona efectivamente para la consecución de los objetivos básicos formulados.

Cabe indicar que la auditoría integral se enmarca en un servicio de aseguramiento, pues cumple con todos los elementos señalados en la norma internacional, es así que se considera dentro de la clase de servicios profesionales.

De acuerdo con la Norma Internacional el objetivo de un servicio de aseguramiento es el de permitir que un contador profesional evalúe un asunto determinado que es responsabilidad de otra parte, mediante la utilización de criterios adecuados e identificables, con el fin de expresar una conclusión que trasmita al supuesto destinatario un cierto nivel de confiabilidad acerca del tema en cuestión.

Los servicios de aseguramiento realizados por contadores profesionales pretenden incrementar la Credibilidad de la información acerca de un asunto deteniendo, mediante la evaluación de si el tema en cuestión está de conformidad, en todos los aspectos importantes, con criterios adecuados, mejorando, de esta manera, la probabilidad de que la información va a estar de acuerdo con las necesidades del supuesto usuarios o destinatarios de la misma.

A este respecto, el nivel de confiabilidad suministrado por la conclusión del contador profesional transmite el grado de confianza que el supuesto destinatario puede depositar en la credibilidad del asunto de que se trate.

Para llevar a cabo este servicio un contador profesional debe contar con las siguientes características:

- ✓ Dominio de una habilidad intelectual particular, adquirida mediante entrenamiento y educación;
- ✓ Adherencia, por parte de sus miembros, a un código común de valores y de conducta establecido por su cuerpo administrativo, incluyendo el mantenimiento de una perspectiva, lo cual es esencialmente objetivo; y
- ✓ Aceptación de un deber para con la sociedad como un todo (usualmente en retorno por las restricciones en el uso de un título o por la concesión de una calificación).

### **2.1.2 Importancia y contenido del informe de aseguramiento.**

El resultado de la auditoría integral es el informe final con su dictamen u opinión de la razonabilidad de los estados financieros y conclusiones sobre el cumplimiento de la

normativa legal, reglamentaria y estatutaria, así como de la gestión de los administradores en la consecución de objetivos y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores, si la hubiere.

El modelo del informe y la redacción de las conclusiones variaran de acuerdo con las circunstancias. Este marco conceptual no pretende prescribir una forma estandarizada de informe, pero identifica los elementos de su presentación y orienta los problemas relacionados con la presentación del informe.

El informe de un servicio de aseguramiento de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría debe incluir:

- ✓ Título: un título apropiado ayuda a identificar la naturaleza del servicio de aseguramiento que se está proveyendo, la naturaleza del informe y para distinguir el informe del profesional en ejercicio de otros informes emitidos por otros tales como aquellos que no tienen que atenerse a los mínimos requerimientos éticos del profesional en ejercicio;
- ✓ El destinatario: un destinatario identifica la parte o partes a quienes está dirigido el informe;
- ✓ Una descripción del contrato y la identificación de la materia sujeto: la descripción incluye el objetivo del contrato, la materia sujeto, y (cuando es apropiado) el período de tiempo cubierto;
- ✓ Una declaración para identificar la parte responsable y describir las responsabilidades del profesional en ejercicio: esto le informa a los lectores que la parte responsable es responsable de la materia sujeto y. que el rol del profesional en ejercicio es expresar una conclusión sobre la materia sujeto;
- ✓ Cuando el informe tiene un propósito restringido, la identificación de las partes para quienes está restringido el informe y el propósito partí el cual fue preparado: si bien el profesional en ejercicio no puede controlar la distribución del informe, éste informará a los lectores sobre la parte o partes para quienes está restringido el informe y para qué propósito, y provee una advertencia para otros lectores diferentes de los identificados respecto de que el informe está destinado solamente para los propósitos especificados;

- ✓ Identificación de los estándares bajo los cuales fue conducido el contrato: cuando un profesional en ejercicio desempeña un contrato para el cual existen estándares específicos, el informe identifica esos estándares específicos. Cuando no existen estándares específicos, el informe señala que el contrato fue desempeñado de acuerdo con este estándar. El informe incluye una descripción del proceso del contrato e identifica la naturaleza y la extensión de los procedimientos aplicados;
- ✓ Identificación del criterio: el informe identifica el criterio contra el cual fue evaluada o medida la materia sujeta de manera tal que los lectores puedan entender las bases para las conclusiones del profesional en ejercicio. El criterio puede ser descrito en el informe del profesional en ejercicio o simplemente ser referenciado si existe una aserción preparada por la parte responsable o existe en una fuente fácilmente accesible. La revelación de la fuente del criterio y de si existe o no el criterio generalmente aceptado en el contexto del propósito del contrato y la naturaleza de la materia sujeta es importante para el entendimiento de las conclusiones expresadas;
- ✓ La conclusión del auditor, incluyendo cualesquiera reservas o negaciones de conclusión: el informe informa a los usuarios de la conclusión del profesional en ejercicio sobre la materia sujeta evaluada contra el criterio y transmite un nivel alto de aseguramiento expresado en la forma de una opinión. Cuando el contrato tiene más de un objetivo, se expresa una conclusión sobre cada objetivo. Cuando el profesional en ejercicio expresa una reserva o negación de opinión, el informe contiene una descripción clara de todas las razones para ello;
- ✓ Fecha del informe: la fecha informa a los usuarios que el profesional en ejercicio ha considerado el efecto sobre la materia sujeta de los eventos materiales por los cuales el profesional en ejercicio es consciente a esa fecha; y

El nombre de la firma o del auditor y el lugar de emisión del informe: el nombre informa a los lectores sobre el individuo o la firma que asume la responsabilidad por el contrato.

El auditor puede extender el informe para incluir otra información y otras explicaciones que no se entienden como reservas. Otros ejemplos incluyen hallazgos relacionados con aspectos particulares del trabajo y recomendaciones del auditor. Cuando se está considerando si se incluyó información, el auditor valora el significado de esa información en el contexto del objetivo del

trabajo. No se debe redactar información adicional de manera que afecte la conclusión del auditor debe expresar claramente una reserva o negación de la conclusión y nulo. (Blanco, 2009 págs. 29-30)

## **2.2 Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral.**

La temática de la auditoría integral engloba a cuatro tipos de auditoría por lo que comprende la ejecución de un trabajo con el siguiente alcance:

### **✓ Auditoría financiera**

Para expresar una opinión si los estados financieros objetos del examen, están preparados en todos los asuntos importantes de acuerdo con las normas de contabilidad y de revelaciones que le son aplicables. Este objetivo tiene el propósito de proporcionar una certeza razonable de que los estados financieros, finales o intermedios, tomados de forma integral están libres de manifestaciones erróneas importantes. Certeza razonable es un término que se refiere a la acumulación de la evidencia de la auditoría necesaria para que el auditor concluya que no hay manifestaciones erróneas substanciales en los estados financieros tomados en forma integral.

### **✓ Auditoría de cumplimiento**

Para concluir si las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias de procedimientos que le son aplicables. El propósito de esta evaluación es proporcionar al auditor una certeza razonable de si las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y reglamentos que las rigen.

### **✓ Auditoría de gestión**

Para concluir, si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.

## ✓ Auditoría de control interno

Para evaluar el sistema global del control interno para concluir si funciona efectivamente para la consecución de los siguientes objetivos básicos:

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

En la auditoría integral, la evaluación del control interno no es un medio para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de la auditoría de los estados financieros, sino un fin en sí mismo mediante el cual se practica una auditoría a los controles internos para concluir o rendir informe sobre ellos. (Blanco, 2009 págs. 14-15)

Es preciso analizar cada una de las Auditorías mencionadas anteriormente por lo que procedemos a revisar una a una a continuación:

### 2.2.1 Auditoría financiera

“La auditoría de estados financieros puede definirse como el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones” (Sánchez, 2006 pág. 2).

“La auditoría financiera es una revisión de los estados financieros similar a la auditoría externa. Su objetivo es expresar una opinión sobre si las cifras del balance y la cuenta de resultados presentan razonablemente la situación de la auditoría, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados” (Madariaga, 2004 pág. 16).

El auditor debe entender el sistema de contabilidad y de control interno de la empresa objeto de estudio para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo, también debe considerar la evaluación del riesgo de control para poder determinar el riesgo de detección apropiado para las aseveraciones de los estados financieros y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

Como resultado de su evaluación del sistema de control interno, el auditor deberá estar en una posición para determinar la naturaleza, oportunidad alcance de las pruebas sustantivas que se deban realizar en los saldos de cuentas individuales y otra información

contenida en los estados financieros Los riesgos y factores que sirvieron para dar forma a los sistemas de control interno necesitarán ser considerados por el auditor al diseñar estas pruebas sustantivas.

### **Afirmaciones**

La tarea del auditor al planificar estratégicamente, comprende concretar el trabajo de auditoria en áreas de mayor riesgo y particularmente en lo que se denominan afirmaciones.

Las afirmaciones son el eje central de la labor de auditoria a realizar. Hay muchas afirmaciones subyacentes en un juego de estados financieros, pues son manifestaciones que realiza la gerencia cuando presenta los estados financieros, estas son: veracidad, integridad, valuación y exposición o presentación de los saldos de las cuentas.

**Veracidad (existencia u ocurrencia).**- determina si el ente es propietario o posee derechos respecto a los activos registrados, pasivos y patrimonio contabilizados, y si estos existen o son reales, así como si las transacciones han ocurrido y si están debidamente autorizadas.

**Integridad.**- analiza si la totalidad de las transacciones están contabilizadas, incluidas en los estados financieros, registradas en las cuentas correctas, adecuadamente acumuladas y registradas en él, o atribuidas al período contable correcto.

**Correcta Valuación.**- analiza si cada transacción está correctamente calculada y reflejada por su monto apropiado, es decir si están correctamente valuados, cada uno de acuerdo con su naturaleza y normas contables aplicables y se reflejan los hechos y circunstancias que afectan su valuación.

**Exposición.**- analiza si las cuentas están descritas y clasificadas en los estados financieros, en concordancia con la normativa vigente y se presenta todas las revelaciones materiales.

### **Normas Internacionales de Información Financiera**

Son un conjunto de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados, las cuales requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de

alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.

El organismo emisor de las NIIF es el IASB que es el consejo de normas internacionales de contabilidad.

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías según Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008, estableció el cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", determinando tres grupos;, el mismo que indicaba que en el 2010 deberían adoptar las Compañías reguladas por la Ley de Mercado de Valores y Auditoras Externas, para el 2011 las Compañías cuyos activos superen los USD \$4 millones al 31 de diciembre del 2007, entidades de economía mixta, sector público y sucursales de compañías extranjeras y en el 2012 Las demás compañías.

Actualmente contamos con trece normas vigentes estas son:

#### **NIIF 1 Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera.**

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como su información financiera intermedia, relativos a una parte del periodo cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- a) sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos que se presenten;
- b) suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); y
- c) pueda ser obtenida a un costo que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

#### **NIIF 2 Pagos basados en acciones.**

El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que ha de incluir una entidad cuando lleve a cabo una transacción con pagos basados en acciones.

Requiere que la entidad refleje en el resultado del periodo y en su posición financiera, los efectos de las transacciones con pagos basados en acciones, incluyendo los gastos asociados a las transacciones en las que se conceden opciones sobre acciones a los empleados.

### **NIIF 3 Combinaciones de negocios.**

El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera a revelar por una entidad cuando lleve a cabo una combinación de negocios.

En particular, especifica que todas las combinaciones de negocios se contabilizarán aplicando el método de adquisición.

En función del mismo, la entidad adquirente reconocerá los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables de la entidad adquirida por sus valores razonables, en la fecha de adquisición y también reconocerá el fondo de comercio, que se someterá a pruebas para detectar cualquier deterioro de su valor, en vez de amortizarse.

### **NIIF 4 Contratos de seguro.**

El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que debe ofrecer, sobre los contratos de seguro, la entidad (aseguradora) emisora de dichos contratos, hasta que el Consejo complete la segunda fase de su proyecto sobre contratos de seguro.

Esta NIIF requiere:

- a) realizar un conjunto de mejoras limitadas en la contabilización de los contratos de seguro por parte de las aseguradoras.
- b) revelar información que identifique y explique los importes de los contratos de seguro en los estados financieros de la aseguradora, y que ayude a comprender a los usuarios dichos estados.

### **NIIF 5 Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas.**

El objetivo de esta NIIF es especificar el tratamiento contable de los activos mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las operaciones discontinuadas. En particular, la NIIF requiere que:

- a) Los activos que cumplan los requisitos para ser clasificados como mantenidos para la venta, sean valorados al menor valor entre su importe en libros y su valor razonable menos los costos de venta, así como que cese la depreciación de dichos activos;
- b) Un activo clasificado como mantenido para la venta deberá ser presentado separadamente en el estado de situación financiera. y

- c) Especifica que los resultados de la operación discontinuada serán mostrados separadamente en el estado del resultado integral.

#### **NIIF 6 Exploración y evaluación de recursos minerales.**

El objetivo de esta NIIF es especificar la información financiera relativa a la exploración y evaluación de recursos minerales.

Desembolsos relacionados con la exploración y evaluación son los gastos incurridos por una entidad debido a la exploración y evaluación de recursos minerales antes de que se pueda demostrar la factibilidad técnica y la viabilidad comercial de la extracción de recursos minerales.

Exploración y evaluación de recursos minerales es la búsqueda de recursos minerales, incluyendo minerales, petróleo, gas natural y recursos similares no renovables, realizada una vez que la entidad ha obtenido derechos legales para explorar en un área determinada, así como la determinación de la factibilidad técnica y la viabilidad comercial de la extracción de recursos minerales.

#### **NIIF 7 Instrumentos financieros información a revelar.**

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:

- a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y
- b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el periodo y lo éste al final del periodo sobre el que se informa, así como la forma de gestionar dichos riesgos.

La información a revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos.

#### **NIIF 8 Segmentos de operación.**

Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

Esta NIIF se aplicará a:

- a) Los estados financieros separados o individuales de una entidad.

- i) cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio se negocien en un mercado público (bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado)
  - ii) que esté en proceso de registrar, sus estados financieros en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público
- b) Los estados financieros consolidados de un grupo con una controladora:
- i) cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio se negocien en un mercado público, o
  - ii) que registre, o esté en proceso de registrar, los estados financieros consolidados en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público.

#### **NIIF 9 Instrumentos financieros.**

El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivo financieros de forma que presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.

#### **NIIF 10 Estados financieros consolidados.**

El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación y preparación de estados financieros consolidados cuando una entidad controla una o más entidades distintas.

Para cumplir el objetivo, esta NIIF:

- a) requiere que una entidad (la controladora) que controla una o más entidades distintas (subsidiarias) presente estados financieros consolidados;
- b) define el principio de control, y establece el control como la base de la consolidación;
- c) establece la forma en que se aplica el principio de control para identificar si un inversor controla una entidad participada y por ello debe consolidar dicha entidad; y
- d) establece los requerimientos contables para la preparación de los estados financieros consolidados.

#### **NIIF 11 Acuerdos conjuntos.**

El objetivo de esta NIIF es establecer los principios para la presentación de información financiera por entidades que tengan una participación en acuerdos que son controlados conjuntamente (acuerdos conjuntos).

La NIIF requiere que una parte de un acuerdo conjunto determina el tipo de acuerdo conjunto en el que está involucrada mediante la evaluación de sus derechos y obligaciones que surgen del acuerdo.

### **NIIF 12 Desgloses de participaciones en otras entidades.**

El objetivo de esta NIIF es requerir que una entidad revele información que permita a los usuarios de sus estados financieros evaluar:

- a) La naturaleza de sus participaciones en otras entidades y los riesgos asociados con éstas, y
- b) Los efectos de esas participaciones en su situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.

### **NIIF 13 Medición del valor razonable.**

La NIIF 13:

- a) define valor razonable;
- b) establece en una sola NIIF un marco para la medición del valor razonable; y
- c) requiere información a revelar sobre las mediciones del valor razonable.

Esta NIIF se aplicará cuando otra NIIF requiera o permita mediciones a valor razonable o información a revelar sobre mediciones a valor razonable (y mediciones, tales como valor razonable menos costos de venta, basados en el valor razonable o información a revelar sobre esas mediciones), excepto en circunstancias específicas.

## **2.2.2 Auditoría de control interno.**

Partiremos analizando lo que es Control Interno por lo que:

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Confiabilidad de la información financiera; y

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2005 pág. 4)

Por lo que se concluye que el control interno sirve de apoyo para determinar el funcionamiento del sistema de control interno a través de los controles implementados de manera que procure conseguir metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos humanos, económicos y financieros.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.

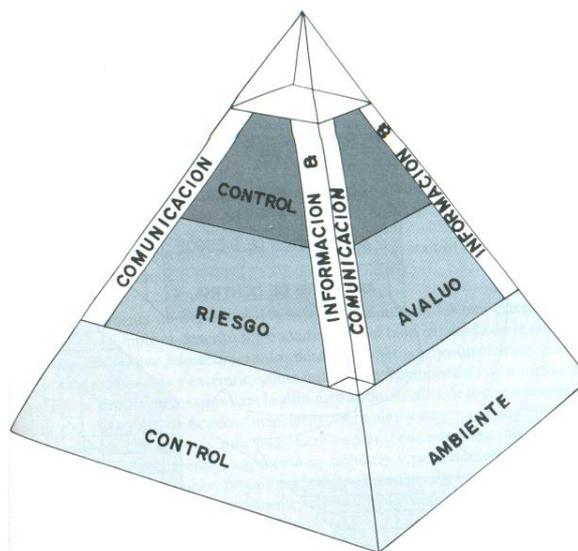


Figura 3. Componentes del Control Interno

Fuente: Control Interno Informe COSO

El ambiente de control proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos específicos. Las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directivas de la administración para manejar los riesgos. Mientras tanto, se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican.

Ahora se analizan cada uno de los componentes:

- ✓ **Ambiente de control.** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

- ✓ **Valoración de riesgos.** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.
- ✓ **Actividades de control.** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se den a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.
- ✓ **Información y comunicación.** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los

negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- ✓ **Monitoreo.** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de los negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes.

Existe una relación directa entre las tres categorías de objetivos, los cuales son: que se esfuerza una entidad en conseguir, y los componentes, los cuales representan lo requerido para conseguir los objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Cuando revisamos cualquier categoría la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo.(Mantilla, 2005 págs. 5-6)

En el manejo del sistema de control interno es necesario determinar roles y responsabilidades:

### **Roles y responsabilidades**

Cada quien en una organización es responsable del control interno.

- ✓ **Administración.** El director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo da el torso por los altos, el cual afecta la integridad y la ética así como los otros factores de un ambiente de control positivo. En una compañía grande, el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales y revisando la manera como ellos están controlando el negocio. Los administradores principales, por su parte, asignan responsabilidades por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de las unidades. En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un administrador-propietario, usualmente es más directa. En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en cascada, un administrador es efectivamente un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad. Tienen significado particular los directores financieros y su personal vinculado, cuyas actividades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa.
  
- ✓ **Consejo de directores.** La administración es responsabilidad del consejo de directores, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. Los miembros de un consejo efectivo son objetivos, competentes e inquisitivos. También tienen un conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, y aportan el tiempo necesario para cumplir plenamente sus responsabilidades como consejo. La administración puede estar en una posición de desbordar los controles e ignorar o extinguir las comunicaciones de los subordinados, estableciendo una administración deshonesta que intencionalmente falsifica los resultados para cubrir sus huellas. Un consejo fuerte, activo, particularmente cuando esta acoplado con canales de comunicación, hacia arriba, efectivos y con funciones financieras, legales y de auditoría interna competentes, a menudo es más capaz de identificar y corregir tales problemas.

- ✓ **Audidores internos.** Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control, y contribuyen a la efectividad ongoing. A causa de su posición organizacional y su autoridad en una entidad, una función de auditoría interna juega a menudo un papel de monitoreo significativo.
  
- ✓ **Otro personal.** El control interno es, en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno. Virtualmente todos los empleados producen información que se una en el sistema de control interno o realiza otras acciones necesarias para efectuar el control. También, todo el personal debe ser responsable por la comunicación hacia arriba de los problemas en las operaciones, del no cumplimiento con el código de conducta, y de otras violaciones de las políticas o acciones ilegales.

A menudo, un número de partes externas contribuye a la consecución de los objetivos de una entidad.

Los auditores externos, ofrecen un punto de vista independiente y objetivo, contribuyen directamente mediante la auditoría de estados financieros e indirectamente proporcionando información útil para la administración y para el consejo, en orden a cumplir sus responsabilidades. Otros proporcionan información para use de la entidad, la cual afecta el control interno, sobre legisladores y reguladores, clientes y otros que realizan negocios con la empresa, analistas financieros, expertos en realizar ratings y medios de comunicación.

Las partes externas, sin embargo, no son responsables puesto que no constituyen parte del sistema de control interno de la entidad.

### **Presentación de este informe (COSO)**

Este informe tiene cuatro volúmenes. El primero es el presente Resumen Ejecutivo, una visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido al director ejecutivo y a otros ejecutivos principales, miembros del consejo, legisladores y reguladores.

El segundo volumen, la Estructura Conceptual, define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control. Incluye el Resumen Ejecutivo.

El tercer volumen, información a Partes Externas, es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de sus estados financieros públicos, o que estén contemplando hacerlo.

El cuarto volumen, Herramientas de Evaluación, proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

Las acciones que se pueden tomar como resultado de este informe dependen de la posición y del papel de las partes involucradas:

- ✓ **Administradores principales.** La mayoría de los ejecutivos principales que contribuyeron a este estudio consideran que estaban básicamente en el control de sus organizaciones. Muchos dijeron, sin embargo, que existen áreas de su compañía - una división, un departamento o un componente de control que realizan actividades a lo largo de la organización- en las cuales los controles estaban en etapas primitivas de desarrollo o que requerían ser fortalecidas. A ellos no les gustan las sorpresas. Este estudio sugiere que el director ejecutivo inicie una auto-valoración del sistema de control. Empleando esta estructura conceptual, un CEO, junto con los ejecutivos operativos y financieros claves, puede centrar la atención donde sea necesario. Bajo tal aproximación, el director ejecutivo puede conducir a los jefes de las unidades del negocio y al personal vinculado clave para discutir una valoración inicial del control. Las directivas deberán dar facilidad a aquellos individuos para que discutan los conceptos de este informe con su personal a cargo, proporcionando supervisión al proceso inicial de valoración en sus áreas de responsabilidad e informando sobre los hallazgos encontrados. Otra aproximación puede incluir una revisión inicial de las políticas corporativas y de las unidades de negocio, así como de los programas de auditoría interna. Cualquier cosa que se haga en este sentido formara una auto-valoración inicial la cual determinara que es necesario para y cómo proceder con una evaluación extensa, más en profundidad. Ello debe asegurar que se estén realizando los procedimientos de monitoreo ongoing. El tiempo gastado en la evaluación del control interno representa una inversión, pero una con un alto retorno.
  
- ✓ **Miembros del consejo.** Los miembros del consejo de directores deben discutir con los administradores principales el estado del sistema de control interno de la entidad

y proporcionar la supervisión requerida. Ellos deben percibir insumos de parte de los auditores internos y externos.

- ✓ **Otro personal.** Los administradores y otro personal deben considerar como se están conduciendo sus responsabilidades de control a la luz de esta estructura conceptual, y discutir con más personal principal las ideas para fortalecer el control. Los auditores internos deben considerar la extensión de su atención sobre el sistema de control interno y pueden desear comparar sus materiales de evaluación con las herramientas de evaluación.
  
- ✓ **Legisladores y reguladores.** Las directivas gubernamentales que escriben o hacen cumplir las leyes reconocen que ellos pueden tener concepciones equivocadas y diferentes expectativas virtualmente respecto de cualquier asunto. Las expectativas sobre el control interno varían ampliamente en dos aspectos. Primero, ellos difieren en la percepción de lo que el control interno puede cumplir. Como se anotó, algunos observadores consideran que los sistemas de control interno deberán, o deberán, prevenir pérdidas económicas, o al menos prevenir a las compañías de estar fuera del negocio. Segundo, aunque se llegue a un acuerdo sobre que pueden y que no pueden hacer los sistemas de control interno, y sobre la validez del concepto de seguridad razonable, pueden existir puntos de vista dispares expresados en como los reguladores pueden construir informes públicos afirmando seguridad razonable mucho después de que hayan ocurrido fallas en el control. Antes de que la legislación o la regulación se relacione con los informes administrativos sobre control interno como se hizo arriba, debe llegarse a un acuerdo sobre una estructura conceptual común del control interno, que incluya los límites del control interno. Esta estructura conceptual debe ser útil en tal acuerdo.
  
- ✓ **Organizaciones profesionales.** Quienes producen las reglas, así como otras organizaciones profesionales, proporcionan orientación sobre administración financiera, auditoría y asuntos relacionados; deben considerar sus estándares y orientaciones a la luz de esta estructura conceptual. Como la extensa diversidad de conceptos y terminologías se elimina, todas las partes se beneficiarán.
  
- ✓ **Educadores.** Esta estructura conceptual debe ser tema de investigación y análisis académico, a fin de que en el futuro puedan "hacerse mejoramientos. Con la presunción de que este informe ha sido aceptado como una base común de

entendimiento, estos conceptos y términos deberán incluirse en el currículo universitario.

Consideramos que este informe ofrece un buen número de beneficios. Con este fundamento para el entendimiento mutuo, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. Los ejecutivos de negocios estarán preparados para valorar los sistemas de control frente a un estándar, fortalecerán los sistemas y conducirán sus empresas hacia los objetivos establecidos. Las investigaciones futuras se apoyaran en una base establecida. Los legisladores y reguladores serán capaces de obtener un entendimiento creciente sobre el control interno, sus beneficios y límites. Con todas las partes empleando una estructura conceptual de control interno común, tales beneficios serán realidad.(Mantilla, 2005 págs. 8-11)

### **2.2.3 Auditoría de Cumplimiento**

A continuación se realiza un análisis de este tipo de auditoría:

La Auditoría de Cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.(Blanco, 2009 pág. 189)

La responsabilidad primaria de prevención y detección de fraudes y errores es de los encargados de la gestión y dirección de la entidad. Las responsabilidades respectivas de los encargados de la gestión y dirección pueden variar, según la entidad, así como de país a país. La dirección, con el descuido de los encargados de su gestión, debe establecer el tono adecuado, crear y mantener una cultura de honradez y una ética elevada, así como establecer controles adecuados que prevengan y delecten los fraudes y errores dentro de la entidad.

Es responsabilidad de aquellos encargados de gestionar la entidad el asegurarse, mediante la supervisión de la dirección, de la integridad de los sistemas de contabilidad y de información financiera de la entidad, así como que estén implantados sistemas de control adecuados, que incluyan los dirigidos a controlar el riesgo, el control financiero y el cumplimiento de la Ley.

Es responsabilidad de la dirección de la entidad el establecimiento de un entorno de control y de mantenimiento de políticas y procedimientos que ayuden a lograr el objetivo de asegurarse, en la medida de lo posible, de que se mantenga una conducta ordenada y eficiente en la entidad.

Esta responsabilidad incluye la puesta en práctica y la garantía de continuidad de funcionamiento de los sistemas de contabilidad y de control interno, que se diseñan para prevenir y detectar fraudes y errores. Dichos sistemas reducen, aunque no eliminan, el riesgo de irregularidades, ya sean originados por fraude o por error. Por consiguiente, la dirección asume la responsabilidad de los restantes riesgos.

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y regulaciones. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento:

- ✓ Vigilar las regulaciones legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir estas regulaciones.
- ✓ Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.
- ✓ Desarrollar, hacer público, y seguir un código de conducta empresarial.
- ✓ Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.
- ✓ Vigilar el cumplimiento del código de conducta y actuar apropiadamente para disciplinar a los empleados que dejan de cumplir con él,
- ✓ Contratar asesores legales para auxiliar en la vigilancia de los requisitos legales.
- ✓ Mantener un compendio de las leyes importantes que la entidad tiene que cumplir dentro de su industria particular.

Todo lo anotado anteriormente hace que las entidades cumplan a cabalidad con las disposiciones legales, reglamentarias, estatutarias y otros pues por el contrario se pone en peligro la continuidad de dicha entidad.

Cuando el auditor se encuentra con una irregularidad derivada de un fraude o supuesto fraude, o error, deberá tener presente la responsabilidad que tiene de comunicar tal información a la dirección, a aquellos encargados de la gestión y, en algunas circunstancias, a las autoridades reguladoras y a aquellas que velan por su aplicación.

La comunicación de una irregularidad originada por un fraude, un supuesto fraude o error, al nivel adecuado de la dirección, en el momento oportuno, es importante porque permite a la dirección que tome las medidas que estime necesarias. La determinación de qué nivel de dirección es el adecuado es cuestión de juicio profesional y queda afectado por factores tales como la naturaleza, la magnitud y la frecuencia de la irregularidad o del supuesto fraude. Por regla general, el nivel adecuado de dirección es, al menos, un nivel por encima de las personas que parecen estar involucradas en la irregularidad o en el supuesto fraude.

La determinación de qué asuntos deben ser objeto de comunicación por parte del auditor a aquellos encargados de la gestión es cuestión de juicio profesional, y se ve, asimismo, afectado

por la comprensión entre las partes en cuanto a qué temas deben comunicarse. Normalmente, estos temas incluirán lo siguiente:

- ✓ Cuestiones relativas a la competencia y honestidad de la dirección.
- ✓ Fraudes en los que está implicada la dirección.
- ✓ Otros fraudes que dan lugar a que los estados financieros contengan irregularidades significativas.
- ✓ Irregularidades significativas originadas por errores habidos.
- ✓ Irregularidades indicativas de debilidades importantes en el control interno, incluido el diseño o funcionamiento del proceso de información financiera de la entidad.
- ✓ Irregularidades que pueden ocasionar que los estados financieros contengan irregularidades importantes.

#### **A la administración.**

El auditor debería, tan pronto sea factible, ya sea comunicarse con el comité de auditoría, la Junta Directiva y ejecutivos, u obtener evidencia de que están apropiadamente informados, respecto del incumplimiento que llame la atención del auditor. Sin embargo, el auditor no necesita hacerlo así para asuntos que son claramente sin consecuencia o triviales y puede llegar a un acuerdo por adelantado sobre la naturaleza de los asuntos que deberán comunicarse.

Si a juicio del auditor se cree que el incumplimiento es intencional y de importancia relativa, el auditor debería comunicar el resultado sin demora, mediante un informe apropiado al asunto o a los asuntos objeto de incumplimiento.

Si el auditor sospecha que miembros de la administración, incluyendo miembros de la Junta Directiva, están involucrados en el incumplimiento, el auditor deberá reportar el asunto al nivel superior inmediato de autoridad en la entidad, si existe, como un comité de auditoría o un consejo de supervisión. Donde no exista autoridad más alta, o si el auditor cree que puede no tomarse acción sobre el reporte o está inseguro sobre a cual persona reportarle, el auditor considerará buscar asesoría legal.

Si el auditor ha encontrado una irregularidad significativa debida a un error, lo deberá comunicar al nivel adecuado de la dirección, en el momento oportuno, y considerar la necesidad de informar de ello a aquellos encargados de la gestión, de conformidad con la NÍA 260 "Comunicación de temas de auditoría a aquellos encargados de la gestión".

El auditor deberá informar a aquellos encargados de la gestión sobre las irregularidades acumuladas por éste, que no se hayan corregido durante la realización de la auditoría, y que se consideraron sin importancia por parte de la dirección.

Las irregularidades, no corregidas, comunicadas a aquellos encargados de la gestión no tienen por qué incluirse cuando dichas irregularidades correspondan a importes por debajo del mínimo fijado.

Si el auditor ha identificado un fraude, con independencia de si da origen a una irregularidad significativa en los estados financieros; o ha obtenido evidencia indicativa de que pueda existir un fraude.

El auditor deberá comunicar estas cuestiones al nivel adecuado de la dirección, en el momento oportuno, y considerar la necesidad de informar de estos asuntos a aquellos encargados de la gestión, de conformidad con la NIA 260 "Comunicación de temas de auditoría a aquellos encargados de la gestión.

Cuando el auditor haya obtenido evidencia de que existe o puede existir un fraude, es importante que esta cuestión la ponga en conocimiento del nivel adecuado de la dirección. Esto es así incluso en el caso de que la cuestión pudiera considerarse intrascendente (por ejemplo, un desfaldo menor por parte de un empleado a un nivel bajo dentro de la organización de la entidad). La determinación de qué nivel de la dirección es el adecuado viene, también, afectado, en estas circunstancias, por la probabilidad de connivencia o la implicación o involucramiento de un miembro de la dirección.

Si el auditor ha determinado que la irregularidad es, o puede ser, el resultado de un fraude, y ha decidido, bien que el efecto en los estados financieros podría ser significativo o que ha sido inútil evaluar si el efecto es importante, el auditor deberá:

- ✓ Debatir el tema en cuestión así como el enfoque para realizar una investigación más en profundidad con el nivel adecuado de la dirección que esté, al menos, un escalón por encima de las personas afectadas, y con la dirección, al más alto nivel; y
- ✓ Sugerir, si lo considera adecuado, que la dirección pida consejo legal.

### **A los usuarios del dictamen sobre los estados financieros**

Si el auditor concluye que el incumplimiento tiene un efecto sustancial sobre los estados financieros u otros aspectos importantes de la temática de la auditoría integral, y no ha sido apropiadamente reflejado en los estados financieros, el auditor debería expresar una opinión con salvedad o una opinión adversa, bien sea sobre los estados financieros o exclusivamente sobre el cumplimiento de leyes y regulaciones importantes.

Si el auditor es impedido por la entidad de obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría para evaluar si ha ocurrido o es probable que ocurra incumplimiento que sea de importancia

relativa para los estados financieros, debería expresar una opinión con salvedad o una abstención de opinión sobre los estados financieros basado en una limitación al alcance de la auditoría.

Si no le es posible al auditor determinar si ha ocurrido incumplimiento a causa de las limitaciones impuestas por las circunstancias y no por la entidad, al auditor deberá considerar el efecto sobre el dictamen del auditor.

#### **A las autoridades reguladoras o de control.**

El deber de confidencialidad del auditor normalmente le imposibilitaría reportar incumplimiento a una tercera parte. Sin embargo, en algunas circunstancias, ese deber de confidencialidad es sobrepasado por el estatuto, la ley o por las cortes de justicia. El auditor puede necesitar buscar asesoría legal en tales circunstancias, dando debida consideración a la responsabilidad del auditor hacia el interés público.

El deber profesional del auditor de mantener la confidencialidad de cual-quier tipo de información sobre el cliente, en general, le impide informar acerca de fraudes o errores a terceros ajenos a la entidad auditada. Sin embargo, las responsabilidades legales del auditor varían de país en país y en determinadas circunstancias, el deber de confidencialidad puede verse anulado estatutariamente, por ley o por los tribunales de justicia. Por ejemplo, en algunos países, el auditor de una institución financiera tiene el deber estatutario de informar acerca de la aparición de un fraude y de errores significativos a las autoridades supervisoras. En tales circunstancias, el auditor debe considerar la posibilidad de asesorarse, debidamente, desde el punto de vista legal o jurídico. (Blanco, 2009 págs. 196-199)

Como se puede observar se pueden presentar irregularidades las mismas que deben ser dadas a conocer por parte del auditor a las partes relacionadas de manera que se puedan considerar para toma de decisiones dentro y fuera de la entidad.

#### **2.2.4 Auditoría de gestión.**

La auditoría administrativa “es la revisión total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.” (Franklin, 2008 pág. 11)

También se considera como:

El examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2009 pág. 233)

Por lo que de acuerdo al Pronunciamiento Número 7 sobre Revisoría Fiscal del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, persigue objetivos, alcances y enfoque del trabajo así:

### **Objetivos**

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### **Alcance y enfoque del trabajo.**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

#### *Auditoría de la gestión global del ente:*

- ✓ Evaluación de la posición competitiva.
- ✓ Evaluación de la estructura organizativa.
- ✓ Balance social.
- ✓ Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- ✓ Evaluación de los cuadros directivos.

#### *Auditoría de gestión del sistema comercial:*

- ✓ Análisis de la estrategia comercial.
- ✓ Oferta de bienes y servicios.
- ✓ Sistema de distribución física.

- ✓ Política de precios.
- ✓ Función publicitaria.
- ✓ Función de ventas
- ✓ Promoción de ventas.

*Auditoría de gestión del sistema financiero:*

- ✓ Capital de trabajo.
- ✓ Inversiones.
- ✓ Financiación a largo plazo
- ✓ Planeación Financiera,
- ✓ Área internacional.

*Auditoría de gestión del sistema de producción:*

- ✓ Diseño del sistema.
- ✓ Programación de la producción.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Almacén e inventarios.
- ✓ Productividad técnica y económica.
- ✓ Diseño y desarrollo de productos.

*Auditoría de gestión de los recursos humanos:*

- ✓ Productividad.
- ✓ Clima laboral.
- ✓ Políticas de promoción e incentivos.
- ✓ Políticas de selección y formación.
- ✓ Diseño de tareas y puestos de trabajo.

*Auditoría de gestión de sistemas administrativos:*

- ✓ Análisis de proyectos y programas.
- ✓ Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- ✓ Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

Es así como la auditoria de gestión es amplia pues como podemos observar podemos analizar tanto la gestión global como específica de cada uno de los departamentos o unidades que conforman la entidad.

## **Afirmaciones a evaluarse.**

La auditoría de Gestión evaluar en base a afirmaciones entre las principales tenemos:

**Eficiencia:** este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad.

En síntesis: La eficiencia es lograr el máximo de las metas trazadas, con la utilización del mínimo de los recursos.

**Eficacia:** Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Es decir es necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

En síntesis: La eficacia es la consecución de objetivos

**Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

En síntesis: La calidad es el grado de satisfacción del usuario

## **Indicadores de Gestión**

Es necesario partir de lo que indica (Beltran, 2000) *(citado por (Subía, 2013))* "Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas"

Así mismo: "Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico" " (pág. 15)

Se analiza que los indicadores son la herramienta fundamental para evaluar en base a la eficiencia, eficacia y calidad cada uno de los procesos o actividades objeto de estudio por lo que se deben aplicar tales indicadores específicos o en relación al componente evaluado.

## Indicadores para medir eficiencia y eficacia en los objetivos.

La planificación organizacional implica tres niveles: estratégico, táctico y operativo; entre los cuales existe una cadena vertical de alineamiento e interrelación.

Un breve paréntesis, merece la observación de que esta planificación organizacional, en el caso de entidades públicas, guarda relación con la Planificación Nacional, que se orienta al cumplimiento de derechos constitucionales y régimen de desarrollo. Sin embargo, el alcance de la guía, se relaciona con el nivel empresarial, es decir dentro de la organización.

La planificación estratégica determina el gran objetivo institucional que es la Misión, para cuyo cumplimiento se deben establecer objetivos de medio nivel, tácticos o corporativos que corresponden a las gerencias operativas de la organización, éstos se desagregan en objetivos operativos, al nivel inferior de la planificación.

Como lo indican R (Kaplan, y otros) citado por (Subía, 2013) ““El proceso de despliegue consiste en desarrollar programas y acciones estratégicas que permitirían a la unidad de negocio alcanzar los objetivos fijados en el plan estratégico... ilustra como ABB utilizó entonces el procedimiento de “pasos descendentes” para integrar el cuadro de mando en su proceso de gestión.

1. Traducir la estrategia en objetivos e indicadores de un Cuadro de Mando Integral...
2. Desarrollar un plan de negocio de dos años; establecer objetivos exigentes para cada objetivo estratégico, junto con marcas intermedias.
3. Identificar los programas estratégicos para implementar el plan de negocio. Cada programa tenía una persona o departamento responsable de su implementación, y un calendario. Además, se representaban los programas en diagramas de causa efecto que ilustraban los vínculos entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
4. A su vez, romper cada programa e uno o más planes de acción. Se incluyeron estos programas en el presupuesto de operaciones...



Figura 4. Planificación Empresarial

Fuente: Robert Kaplan y David Norton.

Lo que refleja la cadena vertical entre los diferentes niveles de la planificación y su relación con el presupuesto empresarial. Las metas deben estar relacionadas con sus costos de ejecución. (págs. 19-20)

Lo que identifica que la base para evaluar mediante la aplicación de indicadores son los objetivos operativos debido a que estos se caracterizan por ser específicos y ayudan a identificar variables o atributos que serán medidos oportunamente.

### 2.3 El proceso de la auditoría integral



Figura 5. Estructura Orgánica  
Fuente: Propia

Las fases del proceso de la auditoría integral se describen a continuación:

#### 2.3.1. Planeación

La Norma Ecuatoriana NEA 7 establece que: "Planificación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance

esperados de la auditoría. El auditor proyecta efectuar la auditoría de manera eficiente y oportuna”.

El auditor debe planear y desarrollar un contrato de servicios de auditoría integral con una actitud de escepticismo; es decir, nunca asume que la parte responsable es deshonesto y tampoco asume que tiene una honestidad incuestionable.

Se deberá planear el trabajo de modo que la auditoría integral sea desarrollada de una manera efectiva: Planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría integral. La planeación permite desarrollar la auditoría de forma eficiente y oportuna.

La planeación adecuada del trabajo ayuda asegurar que se presta atención adecuada a áreas, asuntos y procesos importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es terminado en forma expedita. La planeación también ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad del trabajo, la experiencia del auditor con la entidad y conocimiento de la actividad del cliente. (...) los asuntos que se deben considerar al desarrollar el plan global de auditoría incluyen:

- Conocimiento de actividad del cliente,
- Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno
- Riesgo e importancia relativa
- Naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos
- Coordinación, dirección, supervisión y revisión
- Otros asuntos (Blanco, 2009 págs. 17-20)

Los riesgos que se presentan en una auditoría, son:

### **Riesgos en la Auditoría**

Los riesgos en auditoría, significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una

manera importante. El riesgo en la auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

**Riesgo inherente.-** Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una presentación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas, clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Es la posibilidad de que existan errores substanciales en los estados financieros debido a las fallas en el proceso de la información financiera por la existencia de un sistema contable complejo y a las presiones de la administración sobre el sistema para alcanzar determinadas metas propuestas.

El auditor basado en su criterio y experiencia profesional evalúa este tipo de riesgo en forma cualitativa o en forma cuantitativa.

**Riesgo de control.-** Es el riesgo de que una presentación errónea que pudiera ocurrir en los saldos de cuentas o clases de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agregan con manifestaciones erróneas en otro saldo o clases, no sea prevenido o detectado y corregido como oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Es la contingencia de que el control interno establecido por la administración de la empresa falle en prevenir o detectar los errores monetarios.

Una vez que el auditor ha evaluado el control interno contable de la empresa está en posibilidad de valorar el Riesgo de Control en la auditoría, esta valuación también se hace en forma cualitativa o en forma cuantitativa.

**Riesgo de detección.-** Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una presentación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones errónea en otros saldos o clases.

Es el que tiene el auditor en fallar en descubrir los errores monetarios en los estados financieros por mala aplicación de sus técnicas de auditoría. El auditor puede fallar, en

detectar errores monetarios debido a dos factores que inciden en el proceso de la auditoría a saber:

- En la auditoría no se examina el 100% de las transacciones.
- Que las técnicas de auditoría no se apliquen en forma correcta.

La valuación del Riesgo de Detección está en función del Riesgo de Auditoría planificado por el auditor y a las valuaciones de los riesgos inherentes y de control efectuadas por él. Algunas firmas de auditores planifican un riesgo de auditoría que oscila entre el 3% y 5% (lo que indica que tiene la certeza de no fallar al emitir su opinión entre un 97% y 95%), por lo que la determinación del Riesgo de Detección está en función del 3% ó 5% Planificado y de las valuaciones de los riesgos inherentes y de control efectuados por el auditor.

### **Componentes del riesgo de detección**

El riesgo de detección tiene dos componentes importantes: riesgo genérico y riesgo de muestreo.

**Riesgo genérico.**- Es un riesgo de tipo general en el que se incluyen cualquier factor que no corresponda específicamente a la muestra seleccionada (riesgo de muestreo), y que pueda conducir al auditor a llegar a conclusiones inadecuadas, ya sea sobre el saldo de una cuenta o sobre la eficacia de un control interno.

**Riesgo de muestreo.**- Este riesgo está relacionado con el nivel de la muestra examinada que podría llevar a conclusiones erradas por no haberse aplicado el muestreo preciso o no haberse comprobado toda la operación. La solución para reducir el riesgo de muestreo a un nivel razonable es aplicar un procedimiento adecuado de muestreo.

### **Medición del riesgo de auditoría**

La medición del riesgo de auditoría se puede efectuar de acuerdo con un modelo que combina tres riesgos: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección, este modelo suele representarse como sigue:

$$RA = RI * RC * RD.$$

Dónde:

**RA** = Riesgo de Auditoría

**RC** = Riesgo de Control

**RI** = Riesgo Inherente

**RD** = Riesgo de Detección

Del modelo anterior se desprende que el riesgo de auditoría es el producto de los riesgos inherentes, de control y de detección; por lo que se hace necesaria conocer lo que representan, como se evalúan y como se pueden controlar. (Blanco, 2009 págs. 65-72)

Tabla 1: Evaluación del Riesgo y el nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO ( 100 - NC )		

Fuente: Guía didáctica Marco Conceptual

### 2.3.2. Ejecución de la auditoría integral

La ejecución es la etapa en la que es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viable de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz (Franklin, 2008 pág. 82)

Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría, es decir que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación.

En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.

Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización.

En el estudio, análisis y validación de información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

Finalmente, se realiza una detección de hallazgos e identificación de las evidencias que fundamentarán sus recomendaciones. (Amador, 2008 pág. 46)

En la ejecución, para la obtención y evaluación de la evidencia, el auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada en la auditoría integral para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basa el informe.

**Evidencia de la auditoría.-** Significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa su informe. La evidencia en la auditoría integral comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros, información corroborativa de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de las áreas o divisiones e indicadores de gestión. La evidencia en la auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control, de procedimientos sustantivos, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores de éxito.

**Pruebas de control.-** Significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría sobre lo adecuado del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y control interno; el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; y el grado de eficacia, economía y eficiencia y el manejo de la entidad.

**Procedimientos sustantivos.-** Significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría para encontrar manifestaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros o en sus operaciones, y son de dos tipos:

- Pruebas de detalles de transacciones y saldos
- Procedimientos analíticos.

**Evidencia suficiente y apropiada en la auditoría.-** La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia en la auditoría obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia en la auditoría: apropiada es la medida de calidad de evidencia en la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad. Normalmente, el auditor encuentra necesario confirmar en evidencia en la auditoría que es persuasiva y no definitiva y a menudo buscará evidencia en la auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma afirmación. (Blanco, 2009 pág. 22)

## **Evidencia**

La evidencia consiste en obtener las pruebas suficientes, competentes y relevantes para fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formulen los auditores.

El auditor debe reunir toda la información que considere adecuada, donde contemple el riesgo, la importancia relativa y el costo como factores de edificio, además de la confiabilidad y calidad de la evidencia, la que se clasifica en:

**Física**, Sostiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes y sucesos y se presenta a través de notas, fotografías, gráfica, cuadrado, mapas o muestras de materiales.

**Documental**, Emanan de la información contenida en cartas, contrato, registro de contabilidad, factura y documento de la administración relacionado con los desempeños.

**Testimonial**, Se capta de otras personas en forma de declaración hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.

**Analítica**, Se desprende de los cálculos, comprobaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

La evidencia debe someterse a prueba para asegurar de que se cumpla de los requisitos básicos de ser:

**Suficiente**, Esto es indispensable para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los auditores.

**Competente**, Implica que debe ser consistentes, convincente, confiable y validada por el auditor público.

**Relevante**, Cuando su uso se justifique para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y concluyente.

**Pertinente**, Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

El auditor debe aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesario de acuerdo con los objetivos de la revisión, la amplitud del

universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los suficientes elementos de juicio.

Por regla general las pruebas para respaldar las conclusiones del informe deben ser por muestreo. La comprobación absoluta puede resultar costosa en relación con el beneficio que se espera de la auditoría; no obstante, sin en el curso de la revisión se advierten situaciones de la que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente. (Franklin, 2008 págs. 619-620)

### **Documentación**

El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar las conclusiones expresadas en el informe de auditoría y dejar evidencia de que la auditoría se llevó a cabo de acuerdo con las normas técnicas de trabajo señaladas por los organismos profesionales.

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean lo suficientemente completos y detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoría integral.

El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planeación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados, así como los resultados y las conclusiones extraídas de la evidencia obtenida. Los papeles de trabajo incluirían el razonamiento del auditor sobre todos los asuntos importantes que requieran un ejercicio de juicio, junto con las conclusiones. (Blanco, 2009 pág. 24)

### **Hallazgos en la auditoría**

Es una situación significativa y relevante, sustentada en hechos y evidencias obtenidas en el examen. En auditoría tienen el sentido de recopilación y síntesis de información específica, sobre una operación, proyecto, actividad y los resultados obtenidos deben ser de interés para los servidores de la entidad auditada.

**Atributos del hallazgo.-** Es importante para desarrollar un hallazgo de auditoría identificar técnicamente sus atributos, para evidenciar en forma suficiente y competente los resultados de la auditoría considerando la condición, criterio, causa y efecto o impacto generado por una situación actual considerada crítica y trascendente.

**Condición.-** Es la situación actual encontrada por el auditor respecto a una operación o actividad examinada. Hasta qué punto un registro contable es adecuado.

**Criterio.-** Son parámetros de comparación o normas aplicables a una situación encontrada que permiten la evaluación de la condición actual. Entre los que tenemos: Disposiciones por escrito, Leyes, Reglamentos, Objetivos, Políticas, Normas o estándares de desempeño. En auditoría financiera, los criterios tienen relación estrictamente contable, son aplicables las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Manuales de Contabilidad específicos, Planes de Cuentas y Clasificadores presupuestarios. En su oportunidad lo serán las NIIF's.

**Efecto.-** Es el resultado adverso o impacto negativo que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo. Los aspectos deben exponerse en términos cuantitativos, para que con este argumento se logre el efecto persuasivo a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio. Efecto es un impacto negativo para la administración y sobre todo para su información financiera. A continuación algunos ejemplos: Sub y sobre valoración de saldos, Interpretación financiera errónea, Estimaciones insuficientes, Pagos sin respaldo, Pérdidas económicas.

**Causa.-** Son las razones fundamentales por la cual se originó la desviación o el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Incluso el auditor puede hacer uso de las herramientas estadísticas para la definición de causas y soluciones. Esta metodología puede aplicarse en conjunto con el auditado. Se responde a las pregunta: ¿Por qué se produce la desviación?, ejemplos de esto tenemos: falta de capacitación y entrenamiento del personal, ausencia de comunicación de decisiones y políticas, desconocimiento de las normas, negligencia o descuido, deshonestidad, ausencia o ineficiencia del sistema de control interno, falta o inadecuada supervisión.

### **2.3.3. Comunicación**

Una vez concluida las fases de planificación y ejecución, el auditor debe comunicar a la dirección los resultados obtenidos por medio de un informe en el cual se deben incluir las conclusiones y las recomendaciones con las acciones correctivas que permita a la empresa alcanzar los objetivos y metas planteadas.

## Informe

Sobre el informe de auditoría y su estructura en el año 2007, Franklin, señaló:

El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate.

Al término de cada intervención, el titular de la instancia del control debe presentarlo a una autoridad competente por escrito y con su firma.

En la presentación del informe de auditoría se tiene que considerar la forma, el contenido y la distribución de los mismos

La forma de presentación del informe tiene que realizarse presentando los siguientes criterios:

**Oportunidad.** Se debe emitir con la mayor serenidad posible, para q la información pueda ser utilizada oportunamente por los servidores públicos correspondientes.

**Completo.** Debe contener toda la información necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría, pero permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se informen y que satisfagan los requisitos de contenido.

Es indispensable que el informe ofrezca suficiente información respecto de la magnitud e importancia de los hallazgos, su frecuencia comparada con el número de casos o transacciones revisadas en su relación con las operaciones de la institución.

**Exactitud.** La exactitud requiere que la evidencia que se presenta sea verdadera y que los hallazgos sean correctamente presentados.

Solo deberá incluir información, hallazgos y conclusiones sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

**Objetividad.** El informe de auditoría no puede presentarse a interpretaciones erróneas, exponiendo los resultados con imparcialidad, evitando la tendencia a exagerar o resaltar el desempeño deficiente.

**Convincente.** Los resultados de la auditoría deben corresponder a sus objetivos por lo que es necesario que los hallazgos se presenten de una manera persuasiva, y que las recomendaciones y conclusiones se fundamenten en los hechos expuestos.

**Claridad.** Redacción, del lenguaje sencillo y de fácil lectura y comprensión debe estar desprovista de tecnicismo y vaguedades.

**Conciso.** El informe debe ser concreto, esto es, no tiene que ser más extenso de lo necesario para transmitir el mensaje, ya que el exceso de detalle distrae la atención y puede ocultar el mensaje y confundir al lector.

**Utilidad.** Debe aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración. (Franklin, 2008 págs. 623 - 624)

## **Informe final**

El modelo del informe y la redacción de las conclusiones variarán de acuerdo con las circunstancias. Este marco conceptual no pretende prescribir una forma estandarizada de informe, pero identifica los elementos de su presentación y orienta los problemas relacionados con la presentación del informe.

El informe de un servicio de aseguramiento de acuerdo con el Marco Conceptual Internacional debe incluir:

**(a) Título:** un título apropiado ayuda a identificar la naturaleza del servicio de aseguramiento que se está proveyendo, la naturaleza del informe y para distinguir el informe del profesional en ejercicio de otros informes emitidos por otros expertos como aquellos que no tienen la obligación de observar los mismos requerimientos éticos del profesional en ejercicio;

**(b) Un destinatario:** un destinatario identifica la parte o partes a quienes está dirigido el informe;

**(c) Una descripción del contrato y la identificación de la materia sujeto:** la descripción incluye el objetivo del contrato, la materia sujeto, y (cuando es apropiado) el período de tiempo cubierto;

**(d) Una declaración para identificar la parte responsable y describir las responsabilidades del profesional en ejercicio:** esto le informa a los lectores que la parte

responsable es la encargada de la materia sujeto y que la obligación del profesional en ejercicio es expresar una conclusión sobre la misma;

**(e) Cuando el informe tiene un propósito restringido, la identificación de las partes para quienes está restringido el informe y el propósito para el cual fue preparado:** si bien el profesional en ejercicio no puede controlar la distribución del informe, éste informará a los lectores sobre la parte o partes para quienes está restringido y con qué propósito, y provee una advertencia para otros lectores diferentes de los identificados, respecto de que el informe está destinado solamente para los propósitos especificados;

**(f) Identificación de los estándares bajo los cuales fue conducido el contrato:** cuando un profesional en ejercicio desempeña un contrato para el cual existen estándares específicos, el informe identifica esos estándares. Cuando no existen estándares específicos, el informe señala que el contrato fue desempeñado de acuerdo con este estándar. El informe incluye una descripción del proceso del contrato e identifica la naturaleza y la extensión de los procedimientos aplicados;

**(g) Identificación del criterio:** el informe identifica el criterio contra el cual fue evaluada o medida la materia sujeto, de manera tal que los lectores puedan entender las bases para las conclusiones del profesional en ejercicio o simplemente ser referenciado si existe o no el criterio, y de sí existe o no el criterio generalmente aceptado en el contexto del propósito del contrato y la naturaleza de la materia sujeto es importante para el entendimiento de las conclusiones expresadas;

**(h) La conclusión del auditor; incluyendo cualesquiera reservas o negación de conclusión:** el informe comunica a los usuarios la conclusión del profesional en ejercicio sobre la materia sujeto, evaluada contra el criterio y transmite un nivel alto de aseguramiento expresado en la forma de una opinión. Cuando el contrato tiene más de un objetivo, se expresa una conclusión sobre cada objetivo. Cuando el profesional en ejercicio expresa una reserva o negación de opinión, el informe debe contener una descripción clara de todas las razones para ello;

**(i) Fecha del informe:** la fecha informa a los usuarios que el profesional en ejercicio ha considerado el efecto sobre la materia sujeto de los eventos materiales por los cuales el profesional en ejercicio es consciente a esa fecha; y

**(j) El nombre de la firma o del auditor y el lugar de emisión del informe:** el nombre informa a los lectores acerca del individuo o la firma que asume la responsabilidad del contrato.

El auditor puede extender el informe para incluir otra información y otras explicaciones que no se entienden como reservas. Otros ejemplos incluyen hallazgos relacionados con

aspectos particulares del trabajo y recomendaciones del auditor. Cuando se está considerado si se incluye tal información, el auditor valora el significado de esa información en el contexto del objetivo del trabajo. No se debe redactar información adicional de manera que afecte la conclusión del auditor. (Blanco, 2009 págs. 25 - 27)

### **2.3.4 Seguimiento**

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo informe congruente con la prioridades definitiva abriendo de identificar los aspectos operativo y lineamiento generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se produce los resultados de la auditoria deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan corregir la falla detectada, sino también evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencia, sino aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente responsable de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar el titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron. (Franklin, 2008 págs. 121 - 122)

El seguimiento es la etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente.

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento. (Amador, 2008 pág. 48)

**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **3.1 Introducción.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda., es una entidad financiera creada con el propósito de brindar servicios ágiles, innovadores y oportunos; fundada con cimientos sólidos, una institución financiera controlada por la dirección nacional de cooperativas, además de operar en conjunto con el Banco Central del Ecuador, Convenio de Pagos Interbancarios, mediante un concurso ganado con amplios méritos a nivel del cooperativismo nacional.

Durante este tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes creen en esta, la Cooperativa “Andina” Ltda., en poco caminar cuenta con más de 5000 socios en continua progresión, liderando el cooperativismo a nivel local y de esa manera respaldando el desarrollo socio-económico de sus cooperados, a través de la prestación ágil y transparente de productos financieros, además de servicios innovadores y oportunos con nuevas alternativas de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa-operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un crecimiento ascendente dentro de la participación del mercado a nivel de instituciones financieras.

Son estas y varias razones por las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. día a día va progresando y desarrollando nuevas y mejores formas de satisfacer necesidades de sus socios, aportando ampliamente al progreso de la provincia y por ende del país, siendo el motor más importante y el que nos impulsa la confianza depositada en nuestros socios, valores inquebrantables de la institución.

#### **Misión**

“Somos una Cooperativa de ahorro y crédito con valores que ofrecemos soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

#### **Visión**

“En el año 2016, los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., la reconocerá por su excelencia en la prestación de servicios, con cobertura a nivel provincial”.

Organigrama funcional.

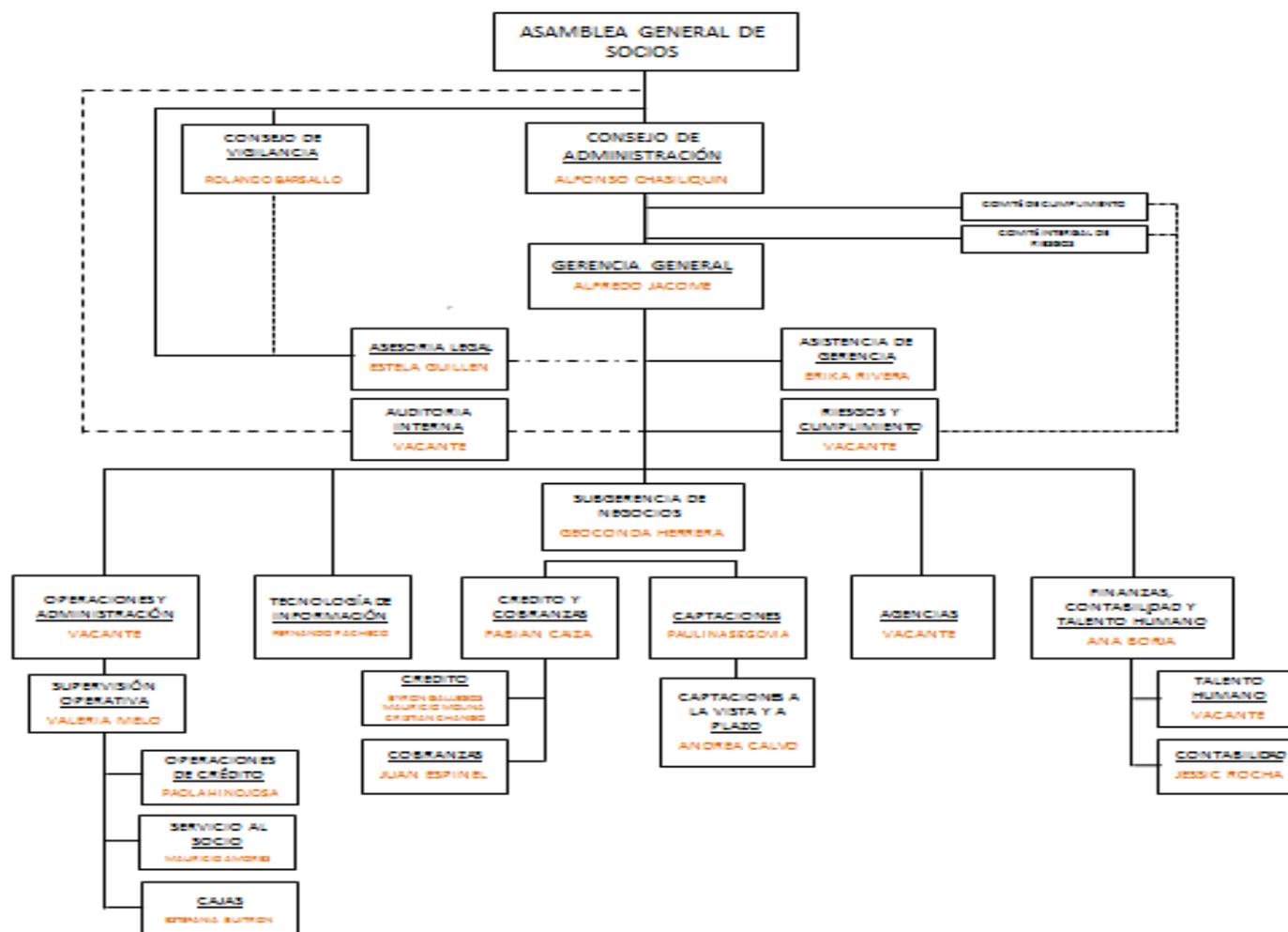


Figura 5. Estructura Orgánica

Fuente: CAC Andina Ltda.

## **Productos y servicios.**

### **Productos del pasivo.**

- ✓ *Andina Ahorro.- “Confío y ahorro”*

Cuenta de Ahorro de fácil acceso con acreditación de interés mensual en cuentas activas e inactivas con una tasa del 3% anual.

- ✓ *Andina Crecer.- “Aprendiendo desde pequeño”*

Para niños y adolescentes. Acreditación de interés mensual en cuentas activas e inactivas con una tasa del 3% anual sin importar el monto.

- ✓ *Andina Plan.- “Prevención para mi futuro”*

Ahorro planificado (congelado durante un tiempo acordado previamente con nuestro socio). Con una tasa anual del 7% con un monto mínimo de tres cifras medias y un congelamiento del fondo mayor a noventa días.

- ✓ *Andina Coop. DPF.- “La forma más inteligente de invertir mi esfuerzo”*

Inversiones a Plazo Fijo desde 30 días a más de 365 días, con acreditaciones mensuales a la cuenta o a la fecha de vencimiento según escoja el socio; los montos van desde \$100 USD, las tasas más atractivas del mercado a convenir según el monto y el tiempo de las mismas.

- ✓ *Cuenta Ágil.- “Competitividad en mi Empresa”*

Ponemos a disposición de nuestros socios órdenes de retiro tipo chequera la misma que podrá ser utilizada para brindarles una mayor comodidad en cada una de las transacciones comerciales que efectuó, teniendo la misma validez que dinero en efectivo además que no se cobran costos de mantenimiento.

### **Servicios cooperativos:**

- ✓ *Becas estudiantiles.-* Para el bienestar y superación de sus hijos Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA Ltda., premia el mérito estudiantil con becas estudiantiles en base al rendimiento y capacidad demostradas en la institución Educativa siendo los beneficiados nuestros pequeños socios Andina Crecer.
- ✓ *Fondo mortuario.-* Ayuda económica para el / los deudo(s) o beneficiario(s) del socio fallecido.

- ✓ *Seguro de Desgravamen.*- Cubre el saldo de una obligación crediticia, en caso de fallecimiento del socio o su cónyuge.

### **Convenios.**

- ✓ Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT)  
CONVENIO ORIENTE DE SEGUROS.- Ponemos a su disposición nuestras ventanillas para punto de compra SOAT, disponible a personas naturales o jurídicas garantizando su adquisición y entrega inmediata.
- ✓ *Sistema de Pago Interbancario (SPI)*  
CONVENIO BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.- Este sistema es administrada por el Banco Central del Ecuador cuenta corriente N°557700011, mediante la cual los empleados del sector público y privado podrán recibir la acreditación de sus sueldos y salarios, fondos de reserva, cobro de pensiones jubilares y créditos concedidos por el IESS por medio de nuestras ventanillas. Adicional la transferencia de fondos entre instituciones financieras sin costos para su seguridad integral.
- ✓ *Sistema Punto de Pago Recaudación y Acreditación*  
CONVENIO SWITH ORM.- Gracias a este convenio, ahora en **Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA Ltda.**, podrán disfrutar de nuevos servicios como:
  - ✓ Pago de matriculación vehicular
  - ✓ Pago del bono Solidario
  - ✓ Pago de impuestos fiscales (SRI)
- ✓ *Sistema Punto de Pago Recaudación y Acreditación*  
CONVENIO WESTERN UNION ACTIVA.-  
Además de recibir y enviar remesas al exterior ahora mediante este convenio los microempresarios de las diferentes marcas podrán realizar sus pagos en:
  - ✓ YANBAL
  - ✓ L´BEL
  - ✓ ESIKA
  - ✓ AVON
  - ✓ LEONISA

### **Líneas de crédito:**

- ✓ *CREDIANDINA ( crédito para dependientes )*

Montos hasta \$10.000,00USD; encaje 10\*1 con dos garantes, montos mayores garantía hipotecaria.

✓ ANDINA FLASH ( crédito inmediato )

Montos hasta \$1.500,00USD; encaje 12\*1

✓ CREDICONVENIO (para los colaboradores de empresas públicas y privadas)

Previa firma de convenio con los representantes legales. Montos hasta \$ 2000,00 USD hasta dieciocho meses; financiamiento del encaje, garantías cruzadas entre compañeros.

✓ ANDINA 20/20 ( crédito estudiantil inmediato)

Montos hasta \$800,00USD; encaje 12\*1

✓ MICROANDINA ( crédito para microempresarios)

Montos hasta \$10.000,00USD; encaje 10\*1

✓ ANDINA GRUP ( crédito para grupos )

Montos hasta \$20.000,00USD; encaje 15\*1. Mínimo 5 integrantes por grupo.

✓ ANDINA VIVE BIEN ( crédito de vivienda)

Montos hasta \$30.000,00USD; encaje 10\*1

### **3.2 Cadena de Valor.**

Es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La principal herramienta para el análisis en la Cooperativa es la Planificación Estratégica a través del Mapa Estratégico de la Cooperativa diseñado para el periodo 2013- 2016, pues con esta se pretende maximizar el valor a través de los procesos lógicos que se dan en cada una de las áreas de la cooperativa considerando políticas y procedimientos para asegurar que se cumplan con eficiencia y eficacia y si es el caso que se puedan actualizar y mejorar.



Figura 6. Mapa Estratégico

Fuente: CAC Andina Ltda. (Plan Estratégico 2013 - 2016)

### **3.2.1 Procesos gobernantes**

Se los conoce también como estratégicos de dirección o de gestión, son los que proporcionan las directrices a los demás procesos, aseguran el funcionamiento del resto de procesos mediante actividades de evaluación, control, seguimiento, y medición son ejecutados por el directorio y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas de la organización.

Según el Manual de Funciones de la Cooperativa en su Art 1 indica que La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andina" Ltda., orgánicamente se encuentra conformada por tres niveles:

- ✓ Nivel Gobernante
  - 1. Gestión de Gobierno
  - 2. Gestión Ejecutivo

Estos se encuentran constituidos de la siguiente manera:

- ✓ **Nivel Gobernante**
  - 1. Gestión de Gobierno
    - Asamblea General de Socios o Representantes
    - Consejo de Administración
    - Consejo de Vigilancia
  - 2. Gestión Ejecutivo
    - Gerencia General

Así mismo en El Estatuto de la Cooperativa Art 13 ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia

Quienes tienen las siguientes atribuciones:

#### **Asamblea General de Socios o de Representantes**

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;

3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia.  
En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
16. Aprobar la distribución de excedentes de conformidad a lo establecido a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento y el presente Estatuto.

### **Consejo de Administración;**

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;

19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
21. Designar la o las entidades financieras en las que se depositarán los dineros de la Cooperativa.
22. Recomendar a la Asamblea General la distribución de excedentes de conformidad a lo establecido a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento y el presente Estatuto.
23. Presentar a la Asamblea General los estados financieros conjuntamente con el dictamen emitido por el consejo de vigilancia, informe de auditoría interna y externa, así como también informe de presidencia y gerencia de la Cooperativa.  
El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios.

### **Consejo de Vigilancia**

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;

10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General.
15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;
16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

### **Gerencia**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;

7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
17. Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de Administración.
18. Conformar y/o Presidir los comités que por Ley o Reglamentos le corresponda.

### **3.2.2 Procesos básicos o agregadores de valor**

Son los encargados de llevar a cabo actividades que permiten ejecutar las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios y alcanzar los objetivos propuestos, en el caso de estudio y según el Manual de funciones tenemos:

#### **✓ Nivel Productivo**

##### **1. Gestión Comercial**

Subgerencia Comercial

Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas

Jefe Nacional de Captaciones

## **Del Nivel Productivo**

### **De la gestión comercial**

**La Subgerencia Comercial** responderá por el cumplimiento de la meta presupuestal asignada para todas las operaciones comerciales.

Son funciones de la Subgerencia Comercial las siguientes:

1. Velar por el estricto cumplimiento de la Reglamentación pertinente de su área: Crédito, Cobranzas y Captaciones.
2. Responsabilizarse de evaluar, controlar y administrar el riesgo crediticio y de mercados que puedan afectar a la Institución.
3. Mantener e informar del equilibrio sostenido del área comercial entre la cartera de crédito y el portafolio de inversiones.
4. Será responsable por la existencia y el adecuado funcionamiento del Control Interno de la unidad a su cargo.
5. Responsabilizarse del cumplimiento de los presupuestos mensuales y anuales de captaciones, colocaciones y recuperación.
6. Planificar, Organizar, ejecutar y supervisar las actividades de Crédito, Ahorro e inversiones.
7. Establecer los mecanismos adecuados para controlar el índice de morosidad de acuerdo a los parámetros establecidos por el Sistema Financiero.
8. Proponer Políticas o Diseño de Instrumentos Financieros relacionadas con crédito, captaciones (cuentas de ahorro e inversiones a plazo fijo) y de cartera.
9. Recomendar estrategias para la captación de recursos económicos, en coordinación con el departamento de Marketing.
10. Elaborar Proyecciones Financieras, Análisis y Síntesis
11. Proponer nuevos Productos financieros y servicios cooperativos.
12. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones emitidas de la Ley, estatuto y reglamentos en el proceso de otorgamiento del crédito.
13. Realizar reportes inherentes al área para la toma decisiones y proporcionar la información requerida a las autoridades y organismos de control interno.
14. Integrar los comités que por ley le compete.
15. Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo Anual.
16. Solicitar la información a las Oficinas Operativas para la consolidación de misma.
17. Asignar funciones y controlar el desempeño de las Jefaturas Nacionales de Crédito y Captaciones.

18. Las demás funciones y tareas relacionadas con el Puesto, que le asigne la Gerencia General y/o los organismos de control internos de la cooperativa, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **De la Jefatura Nacional de Crédito y Cobranzas**

El Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas, se encargara de vigilar el cumplimiento eficiente en lo referente al otorgamiento de las operaciones crediticias en la Institución.

Son funciones del Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas las siguientes:

1. Velar por el estricto cumplimiento de la Reglamentación pertinente de su área de Crédito y Cobranzas
2. Cumplir con la meta asignada de colocación y recuperación mensual.
3. Asignar cupos de crédito a los Oficiales de Crédito Sénior, con su zonificación respectiva.
4. Elaborar el requerimiento de liquidez en forma semanal y ajustarse a la disponibilidad aprobada.
5. Aprobar las solicitudes de crédito dentro de su cupo, en base al análisis y calificación del sujeto de crédito y garante(s).
6. Supervisar y verificar que se mantenga adecuadamente el registro de garantías.
7. Monitorear, evaluar y supervisar el valor de los depósitos restringidos por encajes de cartera.
8. Integrar los comités que por ley le competa.
9. Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo Anual
10. Solicitar la información necesaria a las oficinas operativas para la consolidación de sus resultados.
11. Elaborar proyecciones financieras análisis y síntesis
12. Realizar mensualmente informes de cartera vencida, antigüedad de la misma e índices de morosidad diaria.
13. Recomendar políticas para recuperación de cartera vencida.
14. Coordinar con el cobrador externo la entrega oportuna de las notificaciones extrajudiciales y judiciales.
15. Reportar oportunamente la nómina de socios morosos al cobrador externo para su recuperación.
16. Asignar funciones y controlar el desempeño del cobrador externo.
17. Controlar la recepción de los comprobantes de citaciones y supervisar su archivo respectivo.

18. Entregar pagares de cartera vencida al Departamento Jurídico Legal y llevar un control de los mismos.
19. Coordinar con el Departamento Jurídico Legal las acciones de cobro judicial.
20. Solicitar al Departamento Jurídico Legal el informe de los trámites y acciones judiciales realizados, en forma mensual.
21. Controlar la vigencia de los contratos de seguros de los créditos entregados con esta modalidad.
22. Las demás funciones y tareas relacionadas con el puesto, que le asigne su jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **De los Oficiales de Crédito Sénior**

Los Oficiales de Crédito Sénior estarán bajo la dependencia de la Jefatura de Crédito y Cobranzas.

Los Oficiales de Crédito Sénior son la fuerza y dinámica de los negocios de la Cooperativa por lo tanto, es responsable de la verificación de la información del Socio teniendo un buen criterio para analizar los créditos.

Sus funciones son las siguientes:

1. Promocionar información a los Socios, e informar de los servicios financieros que brinda la Cooperativa.
2. Cumplir con la meta asignada de colocación y recuperación mensual.
3. Responsabilizarse del retorno de la Cartera de Crédito asignada.
4. Respetar la zonificación establecida.
5. Visitar, verificar, evaluar y calificar el negocio, servicios, producción y/o comercio de los Socios y Garante(s) analizando la situación financiera y el impacto que puede producir el crédito en la capacidad de pago del cliente.
6. Emitir su opinión técnica para la aprobación de las solicitudes, en base al análisis y calificación del sujeto de crédito y garante(s).
7. Responsable de dar seguimiento a los créditos emitidos.
8. Controlar diariamente el vencimiento de la cartera de crédito.
9. Realizar la recuperación extrajudicial primaria y secundaria.
10. Realizar y entregar citaciones por recuperación de cartera de crédito vencido.
11. Preparar reportes sobre la situación de la cartera bajo su administración para presentarlo al Jefe inmediato superior.
12. Llevar un correcto archivo de los expedientes crediticios de los Socios.
13. Controlar los encajes de los créditos concedidos.

14. Entregar los expedientes de cartera vencida a su jefe inmediato superior para las acciones de cobro judicial.
15. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **De los Oficiales Comerciales Junior**

Los Oficiales Comerciales Junior estarán bajo la dependencia de las Jefaturas Nacionales de Captaciones, Crédito y Cobranzas y en coordinación con los Oficiales de Crédito, Captaciones Sénior.

Los Oficiales Comerciales Junior son el apoyo de la fuerza y dinámica de los negocios de la Cooperativa.

Sus funciones son las siguientes:

1. Atender oportunamente con excelencia a los Socios y dar información de los servicios que presta la Institución, mediante promoción interna y externa
2. Receptar y revisar los documentos de los sujetos de crédito.
3. Ingresar los datos del crédito al sistema y verificando la consistencia de la documentación de respaldo.
4. Verificar los datos constantes en la solicitud de crédito.
5. Mantener adecuadamente el registro de garantías.
6. Efectuar acreditaciones de préstamos a la cuenta del Socio que corresponda.
7. Hacer firmar los pagarés verificando que las rubricas sean exactas.
8. Realizar las transferencias o notas de débito cuando el Socio tuviere los ahorros disponibles para el cobro de cuentas vencidas o por vencer.
9. Enviar con informe los pagarés que correspondan a su serie numérica, una vez procesado el crédito a Tesorería los pagarés, así como las hipotecas y prendas para la custodia correspondiente.
10. Dar apoyo en la recuperación extrajudicial primaria.
11. Archivar las carpetas y expedientes crediticios de los Socios..
12. Elaborar las certificaciones de los Socios del área correspondiente con la autorización de su Jefe inmediato.
13. Dar soporte a las funciones del Oficial de Captaciones en atender a los Socios por emisiones, renovaciones o cancelaciones de certificado de depósitos u otros productos que mantenga la Cooperativa.
14. Revisa y verifica la correspondencia enviada y recibida por el área.
15. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **De la Jefatura Nacional de Captaciones**

El Jefe Nacional de Captaciones, se encargara de vigilar el cumplimiento presupuestal de captación de nuevos recursos financieros.

Son funciones del Jefe Nacional de Captaciones las siguientes:

1. Velar por el estricto cumplimiento de la Reglamentación pertinente de su área de Captaciones.
2. Cumplir con la meta asignada de captación de recursos financieros.
3. Responsabilizarse del incremento mensual del portafolio de captaciones.
4. Coordinar con la unidad de cumplimiento sobre la licitud de los recursos económicos ingresados a la Institución.
5. Diseñar nuevas estrategias de fondeo de recursos económicos para la Cooperativa en coordinación con el departamento de marketing.
6. Asignar metas de captaciones de nuevos recursos financieros a los oficiales de captaciones sénior.
7. Supervisar y verificar que se mantenga adecuadamente el registro del portafolio de Socios inversionistas.
8. Elaborar proyecciones financieras, análisis y síntesis
9. Integrar los comités que por ley le compete.
10. Participar en la Elaboración del Plan Estratégico y Operativo anual
11. Solicitar la información necesaria a las oficinas operativas para la consolidación de sus resultados.
12. Explotar al máximo todos los productos y servicios financieros o no financieros que oferta la Cooperativa.
13. Monitorear la constante innovación y rediseño de los productos financieros existentes.
14. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la institución.

### **De los Oficiales de Captaciones Sénior**

El Oficial de Captaciones Sénior se encarga de realizar la promoción y venta de los productos, servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.

Son sus funciones las siguientes:

1. Promocionar información a los Socios, e informar de los servicios financieros que brinda la Cooperativa.
2. Atender al público por emisiones, renovaciones o cancelaciones de certificado de depósitos u otros productos que mantenga la Cooperativa.

3. Manejo, diseño y seguimiento de Portafolio de Inversión de Clientes.
4. Dispuesto a trabajar bajo presión y cumplir con las metas de captaciones que se le ha asignado.
5. Efectuar el control de vencimientos de las captaciones realizadas.
6. Ofrecer servicios con proceso de entrega incorporado (certificado de depósito y demás servicios que se realicen con intervención del cliente).
7. Receptar y coordinar con la Jefatura Comercial y Operativa la atención oportuna a requerimientos varios de clientes.
8. Elaborar informes de visitas a clientes y avances en el cumplimiento del presupuesto.
9. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **3.2.3 Procesos habilitantes**

Son los encargados de proporcionar recurso humano y material de manera que se pueda favorecer las condiciones aptas para el funcionamiento de los demás procesos, coordinar y controlar la eficacia en el desempeño del personal y optimizar los recursos.

#### **✓ Nivel Operativo y de Apoyo**

1. Gestión Administrativa Financiera
  - Subgerencia Administrativa Financiera
    - Contador General
    - Tesorero General
    - Jefe de Talento Humano

#### **Del Nivel Operativo y de Apoyo**

#### **DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**La Subgerencia Administrativa Financiera** responde a las actividades de Contabilidad, Administración y Recursos Humanos.

Son funciones de la Subgerencia Administrativa Financiera las siguientes:

1. Planificar, organizar, supervisar y controlar a las unidades a su cargo; y velar por el adecuado y oportuno cumplimiento de estas.
2. Organizar el área de trabajo promoviendo la normalización, estandarización y sistematización, así como el uso adecuado de los recursos con base a las políticas de la Cooperativa.

3. Controlar y mantener un sistema contable confiable, garantizando una aplicación correcta de las NEC a fin de disponer de Estados Financieros de manera oportuna para la toma de decisiones.
4. Participar en la Elaboración del Plan Estratégico Empresarial, Plan Anual de Capacitación de Recursos Humanos y en el Presupuesto Institucional.
5. Integrar los Comités que por Ley o Reglamentos le corresponda.
6. Controlar el cumplimiento presupuestario.
7. Asesorar a todos los niveles de la Cooperativa en aspectos operativos, administrativos y financieros.
8. Legalizar con su firma documentos de conformidad a lo establecido en el Reglamento de Firmas.
9. Responsabilizarse por la oportuna presentación de informes financieros y presupuestarios ante la Gerencia General y entes de control.
10. Revisar en coordinación con la Gerencia General y Subgerencia Comercial los proyectos comerciales de inversiones de la institución.
11. Coordinación con el área de Talento Humano acerca de movimiento revisan el personal, planes programas políticas salariales, roles de pago y horarios y turnos de trabajo.
12. Verificar la conciliación de saldos y anexos respectivos que servirán de base para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
13. Disponer y supervisar la elaboración de inventarios físicos periódicos de activos, inventarios, dineros y valores de la institución.
19. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le fueren asignadas por la Gerencia General y/o los organismos de control internos de la Cooperativa, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **Del Contador General**

El Contador General estará bajo la dependencia de la Subgerencia Administrativa Financiera.

El Contador General garantizará la presentación oportuna veraz y consistente de todos los estados financieros de la Cooperativa, que permitan a la Gerencia General la toma de dediciones oportunas.

Sus principales funciones son las siguientes:

1. Responsabilizarse por la oportuna presentación, entrega de información y documentación para los organismos de tributación y entes de control.

2. Organizar, llevar y mantener actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo, de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes y en concordancia a los principios de Contabilidad generalmente aceptados.
3. Supervisar el adecuado manejo, registro, control y emisión de la información contable del personal que genera la misma
4. Elaborar, consolidar y legalizar los estados financieros y demás información requerida para los entes de control, de acuerdo con las normas establecidas
5. Responsable del envío oportuno de los Estados Financieros a la Subgerencia Administrativa Financiera
6. Solicitar la información contable a las oficinas operativas para la consolidación de la información en Matriz.
7. Supervisar y Vigilar el funcionamiento del adecuado sistema de Control Interno contable de las oficinas operativas.
8. Revisar los Roles de Pago y provisión de beneficios sociales.
9. Provee de información y asesoramiento a la Subgerencia Administrativa Financiera y Gerencia General, y a organismos de control internos en las áreas que le compete y cuando sea requerido.
10. Elaborar las declaraciones de pagos por concepto, seguro social y otras obligaciones legales y tributarias.
11. Analiza evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la cooperativa, para un mejor funcionamiento.
12. Efectúa constataciones de inventarios físicos periódicos de activos, inventarios, dineros y valores de la Institución.
13. Supervisar las correspondientes afectaciones de los registros contables en el sistema, así como los cierres diarios, mensuales, anuales y demás procesos contables.
14. Supervisar la elaboración de amortizaciones, depreciaciones y provisiones mensuales.
15. Realizar el trámite para el pago de las Contribuciones a los entes de Control.
16. Realizar el Control de la correcta aplicación de las cuentas y sistemas contables en cada una de las áreas.
17. Verificar la correcta aplicación de Leyes Tributarias.
18. Participar en la Elaboración del Presupuesto Anual, conjuntamente con la Subgerencia Administrativa Financiera.

19. Realizar el análisis financiero y presentar recomendaciones a la Subgerencia Administrativa Financiera para la respectiva toma de decisiones.
20. Inicializar y cerrar las fechas de trabajo.
21. Efectuar la conciliación de saldos y anexos que servirá de base para el cumplimiento de obligaciones tributarias
22. Las demás funciones y tareas relacionadas con su cargo, que se le asigne su jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **Del Asistente Administrativo Contable**

Son funciones del asistente administrativo contable las siguientes:

1. Ejecutar las políticas y disposiciones dadas por su jefe inmediato.
2. Revisa y verifica la conformidad de las conciliaciones de cuentas de los balances.
3. Responsable del buen manejo y uso, confidencialidad de las diferentes claves operativas: Bancos, SRI, IESS y de las demás internas de la Cooperativa.
4. Registro y control de empleados y análisis de normas y procedimientos que faciliten el mejor desenvolvimiento del personal de la Cooperativa.
5. Administrar adecuadamente la Proveeduría de la Institución, manteniendo el stock de suministros suficientes y con la oportunidad debida, para el óptimo desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
6. Realizar contabilizaciones del departamento de acuerdo con procedimientos establecidos.
7. Elabora Roles de Pagos.
8. Archiva documentos contables para su uso y control interno.
9. Realiza planillas y cálculo de retención de impuestos y declaraciones mensuales al SRI en coordinación con el contador general previo a su envío.
10. Ser soporte de las actividades básicas del departamento tales como transcripción, recepción y archivo de correspondencia y todo tipo de documentos, internos y externos, dando a conocer lo pertinente a su jefe inmediato.
11. Obtener preformas y elaborar cuadros comparativos de las mismas para las adquisiciones que requiera la institución.
12. Mantener actualizado los registros Kárdex de todos los suministros y materiales.
13. Entregar materiales de oficina y suministros con notas de pedido y entrega debidamente legalizadas, en forma ágil y oportuna.
14. Elaborar mensualmente un informe del consumo de la proveeduría por oficinas, para el registro contable en cada oficina.
15. Realizar inventarios periódicos de la Proveeduría.

16. Elaborar cuadros mensuales de proveeduría con los saldos contables.
17. Actualizar el registro de Proveedores.
18. Informar de los suministros no utilizados al Contador General.
19. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su jefe inmediato, de conformidad a las necesidades de la Institución.

### **Del Tesorero General**

El Tesorero General estará bajo la dependencia de la Subgerencia Administrativa Financiera.

Corresponde al Tesorero General, controlar y vigilar los Activos Líquidos y Títulos Valores de la Institución, de acuerdo a principios y procedimientos establecidos por la Cooperativa; garantizará la información actualizada y oportuna de las disponibilidades económicas de la Cooperativa, de acuerdo a los Flujos de Caja, permitan a la Subgerencia Administrativa Financiera y Gerencia General la toma de decisiones financieras.

Sus principales funciones son las siguientes:

1. Organizar el área de trabajo promoviendo la normalización, estandarización y sistematización, así como el uso adecuado de los recursos con base a las políticas de la Cooperativa.
2. Custodiar valores y especies monetarias de la Cooperativa, Títulos Valores por Inversiones, Pagares de Crédito, Hipotecas, Prendas y mantener los archivos respectivos actualizados.
3. Remitir al Contador General toda la documentación de las operaciones diarias de caja y de su unidad.
4. Dar seguimiento a problemas operativos de clientes internos y externos para su pronta solución.
5. Administrar y controlar el Flujo de Fondos de la Cooperativa.
6. Controlar y recibir información de saldos diarios de cuentas corrientes, ahorros e inversiones a fin de garantizar información oportuna de la disponibilidad económica de la Cooperativa para permitir la toma de decisiones y acciones más acertadas.
7. Realizar Conciliaciones Bancarias de las cuentas corrientes que mantenga la Cooperativa, mismas que remitirá al Contador General.
8. Supervisar y monitorear el Fondo de Caja General.
9. Previa revisión de la documentación de respaldo realizar oportunamente los pagos a los que la Cooperativa está obligada.
10. Elaborar y actualizar permanentemente el Tablero de Tasas.
11. Integrar los Comités que por Ley o Reglamentos le corresponda.

12. Participar en la Elaboración del Plan Estratégico, Plan Operativo y en el Presupuesto Institucional.
13. Controlar el cumplimiento presupuestario.
14. Legalizar con su firma documentos de conformidad a lo establecido en el Reglamento de Firmas.
15. Revisar en coordinación con la Gerencia General y Subgerencia Administrativa Financiera los proyectos de inversiones de la institución.
16. Gestionar y mantener actualizado el registro de firmas autorizadas de acuerdo a su reglamento.
17. Las demás funciones y tareas relacionadas con su cargo, que se le asigne su jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

### **Del Supervisor de Servicios**

Del Supervisor de Servicios, es responsable del buen desempeño del personal de su área.

Son Funciones del Supervisor de Servicios las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Gerencia General, Subgerencia Administrativa Financiera y Subgerencia Comercial.
2. Solucionar requerimientos del área.
3. Atender y solucionar requerimientos de los socios internos o externos, por sí; o a través de las unidades administrativas correspondientes.
4. Manejar la Clave de la Bóveda.
5. Revisar los movimientos contables y transacciones diarias que se efectúen en caja.
6. Realizar el cuadro diario del efectivo y recibir las remesas que son entregadas por los recibidores pagadores.
7. Proveer el efectivo y realizar el cuadro, en los cajeros automáticos.
8. Responsabilizarse de los requerimientos de efectivo para la normal atención a socios y clientes.
9. Reversar transacciones
10. Realizar los horarios de atención en ventanilla.
11. Las demás funciones relacionadas con su puesto, las determinadas por la gerencia general y las instancias superiores de acuerdo con las necesidades de la Institución.

### **De los Recibidores Pagadores**

El recibidor pagador es responsable de receptar y pagar valores en efectivo por concepto de operaciones y/o negociaciones realizadas por los Socios y clientes de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Son funciones de los recibidores pagadores:

1. Custodiar y manejar los valores de fondo de cambio asignados y los que ingresan o egresan a la Cooperativa por depósitos, retiros, pagos de préstamos y otros.
2. Manejar correctamente el fondo de cambio y todos los valores que ingresen a la Cooperativa por ventanilla, los faltantes, sobrantes o diferencias que resulten después del cuadro diario serán de su responsabilidad.
3. Desempeñar con altos valores humanos sus funciones profesionales.
4. Elaborar la hoja de detalle de los valores recibidos.
5. Realizar el cuadro diario, de valores en efectivo y remesas
6. Elaborar tirillas respectivas de las transacciones realizadas.
7. Entregar la documentación generada en el día al Jefe de Oficina Matriz.
8. Receptar todos los valores monetarios que por diversos conceptos ingresan a la Cooperativa.
9. Controla permanentemente las disponibilidades de su caja, entregando los valores excedentes o requiriendo recursos con el fin de mantener el efectivo establecido por la institución.
10. Remitir al Jefe de Oficina Matriz los cheques para su efectivización, de acuerdo al horario que se establezca.
11. Entregar el efectivo mediante arqueo de Jefe de Oficina Matriz.
12. Las demás funciones y tareas relacionadas con su Puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la institución.

### **De los Oficiales de Servicio al Cliente**

El Oficial de Servicio al Cliente dará apoyo en la promoción y venta de todos los productos y servicios de la Institución, canalizando y respondiendo los requerimientos de Socios y clientes.

Son funciones del Oficial de Servicio al Cliente las siguientes:

1. Atender oportunamente con excelencia a los Socios y dar información de los servicios que presta la Cooperativa.
2. Participación activa en la promoción y venta de los servicios intangibles que oferta la cooperativa.
3. Responsabilizarse por el cumplimiento de las metas asignadas, en cuanto a la apertura de cuentas nuevas, reactivación y reingreso de Socios.
4. Receptar, despachar y archivar toda documentación relacionada con solicitudes de Socios y clientes.
5. Apertura y activar libretas.

6. Brindar información sobre los servicios y productos de la Cooperativa.
7. Llevar un archivo de tarjetas de ingreso de socios e informes.
8. Realizar el trámite por perdidas duplicados y cambios de libretas.
9. Realizar todo cambio de datos personales que el Socio solicite.
10. Elaborar y enviar respuestas a circulares para la Subdirección de Cooperativas.
11. Rotar en cajero diferido
12. Bloquear cuentas por pérdidas de libretas
13. Emitir certificados de cuenta.
14. Realizar liquidaciones de Socios y traspasos.
15. Asesorar a los socios con relación a reclamos por seguro médico, desgravamen y de vida y tramitar las solicitudes.
16. Custodiar, ingresar, entregar y bloquear libretas de ahorros.
17. Las demás funciones y tareas relacionadas con su Puesto, que le asigne su Jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la Institución.

#### **De los Conserjes – Mensajeros**

Son funciones principales del conserje - mensajero las siguientes:

1. Responsable de aseo y correcta presentación de la imagen a la institución.
2. Responsable de entregar convocatorias a los socios y/o directivos que amerite el caso.
3. Entregar oficios, circulares y demás documentación inherentes a la Cooperativa a las diferentes dependencias públicas y privadas.
4. Atender con excelencia a los socios, dar información de los servicios que presta la Institución si estos lo requieren.
5. Realizar labores de limpieza de las instalaciones y ámbitos de la Cooperativa cuando se lo requiera.
6. Custodio del juego de llaves de la institución.
7. Trasladar equipos, muebles y enseres de una oficina a otra y colocarlos adecuadamente.
8. Realizar las adquisiciones y proformas respectivas de los suministros de materiales de aseo y limpieza para la cooperativa.
9. Atender a los funcionarios, empleados y socios en cursos, reuniones y otros eventos, que se realicen en la Cooperativa.
10. Responder por la custodia de los bienes que se encuentren a su cargo.
11. Las demás funciones y tareas relacionadas con su puesto, que le asigne su jefe inmediato, de conformidad con las necesidades de la institución.

### **3.3 Importancia de realizar un examen de auditoría integral al área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.**

Según el Estatuto de la Cooperativa en su Art 3 menciona que tendrá como objeto social principal el de realizar actividades de intermediación Financiera y de Responsabilidad Social a sus asociados, con sujeción a las regulaciones y principios reconocidos en la ley su reglamento.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial.

Con base en lo anterior, por su gestión, la mencionada cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Los elementos para evaluar el proceso de colocación de créditos se basa en:

- ✓ Conformación y estructura del área de crédito
- ✓ Funcionamiento del sistema de Control Interno
- ✓ Eficiente manejo contable – presupuestario
- ✓ Cumplimiento de la normativa

Los problemas frecuentes en el área de crédito son:

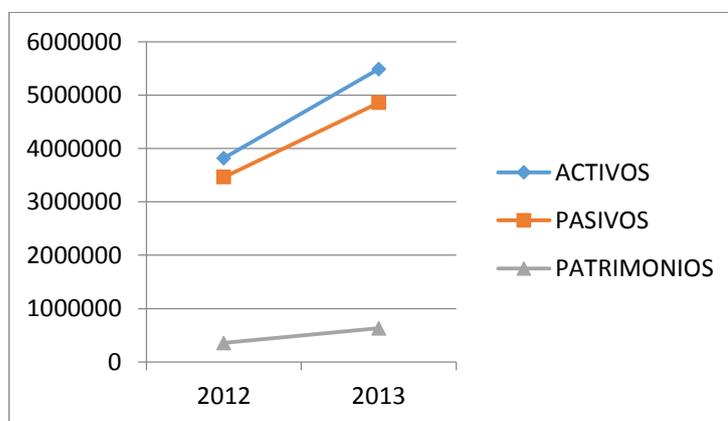
- ✓ Inadecuado análisis de la capacidad de pago
- ✓ Documentación alterada presentada por el cliente
- ✓ Riesgo que el cliente pierda su trabajo

Estos elementos afectan el riesgo de incobrabilidad del crédito otorgado, lo que se evidencia en el índice de morosidad, calidad de cartera, incremento de provisiones, y por ende los resultados del ejercicio.

Todo lo anotado hace que sea necesaria la aplicación del examen de auditoría integral al área de créditos de la cooperativa de Ahorro y Crédito andina Ltda., para lo que se efectúa un breve análisis de la situación económica de la misma.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.  
ANÁLISIS DE TENDENCIAS  
PERÍODOS 2012 Y 2013**

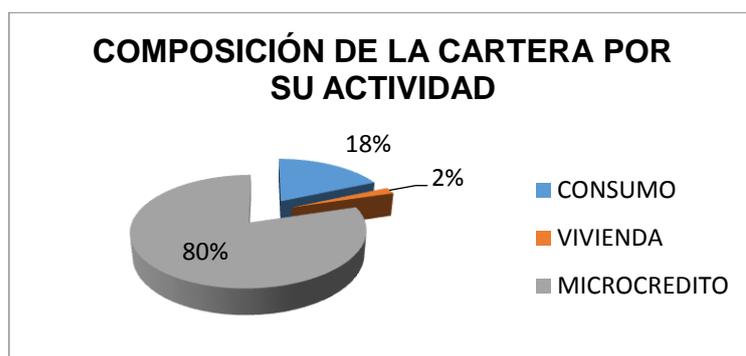
PERÍODOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIOS
<b>2012</b>	3817620.43	3462489.08	355131.35
<b>2013</b>	5488210.61	4855542.83	632667.78



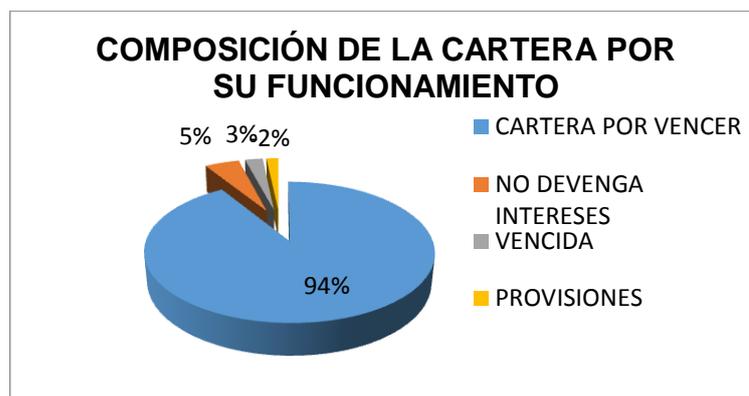
Como se puede observar la tendencia en cuanto a los Activos, Pasivos y Patrimonio de la cooperativa en relación del 2012 al 2013 evidencia un crecimiento pues los Activos pasaron de \$ 3'817.620,43 a \$ 5'488.210,61 lo que representa un incremento del 43.76%; los pasivos de \$3'462.489,08 a \$4'855.542,83 representando el 40.23% de incremento y el patrimonio de \$355.131,35 a \$632.667,78 representando el 78.15%.

En base a su objeto social se considera al Área de Crédito como el proceso agregador de valor más importante de la institución financiera, pues como también se puede evidenciar el número de socios ha ido incrementando a través de los años de vida alcanzando una cantidad de alrededor de 5000 socios, así también podemos manifestar que el total de Cartera de Crédito concedida al 31 de diciembre del 2013 asciende a \$ 4'628.950,03, lo cual indica que este año la institución tiene una aceptable participación aunque maneja un índice de cartera vencida del 2.56 % que se encuentra concentrada específicamente en la cartera de crédito para la microempresa vencida.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.					
ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DE CARTERA TOTAL					
PERIODO DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013					
CARTERA	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCREDITO	TOTAL	%
CARTERA POR VENCER	846,954.10	90,014.64	3,349,343.67	4,286,312.41	94
NO DEVENGA INTERESES	1,455.84	0.00	224,766.44	226,222.28	5
VENCIDA	1.00	0.00	116,414.34	116,415.34	3
TOTAL CARTERA BRUTA	848,410.94	90,014.64	3,690,524.45	4,628,950.03	
PROVISIONES	-9,550.40	-710.50	-68,554.35	-78,815.25	-2
TOTAL CARTERA NETA	838,860.54	89,304.14	3,621,970.10	4,550,134.78	
<b>% PARTICIPACION</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



El total de la cartera neta a diciembre del 2013 es de \$4'550.134,79 y está compuesta por el 80% destinado a microcrédito, el 18% a consumo y apenas el 2% a vivienda, lo que indica que el fuerte de la cooperativa en cuanto a créditos es el otorgamiento para microcrédito.



El total de la cartera neta a diciembre del 2013 es de 4'550.134,79 correspondiendo un 94% a la cartera por vencer, el 5% corresponde a cartera que no devenga interés, el 3% corresponde a cartera vencida y el -2% a provisiones.

Según lo mencionado el Plan Estratégico 2013 -2016 en base a las perspectivas Financiera, de Socios y Clientes, Procesos y Tecnología, Aprendizaje y Desarrollo, Gestión de Riesgos y Responsabilidad Social, propone objetivos generales, específicos así como las estrategias y acciones para poder alcanzar dichos objetivos así:

Tabla 2. Mapa Estratégico

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<b>FINANCIERA</b>	Generar recursos financieros que permitan el crecimiento sostenido de la institución	Asegurar la disponibilidad de las fuentes de fondeo	Crecimiento en la captaciones a la vista	Elaborar un focus group con los socios para establecer los premios /incentivos en las campañas de captaciones a plazo y a la vista
				Diseñar y ejecutar una campaña publicitaria puerta a puerta para las captaciones a la vista
				Diseñar y ejecutar campañas de incentivos para incrementar las captaciones a la vista
				Diseñar y ejecutar un plan de visitas a empresas para pago de nómas en empresas privadas
				Diseñar y ejecutar un plan de visitas a instituciones educativas particulares para recepción de pensiones
			Crecimiento en las captaciones a plazo	Diseñar e implementar una campaña de referidos
				Diseñar campañas con rifas para incrementos y nuevas en captaciones a plazo
				Generar herramientas de presentación para generar mayor confianza en los inversionistas
				Diseñar y ejecutar un plan de visitas a empresas para captar nuevos inversionistas
				Determinar y gestionar las entidades que otorguen credito al sector cooperativo (fuentes de fondeo)
		Conseguir fondeo de instituciones externas	Definir e implementar Plan de Acción para obtener indicadores financieros eficientes (patrimonio / liquidez / morosidad / rentabilidad)	
			Definir estrategias y acciones para mantener niveles óptimos de liquidez	
		Crecimiento en la colocaciones	Implementación de herramientas para colocación masiva (modelo experto de buró de crédito)	Implementar un proceso de precalificación de crédito via web
				Implementar ATM
			Implementar nuevos canales de comercializacion	Aperturar nueva agencia
				Implementar cobranza preventiva via SMS
			Fortalecer los procesos de mercadeo de los productos y servicios (COLOCACIONES)	Análisis, inclusión y actualización de campos requeridos de clientes
				Definir el nicho de mercado
			Diseñar y/o rediseñar productos y servicios	Redireccionamiento de la publicidad con enfoque en los productos y nichos
				Implementación de campañas promocionales
				Actualizar las características y condiciones de cada producto
				Identificar el GAP entre lo que quiere mi socio y lo que entrega la cooperativa
		Implementar las mejoras / cambios en los productos y servicios de acuerdo a la información levantada de socios y clientes		
		Evaluar la rotación de los productos (ciclo de vida) y determinar los planes de mejoramiento / acción		
		Ajustes en las políticas de crédito que brinden competitividad en el mercado (Flexibilizar)	Rediseñar los productos acordes a las necesidades vigentes / Implementar mejoras	
			Actualizar la política y el proceso de crédito	
		Buscar instituciones que podamos absorber y consolidar la marca	Parametrizar montos, plazos, tasas en el sistema transaccional	
			Control y evaluación del cumplimiento de política de crédito	
			Identificar las COAC's que se puedan absorber, incluyendo ubicación geográfica	
		Control y reducción de la Morosidad	Implementar el proceso de gestión de cobranza	Generar un modelo de consolidación de información financiera
				Análisis la situación financiera de las cooperativas, debilidades y oportunidades
			Implementación de herramientas para colocación masiva (modelo experto de buró de crédito)	Definir los procesos de cobranzas en base al número de días de morosidad.
Implementar proceso de cobranza preventiva				
Fortalecer el proceso de cobranza judicial	Seguimiento a la ejecución del plan de cobranza.			
	Implementación de modelo scoring para colocación de crédito			
Control de Gastos	Implementar procesos de rentabilización de programas de publicidad y promoción	Análisis del proceso de cobranzas judicial		
		Definición e implementación de mejoras en el proceso		
	Realizar convenios con los principales proveedores	Medir el impacto de publicidad contratada mediante encuestas a socios y clientes; y análisis de la información de la BDD		
		Realizar cotizaciones TRIMESTRALES en los procesos de compras		
Control de Costos	Implementación de un procesos de gestión de costos	Realizar estudio TRIMESTRAL de tasas activas y pasivas en el mercado		
		Implementar un sistema de análisis de costos		

<b>DE SOCIOS Y CLIENTES</b>	Satisfacer las necesidades de los socios y clientes con los productos y servicios financieros	Fortalecer la calidad de atención, servicio y satisfacción al socio cliente	Definir e implementar un programa integral de calidad de atención y servicio (Protocolo, capacitación, imagen)	Identificar y evaluar los momentos de verdad en la cadena de servicio
		Ejecutar procesos de mejora de los productos y servicios que se ajusten a las necesidades de nuestro mercado objetivo	Fortalecer los procesos de mercadeo de los productos y servicios (CAPTACIONES Y SERVICIOS)	Identificar las características del protocolo que se debe implementar para un mejor servicio
				Definir, capacitar e implementar los protocolos de atención y servicio.
		Dar atención a las quejas y reclamos	Implementar un proceso integral de gestión de quejas y reclamos	Definir e implementar los procesos de mercadeo de productos y servicios
				Definición del proceso, mANUAL y procedimiento de quejas y reclamos.
		Dar información adecuada y oportuna a los socios y clientes	Definir e implementar un programa integral de calidad de atención y servicio (Protocolo, capacitación, imagen)	Capacitación e implementación del proceso integral de quejas y reclamos
				Diseñar un plan de capacitación en protocolos, servicio al cliente, manejo de quejas y reclamos, imagen corporativa
				2) Diseñar e implementar el protocolo institucional de calidad de atención
				Definir el proceso de información institucional interna entre áreas
			Definir un proceso integral de información	Capacitación al personal en los procesos de entrega de información
<b>DE PROCESOS Y TECNOLOGIA</b>	Lograr la efectividad y productividad de las operaciones a través de la implementación de una gestión por procesos soportadas con tecnología adecuada	Identificación, documentación y medición de procesos	Estandarización de procesos a nivel institucional	Capacitación en gestión de procesos
				Documentación de procesos de la cadena de valor
		Definir e implementar procesos de mejora continua	Diseñar e implementar un modelo de mejora continua	Documentación de los procesos críticos (Definir e implementar el procedimiento para el monitoreo de la liquidez conforme con las metas institucionales)
				Implementar la medición de los procesos
		Implementar un proceso de aseguramiento tecnológico en infraestructura, y seguridad de información.	Implementar mejores practicas de seguridad de información	Implementación Dominio 1
				Implementación Dominio 2
				Implementación Dominio 3
				Implementación Dominio 4
		Automatización de procesos críticos	Identificar los procesos críticos y automatizarlos aprovechando la tecnología disponible	Capacitación en seguridad de información, normativas vigentes y estándares internacionales
				Análisis de la situación actual en seguridad de información e indentificación de debilidades y prioridades
		Diseñar y ejecutar el cronograma de implementación del proceso de seguridad de información		
		Identificar los procesos críticos y automatizarlos aprovechando la tecnología disponible		
<b>DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Implementar una sistema integrado de gestión del Talento Humano basado en competencias	Descripción y análisis de cargos	Crear el departamento que gestione el talento humano	Implementar la nueva estructura organico - funcional
				Definir metodología para describir y analizar cargos (Incluye Diccionario de Competencias)
		Capacitación al personal	Capacitación técnica y estratégica	Describir y analizar los cargos
				Levantamiento de perfiles del personal según el perfil del cargo (Identificar brechas)
		Evaluación del clima laboral	Implementar un proceso continuo de evaluación de clima laboral	Identificar las Necesidades de Capacitación técnica y estratégica
				Identificar proveedores y cursos de capacitación y costos
		Seguridad y salud ocupacional	Implementar el proceso de salud y seguridad ocupacional	Definir y ejecutar cronograma de capacitación
				Identificar las Necesidades de Capacitación según competencias
		Evaluación del desempeño	Implementar un proceso continuo de evaluación de desempeño por competencias	Definición del proceso, variables y formato de encuesta
				Definir y ejecutar el cronograma de evaluación
Implementar los demás subsistemas de la Gestión del Talento Humano	Definir e implementar los demás subsistemas de la gestión de talento humano	Identificar debilidades y diseñar y ejecutar planes de acción		
		Ejecución del plan de acción para mejoramiento de clima laboral		
		Implementar el proceso de salud y seguridad ocupacional		
		Definición del proceso de evaluación de desempeño por competencias		
		Aplicación de la evaluación de desempeño		
		Definición y aplicación de planes de acción de mejora		
		Definir e implementar los demás subsistemas de la gestión de talento humano		

<b>DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Implementar una cultura y sistema de gestión integral de riesgos	Implementación del sistema de gestión de riesgos financieros	Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Liquidez	Capacitación en Riesgo de Liquidez
				Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.
				Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos
			Ejecución de los procesos y procedimientos	
			Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Mercado	Capacitación en Riesgo de Mercado
				Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.
				Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos
			Ejecución de los procesos y procedimientos	
			Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Crédito	Capacitación en Riesgo de Crédito
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos		
		Ejecución de los procesos y procedimientos		
Implementación del sistema de gestión de riesgo de prevención de lavado de activos	Implementar el modelo de gestión de prevención de lavado de activos	Capacitación en Prevención de Lavado de Activos		
		Definición de metodología, políticas y mANUAL de prevención de lavado de activos		
		Definición e implementación de herramienta para monitoreo de transacciones inusuales		
		Definición e implementación de herramienta para gestión de riesgos de prevención de lavado de activos		
		Mantenimiento el sistema de prevención de lavado de activos y la mejora continua		
Implementación del sistema de gestión de riesgo operativo	Implementación del modelo de gestión de riesgo operativo	Capacitación en Riesgo Operativo		
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos		
		Capacitación al personal en riesgo operativo e integral		
	Ejecución de los procesos y procedimientos (Levantamiento y medición de riesgos)			
Implementación de un BCP (contingencia plan)	Implementación de un BCP (contingencia plan)			
<b>DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Fortalecer el proceso de responsabilidad social	Generar campañas de responsabilidad social	Participación en eventos de la comunidad	Definición, cronograma y presupuesto de eventos de la comunidad
				Ejecución del cronograma de eventos de responsabilidad social
				Diseño y desarrollo metodológico de Responsabilidad Social
				Diseñar e implementar el balance social

Fuente: CAC Andina Ltda. (Plan Estratégico 2013 – 2016)

**Tabla 3. Plan Operativo Anual**

POAS 2013									
POAS 2013									
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	ENTREGABLE (S)	PERIODICIDAD DE MEDICION	REQUIERE PRESUPUESTO? SI o NO	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$)
Asegurar la disponibilidad de las fuentes de fondeo	Crecimiento en las captaciones a la vista	Elaborar un focus group con los socios para establecer los premios /incentivos en las campañas de captaciones a plazo y a la vista	01-ene-14	31-ene-14	SUBGERENCIA	Informe de resultados de los Focus Group	MENSUAL	SI	300
		Diseñar y ejecutar una campaña publicitaria puerta a puerta para las captaciones a la vista	02-feb-14	31-jul-14	SUBGERENCIA	Campaña / Informe de visitas / resultados	MENSUAL	SI	1500
		Diseñar y ejecutar campañas de incentivos para incrementar las captaciones a la vista			GERENCIA GENERAL	Campaña / Informe de visitas / resultados	MENSUAL	SI	3500
		Diseñar y ejecutar un plan de visitas a empresas para pago de nóminas en empresas privadas	02-ene-14	30-dic-14	SUBGERENCIA	Campaña / Informe de visitas / resultados	MENSUAL	NO	
		Diseñar y ejecutar un plan de visitas a instituciones educativas particulares para recepción de pensiones	02-ene-14	31-mar-14	Jefe de Captaciones	Plan de visitas / informe de resultados	MENSUAL	NO	
	Crecimiento en las captaciones a plazo	Diseñar e implementar una campaña de referidos	02-ene-14	31-jul-13	Jefe de Captaciones	Campaña /Informe de visitas / resultados	MENSUAL	SI	300
		Diseñar campañas con rifas para incrementos y nuevas en captaciones a plazo			GERENCIA GENERAL	Campaña /Informe de visitas / resultados	MENSUAL	SI	
		Generar herramientas de presentación para generar mayor confianza en los inversionistas	02-ene-14	31-ene-14	SUBGERENCIA	formatos diseñados	MENSUAL	SI	200
		Diseñar y ejecutar un plan de visitas a empresas para captar nuevos inversionistas	01-ene-14	31-dic-14	Jefe de Captaciones	Plan de visitas / informe de resultados	MENSUAL	NO	
	Conseguir fondeo de instituciones externas	Determinar y gestionar las entidades que otorguen credito al sector cooperativo (fuentes de fondeo)	01-abr-14	30-jun-14	GERENCIA GENERAL	MATRIZ DE INFORMACION Listado de emperas / montos de credito / requisitos	TRIMESTRAL	SI	300
		Definir e implementar Plan de Acción para obtener indicadores financieros eficientes (patrimonio / liquidez / morosidad / rentabilidad)	01-ene-14	31-jul-14	CONTADORA GENERAL	Plan de acción / Informe MENSUAL de seguimiento	MENSUAL	NO	
		Definir estrategias y acciones para mantener niveles óptimos de liquidez	01-ene-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Informe MENSUAL de seguimiento	MENSUAL	no	

Crecimiento en la colocaciones	Implementación de herramientas para colocación masiva (modelo experto de buró)	Implementar un proceso de precalificación de crédito via web	01-mar-14	01-dic-14	JEFE DE TECNOLOGIA	Informe MENSUAL de avance /Aplicativo web en producción	MENSUAL	NO		
	Implementar nuevos canales de comercialización	Implementar ATM	01-ene-14	01-mar-14	JEFE DE TECNOLOGIA	ATM instalado en producción	TRIMESTRAL			
		Aperturar nueva agencia	01-ene-14	01-oct-14	GERENCIA GENERAL	Informe MENSUAL de gestión / Agencia En operación	MENSUAL	SI	23000	
	Fortalecer los procesos de mercadeo de los productos y servicios (COLOCACIONES)	Implementar cobranza preventiva vía SMS	01-ene-14	31-mar-14	JEFE DE TECNOLOGIA	Herramienta en producción	TRIMESTRAL	SI	300	
		Análisis, inclusión y actualización de campos requeridos de clientes	01-ene-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Listado de campos requeridos/ Incusión de los campos en la BDD / Actualización de la información	MENSUAL		SI	1500
		Definir el nicho de mercado	01-abr-14	30-abr-14	GERENCIA GENERAL	Documento que define el Nicho de Mercado	MENSUAL	NO		
		Redireccionamiento de la publicidad con enfoque en los productos y nichos	01-may-14	31-may-14	GERENCIA GENERAL	Documento que define la publicidad enfocada a productos y servicios	MENSUAL			
		Implementación de campañas promocionales	01-jun-14	31-dic-14	GERENCIA GENERAL	Campaña / resultados	MENSUAL	SI		
		Diseñar y/o rediseñar productos y servicios	Actualizar las características y condiciones de cada producto	01-feb-14	28-feb-14	SUBGERENCIA	MANUAL de productos y servicios actualizado	MENSUAL	NO	
	Identificar el GAP entre lo que quiere mi socio y lo que entrega la cooperativa		01-feb-14	31-mar-14	SUBGERENCIA	Informe de satisfacción de productos	MENSUAL	NO		
	Implementar las mejoras / cambios en los productos y servicios de acuerdo a la información levantada de socios y clientes		01-abr-14	30-abr-14	SUBGERENCIA	Informe de condiciones de productos y servicios	MENSUAL	NO		
	Evaluar la rotación de los productos (ciclo de vida) y determinar los planes de mejoramiento / acción		01-may-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Informe de rotación de productos / matriz de BCG	MENSUAL	NO		
	Rediseñar los productos acordes a las necesidades vigentes / Implementar mejoras		01-may-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Rediseño de productos/ Productos actualizados	MENSUAL	no		
	Ajustes en las políticas de crédito que brinden competitividad en el mercado (Flexibilizar)	Actualizar la política y el proceso de crédito	01-feb-14	30-abr-13	JEFATURA DE CREDITO	MANUAL Procesos de crédito	MENSUAL			
		Parametrizar montos, plazos, tasas en el sistema transaccional	01-may-14	31-may-13	JEFATURA DE SISTEMAS	Sistema Actualizado en producción	MENSUAL	NO		
		Control y evaluación del cumplimiento de política de crédito	01-jun-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Informe de evaluación MENSUAL de cumplimiento	MENSUAL	no		
	Buscar instituciones que podamos absorber y consolidar la marca	Identificar las COAC's que se puedan absorber, incluyendo ubicación geográfica	01-abr-14	30-sep-14	GERENCIA GENERAL	Informe MENSUAL de gestión	MENSUAL	si	300	
		Generar un modelo de consolidación de información financiera	01-abr-14	30-sep-14	CONTADORA GENERAL	Modelo de Consolidación Financiera	MENSUAL	NO		
		Analizar la situación financiera de las cooperativas, debilidades y oportunidades	01-abr-14	30-sep-14	CONTADORA GENERAL	Informe de Situación Financiera (Coac, compra de cartera)	MENSUAL	NO		
	Control y reducción de la Morosidad	Implementar el proceso de gestión de cobranza	Definir los procesos de cobranzas en base al número de días de morosidad.	01-ene-13	31-ene-13	JEFE DE CREDITO	MANUAL Procesos de Cobranza	MENSUAL	NO	
			Implementar proceso de cobranza preventiva	01-feb-13	28-feb-13	JEFE DE CREDITO	Informe de implementación del proceso de cobranza preventiva	MENSUAL		
			Seguimiento a la ejecución del plan de cobranza.	01-mar-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Informe de evaluación	MENSUAL	NO	
		Fortalecer el proceso de cobranza judicial	Implementación de herramientas para colocación masiva (modelo experto de buró)	Implementación de modelo scoring para colocación de crédito	01-ene-14	30-abr-14	SUBGERENCIA	Informe de la implementación de scoring en forma MENSUAL	MENSUAL	NO
Análisis del proceso de cobranzas judicial			01-ene-14	30-ene-14	JEFE DE CREDITO	Informe del proceso	MENSUAL	NO		
Definición e implementación de mejoras en el proceso	01-feb-14	28-feb-14	JEFE DE CREDITO	Plan de acción / Informe de implementación de mejoras	MENSUAL	NO				

Control de Gastos	Implementar procesos de rentabilización de programas de publicidad y promoción	Medir el impacto de publicidad contratada mediante encuestas a socios y clientes; y análisis de la información de la BDD	01-ene-14	31-dic-14	SUBGERENCIA	Informe de impacto	TRIMESTRAL	NO	
		Realizar evaluación continua del crecimiento de depósitos a la vista y a plazo según las promociones realizadas	01-ene-14	31-dic-14	JEFE DE CAPTACIONES	Informe de crecimiento MENSUAL	MENSUAL	NO	
	Realizar convenios con los principales proveedores	Realizar cotizaciones TRIMESTRALES en los procesos de compras	01-ene-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Informe de procesos de compra TRIMESTRAL	TRIMESTRAL	NO	
		Determinar convenios que reduzcan los costos (rubros significativos)	01-ene-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Informe de convenios	TRIMESTRAL	NO	
Control de Costos	Implementación de un proceso de gestión de costos	Realizar estudio TRIMESTRAL de tasas activas y pasivas en el mercado	01-ene-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Informe de tasas	TRIMESTRAL	NO	
		Implementar un sistema de análisis de costos	01-jun-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Informe de gestión MENSUAL / Sistema de Análisis de Cotos en producción	MENSUAL		
Fortalecer la calidad de atención, servicio y satisfacción al socio cliente	Definir e implementar un programa integral de calidad de atención y servicio (Protocolo, capacitación, imagen)	Identificar y evaluar los momentos de verdad en la cadena de servicio	01-mar-14	30-mar-14	SUBGERENCIAS	Informe de identificación y análisis de servicio	MENSUAL		
		Identificar las características del protocolo que se debe implementar para un mejor servicio	01-abr-14	30-abr-14	SUBGERENCIAS	Matriz de atributos y características del servicio	MENSUAL	SI	300
		Definir, capacitar e implementar los protocolos de atención y servicio.	01-may-13	31-may-13	SUBGERENCIAS	MANUAL de protocolos de atención y servicios	MENSUAL	SI	2400
Ejecutar procesos de mejora de los productos y servicios que se ajusten a las necesidades de nuestro mercado objetivo	Fortalecer los procesos de mercadeo de los productos y servicios (CAPTACIONES Y SERVICIOS)	Definir e implementar los procesos de mercadeo de productos y servicios	01-abr-14	01-jul-14	GERENCIA GENERAL	MANUAL de Proceso de Mercado de Productos y Servicios	MENSUAL	NO	
Dar atención a las quejas y reclamos	Implementar un proceso integral de gestión de quejas y reclamos	Definición del proceso, MANUAL y procedimiento de quejas y reclamos.	01-ene-14	30-abr-14	SUPERVISORA OPERATIVA	MANUAL de procesos de recepción de quejas y reclamos	MENSUAL		
		Capacitación e implementación del proceso integral de quejas y reclamos	01-may-14	31-may-14	SUPERVISORA OPERATIVA	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL		
Dar información adecuada y oportuna a los socios y clientes	Definir e implementar un programa integral de calidad de atención y servicio (Protocolo, capacitación, imagen)	Diseñar un plan de capacitación en protocolos, servicio al cliente, manejo de quejas y reclamos, imagen corporativa	02-feb-14	02-abr-14	CONTADORA GENERAL	Plan de capacitación institucional	MENSUAL		
		2) Diseñar e implementar el protocolo institucional de calidad de atención	01-jun-14	30-jun-14	SUPERVISORA OPERATIVA	MANUAL de protocolo de servicios	MENSUAL		
	Definir un proceso integral de información	Definir el proceso de información institucional interna entre áreas	01-ene-14	01-feb-14	GERENCIA GENERAL	Proceso de Comunicación Interna	MENSUAL		
		Capacitación al personal en los procesos de entrega de información	01-feb-14	30-mar-14	GERENCIA GENERAL	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL		

Identificación, documentación y medición de procesos	Estandarización de procesos a nivel institucional	Capacitación en gestión de procesos	01-mar-14	31-mar-13	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL
		Documentación de procesos de la cadena de valor	01-abr-14	30-jun-14	ANALISTA DE RIESGOS	PROCESOS CADENA DE VALOR DOCUMENTADOS	MENSUAL
		Documentación de los procesos críticos (Definir e implementar el procedimiento para el monitoreo de la liquidez conforme con las metas institucionales)	01-jul-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	PROCESOS CRITICOS DOCUMENTADOS	MENSUAL
	Medición y gestión de procesos	Implementar la medición de los procesos	01-abr-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Diccionario de indicadores de procesos	MENSUAL
Definir e implementar procesos de mejora continua	Diseñar e implementar un modelo de mejora continua	Diseñar el modelo de mejoramiento continuo	30-jun-15	31-dic-15	ANALISTA DE RIESGOS	Proceso de Mejoramiento Continuo	ANUAL
		Aplicar el modelo de mejora continua en los procesos productivos	08-jul-05	08-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de Implementación del proceso de mejora continua	ANUAL
Implementar un proceso de aseguramiento tecnológico en infraestructura, y seguridad de información.	Definir e implementar un proceso integral de la gestión y control tecnológico (COBIT, ITIL)	Implementación Dominio 1	01-ene-14	30-jun-14	JEFE DE SISTEMAS	Informe de Implementación	MENSUAL
		Implementación Dominio 2	01-jun-14	01-jul-14	JEFE DE SISTEMAS	Informe de Implementación	MENSUAL
		Implementación Dominio 3	01-jul-14	31-dic-14	JEFE DE SISTEMAS	Informe de Implementación	MENSUAL
		Implementación Dominio 4	07-jul-05	07-jul-05	JEFE DE SISTEMAS	Informe de Implementación	MENSUAL
	Implementar mejores practicas de seguridad de información	Capacitación en seguridad de información, normativas vigentes y estándares internacionales	01-ene-14	30-jun-14	JEFE DE SISTEMAS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL
		Análisis de la situación actual en seguridad de información e identificación de debilidades y prioridades	01-oct-13	30-dic-13	JEFE DE SISTEMAS	Informe de Estado Actual	MENSUAL
		Diseñar y ejecutar el cronograma de implementación del proceso de seguridad de información	01-jul-14	31-dic-15	JEFE DE SISTEMAS	Cronograma de Implementación / Proceso de Seguridad de Información	MENSUAL
Automatización de procesos críticos	Identificar los procesos críticos y automatizarlos aprovechando la tecnología disponible	Identificar los procesos críticos y automatizarlos aprovechando la tecnología disponible	01-ene-16	31-dic-16	JEFE DE SISTEMAS	Matriz de procesos críticos de TI / Informe de proceso automatizados	MENSUAL
Descripción y análisis de cargos	Crear el departamento que gestione el talento humano	Implementar la nueva estructura organico - funcional	01-ene-14	31-ene-14	CONTADORA GENERAL	Formalización y presentación de la Estructura Organizacional	MENSUAL
		Definir metodología para describir y analizar cargos (Incluye Diccionario de Competencias)	01-ene-14	31-ene-14	CONTADORA GENERAL	MANUAL Metodológico de descripción y análisis de cargos	MENSUAL
		Describir y analizar los cargos	01-feb-14	28-feb-14	CONTADORA GENERAL	Descriptivo de cargos	MENSUAL
		Levantamiento de perfiles del personal según el perfil del cargo (Identificar brechas)	01-mar-14	31-mar-14	CONTADORA GENERAL	Informe de Brechas por cargos	MENSUAL
Capacitación al personal	Capacitación técnica y estratégica	Identificar las Necesidades de Capacitación técnica y estratégica	01-abr-14	30-abr-14	CONTADORA GENERAL	Informe General de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)	MENSUAL
		Identificar proveedores y cursos de capacitación y costos	01-may-14	30-may-14	CONTADORA GENERAL	Matriz de proveedores y eventos de capacitación	MENSUAL
		Definir y ejecutar cronograma de capacitación	01-jun-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	Cronograma de Capacitación / Informe de ejecución del cronograma	MENSUAL
	Capacitación operativa y normativa	Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.	01-abr-14	30-abr-14	CONTADORA GENERAL	Informe General de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)	MENSUAL

Evaluación del clima laboral	Implementar un proceso continuo de evaluación de clima laboral	Definición del proceso, variables y formato de encuesta	01-jun-14	30-sep-14	CONTADORA GENERAL	Proceso de Gestión de Clima Laboral/ Encuesta de Clima Laboral	MENSUAL		
		Definir y ejecutar el cronograma de evaluación	01-oct-14	10-oct-14	CONTADORA GENERAL	Cronograma de encuesta de clima laboral	ANUAL		
		Identificar debilidades y diseñar y ejecutar planes de acción	11-oct-14	31/10/2014	CONTADORA GENERAL	Informe de resultados de clima laboral / Plan de acción para mejoramiento de Clima Laboral	ANUAL		
		Ejecución del plan de acción para mejoramiento de clima laboral	01-ene-15	31-dic-15	CONTADORA GENERAL	Plan de Acción	ANUAL		
Seguridad y salud ocupacional	Implementar el proceso de salud y seguridad ocupacional	Implementar el proceso de salud y seguridad ocupacional	01-jul-14	31-dic-14	CONTADORA GENERAL	MANUAL de Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional	ANUAL	SI	1300
Evaluación del desempeño	Implementar un proceso continuo de evaluación de desempeño por competencias	Definición del proceso de evaluación de desempeño por competencias	01-sep-14	31/09/2014	CONTADORA GENERAL	Proceso de evaluación por competencias	ANUAL		
		Aplicación de la evaluación de desempeño	01-oct-14	31-oct-14	CONTADORA GENERAL	Evaluaciones de desempeño por cada cargo	ANUAL		
		Definición y aplicación de planes de acción de mejora	01-nov-14	30-nov-15	CONTADORA GENERAL	Plan de acción para mejorar desempeño de competencias	ANUAL		
Implementar los demás subsistemas de la Gestión del Talento Humano	Definir e implementar los demás subsistemas de la gestión de talento humano	Definir e implementar los demás subsistemas de la gestión de talento humano	01-oct-15	31-dic-16	CONTADORA GENERAL	MANUAL Integral de Gestión de Talento Humano por competencias	ANUAL		
Implementación del sistema de gestión de riesgos financieros	Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Liquidez	Capacitación en Riesgo de Liquidez	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	SI	800
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Liquidez	MENSUAL		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Liquidez	MENSUAL		
		Ejecución de los procesos y procedimientos	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de gestión de riesgo de liquidez	MENSUAL		
	Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Mercado	Capacitación en Riesgo de Mercado	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	SI	800
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Mercado	MENSUAL		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Mercado	MENSUAL		
		Ejecución de los procesos y procedimientos	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de gestión de riesgo de mercado	MENSUAL		
	Definir e implementar el sistema de Gestión de Riesgos de Crédito	Capacitación en Riesgo de Crédito	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	SI	800
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Crédito	MENSUAL		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo de Crédito	MENSUAL		
		Ejecución de los procesos y procedimientos	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de gestión de riesgo de Crédito	MENSUAL		

Implementación del sistema de gestión de riesgo de prevención de lavado de activos	Implementar el modelo de gestión de prevención de lavado de activos	Capacitación en Prevención de Lavado de Activos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	NO	
		Definición de metodología, políticas y MANUAL de prevención de lavado de activos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Gestión de Prevención de Lavado de Activos	MENSUAL		
		Definición e implementación de herramienta para monitoreo de transacciones inusuales	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Gestión de Prevención de Lavado de Activos	MENSUAL		
		Definición e implementación de herramienta para gestión de riesgos de prevención de lavado de activos	01-ene-14	31-dic-14	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de gestión de riesgo Gestión de Prevención de Lavado de Activos	MENSUAL		
		Mantenimiento el sistema de prevención de lavado de activos y la mejora continua	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS		MENSUAL		
Implementación del sistema de gestión de riesgo operativo	Implementación del modelo de gestión de riesgo operativo	Capacitación en Riesgo Operativo	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	SI	800
		Definición de metodología, políticas y límites de exposición, incluyendo excepciones dictadas por el CDA.	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo Operativo	MENSUAL		
		Definir los procedimientos para Identificar, medir, controlar/mitigar, y monitorear los riesgos	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Manual Metodológico de Riesgo Operativo	MENSUAL		
		Capacitación al personal en riesgo operativo e integral	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Informe de capacitación. Firmas de asistencia. Evaluaciones	MENSUAL	SI	800
		Ejecución de los procesos y procedimientos (Levantamiento y medición de riesgos)	07-jul-05	07-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	Mapas de Riesgos Institucionales	MENSUAL		
	Implementación de un BCP (contingencia plan)	Implementación de un BCP (contingencia plan)	08-jul-05	08-jul-05	ANALISTA DE RIESGOS	BCP	MENSUAL		
Generar campañas de responsabilidad social	Participación en eventos de la comunidad	Definición, cronograma y presupuesto de eventos de la comunidad	01-abr-14	30-abr-13	GERENCIA GENERAL	Cronograma y presupuesto de Responsabilidad Social	MENSUAL	NO	
		Ejecución del cronograma de eventos de responsabilidad social	01-may-14	31-dic-14	GERENCIA GENERAL	Informe MENSUAL de Gestión en Responsabilidad Social	MENSUAL	SI	7000
		Diseño y desarrollo metodológico de Responsabilidad Social	01-ene-14	31-mar-14	GERENCIA GENERAL	Proceso de Responsabilidad Social	MENSUAL	SI	500
		Diseñar e implementar el balance social	01-ene-15	31-mar-15	GERENCIA GENERAL	Memoria de Responsabilidad Social 2014	MENSUAL	SI	1500

Fuente: CAC Andina Ltda. (Plan Operativo 2013 - 2016)

#### **CAPÍTULO IV**

**Informe de examen de auditoría integral al área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda., correspondiente al periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.**



## **Informe de Auditores independientes**

Latacunga, 20 de enero del 2014

Ingeniero

Alfredo Jácome T.

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado el examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., correspondiente al periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, la cual cubre la siguiente temática: el examen de las cuentas de cartera de crédito del balance general; la evaluación del sistema de control interno; la evaluación del cumplimiento de las leyes y regulaciones que le afectan y el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus actividades evaluado con los indicadores de desempeño.

La administración es responsable de la preparación, integridad y presentación razonable de los estados financieros; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la compañía; del cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la cooperativa; y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de la cooperativa.

Nuestras obligaciones son las de expresar conclusiones sobre cada uno de los temas de la auditoría integral con base de los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencia suficientemente apropiada, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de auditoría integral. Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación de control interno para períodos futuros están sujetas al riesgo de que el control interno se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos.

El examen especial de auditoría integral se realizó de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros, a la auditoría de

control interno, a la auditoría sobre cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión. Estas normas requieren que el examen de auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si las cuentas de los estados financieros están exentas de errores importantes en sus contenido; que la estructura de control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva; que se han cumplido con las principales leyes, regulaciones y disposiciones legales que son aplicables; y que la información que sirvió para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración es confiable. La auditoría financiera incluye el examen a base de pruebas selectivas, de la evidencia que respalda las cifras presentadas en los estados financieros, la evaluación de la aplicación de las normas y principios contables.

Consideramos que nuestro examen de auditoría integral proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre las cuentas de créditos del balance general y conclusiones sobre la otra temática.

En nuestra opinión, las cuentas del grupo 14 correspondiente a cartera de créditos del Balance General presentan razonablemente la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. , correspondiente al período 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados uniformemente.

### **Otras conclusiones**

Con base a nuestros procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, concluimos que el área de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura aceptable de control interno en relación con la conducción ordenada de sus operaciones y cumplimiento con las leyes y regulaciones y los indicadores revelan el desempeño aceptable respecto a su gestión al 31 de diciembre del 2013, a excepción de las condiciones expresadas a continuación:

#### **1. Control Interno**

##### **Comentario**

La evaluación de control interno al Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., arrojó un nivel medio de confianza con el 70%, así también el riesgo con un 30%, y principalmente se indicó que:

- ✓ No se cuenta con un código de ética, ni políticas para contratación de personal lo que ha limitado a sus funcionarios conocer sobre sus responsabilidades y políticas, así mismo ocasiona que el personal específicamente del área de crédito no tenga afinidad con el cargo que desempeña.
- ✓ Inexistencia de un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.
- ✓ No se cuenta con planes de capacitación para el personal del área de crédito lo que dificulta sus actuaciones.
- ✓ Falta de un plan de contingencia para mitigación del riesgo, pues es necesario en el caso de que la cooperativa se vea expuesta a riesgos que ocasionen condiciones económicas difíciles.
- ✓ Los socios no cumplen puntualmente con los compromisos contraídos con la Cooperativa reflejándose en los retrasos en el pago de las cuotas y también porque no existe una comunicación clara y efectiva de la información.

## **Conclusión**

Por los asuntos referidos, la administración y funcionarios de la cooperativa no han considerado contar con un departamento de talento humano, manual de procedimientos, capacitación, plan de contingencia, aplicables a este tipo de institución y exclusivamente para el área de crédito.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente**

Crear el departamento que gestione el talento humano y realizar la descripción y análisis de cargos que deberían desempeñar cada uno de los funcionarios en los diferentes departamentos de la cooperativa.

### **Al Consejo de Administración y a la Gerencia**

Deberán emitir un Manual de funciones y procedimientos para el personal que labora en el área de crédito, con la finalidad de optimizar y mejorar los procesos de crédito.

#### **Al Gerente**

Elaborar un plan de capacitación para el personal del área de crédito independientemente de lo establecido en el Plan Operativo a fin de que puedan tener claro cuál es la función que deben desempeñar.

#### **Al Comité de Crédito**

Realizar charlas a las que deberán asistir los miembros del área de crédito con la finalidad de que conozcan sus obligaciones, así como elaborar un matriz de fechas de vencimientos de manera que se pueda llamar a anticipar del próximo vencimiento del crédito.

## **2. Cumplimiento**

### **Comentario**

En la verificación de la normativa que rige para las Cooperativas de Ahorro y Crédito se pudo identificar que:

- ✓ Se ha concedido tres y hasta once créditos simultáneos a un mismo socio lo que va en incumplimiento de lo que establece el Reglamento de Crédito en sus Disposiciones Generales Art. 48., que dice: "Ningún socio podrá tener más de dos préstamos, simultáneamente, salvo uno especial emergente, previo visto bueno de la Gerencia".  
Esta dificultad se presenta debido a que los oficiales de crédito otorgan créditos sin verificar la normativa por alcanzar las metas asignadas a cada uno, ocasionando que la liquidez se vea comprometida, así como que los montos otorgados sumen más del 10 y 20 % del capital técnico.
  
- ✓ Se ha verificado que los expedientes de crédito cuentan con documentación ilegible especialmente en copias de cédulas de identidad, papeletas de votación y planillas de servicios básicos, así mismo que no guarda el debido orden la documentación lo que indica que no se ha tenido la debida observancia El Reglamento de Crédito CAPITULO V DE LOS REQUISITOS, en su ART. 7. Indica: Las personas naturales

para obtener un préstamo, así como sus garantes, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser Socio(a) activo(a) de la Cooperativa; (deudor y Garante)
- b) Haber cumplido una antigüedad mínima en sus ahorros de 8 días;(deudor y Garante)
- c) Copia a Color de la Cédula de Identidad solo si es mayor de 18 años de edad.
- d) Papeleta de Votación actualizada
- e) Servicio básico: agua, luz y teléfono.
- f) Poseer el valor del encaje vigente;
- g) El Socio(a) y el cónyuge del Socio(a) deberán estar al día en sus obligaciones directas e indirectas con la Cooperativa;
- h) No tener créditos directos ni garantías en mora, ni haber presentado mora en los seis últimos meses;
- i) No tener antecedentes registrados en la Central de Riesgos, o en otros Burós de Crédito.
- j) Acreditar la suficiente capacidad y voluntad de pago: mediante un documento que justifique sus ingresos: rol de pagos. Ruc, certificación de trabajo, otros.
- k) Presentar garantías a satisfacción de la Cooperativa;
- l) En caso de que el Socio(a) que no resida en la ciudad y que solicite un préstamo, deberá presentar garantía de una persona que resida en la provincia de Cotopaxi;
- m) Presentar Certificaciones bancarias, comerciales o personales
- n) Presentar la documentación legal que le sea solicitada.

Así también el ART. 57 indica que: La información de base para el análisis de crédito que los socios entreguen a la Cooperativa será CONFIDENCIAL, por lo tanto, los directivos, funcionarios y empleados deberán guardar las reservas del caso, pues de lo contrario, podrá disponerse la exclusión de la Cooperativa al infractor responsable.

- ✓ No se ha desarrollado un plan de contingencia para que en caso de que la cooperativa se vea expuesta a un desastre natural o que la cartera de crédito esté en condiciones económicas difíciles pueda subsistir sin problema, lo que va en contra de lo establecido en el **Art. 92 de la Ley de Economía Popular y Solidaria - Administración y calificación de riesgo que dice** “ las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador. “

## **Conclusión**

- ✓ Por los asuntos referidos, la administración y funcionarios de la cooperativa no han considerado las disposiciones legales establecidas en el Art. 48 del Reglamento de Crédito.
- ✓ La falta de preocupación y atención de los miembros del Departamento de Créditos en revisar que los documentos sean presentados en buenas condiciones como en mantener los expedientes con el debido orden de la documentación según el art 7 CAPITULO V DE LOS REQUISITOS del Reglamento de Crédito.
- ✓ Existe desconocimiento de disposiciones legales emitidas por el órgano regulador (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) de la cooperativa con relación con el manejo de planes de contingencia.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente General:**

Capacitar a los oficiales de crédito acerca de sus obligaciones, así como de las disposiciones del Reglamento de Crédito y establecer sanciones para el incumplimiento

### **Al Jefe de Créditos**

Realizar un control periódico de los reportes de concesión de créditos para verificar que esta anomalía no siga ocurriendo.

### **Al Gerente General:**

Proponer sanciones para el mal manejo y archivo de la documentación de los expedientes de crédito.

### **Al Jefe de Créditos**

Realiza un control permanente de la documentación que reposa en los expedientes para evidenciar que todos los requisitos consten intactos y de forma ordenada.

### **Al Gerente General**

Diseñar planes de contingencia con el propósito de minimizar el riesgo; poner a consideración del Consejo de Administración para su inmediata aprobación.

## **3. Gestión**

### **Comentario**

La información obtenida de la aplicación de indicadores de gestión y financieros generaron lo siguiente:

- ✓ Las Fuentes de Fondeo son las obligaciones que se tiene para con el público y para con otras instituciones financieras destinadas a servicios que presta la cooperativa y de \$6'000.000.00 que se presupuestó solo se han alcanzado \$4'421.402.30.
- ✓ El crecimiento de colocaciones refiere al porcentaje de incremento que la cooperativa ha alcanzado en relación del 2012 con el 2013 evidenciando que se cumple con lo planificado.
- ✓ Para determinar el control y reducción de la morosidad se compara el total de la cartera en riesgo con el total de la cartera del 2013 que arroja un resultado de 7.53% y comparado con lo planificado que fue del 5% se obtiene una brecha desfavorable pues se sobrepasó lo planificado.
- ✓ Para determinar el grado de absorción o control de los gastos se pudo comparar los gastos operacionales con el margen financiero de lo que se obtuvo como resultado un 101.55% de participación del margen financiero consumido en gastos operacionales y al compararlo con el grado de absorción de las cooperativas pequeñas según la SEPS se evidencia que supera en un 2,02%.
- ✓ Para determinar el porcentaje de programas de capacitación ejecutados en el período 2013 se comparó los programas de capacitación ejecutados con los programas de capacitación planificados obteniendo un 33.33% de cumplimiento.

- ✓ Para determinar la Cobertura Patrimonial de Activos se comparó el Patrimonio con los Activos inmovilizados Netos alcanzando un 135.94% que al ser comparado con el promedio de las cooperativas pequeñas se alcanza una brecha de 53.64% desfavorable.
- ✓ Para determinar el Rendimiento Operativo sobre Activo – ROA se comparó la Utilidad del Ejercicio con el Activo alcanzando un 0.19% que al ser comparado con el promedio de las cooperativas pequeñas se alcanza una brecha de desfavorable del 87.03%; así mismo para determinar el Rendimiento sobre Patrimonio ROE se comparó la Utilidad del Ejercicio con el Patrimonio menos la utilidad de lo que se obtuvo el 1.65% que al ser comparado con las cooperativas pequeñas alcanza una brecha desfavorable del 82,67%
- ✓ Para determinar la Liquidez se aplicó el indicador que compara los Fondos Disponibles con el Total Depósitos a Corto Plazo obteniendo un 24.89% que al ser comparado con el promedio de las cooperativas pequeñas se alcanza una brecha desfavorable del -36.60%

## **Conclusión**

Por los asuntos referidos, y cálculos realizados se resume que la administración no ha dirigido de una buena manera la gestión operativa y financiera de la cooperativa pues se encontró dificultad en los indicadores de:

- ✓ Fuentes de fondeo
- ✓ Crecimiento en la colocaciones
- ✓ Controlar y reducir la morosidad
- ✓ Control de gastos
- ✓ Capacitación al personal
- ✓ Solvencia patrimonial
- ✓ Índice de morosidad bruta total
- ✓ Rentabilidad
- ✓ ROE – ROA
- ✓ Liquidez

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente**

- ✓ Gestionar ante otras instituciones financieras para contar con fuentes de fondeo que

permitan cumplir los objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual.

- ✓ Considerar el porcentaje alcanzado en crecimiento de colocaciones del periodo para que en el próximo presupuesto se incremente los valores relacionados con las fuentes de fondeo de manera que se cuente con los recursos necesarios para la otorgación de créditos.
- ✓ Crear un departamento encargado de realizar el seguimiento y control de la morosidad de los créditos pues es el elemento más importante del funcionamiento de la cooperativa y no se puede poner en riesgo la liquidez de la misma.
- ✓ Plantear revisión de gastos de personal, honorarios y servicios varios que se generaron en el 2013 pues son elevados y ocasionan que la utilidad se vea afectada.
- ✓ Plantear revisión de programas de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y del personal idóneo para que se pueda ejecutar dichos programas de capacitación.
- ✓ Considerar la composición de los activos inmovilizados que ayuden a tomar decisiones que no afecten a la solvencia patrimonial de la cooperativa.
- ✓ Considerar la composición de los gastos corrientes pues inciden mucho en la utilidad que al ser comparada con el total de activos y patrimonio hace que se obtenga un porcentaje muy bajo de rentabilidad en la cooperativa.
- ✓ Mantener o buscar mayor promoción que ayude la captación de depósitos de manera que se cuente con fondos disponibles que ayuden a prestar excelentes servicios a los clientes de la cooperativa.

f. \_\_\_\_\_

Ing. Isabel Armas Heredia

Auditora

## **MATRIZ DE SEGUIMIENTO**

REF	CARGOS / RECOMENDACIONES	PLAZOS					MEDIO DE VERIFICACIÓN	FIRMAS DE LOS RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO
		Abr	May	Jun	Jul	Ago		
HH/AF	<b>Al Gerente General</b> Capacitar a los oficiales de crédito acerca de sus obligaciones, así como de los objetivos que persigue la cooperativa en cuanto al manejo de la cartera de crédito.		x				Plan de Capacitación	
	<b>Al Jefe de Créditos</b> Emprender acciones para la recuperación de cartera vencida, de manera que se pueda tener mayor liquidez en la cooperativa.		x				Plan de Recuperación de Cartera	
HH/AF	<b>Al Jefe de Créditos</b> Realiza un análisis periódico de los saldos por cobrar para determinar su antigüedad y cobrabilidad.			x			Informe	
HH/AF	<b>Al Gerente General</b> Capacitar a los oficiales de crédito acerca de los posibles riesgos que se presentan en la recuperación de cartera y prever en el análisis de la documentación antes de otorgar el crédito.	x					Plan de Capacitación	
	<b>Al Jefe de Créditos</b> Orientar a los asesores para que se realice un mejor análisis de la situación económica de los socios, garantes o de las garantías que presentan para anticiparse a la no presencia de morosidad.		x				Plan de Capacitación	
HH/ACI	<b>Al Gerente General</b>					x	Implementación del	

	Crear el departamento que gestione el talento humano y realizar la descripción y análisis de cargos que deberían desempeñar cada uno de los funcionarios en los diferentes departamentos de la cooperativa.						departamento	
HH/ACI	<b>Al Consejo de Administración y a la Gerencia</b>						Manual de funciones y procedimientos	
	Deberán emitir un Manual de funciones y procedimientos para el personal que labora en el área de crédito, con la finalidad de optimizar y mejorar los procesos de crédito.			x				
HH/ACI	<b>Al Gerente General</b>						Plan de Capacitación	
	Elaborar un plan de capacitación para el personal del área de crédito independientemente de lo establecido en el Plan Operativo a fin de que puedan tener claro cuál es la función que deben desempeñar.	x						
HH/ACI	<b>Al Comité de Crédito</b>						Plan de Capacitación	
	Realizar charlas a las que deberán asistir los miembros del área de crédito con la finalidad de que conozcan sus obligaciones, así como elaborar un matriz de fechas de vencimientos de manera que se pueda llamar a anticipar del próximo vencimiento del crédito.	x						
HH/AG	<b>Al Gerente General</b>						Convenios	
	Gestionar ante otras instituciones financieras para contar con fuentes de fondeo que permitan cumplir los objetivos plasmados en el Plan Operativo Anual.					x		
HH/AG	<b>Al Gerente General</b>					x	Informe	

	Considerar el porcentaje alcanzado en crecimiento de colocaciones del periodo para que en el próximo presupuesto se incremente los valores relacionados con las fuentes de fondeo de manera que se cuente con los recursos necesarios para la otorgación de créditos.						
HH/AG	<b>Al Gerente General</b> Crear un departamento encargado de realizar el seguimiento y control de la morosidad de los créditos pues es el elemento más importante del funcionamiento de la cooperativa y no se puede poner en riesgo la liquidez de la misma.					x	Implementación del departamento
HH/AG	<b>Al Gerente General</b> Plantear revisión de gastos de personal, honorarios y servicios varios que se generaron en el 2013 pues son elevados y ocasionan que la utilidad se vea afectada.					x	Informe
HH/AG	<b>Al Gerente General</b> Plantear revisión de programas de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y del personal idóneo para que se pueda ejecutar dichos programas de capacitación.	x					Informe
HH/AG	<b>Al Gerente General</b> Considerar la composición de los activos inmovilizados que ayuden a tomar decisiones que no afecten a la solvencia patrimonial de la cooperativa.					x	Informe
HH/AG	<b>Al Gerente General</b>					x	Informe

	Considerar la composición de los gastos corrientes pues inciden mucho en la utilidad que al ser comparada con el total de activos y patrimonio hace que se obtenga un porcentaje muy bajo de rentabilidad en la cooperativa.						
HH/AG	<b>Al Gerente General</b>						
	Mantener o buscar mayor promoción que ayude la captación de depósitos de manera que se cuente con fondos disponibles que ayuden a prestar excelentes servicios a los clientes de la cooperativa.		x				Proyecto
HH/AC	<b>Al Jefe de Créditos</b>						
	Realizar un control periódico de los reportes de concesión de créditos para verificar que el otorgamiento de créditos simultáneos no siga ocurriendo.	x					Informe
HH/AC	<b>Al Gerente General</b>						
	Proponer sanciones para el mal manejo y archivo de la documentación de los expedientes de crédito.			x			Informe
	<b>Al Jefe de Créditos</b>						
	Realiza un control permanente de la documentación que reposa en los expedientes para evidenciar que todos los requisitos consten intactos y de forma ordenada.		x				Informe
HH/AC	<b>Al Gerente General</b>						
	Diseñar planes de contingencia con el propósito de minimizar el riesgo; poner a consideración del Consejo de Administración para su inmediata aprobación.			x			Plan de contingencia

## **DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS**

El examen de auditoría integral al área de crédito de la Cooperativa de ahorro y Crédito Andina Ltda., correspondiente al período enero – diciembre 2013, ha permitido conocer y evaluar a la entidad en su conjunto en base a los aspectos financieros, de gestión, cumplimiento y control interno, generando un informe final de aseguramiento que contiene la opinión y las respectivas recomendaciones.

En el examen de auditoría se ha podido generar papeles de trabajo para cada una de las auditorías, haciendo que se cumpla con los objetivos trazados en la propuesta de investigación.

Se concluye que las políticas, procesos y procedimientos implementados por la administración son razonablemente confiables, sin embargo se presentan debilidades que requieren tomar acciones correctivas para prevenir problemas a futuro en el manejo del área de crédito y de la cooperativa en su conjunto.

## CONCLUSIONES

- ✓ Los directivos de la cooperativa y los funcionarios del área de crédito no cumplen a cabalidad las funciones a ellos encomendadas por lo que no garantizan el buen desenvolvimiento de las operaciones de la institución, sin embargo en cuanto a los saldos presentados en el grupo Cartera de Crédito son razonables.
- ✓ Los objetivos trazados para la investigación se cumplieron a medida que se desarrollaron todas las fases del examen que incluyó la evaluación del sistema de control interno, la razonabilidad de los estados financieros, la evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales, el grado de eficiencia y eficacia de los procesos y actividades respecto al área de crédito, hasta la emisión del informe de auditoría.
- ✓ No se cuenta con un Manual de Procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, pues los miembros del área de créditos indican que vienen aplicando procedimientos básicos desde hace tiempo, por lo que es necesaria también la capacitación.
- ✓ Existe un porcentaje importante de cartera vencida en la cooperativa, lo cual trae como consecuencia una gestión financiera inadecuada e inconvenientes en el manejo de la liquidez.
- ✓ La aplicación de este tipo de auditorías es de mucha importancia para las instituciones, pues cuentan con una evaluación integral, haciendo que los resultados sean un aporte para que éstas puedan tomar decisiones oportunas que fortalezcan el accionar de las mismas.

## RECOMENDACIONES

- ✓ A los directivos y al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito deben garantizar la gestión y el buen desempeño de las actividades a ellos encomendadas de manera que se pueda alcanzar los objetivos trazados por la institución.
- ✓ Aplicar las recomendaciones dadas en el informe del examen de auditoría integral en base al cronograma de implementación de recomendaciones; así mismo realizar el monitoreo y evaluación correspondientes, que permitan identificar las causas de incumplimientos.
- ✓ Encargar la elaboración inmediata de un Manual de Procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, así mismo la capacitación sobre este a fin de que exista un mejor control en el proceso de otorgamiento de crédito.
- ✓ Ante el incremento de la cartera vencida en la cooperativa, es necesario que se considere la creación de un departamento encargado del seguimiento y control de la morosidad o un Plan de Contingencia, evitando poner en riesgo la liquidez de la misma.
- ✓ Las instituciones deberían aplicar este tipo de exámenes, pues les ayuda en la toma de decisiones tanto en lo económico como organizacional, pues en un solo examen se incorpora las auditorías financiera, de cumplimiento, de gestión y control interno sin tener que cancelar altas sumas de dinero por cada una de ellas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Amador, Alfonso. 2008.** *Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación*. México : McGraw - Hil, 2008.

**Beltran, Jesús. 2000.** *Indicadores de gestión*. Tercera. Bogotá : Editores Ltda., 2000.

**Blanco, Yanel. 2009.** *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Primera. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2009. pág. 1.

**Franklin, Enrique. 2008.** *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. Segunda. México : Pearson Education, 2008.

**Kaplan, Robert y Norton, David.** *El cuadro de mando integral Balanced Scorecard*.

**Madariaga, Juan. 2004.** *Manual Práctico de Auditoría*. España : Ediciones Deusto, 2004.

**Mantilla, Samuel. 2005.** *Control Interno Informe COSO*. Cuarta. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2005.

**Michael, Porter. 1985.** *Competitive Advantage*. 1985.

**Sánchez, Gabriel. 2006.** *Auditoría de estados financieros*. Segunda. México : Pearson Educación, 2006.

**Subía, Jaime. 2013.** *Auditoría de Gestión 3. Guía Didáctica*. Loja, Ecuador : EDILOJA CIA LTDA, Mayo de 2013.

**Subia, Jaime. 2012.** *Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Guía Didáctica*. Loja, Ecuador : EDILOJA Cia Ltda, Mayo de 2012.

### INTERNET

- [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)
- [www.iasb.org](http://www.iasb.org)

## **ANEXOS**



**ANDINA Ltda.**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
*Eficazmente sólida, socialmente comprometida...*

Latacunga, 31 de Julio de 2014

Oficio No. 00571 G. – 14

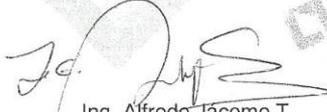
**Ingeniera**  
Isabel Armas Heredia  
Presente.-

De mi consideración:

En calidad de Gerente General de la COAC. ANDINA LTDA, le hago llegar un atento y cordial saludo, a la vez por medio del presente autorizo a Ud. a desarrollar su tema de tesis **"EXAMEN DE AUDITORIA INTEGRAL AL ÁREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORROS Y CRÉDITO ANDINA LTDA.**, del período Enero-Diciembre 2013.

Particular que comunico para los fines pertinentes

Atentamente,

  
Ing. Alfredo Jácome T.  
**GERENTE GENERAL**  
**COOPERATIVA ANDINA LTDA**



www.coopandina.fin.ec

*Somos más... más apoyo, más impulso!*

**Casa Matriz:** Av. Benjamín Terán 319 y Antonia Vela • Telf.: (03) 2802 102 / 2802 754 / 2802 850  
**Agencia Centro:** Félix Valencia y Quijano y Ordóñez • Tel.: 2802 150 Latacunga - Ecuador



Ing. Isabel Armas Heredia

Dirección: Saquisilí 9 de Octubre y Mariscal Sucre  
Telfs. 032722658  
0995863727

Latacunga, 3 de noviembre de 2014

Ingeniero

Alfredo Jácome

**GERENTE GENERAL DE COOPERATIVA ANDINA LTDA.**

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo establecido en el programa de Maestría en Auditoría Integral de la Universidad Técnica Particular de Loja y Propuesta la Auditoría Integral, notifico a usted, que se iniciará el "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL AREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2013"

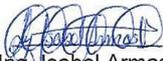
Los objetivos de la Auditoría son:

1. Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría integral orientados al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
2. Opinar sobre la razonabilidad de los saldos relacionados, el sistema de control interno, el cumplimiento de las principales disposiciones legales y la gestión empresarial del área de crédito.
3. Generar el informe de examen integral y las acciones correctivas.

Para el desarrollo del presente trabajo el equipo de auditores estará conformado por los señores: Mgs. Grace Tamayo, Directora de Tesis e Ing. Isabel Armas H. Auditor, por los que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Por la atención a la presente y en espera de su respuesta.

Atentamente,

  
Ing. Isabel Armas H

**AUDITOR**

Recibido  
03-11-2014.  




Ing. Isabel Armas Heredia

Dirección: Saquisilí 9 de Octubre y Mariscal Sucre  
Telfs. 032722658  
0995863727

Latacunga, 10 de noviembre del 2014

Ingeniero

Alfredo Jácome

**GERENTE GENERAL DE COOPERATIVA ANDINA LTDA.**

Presente.

De mi consideración:

Solicito se disponga a quien corresponda entregar la información detallada a continuación para el "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL AREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2013"

1. Estados Financieros 2012 / 2013
2. Escritura de constitución
3. Copia de RUC
4. Estatuto
5. Planificación estratégica
6. Plan Operativo Anual 2013
7. Informes De Auditorias Anteriores 2012
8. Manuales de Funciones
9. Reglamento de Crédito
10. Manual de Procedimientos y políticas de crédito y recuperación de cartera
11. Mayores Principales y Auxiliares de Cuentas de Grupo 14 Créditos
12. Reportes de Operaciones de Crédito 2013
13. Presupuesto 2013
14. Indicadores Financieros y de Gestión

Por la favorable atención que se digna dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

  
Ing. Isabel Armas H

**AUDITOR**

  
ANDINA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
SECRETARIA  
10-11-2014



Ing. Isabel Armas Heredia

Dirección: Saquisilí 9 de Octubre y Mariscal Sucre  
Telfs. 032722658  
0995863727

Latacunga, 19 de enero del 2015

Ingeniero

Alfredo Jácome

**GERENTE GENERAL DE COOPERATIVA ANDINA LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante la lectura del borrador del informe del "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL AREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2013"

La diligencia se llevará a cabo en las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., ubicada en Latacunga entre las calles Benjamín Terán 3-19 y Antonia Vela el día viernes 23 de enero del presente mes y año, a las 10h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Ing. Isabel Armas H.

**AUDITOR**

Recibido  
19-01-2015



Ing. Isabel Armas Heredia

Dirección: Saquisilí 9 de Octubre y Mariscal Sucre  
Telfs. 032722658  
0995863727

Latacunga, 21 de enero del 2015

Ingeniero

Alfredo Jácome

**GERENTE GENERAL DE COOPERATIVA ANDINA LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a usted los hallazgos encontrados en el "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL AREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2013" y solicitamos nos comente las razones por la que se presentaron esos inconvenientes.

Por su respuesta y pronta ayuda, anticipo nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Isabel Armas H.

**AUDITOR**

Adj. Hojas de Hallazgos

**ANDINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
SECRETARÍA  
Recibido.  
21-01-2015



Ing. Isabel Armas Heredia

Dirección: Saquisilí 9 de Octubre y Mariscal Sucre  
Telfs. 032722658  
0995863727

**ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL AREA DE CREDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, CORRESPONDIENTE AL PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2013"**

En la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, a los veinte y tres días del mes de enero del dos mil quince, a las diez horas de la mañana, asisten a la comunicación de los resultados, producto del "Examen de Auditoría Integral al área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., por el período 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, por una parte el Gerente General, Jefe de Crédito, y Contador de la entidad así como la Ing. Isabel Armas H. – Auditor.

Se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen enfatizando en los comentarios y recomendaciones que fueron aceptadas por el Ing. Alfredo Jácome quien solicitó sesenta días para evaluar las correcciones propuestas.

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

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Ing. Alfredo Jácome	Gerente General	
Sr. Mauricio Amores	Jefe de Créditos	
Ing. Anita Borja	Contadora	

Ing. Isabel Armas H.  
**AUDITOR**

Ing. Alfredo Jácome.  
**GERENTE GENERAL**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0591713094001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** JACOME TAPIA ALFREDO RAFAEL  
**CONTADOR:** BORJA VARGAS ANA LUCIA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 12/07/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 12/07/2007  
**FEC. INSCRIPCION:** 08/08/2007 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 29/11/2011

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Ciudadela: EL CARMEN Calle: AV. BENJAMIN TERAN  
Número: 3-19 Intersección: ANTONIA VELA Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA Telefono Trabajo:  
032802102 Telefono Trabajo: 032802754 Fax: 032802850 Celular: 084621639 Email: ajacome@andinacoac.com Web:  
WWW.ANDINACOAC.COM

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ COTOPAXI **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJVR010808

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ

Fecha y hora: 29/11/2011 16:54:43

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0591713094001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 12/07/2007  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Ciudadela: EL CARMEN Calle: AV. BENJAMIN TERAN  
Número: 3-19 Intersección: ANTONIA VELA Referencia: A UNA GUADRA DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032802102 Telefono  
Trabajo: 032802754 Fax: 032802850 Celular: 084621639 Email: ajacone@andinacoac.com Web: WWW.ANDINACOAC.COM

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 16/09/2010  
**NOMBRE COMERCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**  
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Barrio: LA MERCED Calle: QUIJANO Y ORDOÑEZ Número: 8-  
104 Intersección: FELIX VALENCIA Referencia: FRENTE AL MERCADO PICHINCHA Telefono Trabajo: 032800544 Fax: 032802150  
Telefono Trabajo: 032802150 Email: ajacone@andinacoac.com



**RECUERDE:**

**SU FECHA MÁXIMO  
DE PAGO ES EL:**

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

**26**

**DE CADA MES**

JRS.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJVR010808

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ

Fecha y hora: 29/11/2011 16:54:43



Detalle de la organización

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.

Sector	SFPS	Representante legal (Gerente)	ACTIVA
RUC	0591713094001	Presidente Consejo Administración	ALFREDO RAFAEL JACOME TAPIA
Razón social	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA.	Presidente Consejo Vigilancia	CHASILIQUN GARCIA LUIS ALFONSO
Grupo	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
Provincia	COTOPAXI		
Cantón	LATACUNGA		
Parroquia	LA MATRIZ		
Dirección	AV. BENJAMIN TERÁN 3-19 ANTONIA VELA		
Teléfono	032802102		
Correo electrónico	asistentegerencia@coopandina.fin.ec		
Intendencia Zonal	AMBATO		
Número de Resolución SEPS	SEPS-ROEPS-2013-000347		
Segmento/Nivel	Segmento 2		
Estado	BARZALLO SALAZAR GUILLERMO ROLANDO		

[← Atrás](#)