



1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

Gráfico No. 1: Logotipo de la empresa



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., se crea por iniciativa de un grupo de trabajadores del H. Consejo Provincial de Zamora Chinchipe, quienes agobiados por las bajas remuneraciones y preocupados por las múltiples necesidades económicas que atraviesan las personas, que dependen únicamente de un bajo salario mensual, se vieron en la necesidad, de asociados buscar mejoras a sus economías familiares, razón por la cual decidieron formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” con fines sociales y crediticios en beneficio común.

Realizadas las gestiones y cumplidos los requisitos legales y reglamentarios; el 14 de abril de 1983, mediante Acuerdo Ministerial No.439 son aprobados sus estatutos e inscrita la Cooperativa en al Registro general de Cooperativas, con fecha 9 de Junio de 1983.

Actualmente cuenta con un capital social de \$49.178.31 y con 227 socios activos del las diferentes instituciones públicas del cantón Zamora.

1.2 Localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., está domiciliada en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, calle Jorge Mosquera y Av. Héroe de Paquisha.



1.3 Base legal

- Ley General de Cooperativas
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno

La COAC “Ciudad de Zamora Ltda.”, está bajo el control y supervisión del Ministerio de Inclusión Económica Y Social (**MIES**), es a esta entidad a la cual debe presentar los reportes de actividades y estados financieros (Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio).

A continuación se presenta una breve descripción de lo contenido en el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, en cada uno de sus títulos. El estatuto completo se presenta en el Anexo 1.



ESTATUTOS REFORMADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA”

TÍTULO I

Constituciones, domicilio y fines.- La cooperativa se constituye en la ciudad de Zamora, y la responsabilidad ante terceros estará limitada al capital social y a los aportes de cada socio.

La cooperativa tendrá como objetivos los siguientes:

- a) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.
- b) Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- c) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- d) Proteger socialmente a todos los afiliados

TÍTULO II

Principios que regirán a la cooperativa.- La cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos a los socios;
- b) Ingreso y retiro voluntario;
- c) Control democrático “ un socio un voto “
- d) Distribución de los excedentes proporcionalmente a las transacciones del socio realizadas a la Cooperativa,
- e) Neutralidad política y religiosa;



- f) Fomento de la Educación Cooperativista, y,
- g) Integración en el sistema

TÍTULO III

De los socios.- En este capítulo describe los requisitos que debe reunir un aspirante para ser socio de la cooperativa, los derechos y obligaciones de los socios, las causas por las que se pierde la calidad de socios así como su retiro voluntario y/o exclusión de la cooperativa.

TÍTULO IV

Régimen administrativo.- Describe los organismos que forman y rigen a la cooperativa así como describe sus atribuciones y obligaciones. Los organismos de la cooperativa son los siguientes:

- a) Asamblea General de Socios
- b) El Consejo de Administración
- c) El Consejo de Vigilancia
- d) El Gerente
- e) Comisión de Créditos; y
- f) Otras comisiones Especiales.
 - i. Comisión de Crédito
 - ii. Comisión de Educación
 - iii. Comisión de Asuntos Sociales



TÍTULO V

Régimen económico.- El Capital de la Cooperativa se conformará por:

- a) De las aportaciones de los socios
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusieren
- c) Del fondo irrepartible de reservas y de los destinados a educación, previsión y asistencia social.
- d) De las donaciones, legados y herencias que la cooperativa reciba, debiendo estos últimos aceptarse con beneficio de inventario.

TÍTULO IV

Disolución y liquidación: La cooperativa se disolverá por voluntad de las dos terceras partes de la Asamblea General de socios.



REGLAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

Título I

Del crédito

Art. 1.- Son sujetos de crédito los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Haber sido aceptados como socios
- b) Estar activos por lo menos (5) meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de crédito.
- c) Haber suscrito y pagado los certificados de aportación un 45% por lo menos en relación a lo que tenga la mayoría.
- d) No encontrarse en mora con las cuotas de préstamos entregados anteriormente.
- e) Los socios que queden pendientes valores según planillas de descuento enviadas por la Cooperativa, podrán depositar dicho valor para tener acceso a cualquier préstamo y en caso de reincidencia, dicho valor pendiente será vía descuento en rol y no podrá realizar créditos por el lapso de dos meses.

Título II

Del trámite

Art. 2.- El solicitante se dirigirá al Gerente, a fin de que autorice al funcionario respectivo, llene el formulario de solicitud de crédito, debiendo para esto el solicitante presentar los documentos personales y más información que requiera el funcionario, según el caso.

Art. 3.- El socio de la Cooperativa, es el autorizado a solicitar el crédito, salvo el caso de impedimento físico temporal, lo hará el cónyuge o pariente, previa autorización escrita del socio.



Título III

Tipos de crédito

Art. 4.- Los socios podrán solicitar cinco tipos de créditos, considerando su capacidad de endeudamiento.

- a) Crédito Ordinario
- b) Crédito Emergente
- c) Crédito Extraordinario
- d) Crédito Inmediato
- e) Crédito Educativo.

Crédito Ordinario.- Es destinado a satisfacer la necesidad de mejora en el hogar, cancelación de deudas, calamidad doméstica, etc.

1. Su monto máximo determinará el Consejo de Administración, considerando los ahorros y certificados de aportación de los socios que tengan mayor valor y en el caso de los socios que tengan valores menores, su monto se determinará considerando lo que tenía dos (2) meses antes a la fecha de presentación de la solicitud de crédito, lo que se concederá el tres por uno, es decir el trescientos por ciento (300%)

2.- El plazo máximo para la cancelación del crédito ordinario será de cuarenta y dos (42) cuotas mensuales, sin embargo el socio podrá pagar cuotas más elevadas que las que indica la solicitud de crédito, previa petición escrita al Sr. Gerente y autorizada por éste.

3.- La renovación del préstamo ordinario se lo hará una vez que se haya cancelado el 75% del total del crédito, los socios que cancelen los créditos en forma anticipada de acuerdo al plazo establecido se registrarán a la posibilidad económica de la Cooperativa.

4.- Para la entrega del préstamo ordinario, en el pagaré que sirve como garantía a más de la firma de un garante solvente o que trabaje con nombramiento en una Institución Pública, constará la firma del socio solicitante; en caso de no existir el garante, el socio podrá presentar garantía prendaria que consista en un bien inmueble con un valor mayor al crédito.



5.- Cuando un socio no haya utilizado el 100% del préstamo ordinario, podrá solicitar el alcance del mismo hasta su tope máximo.

El Comité de Crédito y Gerente, atenderán las solicitudes, considerando de manera estricta lo que indican los incisos 1, 2, 3 y 4 del presente artículo.

Los préstamos ordinarios serán aprobados o rechazados por el Comité de Crédito.

Del monto del préstamo se retendrá el 3% por concepto de ahorros, cantidad que se acredita a la libreta del socio.

Crédito Extraordinario.- Es destinado a satisfacer necesidades de carácter urgente, tales como: enfermedades, accidentes y deudas que ameriten embargo de bienes, en ningún caso se atenderá este tipo de crédito por otras circunstancias, que no sean las indicadas anteriormente.

El plazo para cancelar este crédito es de diez (10) cuotas mensuales como máximo y no requiere garantía.

El monto del crédito extraordinario es el equivalente a veinte y cinco salarios mínimos vitales generales vigentes, si este se incrementa, se incrementará el monto del préstamo.

En caso de que un socio, sufiere nueva calamidad doméstica y necesite la renovación del crédito, este solicitará a Gerencia y será atendido siempre y cuando tenga abonado el 50% del préstamo vigente, el mismo que se le entregará la diferencia hasta completar el monto del crédito.

Los créditos extraordinarios serán aprobados o rechazados por el gerente y serán atendidos oportunamente, de acuerdo a la disponibilidad con que cuente la Cooperativa.

Crédito Inmediato.- Son aquellos destinados a satisfacer necesidades urgentes de causas menores.

Su monto es de \$. 300.00. El plazo para cancelar el crédito inmediato es de ocho (8) cuotas mensuales como máximo y no se necesita garante.



La renovación del préstamo inmediato se lo hará una vez que se haya cancelado el 75% del total del crédito y será facultad de gerencia aprobarlo o rechazarlo.

Crédito Emergente.- Será destinado a atender gastos de enfermedad, cirugía y maternidad debidamente comprobado, en el caso del socio, cónyuge, padres del socio, e hijos, este tipo de crédito tendrá un plazo mínimo de 12 meses y se entregará 6 préstamos por mes.

El monto del crédito emergente es de \$ 500,00, el plazo mínimo para su cancelación es de doce (12) cuotas mensuales, para su renovación deberá cancelar el 100% del crédito.

Para la entrega de este préstamo, será requisito indispensable la presentación de un certificado médico del especialista

El crédito emergente será aprobado por el Presidente quien informará en la siguiente sesión al Consejo de Administración debiendo presentar una garantía en la que firmará el socio solicitante y el garante pudiendo ser su cónyuge.

Crédito Educativo.- Se atenderá este crédito de 15 de agosto al 20 de octubre de cada año, con el objeto de sufragar gastos escolares, previa presentación del certificado de matrícula de uno de sus hijos, del cónyuge, del socio o persona alguna que este bajo el amparo del socio, justificando con una información sumaria, de cualquiera de los niveles educativos.

El monto del crédito educativo lo fijará el Consejo de Administración en base a la liquidez con que cuente la Cooperativa para este efecto.

El plazo para su cancelación será de doce (12) cuotas mensuales y no se requerirá de garantía.

Título IV

Del comité de crédito

Art. 5 .- Las solicitudes de préstamos ordinarios deben ser aprobadas o rechazadas por el comité de crédito en mayoría de votos y posteriormente remitirlas al gerente para su



atención oportuna en caso de ser favorecida, cuando sea negada, se enviará directamente al interesado indicando el motivo.

Es obligación del gerente llenar la información que indica el reverso de la solicitud de crédito ordinario, a fin de que el Comité tenga los argumentos necesarios para rechazar o aprobar.

Si un socio garante se retira definitivamente de la Cooperativa, el beneficiario del crédito estará en la obligación de cambiar de garante, de no haberlo, el Consejo de Administración no autorizará el retiro de la Cooperativa.

Los socios que integran los Consejos de Administración y Vigilancia, Comité de Crédito, como también funcionarios de la Cooperativa, no podrán ser garantes, dado el caso que antes de integrar estas comisiones haya prestado su garantía ésta tendrá vigencia hasta su cancelación total.

Si el beneficiario se le imposibilita contar con la garantía de un socio de la Cooperativa, este podrá presentar una persona que labore en la Institución a la que pertenece el solicitante como garantía, siempre y cuando sea económicamente solvente, caso contrario el Comité estará en la obligación de analizar las garantías en casos como estos.

Título V

Del interés

Art. 6.- El interés que devenguen los créditos ordinarios, extraordinarios, inmediatos, emergentes y educativos será del 0.84% mensual.

Art. 7.- El interés de mora es del 3% mensual y el interés normal del 0.84% mensual, que se cancelará sobre el monto de las cuotas vencidas, si sobrepasa el número de tres (3) cuotas el gerente procederá a recaudar los valores mediante la vía legal, previa autorización del Consejo de Administración, la mora y el interés normal correrá a partir del 10 de cada mes, en caso de no cancelar hasta la fecha antes indicada, el interés de mora



correrá a partir del primer día a excepción de las instituciones que entreguen anticipos por el mes de pago.

Título VI

Disposiciones transitorias

Art. 8.- El socio podrá solicitar dos o más créditos en un mismo mes y éstos serán atendidos siempre y cuando la Cooperativa cuente con la disponibilidad necesaria.

Art. 9.- El socio podrá cancelar sus créditos o parte de ellos con el sobre ahorro que disponga a su favor.

Art. 10.- Las políticas crediticias serán revisadas oportunamente por el Consejo de Administración, a fin de que los créditos lleguen a todos los socios de manera equitativa.

Art. 11.- Los préstamos ordinarios se congelarán temporalmente en el monto y tiempo que considere el Consejo de Administración.

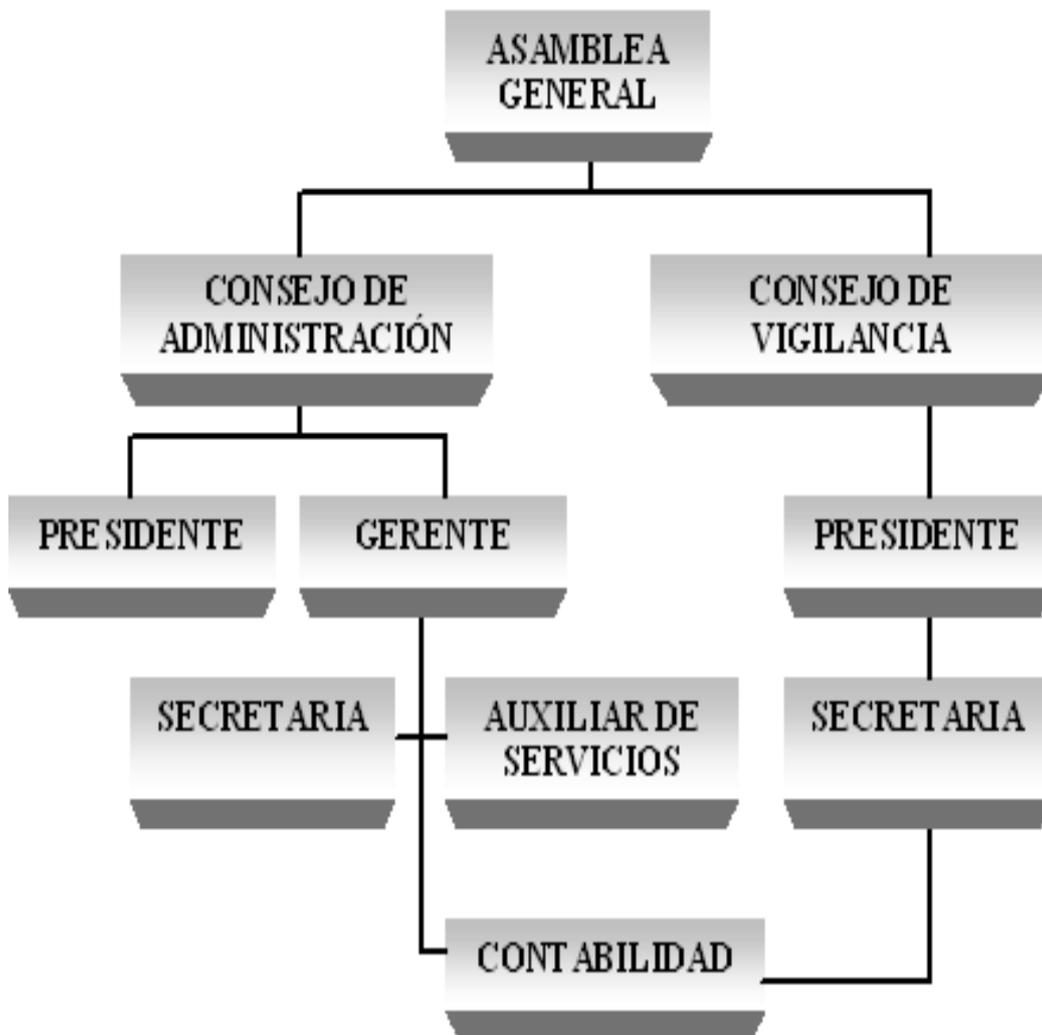
Art. 12.- El socio, previo a solicitar un crédito deberá cumplir con los requisitos que solicita la Cooperativa.



1.4 Organigrama estructural y funcional

1.4.1 Organigrama estructural

Gráfico Nro. 2: Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez



Consejo de administración:

Presidente: Dr. Bolívar Saavedra García

Vocales Principales y Suplentes:

Vocales principales	Vocales suplentes
Lic. Rosita Grimaneza Gálvez Figueroa	Srta. Nancy Judit Silva Lalangui.
Srta. Mónica Janeth PaltinVerdesoto	Sra. Ana MiroslavaAldean Rodríguez
Sra. Rosa de Jesús Cordero Masache	Suplente x nombrar
Dr. Franklin Patricio Iñiguez Correa	Ing. Amilkar Stalin Duque Tapia
Ing. John Fernando Prieto Naula	Lic. Yasmina Maritza Marín Pérez
Sr. Vicente Leonado Encalada Cueva	Sr. Julio Bolívar Andino Orellana
Sra. Ana María Cueva Sigcho	Dra. Patricia Simbaña

Consejo de vigilancia:

Presidente: Ing. Luis German Castillo Bustamante

Vocales Principales y Suplentes:

Vocales principales	Vocales suplentes
Sra. Teresita del Carmen Ambuludi	Lic. Rita Narcisa Luzuriaga Neira
Lic. Ángel Benigno Jaramillo Yupanguí	Sr. Pedro Manuel Canuza Borja
Dra. Dolores del Carmen Veintimilla	Sr. Julio Cesar SigchoYangari
Dr. Luis German Castillo Bustamante	Sr. César Augusto Ramón García
Lic. Olga María Ramírez Villavicencio	Ecn. Fernando Velazco Vayas



Recurso humano de la cooperativa:

Gerente: Norman Peláez Sarango

Contadora: Dra. Lorena Romero Mejía

Secretaria-Auxiliar de Contabilidad: Lic. Verónica del Carmen Montaña González

Auxiliar de Servicios: Sr. Jefferson Israel Betancourt Guerrero

1.4.2 Organigrama funcional

Asamblea general de socios

La Asamblea General estará integrada por todos los socios de la Cooperativa, que estuvieren en goce de sus derechos. Son atribuciones de la Asamblea General de socios, las siguientes:

- a. Aprobar el Plan de Trabajo Anual de la cooperativa
- b. Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen parcial o total de ellos.
- c. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos y rechazarlos.
- d. Autorizar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, Reglamento General de la Cooperativa y el presente estatuto o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la cooperativa.
- e. Elegir y remover con causa justa a los Miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, a las Comisiones Especiales, a los delegados ante cualquier institución, con sujeción a lo previsto en el Estatuto.



- f. Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades de similar clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- g. Relevar de sus funciones al gerente, por causa justa.
- h. Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

Consejo de administración

El Consejo de Administración es responsable de la administración general de la cooperativa y estará integrada por el número de Miembros como lo determina el Art.35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. En caso de reestructuración total de los Miembros del Consejo, se elegirán a estos Miembros con un período escalonado de tiempo de duración en sus funciones, esto es, uno, dos y tres años. Posteriormente todas las designaciones serán para tres años.

Son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- a. Designar al Presidente y Secretaria.
- b. Autorizar la adquisición de bienes y celebración de contratos hasta el monto de 20 salarios mínimos vitales.
- c. Decidir sobre la administración de exclusión o expulsión o renuncia de socios.
- d. Autorizar el pago de las pólizas de fidelidad al Gerente y Empleados caucionados, de acuerdo a su función.
- e. Fijar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio.
- f. Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para el buen desempeño de la Cooperativa.
- g. Recomendar a la Asamblea General Ordinaria la distribución de los excedentes, pago de intereses sobre los certificados de aportación y ahorros.



- h. Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria los informes de labores anuales, balances generales con sus anexos conjuntamente con el dictamen del Consejo de Vigilancia.
- i. Reglamentar las operaciones de la cooperativa.
- j. Designar el banco o los bancos en que se depositarán los fondos de la entidad.
- k. Reemplazar con el respectivo suplente a los Miembros de los Consejos y Comisiones que por alguna razón cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el que fueren elegidos. Esta designación tendrá el carácter de interina hasta la próxima Asamblea General Ordinaria.
- l. Establecer las normas reglamentarias de préstamos, tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías.
- m. Conceder licencia temporal al Señor Presidente o Gerente, cuando así lo solicitare.
- n. Elaborar el Reglamento Interno de Administración.
- o. Elaborar la pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de la Cooperativa y someterlo a Consideración de la Asamblea General

Consejo de vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el Organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa. Estará integrado de acuerdo a lo que dispone el Art.35 del reglamento general de la Ley de Cooperativas; y, en caso de reorganización total, se elegirán a los Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos o tres años. Y en lo posterior todas las designaciones serán para tres años.

El Consejo de Vigilancia tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Comprobar la exactitud de los balances y/o inventarios de todas las actividades de la Cooperativa,



- b. Verificar que las actividades del Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y de la gerencia, sean llevados de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- c. Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa.
- d. Proponer a la Asamblea General Ordinaria, la separación del Gerente, la reorganización del Consejo de Administración y/o las Comisiones Especiales que hubieren violado la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto. Es correspondiente trámite en contra de los afectados deberá ser debidamente comprobado y denunciados por escrito, luego de lo cual el Presidente del Consejo de Administración convocara a Asamblea General Extraordinaria, en donde se ventilarán los casos o caso suscitado.

Presidente

Son atribuciones del Presidente las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas, Su Reglamento, El presente estatuto, Reglamento Interno y las disposiciones tomadas por la Asamblea General.
- Convocar a la Asamblea General y a las sesiones del Consejo de Administración y demás organismos de la cooperativa.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente y a las sesiones del Consejo de Administración y demás organismos de la cooperativa.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y más documentos legales relacionados con la vida de la Cooperativa.
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
- Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la cooperativa.
- Suscribir con el gerente los certificados de aportación; y,
- Realizar otras funciones compatibles con sus cargos y que no sean competencia de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y Vigilancia.



Gerente

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración siendo Administrador de la Cooperativa, de acuerdo a lo dispuesto el Art. 46 de la Ley de Cooperativas que en su parte pertinente dice “El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, siempre será caucionado y remunerado, y estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social”; y, tendrá las siguientes obligaciones.

- a. Representar legalmente tanto judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieren de poder especial.
- b. Firmar conjuntamente con el Consejo de Administración los documentos a los que hacen mención los literales c) y e) del presente estatuto.
- c. Informar mensualmente el Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, presentando los respectivos estados financieros.
- d. Rendir los informes que le soliciten el Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y los socios de la cooperativa.
- e. Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y siempre se encuentren actualizados.
- f. Depositar el dinero recibido en la cuenta corriente que mantiene la Cooperativa en el banco, dentro del plazo de 24 horas, como máximo.
- g. Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad establecidos por el Consejo de Administración.
- h. Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo haya sido asignados por el Consejo de Administración y que no signifique violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Asamblea.



Comisión de crédito

La Comisión de Crédito estará integrada por tres miembros y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General, en caso de reorganización total de esta Comisión, se elegirán a sus Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos y tres años. En lo posterior todas las designaciones serán para tres años.

Entre sus obligaciones y atribuciones están:

- Decidir todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios en conformidad a las normas y reglamentos sobre préstamos establecidos por el Consejo de Administración.
- La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección, con el objeto de nombrar dentro de su seno al Presidente y secretario. Posteriormente la Comisión deberá reunirse ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.
- La Comisión de Crédito aprobará los préstamos por mayoría de votos de sus integrantes y lo hará por escrito, en caso e rechazarse una solicitud de crédito, el socio afectado puede presentar su queja igualmente por escrito al Consejo de Administración.
- La Comisión de Crédito rendirá informes semestrales a la Asamblea General y mensuales al Consejo de Administración con todas las sugerencias que creyere conveniente para el mejoramiento del servicio de préstamo.



Comisión de educación

La Comisión de Educación estará integrada por tres miembros elegidos por la Asamblea General o por el Consejo de Administración y su período de duración será de un año.

Tendrá como atribuciones las que se describen a continuación:

- a) Organizar y desarrollar programas de educación cooperativista,
- b) Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de interés para los socios;
- c) Disponer de los fondos que le hayan asignado, previa aprobación del Consejo de Administración,
- d) Elaborar el plan de trabajo específico que se ejecutará en el curso del año, y,
- e) Presentar un informe anual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se han invertido los fondos.

Comisión de asuntos sociales

La Comisión de Asuntos Sociales estará integrada por tres Miembros designados por el Consejo de Administración. Su período de duración será de un año.

La Comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y recomendar los problemas sociales de la Cooperativa y sus socios, tratando de solucionar recomendando alternativas a sus Dirigentes, quienes amparados en las Leyes actuarán de acuerdo al caso.



Secretaria

Son deberes del Secretario las siguientes:

- a. Firmar junto con el presidente los documentos que por su naturaleza requieran de la intervención de éste.
- b. Los libros de las actas de las sesiones de Asamblea General y del llevar del Consejo de Administración, así como un registro de todos los socios.
- c. Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa y,
- d. Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no viole las disposiciones legales ni estatutarias.

1.5 Plan estratégico

1.5.1 Misión: Atender las necesidades de los socios, contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón, la provincia y el país, mediante al Ahorro – Crédito y servicios, sin descuidar el bien común y el aspecto humano.

1.5.2 Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cuidad de Zamora” Ltda., será siempre la pionera en entregar productos financieros diversificados y servicios de calidad con un recurso humano eficiente, eficaz y leal y además que cuente con suficientes liquidez, patrimonio técnico adecuado y que transmita una imagen de solidez, confianza y credibilidad.

1.5.3 Valores: Los valores que practican quienes hacen parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cuidad de Zamora” Ltda., aún sin estar definidos en documentos se practican en la cotidianeidad de las labores desempeñadas por sus funcionarios:



- ✓ **Honestidad.**- Ser real entre lo que se piensa y siente y actúa. Un gran valor que nos da la calidad humana para expresarnos con coherencia y sinceridad.
- ✓ **Trabajo en Equipo.**- El buen funcionamiento de una empresa no depende solamente de las actuaciones de una persona, sino del grupo de administradores, empleados, socios y clientes que desean ver surgir a la cooperativa y trabajan mancomunadamente para alcanzar el bien común.
- ✓ **Responsabilidad Social.**- Las actuaciones que se realizan dentro de la empresa, no afectan únicamente el ambiente interno de la organización, por tanto se debe actuar buscando el bien común. La obligación de responder por actos propios
- ✓ **Calidez Humana.**- Para que los socios al momento de recibir el servicio sientan que son parte importante de la cooperativa y sientan comprometidos con sus objetivos.
- ✓ **Puntualidad.**- Un valor que muestra el respeto que tenemos por el tiempo nuestro y sobre todo de quienes trabajan o esperan recibir algún servicio. Nos enseña a cumplir nuestras obligaciones a tiempo de manera que sean útiles, porque una información correcta a destiempo no es útil.
- ✓ **Respeto.**- Es aceptar y comprende tal y como son los demás, aceptar sus pensamientos, ideas y sentimientos aunque estos no sean igual a los nuestros.
- ✓ **Comunicación.**- Es flujo de datos en orden ascendente, descendente, horizontal y transversal dentro de la cooperativa, de manera que esta sea la base para la toma de decisiones oportunas.
- ✓ **Servicio.**- Brindar un servicio de calidad y con calidez, para que nuestros socios y clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido.
- ✓ **Credibilidad.**- Mantener un buen prestigio ante la sociedad, como una cooperativa sólida.
- ✓ **Calidad.**- Brindar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes y cubra con sus exigencias.



1.5.4 Principios de la cooperativa

- a. Igualdad de derechos a los socios.-** Todos los asociados son iguales y por lo tanto sus derechos institucionales, serán respetados.
- b. Ingresos y retiro voluntario.-** Todas las personas tienen derecho a ser socios de la Cooperativa y por ende, la posibilidad de acceder a los servicios y beneficios que presta la misma. Debiendo estar dispuestos a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio.
- c. Control democrático.-** Un socio un voto; se gobierna a través de una Asamblea de Representantes, en la que los socios asambleístas son electos mediante votación democrática, teniendo todos los socios derecho a elegir y ser elegidos
- d. Distribución de los excedentes proporcionalmente a las transacciones del socio realizadas a la Cooperativa.-** Los excedentes obtenidos al término del periodo económico serán distribuidos entre los socios.
- e. Neutralidad política religiosa.-** No deberá existir discriminación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, para con los socios.
- f. Fomento de la educación cooperativista.-** La Cooperativa constantemente brinda capacitación a sus socios, directivos y empleados.
- g. Integración en el sistema.-**La Cooperativa sirve a sus socios lo más eficazmente posible y fortalece el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

1.5.5 Objetivos de la cooperativa

- ✓ Incrementar el monto de las cinco líneas de crédito que ofrece la Cooperativa
- ✓ Capacitar al Personal acorde a las necesidades y funciones que desempeñan
- ✓ Captar socios



- ✓ Mantener la tasa de interés activa al 10% anual, con la finalidad de dar facilidad de pago al socio y de esta manera evitar la morosidad.
- ✓ Incrementar los montos de los créditos, en especial el crédito ordinario, esto de acuerdo a la solvencia económica de la Cooperativa.
- ✓ Realizar convenios con el MIES para la capacitación del personal de acuerdo a las necesidades actuales de la institución.

1.5.6 Capital social

El Capital Social de la Cooperativa está conformado por:

- ✓ Las Aportaciones de los Socios
- ✓ Las cuotas de Ingreso y Multas que se impusieren
- ✓ Del Fondo irrepartible de reservas y los destinados a educación, previsión y Asistencia Social.
- ✓ De las donaciones, legados y herencias que reciba la cooperativa.

1.5.7 Cartera de clientes

Los principales clientes de la Cooperativa, son los Empleados Públicos de las diferentes instituciones de la ciudad, por ello trabaja en la búsqueda de convenios con estas entidades para incrementar su número de socios.



1.6 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas).

DIAGNÓSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal comprometido con los objetivos de la entidad.• Personal administrativo especializado en el área contable y bancaria.• Seguridad en recuperación de cartera.• Capacidad de pago de sus socios.• Infraestructura e instalaciones propias.• Respaldo de los directivos a los empleados.• Agilidad y eficiencia en la entrega de créditos.• Confianza de socios y clientes.• Baja tasa de interés activa.	<ul style="list-style-type: none">• Equipos y software desactualizados.• No cuentan con manuales de políticas y procedimientos.• Limitado capital de trabajo.• El bajo monto de los créditos.• Falta de promoción de los servicios que ofrece.• Tamaño de la entidad.• Falta de plan estratégico adecuado.• Objetivos mal definidos.
DIAGNÓSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de convenios con instituciones públicas.• Incrementar el número de socios.• Implementar convenios de capacitación con el MIES para directivos, funcionarios y socios.• Implementar Plan Estratégico acorde a las necesidades propias.	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologías como cajeros y servicios interbancarios disponibles en otras cooperativas.• No estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos.• Competencia en la zona de influencia.

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Fuente: COAC "Ciudad de Zamora"





2. MARCO TEÓRICO:

2.1 Auditoría de gestión.- Es la evaluación o examen sistemático de la información administrativa, operativa y financiera presentada por los administradores de una organización, realizada con posterioridad a su ejecución, para obtener evidencia suficiente del grado de eficiencia, eficacia y calidad en el logro de las metas y objetivos propuesto.¹

La Auditoría de Gestión es 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.¹

El enfoque de la Auditoría de Gestión involucra una revisión sistemática de las actividades de la entidad en relación con sus metas y objetivos a fin de identificar las oportunidades de mejora y desarrollar recomendaciones para corregir o mejorar y evaluar el desempeño de la gestión.

2.2 Gestión.- Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. Son las acciones de la dirección, encaminadas al cumplimiento de metas y los mecanismos de control empleados para el seguimiento de los mismos.

2.3 Objetivo.- Evaluar el comportamiento organizacional en relación con sus metas y objetivos, a través de indicadores que midan la calidad, eficiencia y eficacia con las que estas se cumplen, a fin de tomar las decisiones correctas que garanticen la buen marcha de la empresa y que permitan identificar la calidad de los productos que ofrece. Además de verificar la existencia de controles, políticas y procedimientos y el nivel de cumplimiento de los mismos.

¹Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.



“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.”²

2.4 Fases de la auditoría de gestión

El proceso de auditoría tiene las siguientes fases:

1. Planificación

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica
- Evaluación del Control Interno
- Medición de Riesgos
- Programa

2. Ejecución

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

3. Comunicación de Resultados

- Borrador del informe
- Lectura del informe
- Informe final

4. Seguimiento

²Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.



2.5 Definiciones importantes en auditoría de gestión

2.5.1 Eficiencia: Se refiere a la utilización de los recursos en relación a los resultados obtenidos. Es la capacidad de utilizar los recursos de la mejor manera posible para conseguir un fin.

2.5.2 Eficacia: Se refiere a la capacidad de administrar para conseguir el resultado deseado; es decir, el cumplimiento de los metas planteadas en el Plan.

2.5.3 Calidad: El nivel de cumplimiento de los requisitos en la producción de un bien, servicio o la materialización de una meta.³

2.5.4 Control: Es la actividad orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

2.5.5 Control de gestión: La verificación a posteriori de los resultados obtenidos y la eficiencia y eficacia con que estos fueron alcanzados a través de la aplicación de indicadores de rentabilidad. El Plan Operativo Anual es una excelente herramienta para encaminar los esfuerzos y evaluar la gestión de cada uno de los involucrados en el camino al éxito empresarial. Destacando lo siguiente:

- El uso eficiente y económico de los recursos y su optimización.
- El cumplimiento de los objetivos y metas de los programas, verificando que sean coherentes y que se cumplan de acuerdo a lo planificado.
- El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos que rigen a la entidad.

2.5.6 Propósitos de la auditoría de gestión

- Medición y comparación de Riesgos
- Control Interno Eficaz

³ Marcelo Velásquez, *Guía de Auditoría de Gestión I*, 2010 Ecuador, Editorial UTPL.



- Cultura de Responsabilidad
- Mejoramiento de la Planificación
- Difundir la necesidad de un buen sistema de Información Integral

2.5.7 Beneficios de la auditoría de gestión

- Detecta problemas administrativos y dificultades operacionales.
- Representa una herramienta administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Permite a la empresa recomendar medidas para mejorar situaciones presentes.
- Extiende la función de auditoría a toda la empresa.
- Asegura información detallada y objetiva.
- Se enseña a los empleados a trabajar con orden y metódicamente.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones de forma continua y la implantación de nuevas ideas y estrategias que la lleven al camino del éxito.

2.5.8 Alcance de la auditoría de gestión

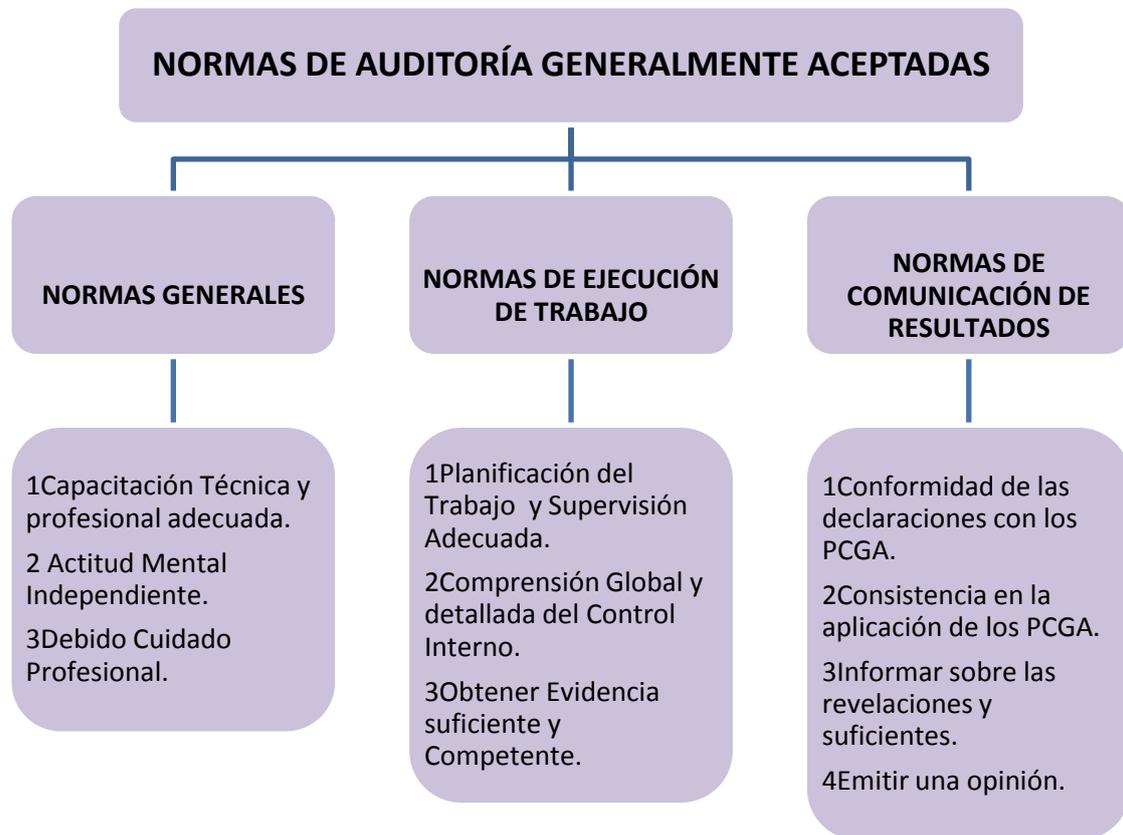
Puede examinar una entidad completa o una parte de ella, una determinada actividad, programa o proyecto. El alcance se definirá entre la firma auditora y la entidad auditada, en donde se establecerá los rubros y el período de tiempo a auditar.

2.5.9 Enfoque

La auditoría de Gestión está orientada a la evaluación de la eficiencia de las operaciones la eficacia de los resultados y la economía con que estos han sido alcanzados, sin olvidar el cumplimiento de las disposiciones legales.



2.5.10 Normas generales de auditoría generalmente aceptadas



2.6 Papeles de trabajo

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

“Documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan”⁴

⁴ O. Ray Whittington, Kurt Pany, (2000): *Auditoría Un Enfoque Integral*, Colombia, McGraw-Hill



2.6.2 Funciones:

- Respalda el informe del auditor
- Indican los resultados del examen y evaluación del sistema de control
- Sirven como fuente informativa
- Sirven de soporte en procesos judiciales
- Registran información o evidencias obtenidas
- Son guía para seguimiento de AUDITORÍA

2.6.3 Objetivos:

- Ayuda al auditor a garantizar que la AUDITORÍA se realice de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Registra evidencias y resultados de las pruebas para el informe de auditoría.
- Facilita la preparación del informe.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Cumplir con ciertas disposiciones legales.

2.6.4 Propósitos de los papeles de trabajo

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

2.6.5 Características de los papeles de trabajo

- a. Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b. Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.



- c. Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d. Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

2.6.6 Organización de los papeles de trabajo

Archivo permanente: Reúne los datos de naturaleza histórica relativos a la presente auditoría, proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo, útil para utilizarse en auditorías subsiguientes. Toda esta información obtenida del archivo permanente le da al auditor un conocimiento amplio del funcionamiento de la empresa.

Archivo corriente: Incluyen todos los documentos de trabajo de uso único al año que se está auditando. El archivo corriente es de propiedad del auditor y sirve para respaldar el dictamen de auditoría emitido por el mismo, al finalizar su examen. Contiene todos los papeles de trabajo resultantes de la aplicación de los procedimientos y pruebas de auditoría; como son: cédulas sumarias, cédulas analíticas, hoja de trabajo, conformaciones, etc.

2.7 Proceso de la auditoría de gestión

2.7.1 Fase I: Diagnóstico y planificación preliminar

Al iniciar una Auditoría de Gestión es necesario que el auditor obtenga una visión sistémica, es decir, una idea general de la empresa, su contexto interno y externo. De igual forma, es importante comprender el posicionamiento estratégico de la organización, ya que esta nos revela su capacidad para realizar una gestión más eficiente, a fin de producir productos de calidad o promover un mejor servicio que le permita a la empresa posicionarse en un entorno altamente competitivo.⁵

⁵Marcelo Velásquez, *Guía de Auditoría de Gestión I*, 2010 Ecuador, Editorial UTPL



Con esta fase se da inicio al proceso de auditoría, nos permite tener un conocimiento general de la empresa para estructurar las estrategias y los procesos a seguir para desarrollar la auditoría.

“La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante”⁶

En esta fase el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.⁷

La principal herramienta en esta etapa es la observación, que nos da una visión acerca del funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad y la forma que interactúan para el normal funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

Permite obtener información referente a la naturaleza jurídica del ente a auditar solicitando su base legal y normativa vigente que permitan tener una apreciación de los criterios legales y técnicos que rigen a la entidad.

Un proceso importante dentro de la planificación preliminar es la identificación de las áreas más influyentes para el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos planteados en el Plan Operativo Anual (POA) planteados por la empresa.

En base a este conocimiento preliminar de la empresa se puede tener una apreciación inicial del riesgo inherente que está dado por la naturaleza de las operaciones y la experiencia de los administradores.

⁶ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.76

⁷ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.81



2.7.1.1 Visita a las instalaciones de la entidad

El auditor, previo al inicio del examen, visitará las instalaciones de la entidad a auditar para observar su funcionamiento, estructura y principales actividades.

En el caso que me ocupa que el de una Cooperativa de Ahorro y Crédito poner atención en lo referente al manejo del dinero, la administración y el servicio que se brinda al socio.

2.7.1.2 Motivo del examen

Se debe establecer el porqué se realiza el examen. Generalmente se describen aspectos como medir la eficiencia de las operaciones, la eficacia de los resultados, la gestión de la administración y el cumplimiento de las disposiciones legales.

2.7.1.3 Objetivo general del examen

Consiste en el planteamiento de que es lo que se quiere hacer o realizar en la empresa y con qué propósito. Normalmente estos exámenes tienen por objetivo general, evaluar las áreas o departamentos de una empresa, para determinar posibles las desviaciones existentes dentro de cada uno de los procesos, y, emitir recomendaciones que contribuyan a lograr las 3 "E".

2.7.1.4 Objetivos específicos del examen

Se derivan del Objetivo General, establece los propósitos de la AUDITORÍA con respecto a los componentes a analizar de manera detallada. Los más comunes son los siguientes:

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas.



- Verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar la eficiencia respecto de la utilización de los recursos, ya sean materiales, financieros, humanos y tecnológicos.
- Verificar la eficacia del control interno.
- Detectar desviaciones y recomendar posibles soluciones.

2.7.1.5 Medición de riesgos

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

Riesgo se denomina la probabilidad de ocurrencia de un evento, que de convertirse en realidad puede causar daño a los objetivos y metas de una entidad. Por esta causa las empresas invierten en desarrollar mecanismos que les permita evitar la probabilidad de que este ocurra o al menos minimizar su impacto, lo cual solo aporta un cierto grado de seguridad.

La determinación de los factores de riesgo constituye una parte importante de la auditoría, esto nos da la pauta para determinar los procedimientos, técnicas y herramientas de auditoría.

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

2.7.1.5.1 Tipos de riesgos

Riesgo inherente.- Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.



En conclusión el conocimiento obtenido de la planificación preliminar constituye una guía para el trabajo posterior, permitiendo identificar plenamente hacia dónde va dirigido el trabajo y los recursos humanos y materiales que serán necesarios para el desarrollo del mismo así como el periodo de tiempo que se necesitará y la forma en que este deberá distribuirse; el alcance y objetivos de la auditoría.

Riesgo de control.- Para determinar este tipo de riesgos se debe aplicar cuestionarios para la evaluación del Control Interno, con esto podemos establecer que tan confiables son los controles y su nivel de riesgo.

Respecto al riesgo de control el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre qué tan profundas deben ser sus pruebas a ser aplicadas en la ejecución del trabajo.

Fórmula

$$\text{Riesgo de Control (RC)} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Riesgo de detección.- Es la probabilidad de que las desviaciones no sean detectadas aplicando los procedimientos y técnicas de auditoría. El riesgo de detección se lo califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

Riesgo de auditoría.- Es la probabilidad de que el informe de auditoría contenga errores o no refleje la verdadera situación de la organización, ya que los procedimientos de auditoría no detectaron estas desviaciones.

Fórmula

$$\text{Riesgo de Auditoría (RA)} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}$$

$$\text{Riesgo de Auditoría (RA)} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$



2.7.1.5.2 Matriz de evaluación de riesgos

La matriz de evaluación de riesgos presenta tres niveles: aceptable, moderado e Inaceptable.

Aceptable: (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

Moderado: (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

Inaceptable: (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.⁸

Para facilitar la comprensión de estos niveles, se han desarrollado métodos como la colorimetría, que consiste en asignar un color a cada nivel de riesgos, a continuación se describe gráficamente:

Riesgo Bajo	→		Verde
Riesgo Medio	→		Amarillo
Riesgo Alto	→		Rojo

⁸Autores: Lic. Ederlys Hernández Meléndrez y Lic. Adelys Rosa Sánchez Gómez Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-AUDITORÍA.htm>



Proceso de la planificación preliminar

1. Orden de Trabajo
2. Prepara la visita del equipo de auditoría a la entidad.
3. Visita a la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento, primera observación para el inicio de la planificación.
4. Revisión y Actualización de los archivos permanente y corriente de papeles de trabajo.
5. Obtención de información y documentación de la entidad.
6. Indagar para determinar y evaluar su plan estratégico para conocer la visión, misión, objetivos y amenazas.
7. Realizar un análisis de la actual situación de la entidad a fin de identificar los riesgos, fortalezas y debilidades y, oportunidades y amenazas.
8. Identificar las áreas críticas de la entidad para establecer los componentes a examinarse, así como el equipo de trabajo que se requerirá para la ejecución del examen.
9. Establecer criterios y parámetros de evaluación y definición de los indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la entidad.
10. Definición de objetivos y estrategias de auditoría.
11. Emisión del informe preliminar de vista previa.

2.7.2 Fase II: Planificación específica

Una vez concluida la exploración preliminar, es necesario proseguir con la búsqueda de la información para diseñar los procedimientos y estrategias específicas que se requerirán para el desarrollo del trabajo.



Luego del análisis de los componentes para la entidad, se debe definir cuáles son los más importantes para ser objeto de examen y determinar el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzarse con la auditoría.

Un factor muy importante en este proceso es la evaluación de la estructura del control interno de la entidad y el nivel de confianza y riesgo del mismo.

Identificados los componentes se debe seguir el siguiente proceso de análisis, el cual debe aplicarse en forma sistémica:

- Determinar las áreas a evaluar
- Definición de procesos
- Establecimiento de controles clave
- Obtención de una muestra representativa
- Determinación del nivel de cumplimiento de los controles
- Establecimiento del nivel de confianza y riesgo de control
- Identificación de áreas críticas

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

1. Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
2. Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.



3. Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
4. Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Proceso de planificación específica

1. Equipo de auditoría revisan y analizan la información y documentación recopilada.
2. Equipo multidisciplinario evaluar el control interno de cada componente.
3. Supervisor y Jefe de equipo elaboran el memorando de planificación.
4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de AUDITORÍA.
5. Subdirector realiza el plan de trabajo.
6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de AUDITORÍA.

2.7.2.1 Control interno.-

El Control Interno es un proceso efectuado en diferentes etapas del proceso administrativo, es efectuado por el alto mando de una entidad y más personal, es diseñado para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

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

Evaluar el sistema de control interno mediante la revisión de ciclos transaccionales tales como: ciclos de ingresos, ciclos de egresos, ciclos de producción, ciclos de nómina, ciclo de compras y cuentas por pagar, ciclo de tesorería y ciclo de información financiera; para determinar si los controles establecidos por la sociedad son adecuados o requieren ser mejorados para



*asegurar mayor eficiencia en las operaciones y una adecuada protección de su patrimonio.*⁹

De los conceptos descritos se desprenden los siguientes enunciados:

- El control interno es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por personal de todos los niveles de una organización, no son políticas o procedimientos descritos específicamente en un documento.
- La seguridad que provee es razonable, más no absoluta, en la administración de la entidad.
- Es un mecanismo para la consecución de los objetivos de la organización, estén estos ligados o no entre sí.

*El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones, que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.*¹⁰

La estructuración de los controles es un factor que incide directamente en la capacidad para la consecución de las metas y objetivos organizacionales y el grado de eficiencia y eficacia con que estas se cumplen, debido a que son manejados y ejecutados desde la perspectiva del encargado del control.

Dentro de Auditoría de Gestión, la estructura del control interno se concibe como el conjunto de planes, métodos y procedimientos, para ofrecer seguridad razonable respecto a que se están logrando los objetivos del control interno.

El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

⁹Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.

¹⁰Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.



2.7.2.1.1 Estructura del control interno

Un sistema de Control Interno se compone de los siguientes elementos:

- a) Ambiente de control.
- b) Sistema Contable.
- c) Procedimientos de Control.

2.7.2.1.2 Tipos de control interno:

- a. **Preventivos.-** Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan, son los más rentables porque evitan los costos de corrección o reproceso. Se asocia con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, no puedan prevenir o detectar errores o irregularidades de manera oportuna.
- b. **Detectivos.-** Identifican los eventos en el momento en que se presentan. Miden la efectividad de los preventivos y son más costosos. Incluyen revisiones y comparaciones. Se produce al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores.
- c. **Correctivos.-** Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un efecto no deseado. Se efectúan luego de realizados los procesos cuando se han detectado errores y se toman acciones correctivas.

Para evaluar el sistema global del control interno para concluir si funciona efectivamente para la consecución de los siguientes objetivos básicos:¹¹

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

¹¹Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.



2.7.2.1.3 Herramientas del control del interno

- **Organigramas.**- Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.
- **Manuales de Funciones.**- Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.
- **Manuales o Normas de Procedimientos.**- Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.7.2.1.4 Técnicas del control interno

Entre las principales técnicas del Control interno se presenta las siguientes:¹²

¹²Autor Miguel Freire Universidad ESPE (Disponible en línea) <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/3194/1/T-ESPE-030836>.



✓ **Técnicas Validación**

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

✓ **Técnicas de Aseguramiento**

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

✓ **Técnicas de re-ejecución**

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

✓ **Técnicas de Especialización Funcional**

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

2.7.2.2 Prueba:

Es la razón con la que se demuestra un error u omisión en los procedimientos de control y administración. Es el justificativo de una afirmación del error o irregularidad.



a. Pruebas de Cumplimiento.- Son las pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría sobre el adecuado funcionamiento de las actividades de la entidad en busca de la consecución de los objetivos planteados y la eficiencia y eficacia en el manejo de la entidad. Confirma el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación del control interno.

Este tipo de pruebas generalmente aplican:

- Pruebas de formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la conformación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o re-ejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

Para este fin, se debe tomar cierto número de transacciones y seguir la secuencia del trámite de la documentación a través de todo el proceso.

b. Pruebas Sustantivas.- Son las pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría para encontrar errores de importancia en el manejo de la entidad y sus recursos. Su objetivo es comprobar la validez de las operaciones o actividades. Se aplican procedimientos que se ocupen de comprobar:¹³

- La existencia de las actividades y operaciones.
- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información
- La totalidad de las actividades y operaciones.
- La correcta clasificación y registro de los hechos económicos.

¹³Marcelo Velásquez, *Guía de Auditoría de Gestión I*, 2010 Ecuador, Editorial UTPL.



2.7.2.3 Evidencia

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.¹⁴

Es un elemento fundamental en el desarrollo del trabajo del auditor, pues constituye el descubrimiento de un hecho relevante para el cumplimiento de las metas planteadas y el correcto desarrollo de los procesos internos y externos.

Para que una evidencia sea útil debe reunir las siguientes características. -

- *Suficiente*, para fundamentar el hallazgo.
- *Competente*, consistente y convincente.
- *Relevante*, para demostrar un hecho.
- *Pertinente*, para que exista coyuntura entre las conclusiones y recomendaciones de auditoría.
- *Legal*, deben ser documentos originales copias certificadas.
- *Útil*, Que sirva para los fines de la Auditoría de Gestión.

La evidencia es de varios tipos:

- a. Física.-** Son muestras materiales, obtenidas de la inspección directa. Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Este tipo de evidencia debe documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, si es posible sustentados en evidencias gráficas como fotografías, planos o mapas, puede

¹⁴ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.89



considerarse como una evidencia física, por ejemplo una fotografía de una dependencia de recaudación carente de seguridad, o de una bodega sin organización adecuada de existencias.

- b. Documental.-** Se obtiene del análisis de documentos. La forma más común de evidencia en la auditoría consiste en documentos, tanto internos como externos de la entidad auditada. El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos. En sí son documentos que sustentan los comentarios del auditor.

Esta evidencia se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

- c. Testimonial.-** Obtenida de las declaraciones a través de la aplicación de encuestas durante el proceso de auditoría. Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante sustentarlas con evidencia documental o analítica.

- d. Analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones y razonamientos. Puede originarse de:

- ✓ Cálculos Aritméticos
- ✓ Comparaciones de Información
- ✓ Raciocinio
- ✓ Análisis de la Información Contendida en sus Componentes.



2.7.2.4 Hallazgo.-

Es cualquier situación relevante que se determina, por medio de la aplicación de procedimientos de auditoría y debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. **Condición:** Es el nivel real del rendimiento obtenido, constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.
- b. **Criterio:** Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento. Es la norma o parámetro con la cual el auditor mide la condición.
- c. **Causa:** Son los factores determinantes de la variación del rendimiento, el motivo por el cual no se cumplió la norma y se presentó la condición. Las recomendaciones de auditoría deben estar directamente relacionadas con la causa.
- d. **Efecto:** El impacto de la variación en el rendimiento reales o potenciales por no aplicar el criterio que debió ser aplicado. Siempre que sea posible debe medirse en términos cuantitativos como moneda, tiempo, unidades de producción entre otros.
- e. **Conclusión:** Una vez analizado el hallazgo se debe redactar un resumen del mismo. Constituyen parte del informe final, existe una conclusión para cada hallazgo.
- f. **Recomendación:** Es la formulación de la solución para la falencia encontrada, la cual debe estar dirigida para el responsable del manejo del proceso u actividad. Al igual que la conclusión forman parte del informe final y se debe redactar una recomendación por cada hallazgo.



2.7.3 Fase III: Ejecución de la auditoría de gestión

En esta fase se da cumplimiento a todo el programa de auditoría previamente elaborado, haciendo uso de las diferentes técnicas y herramientas de auditoría que permitan evaluar la gestión de la administración y obtener evidencia suficiente, competente y relevante que le permitan verificar toda la información obtenida verbalmente y sustentar sus conclusiones y realizar recomendaciones, incluidas en el informe.

“Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, interdependencia e interrelación de las partes entre sí y con el todo, y de estas en su contexto.”¹⁵

En auditoría y especialmente en Auditoría de Gestión es necesario que desde la planificación el auditor aplique entrevistas, que constituyen la instrumentación para ganar acceso a datos más confiables. La entrevista es el corazón del proceso de investigación, que maneja las destrezas y las técnicas de buscar, que decir y cómo decirlo desde el principio hasta el final del proceso; para lo cual el auditor debe determinar si las condiciones son aptas para fomentar discusiones constructivas y productivas, de lo contrario debe medir las opciones y determinar si los objetivos que persigue la entrevista se pueden cumplir o si tienen que reformularse y buscar el momento propicio para realizar dicho proceso.¹⁶

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.¹⁵

¹⁵ Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.91

¹⁶ Marcelo Velásquez, *Guía de Auditoría de Gestión I*, 2010 Ecuador, Editorial UTPL.



2.7.3.1 Proceso

El examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento se realiza de la siguiente manera:

Se inicia conociendo el hecho que se analiza al tiempo que se describe y descompone para estudiar sus detalles y revisarlos críticamente para conocer sus detalles. Luego de esta se ordena cada elemento y se definen sus interrelaciones o si operan individualmente a fin de entender su comportamiento para explicar las causas que lo originaron.

En base a la información obtenida de la observación, entrevistas aplicadas y demás métodos aplicados por la recolectar información del ente a auditar se debe determinar las áreas críticas y jerarquizar el impacto para la entidad para establecer en cuales de debe profundizar el análisis.

Se debe establecer parámetros de evaluación para cada área, considerando lo siguiente:

- a. **Generales:** Aplicables a todas las áreas de la organización pues responden a principios generales de la administración.
- b. **Específicos:** Los que por sus características se ajustan a cada área y cubre las necesidades concretas de cada una.
- c. **Cuestionarios:** Se preparan de tal manera que permitan verificar el grado de cumplimiento de los criterios establecidos.

2.7.3.2 Procedimientos y técnicas de auditoría

Los Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados se describen en términos generales, por lo que deben ser ajustados a las necesidades de cada caso y de acuerdo al criterio profesional del auditor.



Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión, en cambio las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.¹⁷

Las técnicas más utilizadas son:

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a. Comparación b. Observación directa c. Rastreo
Verbal	a. Indagación b. Entrevista c. Encuesta a través de cuestionarios
Escrita	a. Análisis b. Confirmación c. Tabulación d. Conciliación
Documental	a. Comprobación b. Computación c. Rastreo
Física	a. Inspección

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

➤ **Técnicas de verificación ocular:**

Comparación: Observar similitudes o diferencias entre dos o más elementos. Se compara los resultados, contra los criterios aceptables.

¹⁷www.gestiopolis.com/AUDITORÍA-de-gestion-en-el-area-financiera.htm. Lic.YANetGallartMolina (01/07/2008)



Observación: es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

➤ **Técnicas de verificación oral:**

Indagación: Se obtiene mediante conversaciones directas o con los responsables de cada actividad.

Entrevistas: deben ser cuidadosamente elaboradas y dirigidas ya sea al personal de la entidad o a los beneficiarios de los programas.

Encuestas: es una técnica de verificación, que mida las necesidades y las satisfacciones acerca de determinados procesos de interés para la entidad y para el examen de auditoría.

➤ **Técnicas de verificación escrita:**

- **Análisis:** consiste en la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos que conforman una operación o actividad con el fin de establecer su naturaleza y su conformidad con los criterios normativos. Estos procedimientos consisten en comparación de cantidades, porcentajes, entre otros.
- **Confirmación:** Permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos de las operaciones y actividades, a través de la información interna o externa.
- **Tabulación:** Consiste en agrupar los resultados obtenidos de manera que facilite la elaboración de conclusiones.
- **Conciliación:** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Se debe conciliar la información



obtenida de diferentes unidades respecto a una misma actividad u operación, para determinar su validez, concordancia y veracidad de los registros y resultados.

➤ **Técnicas de verificación documental:**

- **Comprobación:** Verifica la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por la entidad.
- **Computación:** Para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.
- **Rastreo:** Para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso.

➤ **Técnicas de Verificación Física:** Es la inspección física y ocular de documentos que sustenten las operaciones.

2.7.3.3 Indicadores de gestión

Se utilizan para medir con parámetros enfocados a la toma de decisiones para monitorear la gestión, para sí asegurar que las acciones vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados frente a los objetivos y metas corporativas.

Constituyen una herramienta de especial relevancia para evaluar el desempeño de la gestión e identificar aciertos y desviaciones que permitan retroalimentar los procesos, a fin de lograr el mejor rendimiento de la entidad.

“La palabra rendimiento dentro del campo de la gestión equivale a los resultados obtenidos por una empresa, tanto a nivel general como en aspectos concretos. Estos resultados pueden ser definidos por indicadores cuantitativos y cualitativos que miden el (índice de desarrollo, índice de crecimiento, rentabilidad, índice de



productividad, capacidad instalada, clima social, imagen de marca, etc.)...Si tenemos en cuenta que el nivel de rendimiento es consecuencia directa de la gestión, fácilmente se puede decir que un directivo eficaz, usará el diagnóstico sustentado en indicadores e índices financieros, para medir sus logros empresariales y, en su defecto, tratar de mejorarlos”¹⁸

Concepto

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación... Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza... Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes... Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios... Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas”¹⁹

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Para medir una actividad lo importante es saber:

- ¿QUÉ MEDIR?

¹⁸Jean –Pierre Thibaut, (1994):Manual de diagnóstico en la empresa. España, Editorial Paraninfo.

¹⁹Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.147



- ¿CUANDO MEDIR?
- ¿DÓNDE MEDIR?
- ¿CONTRA QUE MEDIR?

2.7.3.3.1 Clasificación

- **Indicador de eficacia.**- Permiten valorar el logro o éxito de la gestión, tienen que ver con factores tales como satisfacción y calidad entre otros. La eficacia de una empresa se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, amparar los resultados reales obtenidos con los previstos o planificados. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

En cuanto a los indicadores de eficiencia son de dos tipos:

- La que calcula los hechos (eficacia parcial de los hechos).
 - La que determina los resultados (eficacia total de los resultados).
- **Indicador de eficiencia.**- Tienen que ver fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad. Se refiere a la relación entre los bienes o servicios elaborados y los recursos disponibles utilizados racionalmente para producir a un mínimo costo para obtener el máximo resultado de igualdad en condiciones y calidad. El objetivo es incrementar la productividad.
 - **Indicadores de calidad.**- Permiten evaluar el grado de satisfacción de los usuarios por los bienes o servicios recibidos por parte de la entidad. Nos da la pauta para conocer si a más de trabajar con eficiencia y eficacia estamos cubriendo las necesidades de nuestros clientes para seguir el camino de éxito.



Existe una gran variedad en cuanto a la clasificación de los indicadores de gestión, estos deben ser seleccionados de acuerdo a las necesidades de la entidad a examinar, a continuación presento la siguiente clasificación que se categoriza de la siguiente manera:

- a) Indicadores gestión financiera
- b) Indicadores de gestión administrativa

✓ **Indicadores de gestión financiera**

Estos índices nos proporcionan información acerca de la situación financiera de una organización, y, para el cálculo de los mismos se utiliza los saldos de las cuentas que conforman los estados financieros; entre estos índices tenemos:

- a) Indicadores de Liquidez
 - a. Razón Corriente
 - b. Razón Ácida
 - c. Capital de Trabajo
- b) Indicadores de Actividad
 - a. Rotación de Cuentas por Pagar
 - b. Plazo Promedio de Cobro
 - c. Rotación de Inventario (Mercadería)
 - d. Plazo Promedio de Inventarios
 - e. Rotación Cuentas por Pagar
 - f. Plazo Promedio de Pago
- c) Indicadores de Endeudamiento
 - a. Razón de endeudamiento Total
 - b. Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio



- d) Indicadores de Rentabilidad
 - a. Rentabilidad / Ventas
 - b. Rentabilidad / Activos
 - c. Rentabilidad / Patrimonio

Indicadores de gestión administrativa

Estos indicadores nos proporcionan información acerca del manejo administrativo de una organización. Son desarrollados con el propósito de obtener a través de los mismos, una visión completa del funcionamiento de la organización; entre estos indicadores tenemos:

- ✓ **Indicadores de eficiencia**

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Créditos Recuperados}}{\text{Créditos Concedidos}}$$

- ✓ **Indicadores de eficacia**

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Nivel de Activos Productivos}}{\text{Nivel de Activos Totales}}$$

- ✓ **Indicadores de productividad**

$$\text{Efectividad Presupuestaria} = \frac{\text{Gasto Real}}{\text{Gasto Presupuestado}}$$

- ✓ **Indicadores de economía**

$$\text{Eficiencia en Captaciones} = \frac{\text{Crecimiento de los Depósitos a Plazo}}{\text{Depósitos Totales}}$$



2.7.3.3.2 Como construir indicadores de gestión

Deben establecerse en base a la misión, visión y objetivos organizacionales; y, deben involucrar procesos administrativos y operativos.

Se debe seguir el siguiente proceso:

- a. Definición del indicador.
- b. Clasificación de los indicadores por áreas.
- c. Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- d. Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- e. Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

2.7.3.3.3 Beneficios de los indicadores de gestión

- Satisfacción al Cliente
- Monitoreo de Procesos
- Gerencia del Cambio

2.7.3.3.4 Características de los Indicadores

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado y adaptado a la organización
- Justificable en su relación costo – beneficio



- De fácil interpretación
- Comparable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.7.3.3.5 Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores pueden evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de.²⁰

- ✓ **Efecto**
 - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas
 - Cuantifica valores y efectos en clientes.
 - Mide el desempeño de los procesos.
- ✓ **Cobertura**
 - Informa sobre el alcance de las acciones
- ✓ **Eficiencia**
 - Mide costos unitarios y productividad
 - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios a menor costo y en el menor tiempo.
- ✓ **Calidad**
 - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
 - Cuantifica la satisfacción del cliente.

²⁰Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.148, 149, 150



Proceso para la ejecución de la auditoría

1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos.
2. Equipo multidisciplinario elabora evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.
4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones.
5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.
6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de AUDITORÍA.

2.7.3.4 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, permite medir el desempeño corporativo y representa la herramienta más adecuada para entrelazar la visión, misión, así como también la estrategia a las medidas de desempeño, ofrece una visión global de la organización, por lo que sirve de apoyo al sistema de control y gestión de la organización.

Está compuesto por cuatro elementos, que detallo a continuación:

- ❖ **Perspectiva Financiera:** Intenta enfatizar el posicionamiento en el mercado, el incremento en la venta de bienes o prestación de servicios, satisfaciendo las necesidades del cliente con calidad, manteniendo adecuados niveles de gasto y potencializando las capacidades de los empleados. Así como el establecimiento de nuevas estrategias de mercadeo, ventas y distribución.
- ❖ **Perspectiva Cliente:** El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la



empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

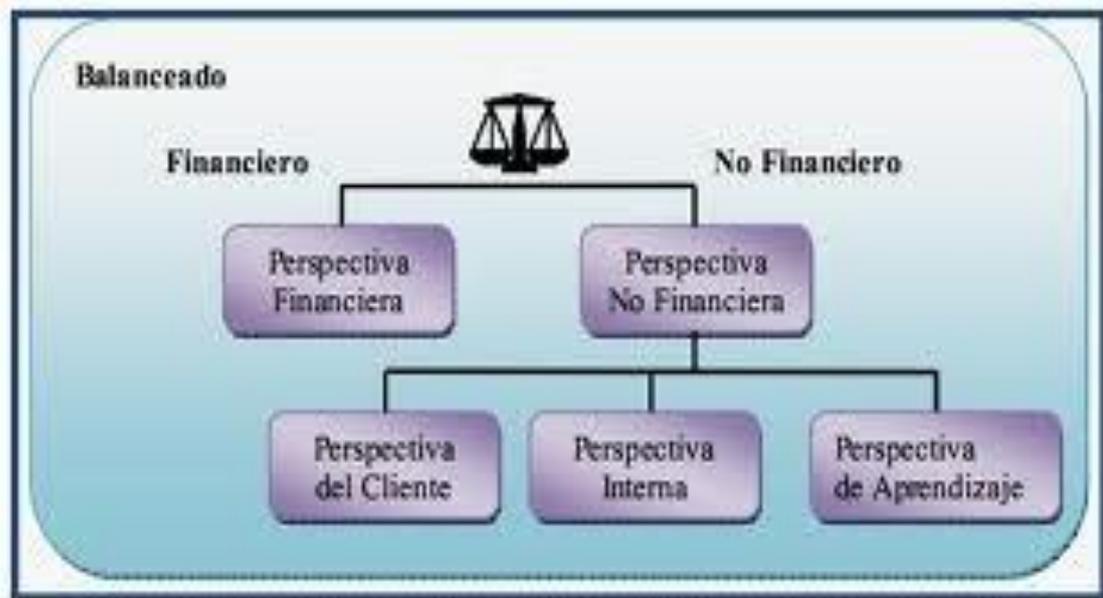
- ❖ **Perspectiva Procesos:** Enfatiza sus esfuerzos para identificar procesos críticos para cumplir con los objetivos de la empresa y de los clientes.

En lo que tiene que ver con los servicios financieros de la Cooperativa se pueden citar los siguientes procesos:

- Calidad de atención al cliente
 - Incremento de colocaciones
 - Mejoramiento continuo del servicio
 - Remodelación de agencias para mejorar la imagen corporativa
 - Implementación de un nuevos sistema informático de apoyo
-
- ❖ **Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento:** La perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura con la que se pretende alcanzar los objetivos propuestos en las restantes perspectivas y son los complementos necesarios para conseguir resultados excelentes en la gestión operativa de la organización.

Existen tres variables en esta perspectiva:

- Las capacidades de los empleados de una organización.
- Las capacidades de los sistemas de comunicación e información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de propuestas.



Elaborado por: trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html

2.7.4 Fase IV: Comunicación de resultados

En esta fase se dan a conocer los resultados del examen, los puntos de vista del auditor y sus conclusiones y recomendaciones en el llamado Informe de Auditoría.

2.7.4.1 Informe de auditoría:

Debe presentarse en forma clara, concreta y sencilla los problemas causas y efectos desde la perspectiva del auditor. Los informes de Auditoría de Gestión tiene características distintas al informe de auditoría financiera, por cuanto cumplen una amplia gama de metas y objetivos. En este informe no se emite una opinión global de la auditoría sino de cada elemento analizado.

El informe es un documento por el cual un profesional externo emite una opinión sustentada acerca de la gestión en la entidad. Constituye el producto final del trabajo de auditoría y contiene observaciones, conclusiones y recomendaciones.



El informe debe redactarse en forma narrativa, de manera ordenada, sistemática y lógica, empleando un tono constructivo; cuidando de utilizar un lenguaje sencillo y fácilmente entendible a fin de permitir su comprensión, incluso por los usuarios que no tengan conocimientos detallados sobre los temas incluidos en el mismo.

Los asuntos deben tratarse de manera clara y concisa es decir no más extenso de lo necesario, los que deben coincidir de manera exacta y objetiva con los hechos observados. Por tanto requiere un adecuado uso de palabras y la inclusión de detalles específicos. La concisión no significa omitir aspectos importantes sino evitar conceptos fútiles e interpretaciones erradas.

La exactitud requiere que la evidencia presentada concuerde con la presentada en los papeles de trabajo y las observaciones sean expuestas correctamente. Los hechos deben presentarse de manera objetiva y ponderada, para permitir al usuario una adecuada interpretación de los asuntos mencionados.

2.7.4.2 Características del informe

- *Oportunidad*, debe llegar a tiempo para que se tomen las decisiones correctivas.
- *Objetividad*, debe presentarse las opiniones y conclusiones manera imparcial y clara para que los usuarios se formen una perspectiva apropiada.
- *Concisión*, no debe incluir detalles innecesarios.
- *Integridad*, la información debe presentarse de manera completa e íntegra.
- *Claridad*, debe ser claro para que el usuario no tenga dificultades al interpretarla.
- *Sustantividad*, los resultados presentados deben estar respaldados con suficiente evidencian que prueben lo informado así como su precisión y razonabilidad.
- *Credibilidad*, elaborarse conforme a las reglas y normas que le dan el carácter de creíbles.
- *TonoConstructivo*, Debe estar dirigido a provocar una reacción favorable en los involucrados.



2.7.4.3 Estructura del informe de auditoría

Al presentar el informe definitivo, es recomendable seguir el siguiente orden:²¹

1. *Introducción*, Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría
2. *Antecedentes*, información que marca la génesis y situación actual de la organización.
3. *Justificación*, Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. *Objetivos de la Auditoría*, Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
5. *Estrategia*, Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. *Recursos*, Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. *Costo*, Recursos financieros utilizados en su desempeño.
8. *Alcance*, Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. *Acciones*, Pasos o actividades realizadas en cada etapa.
10. *Metodología*, Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
11. *Resultados*, Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
12. *Conclusiones*, Inferencias basadas en las pruebas obtenidas
13. *Recomendaciones*, Señalamientos para mejorar el desempeño.
14. *Alternativas de Implementación*, Programas y métodos viables.
15. *Desviaciones Significativas*, Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.

²¹Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.116



16. *Opiniones de los Responsables de las Áreas Auditadas*, Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. *Asuntos Especiales*, Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo.

2.7.4.4 Lineamientos generales para la preparación del informe

El informe debe presentarse en forma puntual, atendiendo los siguientes criterios:²²

- a. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- b. Ponderar las soluciones que se propagan para determinar la practicidad y viabilidad.
- c. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según el caso.
- d. Homogenizar la integración y presentación de resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- e. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- f. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
- g. Establecer las bases para construir un mecanismo de información permanente.
- h. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
- i. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- j. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

²²Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa*, México, PERSON Educación, pag.117



2.7.4.5 Conclusiones: Exponer de forma clara y resumida las desviaciones y deficiencias detectadas durante el examen, las causas que lo originaron y el efecto que tienen para la entidad y sus metas.

2.7.4.6 Recomendaciones: Deben ser generales y constructivas, mostrando los beneficios que reportaran las acciones de control, irán encaminadas al cumplimiento de las tres “E”.

2.7.4.7 Borrador del informe de auditoría

Luego de que el equipo de trabajo ha finalizado la aplicación de todos los procedimientos y pruebas de auditoría establecidas para el examen, se debe revisar cuidadosamente cada uno de los hallazgos y la evidencia que los respalde a los mismos para proceder a emitir el informe de auditoría, el cual estará compuesto, por conclusiones de las desviaciones encontradas y recomendaciones en encaminadas a corregirlas.

2.7.4.8 Lectura del informe de auditoría

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

2.7.4.9 Informe final de auditoría

Finalmente una vez realizadas las correcciones se emite el informe final, el cual se aprobado se hará de conocimiento de:



- ✓ Titular de la organización
- ✓ Órgano de gobierno
- ✓ Organismo de control interno
- ✓ Niveles directivos
- ✓ Mandos medios y nivel operativo
- ✓ Grupos de filiación, corporativos o sectorial
- ✓ Dependencia globalizadora (Instituciones Públicas)

2.7.4.10 Proceso para la comunicación de resultados

1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.
2. Jefe de Equipo convoca a involucrados en la lectura del borrador de informe.
3. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
4. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
5. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
6. Se remite el informe a la entidad auditada.



2.7.5 Fase V: Seguimiento

Esta es la fase final del proceso de auditoría, nos permite constatar el nivel de aceptación al Informe final y las conclusiones y recomendaciones incluidas en él para la corrección de deficiencias y evitar la recurrencia de los errores u omisiones detectadas.

Aporta elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

1. Verificar que las acciones propuestas se pongan en práctica y el grado de cumplimiento o apego a las mismas.
2. Facilitar a la administración la toma de decisiones.
3. Constatar que acciones se implementaron para cumplir con las recomendaciones.

2.7.5.1 Objetivo general

Implementar los lineamientos generales para mantener un control apropiado de las observaciones y recomendaciones emitidas por los auditores a la empresa.

En esta fase deben considerarse los siguientes aspectos:

- Cada recomendación emitida por el auditor, debe estar dirigida a uno o varios responsables plenamente identificados, quienes serán los encargados de implementar las acciones correctivas para una determinada actividad o proceso.
- Luego de aplicadas las recomendaciones de debe medir las correcciones y mejoras que estas produjeron en la entidad.
- Los auditores mediante su seguimiento obtienen información acerca del nivel de aplicación que han tenido sus recomendaciones en la organización.
- Finalmente el auditor debe comunicar a las máximas autoridades de la entidad, si se han cumplido o no sus recomendaciones, y, si se lo ha hecho en qué nivel de avance se encuentra.





3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

3.1 FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cuidad de Zamora” Cía. Ltda.

ÍNDICE DE LOS PAPELES DE TRABAJO

PP/OT	Planificación Preliminar / Orden de trabajo
PT	Presupuesto de Tiempo
PP / AP	Planificación Preliminar / Archivo Permanente
PP / PE	Planificación Preliminar / Planificación Entrevistas
PT / EO	Programa de Trabajo / Estructura Organizacional
PT / G	Programa de Trabajo / Gerencia
PT / P	Programa de Trabajo / Presidencia
PT / CV	Programa de Trabajo / Consejo de Vigilancia
PT / CC	Programa de Trabajo / Cartera de Crédito
PT / EC	Programa de Trabajo / Empleados Cooperativa
PP / FODA	Planificación Preliminar / Análisis FODA
ECI / EO	Evaluación Control Interno / Estructura Organizacional
ECI / AG	Evaluación Control Interno / Actividades de Gerencia
ECI / AP	Evaluación Control Interno / Actividades de Presidencia
ECI / ACV	Evaluación Control Interno / Actividades de Consejo de Vigilancia.
ECI / CC	Evaluación Control Interno / Cartera de Crédito
ECI / EC	Evaluación Control Interno / Empleados Cooperativa.

Elaborado por: MAR
Revisado por: MAS



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CUIDAD DE ZAMORA" LTDA.	
MARCAS UTILIZADAS	
SÍMBOLOS	TÉCNICAS
φ	Ligado
\oplus	Indagado
✓	Comprobado
©	Comparado
δ	Analizado
Σ	Cálculo
U	Observado
€	Sustentado con Evidencia
∅	Incumplimiento de Normas
X	No reúne Requisitos
◆	Hallazgo



ACEPTACIÓN

Zamora, 12 de Enero de 2011
Oficio Nro. 004-P-COAC-CZ

Señorita,
Meyvol Augusta Rodríguez Pardo
ESTUDIANTE DE LA UTPL
Cuidad.-

De mi consideración:

Por medio del presente me permito hacer conocer a usted, que el Consejo de Administración de la COAC "Cuidad de Zamora", en Sesión Ordinaria, de fecha 06 de enero del presente año, entre otras cosas resolvió "Autorizar a usted, para que realice el Proyecto de Investigación con el tema Auditoría de Gestión para el período fiscal 2010, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Particular de Loja". Además se le solicita que al terminar con el proyecto, nos haga conocidos de los resultados del mismo y deje un ejemplar del trabajo efectuado en la cooperativa, el mismo que estamos seguros nos será de gran utilidad para la mejorar aspectos relevantes para nuestra entidad.

Particular que hago conocer a usted para los fines pertinentes.

Muy atentamente

UNIDAD, ESFUERZO Y LEALTAD.

Dr. Ángel Bolívar Saavedra García
PRESIDENTE



Orden de Trabajo

Loja, 15 de Febrero del 2011

Señorita

Meyvol Augusta Rodríguez Pardo

Presente.-

Cumplidos los requisitos exigidos por la Universidad Técnica Particular de Loja para la inscripción en el Programa de Graduación, autorizo a usted inicie la ***AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010***, el cual deberá ser desarrollado en el término de 90 días; intervendrá en calidad de Auditora.

Los objetivos que deberá cumplir al finalizar el proyecto son:

- a. Evaluar el grado de rendimiento y calidad de los servicios que presta la cooperativa.
- b. Evaluar la organización de los procesos y las operaciones frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- c. Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información.
- d. Evaluar el Control interno de la cooperativa, en sus diferentes niveles.
- e. Evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.
- f. Analizar la Cartera de Crédito.
- g. Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha entidad.

Particular que le comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dra. María A. Solano de la Sala.

DIRECTORA DE TESIS



Notificación de Inicio

Zamora, 24 de febrero del 2011

Doctor

Ángel Bolívar Saavedra García

PRESIDENTE DE LA COAC “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Como Jefe de Equipo Auditor y ante la orden trabajo emitida por la Dra. María A. Solano de la Sala, Directora del Presente proyecto de Investigación, me permito comunicar a usted el inicio de las actividades de auditoría de gestión a partir del día 28 de febrero de 2011, la misma que tendrá una duración de NOVENTA DÍAS, a partir de la fecha indicada y cuyo trabajo se efectuará a través de las siguientes Fases:

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

Esperando la colaboración de su autoridad y sus dirigidos me suscribo expresándole mis sentimientos de gratitud.

Atentamente,

Srta. Meyvol A. Rodríguez

AUDITORA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA LTDA.”

Presupuesto de Tiempo para la Auditoría De Gestión

				PT
				1/1
FASES		EJECUCIÓN	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	TOTAL
PRIMERA FASE	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	15		15
SEGUNDA FASE	PLANIFICACIÓN ESPECIFICA	15		15
TERCERA FASE:	EJECUCIÓN	40		40
CUARTA FASE:	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		10	10
QUINTA FASE:	SEGUIMIENTO		10	10
TOTAL		70	30	90DÍAS

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

Cuadro de Registro de Auditoria de Gestión

Auditora:		Meyvol Rodríguez		Componente o Área Asignada		Días Efectivos Laborados				
Fecha de Inicio:		2011-02-01		TODA LAS AÉREAS						
Fecha de Terminación:		201-05-27								
MES		FEBRERO 2011				MARZO 2011				
DÍAS SEMANA	DÍA	MAÑANA		TARDE		DÍA	MAÑANA		TARDE	
		Entrada	Salida	Entrada	Salida		Entrada	Salida	Entrada	Salida
Lunes										
Martes	1					1				
Miércoles	2					2				
Jueves	3					3	10h00	12h00	13h00	14h00
Viernes	4					4				
Lunes	7					7				
Martes	8					8				
Miércoles	9					9				
Jueves	10	10H00	12:00			10				
Viernes	11					11				
Lunes	14					14				
Martes	15					15			14h00	16h00
Miércoles	16					16				
Jueves	17					17				
Viernes	18					18				
Lunes	21					21				
Martes	22	10h00	11h00			22				
Miércoles	23					23				
Jueves	24					24				
Viernes	25					25				
Lunes	28					28				
Martes						29				
Miércoles						30				
Jueves						31				



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.
Cuadro de Registro de Auditoria de Gestión**

Auditora:		Meyvol Rodríguez		Componente o Área Asignada		Días Efectivos Laborados				
Fecha de Inicio:		2011-02-01		TODAS LAS ÁREAS						
Fecha de Terminación:		2011-05-27								
MES		ABRIL 2010				MAYO 2010				
DÍAS SEMANA	DÍA	MAÑANA		TARDE		DÍA	MAÑANA		TARDE	
		Entrada	Salida	Entrada	Salida		Entrada	Salida	Entrada	Salida
Lunes						2				
Martes						3				
Miércoles						4				
Jueves						5				
Viernes	1					6				
Lunes	4					9				
Martes	5			13h00	15h00	10				
Miércoles	6					11	14h00	15h30		
Jueves	7					12				
Viernes	8					13				
Lunes	11					16				
Martes	12					17				
Miércoles	13					18				
Jueves	14					19				
Viernes	15					20				
Lunes	18					23				
Martes	19	10h00	12h00			24				
Miércoles	20					25			14h00	16h00
Jueves	21					26				
Viernes	22					27				
Lunes	25					30				
Martes	26					31				
Miércoles	27									
Jueves	28									
Viernes	29									
Sábado	30									



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA LTDA.”		PP/PGA 1/1
PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR PERÍODO: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.		
Cronograma de trabajo:		
1.	Visita a la Máxima Autoridad de la Cooperativa, para obtener la autorización para el desarrollo de la Auditoría.	
2.	Visitar al Gerente y Presidente de comisiones, para conocer la estructura de la cooperativa.	
3.	Conocer las principales disposiciones legales las que se someten, así como su Estatuto y Reglamento.	
4.	Observar e identificar las principales actividades de la cooperativa.	
5.	Realizar un análisis FODA.	
6.	Elaborar cuestionarios para la Evaluación del Control Interno.	
7.	Verificar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos.	
8.	Verificar la eficiencia y eficacia en relación a los Servicios Prestados.	
9.	Identificar las áreas críticas a ser evaluadas.	
10.	Determinar información relevante, con respecto al Área Financiera.	
11.	Establecer los parámetros de evaluación y definición de Indicadores de Gestión.	
12.	Emitir el Informe preliminar de la Visita Previa.	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



COAC" CIUDAD DE ZAMORA" LTDA. ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORIA INFORMACIÓN GENERAL	PP /AP P 1/2
PRIMERA PARTE:	
La metodología a aplicar en la evaluación de los procesos de gestión de la Administración y análisis al área de Cartera de Crédito es la siguiente	
1. Información General	
<ul style="list-style-type: none">▪ Visitar las instalaciones y hacer un reconocimiento preliminar de sus directivos, empleados, estructura, funcionamiento y principales actividades de la cooperativa.<ul style="list-style-type: none">- Conocer a los directivos, gerente y empleados, para pedir se me permita realizar el trabajo de investigación y exponer los beneficios de realizar una auditoría de gestión.- Conocer si se han realizado auditorías a la cooperativa si existen archivos y registros de estas.- Obtener una breve descripción de los antecedentes históricos de la cooperativa.- Conocer quiénes son sus clientes potenciales y cuántos socios forman la cooperativa.- Conocer los productos que ofrece la cooperativa.- Adquirir la orden de trabajo- Solicitud para solicitar la información.	
1. Estructura Organizacional	
<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar los principales elementos organizacionales, que nos den la pauta para analizar y evaluar la estructura organizacional en un enfoque sistémico o presente.✓ Identificar los principales elementos organizacionales, que nos den la pauta para analizar y evaluar la estructura organizacional en un enfoque estratégico es decir su proyección al futuro, a través de la revisión de su Planeación Estratégica.✓ Realizar un diagnostico organizacional (ANALISIS FODA).✓ Analizar la estructura del Control Interno de la cooperativa.✓ Determinar las técnicas y herramientas a aplicarse para la Ejecución de la Auditoría.	



PP /AP
P 2/2

2. Información Legal

- ✓ Conocer su Estatuto y Reglamento.
- ✓ Conocer su Acuerdo Ministerial de Creación.
- ✓ Conocer qué entidad los supervisa, controla y regula.
- ✓ Conocer las principales disposiciones legales por las que se rige.

3. Equipo de Trabajo

- Srta. Meyvol Augusta Rodríguez Pardo



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”		PP/PE 1/12
PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS		
1.	Seleccionar las autoridades a entrevistar	
2.	Programar las entrevistas a realizarse	
3.	Realizar audiencia con los funcionarios a entrevistar	
4.	Remitir los informes de las entrevistas y cuestionarios	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA. AUDIENCIAS PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA		PP/PE 2/12
PRIMERA ENTREVISTA		
Entrevistado:	Lic. Norman Peláez GERENTE	
Fecha y hora:	03/03/2011 - 09h30	
Objetivo:	Conocimiento General de la entidad y su Planeación Estratégica.	
SEGUNDA ENTREVISTA		
Entrevistado:	Dr. Bolívar Saavedra PRESIDENTE CON. ADMINISTRACIÓN	
Fecha y hora:	03/03/2011 - 10h00	
Objetivo:	Analizar la estructura organizacional y funcional de la cooperativa.	
TERCERA ENTREVISTA		
Entrevistado:	Ing. Luis Castillo CONSEJO DE VIGILANCIA	
Fecha y hora:	03/03/2011 - 10h30	
Objetivo:	Verificar la existencia de controles.	
CUARTA ENTREVISTA		
Entrevistado:	Sra. Ruth Izquierdo COMISIÓN DE CRÉDITO	
Fecha y hora:	03/03/2011 - 11h00	
Objetivo:	Verificar la existencia de controles.	



QUINTA ENTREVISTA		PP/PE	
Entrevistados:	Empleados de la Cooperativa		
Fecha y hora:	03/03/2011 - 12h00		
Objetivo:	Verificar el compromiso con la misión, visión y objetivos; y su idoneidad para el cargo.		
SEXTA ENTREVISTA			
Entrevistado:	Socios		
Fecha y hora:	03/03/2011 13h.00- 14h00		
Objetivo:	Conocer su nivel de satisfacción con el servicio recibido de la cooperativa.		
Elaborado por:	Meyvol Augusta Rodríguez Pardo.	Aprobado por:	Dra. María Augusta Solano de la Sala
Fecha:	21/02/2011	Fecha:	28/02/2011



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”

2. Cronograma de la entrevista (Presidente)

							PP/PE 4/12		
TIEMPO	MINUTOS								
ACTIVIDAD	5	10	10	10	10	10	5		
1. Presentación del equipo de Auditoría	X								
2. Exposición de los principales objetivos y estrategias para la Auditoría		X							
3. Adquirir información sobre la estructura orgánica de la entidad			X						
4. Obtener información sobre los documentos a ser examinados.				X					
5. Obtener información sobre la visión, misión, objetivos y estrategias de la compañía.					X				
6. Solicitar una breve reseña de las operaciones por la compañía.						X			
7. Obtener información relacionado con su nuevo presupuesto.								X	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 5/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” Dirigida al Gerente	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Cuenta la cooperativa con una Planificación Estratégica?	
b. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la cooperativa?	
c. ¿Se ha socializado y dado a conocer la visión, misión, objetivos y valores de la cooperativa con sus socios y empleados?	
d. ¿Cuáles son las políticas administrativas y financieras de la cooperativa?	
e. ¿Se ha socializado estas políticas?	
f. ¿La cooperativa dispone de un organigrama estructural en el que se establezca la organización y su responsabilidad?	
g. ¿La cooperativa dispone de información suficiente para la práctica de la auditoría de gestión?	
h. ¿A más del objetivo principal de la cooperativa que otras actividades realiza o presta?	
i. ¿Qué unidad administrativa tiene como función la elaboración del Presupuesto?	
j. ¿Cuál es la Proyección de crecimiento de la cooperativa?	
k. ¿Han programado el lanzamiento de nuevos proyectos o productos?	
l. ¿Realiza arqueo de caja sorpresivos?	
m. ¿Mantiene reuniones de trabajo con los directivos y empleados?	



	PP/PE 6/12
n. ¿Supervisa los reportes de las actividades de los empleados?	
o. ¿Se da seguimiento a los objetivos trazados en el plan de trabajo?	
p. ¿Qué acciones se toman para corregir desviaciones que afecten el logro de los objetivos?	
q. ¿Existe la Unidad de Auditoría Interna?	
r. ¿Se realizado auditorías de gestión a períodos anteriores?	
s. ¿Cada cuanto emite a la administración reportes de la situación económica financiera de la cooperativa?	
t. ¿Quién es el responsable de la autorización de gastos?	
u. ¿Cuentan con Manuales de Funciones especificos para cada área?	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 7/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” Dirigido al Presidente del Consejo de Administración	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la cooperativa?	
b. ¿Se ha socializado y dado a conocer la visión, misión, objetivos políticas y estrategias de la cooperativa con sus socios y empleados?	
c. ¿Cuentan con un reglamento o manual en el que se indiquen específicamente las funciones asignadas a su cargo?	
d. ¿Conoce cuáles son las políticas administrativas y financieras de la cooperativa?	
e. ¿Realiza reuniones de trabajo con los miembros del Consejo de administración para tomar decisiones y evaluar la correcta marcha de la cooperativa?	
f. ¿La cooperativa dispone de manuales de políticas y procedimientos?	
g. ¿Actualizan periódicamente y de acuerdo a las necesidades de la entidad sus manuales de políticas y procedimientos?	
h. ¿Cuáles son las estrategias implementadas o por implementar para el crecimiento de la cooperativa?	
i. ¿Se deja constancia escrita de las decisiones tomadas en el seno del Consejo?	
j. ¿Se toma acciones correctivas para evitar desviaciones de los objetivos de la entidad?	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 8/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” Dirigido al Consejo de Vigilancia	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Conoce la visión, misión, objetivos políticas y estrategias de la cooperativa?	
b. ¿Han socializado el plan estratégico entre los miembros de la comisión?	
c. ¿Conoce las políticas de administrativas y financieras de la entidad?	
d. ¿Cuáles son las políticas de recuperación de la cartera morosa?	
e. ¿Cuentan con un manual que le permita cumplir con las labores inherentes a su cargo?	
f. ¿Revisan periódicamente los registros contables de la entidad?	
g. ¿Verifican que la entrega de créditos se realice conforme a lo normado en el Estatuto y su Reglamento?	
h. ¿Ha recibido capacitaciones que le permitan desempeñar eficientemente sus funciones durante el año 2010?	
i. ¿Toman acciones que les permitan prevenir errores que afecten a las metas cooperativas?	
j. ¿Qué acciones correctivas toman cuando hay desviaciones en entrega de créditos?	
k. ¿Cuáles son las acciones para detectar, prevenir y corregir errores?	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 9/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” Dirigido al Vocal de la Comisión de Crédito	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y valores de la cooperativa?	
b. ¿Se ha socializado el Plan Estratégico entre los miembros de la comisión?	
c. ¿Cuál es el órgano encargado de regular el monto de los créditos y establecer sus requisitos?	
d. ¿Cuáles son las políticas que tiene la cooperativa para la entrega de créditos?	
e. ¿Qué garantías se requiere para la entrega de un crédito?	
f. ¿Qué aspectos considera para evaluar al socio en el momento en que este solicita el crédito?	
g. ¿Cuáles son las políticas para la recuperación de la cartera vencida?	
h. ¿Cuáles son las estrategias para incrementa la cartera de crédito?	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 10/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” Dirigido a los Empleados	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Los directivos de la cooperativa han socializado con usted la misión, visión, objetivos y valores de la cooperativa?	
b. ¿Conoce el Plan estratégico de la cooperativa?	
c. ¿Conoce explícitamente las funciones asignadas a su cargo?	
d. ¿Su trabajo esta orientado a la consecución de la misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa?	
e. ¿Cuenta con todo lo necesario para el desenvolvimiento de sus actividades?	
f. ¿Sus acciones y rendimiento laboral son evaluadas por los directivos?	
g. ¿Con qué frecuencia emite reportes de sus actividades a los directivos clima laboral entre empleados, así como con los mandos superiores?	
h. ¿Cuántas capacitaciones relacionadas con su puesto o con el cooperativismo recibió durante el año 2010?	
i. ¿Las capacitaciones recibidas han sido?	
Pagadas por la cooperativa ()	
Dictadas por Instituciones Públicas ()	
Autofinanciadas ()	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



	PP/PE 11/12
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”	
Dirigido a los Socios	
Cuestionario para la entrevista.	
a. ¿Han socializado los directivos de la cooperativa su Misión, Visión, Objetivos y valores a sus socios?	
SI ()	NO ()
b. ¿Los productos que ofrece la cooperativa se ajustan a sus necesidades?	
SI ()	NO ()
c. ¿Con cuanto calificaría la atención recibida en la cooperativa?	
(4)Excelente.... (3)Muy Buena... (2) Buena.... (1)Mala.... (0)Deficiente.....	
d. ¿La tasa de interés para los créditos le parecen accesibles?	
SI ()	NO ()
e. ¿Califique la facilidad para cumplir con los requisitos para acceder a un crédito?	
(3)Muy Fácil.... (2)Fácil.... (1)Difícil.... (0)Muy Difícil....	
f. ¿Valore el tiempo que transcurre entre la solicitud y la entrega de los créditos?	
(0)Mucho.... (1)Normal.... (2)Poco.... (3)Muy Poco	
g. ¿Valore la facilidad para cumplir la garantía para acceder a un crédito?	
(3)Muy Fácil.... (2)Fácil.... (1)Difícil.... (0)Muy Difícil	



	PP/PE 12/12
h. ¿Considera que se deben incrementar los montos límites para los créditos? SI () NO ()	
i. Han recibido conferencias acerca de los beneficios de cooperativismo y sus principios? SI () NO ()	
j. ¿Al momento en que se le entrega un crédito, se le entrega la tabla de amortización, indicando las fechas y valores a cancelar por el crédito? SI () NO ()	

Elaborado Por: Meyvol Rodríguez

Revisado Por: Dra. María A. Solano de la Sala



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”

Memorándum Nro. 1

Para: Dr. Bolívar Saavedra **PRESIDENTE COOP. “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”**

De: Meyvol Rodríguez **AUDITORA**

Asunto: Reporte de Planificación Preliminar

Zamora: 15 de febrero del 2010

De conformidad con las NAGA, me permito, disponer a su conocimiento, los resultados de la planificación preliminar de la auditoría de gestión que me encuentro practicando a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”.

1. ANTECEDENTES

Las actividades y operaciones de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” no han sido examinadas hasta la presente fecha.

2. MOTIVOS DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión se realizara en cumplimiento al contrato de servicios profesionales suscritos el 17/Enero de 2011.

3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo de la auditoría de gestión a realizar a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”, comprende el análisis, evaluación y comprensión de la gestión administrativa del año 2010, de conformidad con las normas internacionales de auditoría y las normas ecuatorianas de auditoría generalmente aceptados.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- h.** Evaluar el grado de rendimiento y calidad de los servicios que presta la cooperativa a sus socios y clientes.
- i.** Evaluar la organización de los procesos y las operaciones frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- j.** Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- k.** Evaluar el Control interno de la cooperativa, en sus diferentes niveles.
- l.** Evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.
- m.** Analizar la Cartera de Crédito.
- n.** Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha entidad.

4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El alcance de la Auditoría a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL

5.1 BASE LEGAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”, domiciliada en la ciudad de Zamora Chinchipe, cuya personería jurídica fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial No.439 el 9 de Junio de 1983.



5.2 PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

Las actividades y operaciones de la compañía COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” además de las disposiciones legales citadas, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como:

- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Reglamento de la Ley General de Cooperativas
- ✓ Estatutos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”
- ✓ Reglamento interno COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✓ Acuerdo Ministerial No.439 del 14 de Abril de 1983.

5.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Presidente: Dr. Bolívar Saavedra García

Vocales Principales y Suplentes:

VOCALES PRINCIPALES	VOCALES SUPLENTES
Lic. Rosita Grimaneza Gálvez Figueroa	Srta. Nancy Judit Silva Lalangui.
Srta. Mónica Janeth PaltinVerdesoto	Sra. Ana MiroslavaAldean Rodríguez
Sra. Rosa de Jesús Cordero Masache	Ing. Andrés Picoíta
Dr. Franklin Patricio Iñiguez Correa	Ing. Amilkar Stalin Duque Tapia
Ing. John Fernando Prieto Naula	Lic. Yasmina Maritza Marín Pérez
Sr. Vicente Leonado Encalada Cueva	Sr. Julio Bolívar Andino Orellana
Sra. Ana María Cueva Sigcho	Dra. Patricia Simbaña



CONSEJO DE VIGILANCIA:

Presidente: Ing. Luis German Castillo Bustamante

Vocales Principales y Suplentes:

VOCALES PRINCIPALES	VOCALES SUPLENTES
Sra. Teresita del Carmen Ambuludi	Lic. Rita Narcisa Luzuriaga Neira
Lic. Ángel Benigno Jaramillo Yupangui	Sr. Pedro Manuel Canuza Borja
Dra. Dolores del Carmen Veintimilla	Sr. Julio Cesar SigchoYangari
Dr. Luis German Castillo Bustamante	Sr. César Augusto Ramón García
Lic. Olga María Ramírez Villavicencio	Ecn. Fernando Velazco Vayas

5.4 FINALIDADES DE LA ENTIDAD

Los principales objetivos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” son:

- e) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.
- f) Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- g) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- h) Proteger socialmente a todos los afiliados.

5.5 PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONALES E INSTALACIONES

ACTIVIDADES

- ✓ Captación de Ahorros y entrega de préstamos ordinario, emergente, extraordinario, inmediato y educativo a sus socios con bajas tasas de interés.



PRODUCTOS:

- ✓ Captación de Ahorros
- ✓ Crédito Ordinario
- ✓ Crédito Emergente
- ✓ Crédito Extraordinario
- ✓ Crédito Inmediato
- ✓ Crédito Educativo
- ✓ Venta de SOAT

OPERACIONES

- ✓ **Fuentes de Financiamiento.-** La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” para poder realizar sus diversas actividades y operaciones se financian por aportaciones de los socios, así como de intereses ganados de la cartera de crédito y venta de SOAT.
- ✓ **Presupuesto.-** El presupuesto de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”, está diseñado en base a sus necesidades operacionales y administrativas
- ✓ **Ubicación.-** La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” con domicilio en la ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Calle Jorge Mosquera y Av. Héroes de Paquisha.

5.6 FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

Gerente: Norman Peláez Sarango

Contadora: Dra. Lorena Romero Mejía

Secretaria-Auxiliar de Contabilidad: Lic. Verónica del Carmen Montaña González

Auxiliar de Servicios: Sr. Jefferson Israel Betancourt Guerrero



6. GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

6.1 INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.- En La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” la información administrativa es manejada y custodiada por la secretaria, en la cual la información se archiva en carpetas separando documentos recibidos y enviados a los socios, directivos, funcionarios y terceras personas.

6.2 INFORMACIÓN FINANCIERA.- Están custodiados por la Contadora, cada registro contable se archiva con los respectivos documentos que respaldan la transacción como facturas, comprobantes de pago y/o retenciones, roles de pago entre otros. Así como los Estados Financieros presentados a la administración.

7. VISITA PREVIA.- Se realizó una visita previa el 11 de Febrero del 2011 a La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.” con la finalidad de hacer conocer el contenido de la Orden de Trabajo y solicitar la colaboración de las autoridades y por su intermedio al personal bajo su dependencia. Por lo tanto se realiza el siguiente documento.



INFORMACIÓN GENERAL

Nombre: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA LTDA.”

Registro Único del Contribuyente

RUC: 1990007124001

Dirección:

Barrio San Francisco, Calle Jorge Mosquera y Av. Héroes de Paquisha.

Teléfono: 072605308



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC "Ciudad de Zamora" Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	PT/EO 1/1	FECHA
	OBJETIVO				
1	Constatar la correcta Estructura Organizacional de la cooperativa.		MARP		20/05/2011
2	Verificar la Gestión realizada por los Directivos de la Cooperativa.		MARP		20/05/2011
	PROCEDIMIENTO				
1	Entrevistas personales, con el Gerente y miembros de la directiva.		MARP		20/05/2011
2	Observar la estructura organizacional que mantiene la compañía.		MARP		20/05/2011
3	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado. (Pruebas de Cumplimiento)		MARP		20/05/2011
	Elaborado por: Meyvol Rodríguez	Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala Fecha: 17/07/2011			



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC “Cuidad de Zamora” Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

DEPARTAMENTO: Gerencia

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
	OBJETIVO			
1	Verificar el cumplimiento de sus funciones.		MARP	20/05/2011
2	Verificar la existencia de un Plan Estratégico y correcto diseño.		MARP	20/05/2011
3	Verificar la existencia de controles.		MARP	20/05/2011
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personal con el Gerente.		MARP	20/05/2011
2	Revisión del Plan de Trabajo.		MARP	20/05/2011
3	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado. (Pruebas de Cumplimiento)		MARP	20/05/2011
Elaborado por: Meyvol Rodríguez		Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala Fecha: 17/07/2011		



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC “Cuidad de Zamora” Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

DEPARTAMENTO: Presidencia

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA	PT/ P 1/1
	OBJETIVO				
1	Verificar el cumplimiento de sus funciones.		MARP	20/05/2011	
2	Verificar la existencia de controles.		MARP	20/05/2011	
	PROCEDIMIENTO				
1	Entrevista personal con el Presidente.		MARP	20/05/2011	
2	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado. (Pruebas de Cumplimiento)		MARP	20/05/2011	
Elaborado por: Meyvol Rodríguez		Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala Fecha: 17/07/2011			



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC “Ciudad de Zamora” Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

DEPARTAMENTO: Consejo de Vigilancia

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	PT/ CV 1/1	FECHA
	OBJETIVO				
1	Verificar la existencia de controles que le permitan monitorear el correcto funcionamiento de las actividades de la cooperativa.		MARP		20/05/2011
2	Verificar que se revise que la entrega d créditos se dé conforme a lo normado.		MARP		20/05/2011
	PROCEDIMIENTO				
1	Entrevista personal con los miembros del consejo.		MARP		20/05/2011
2	Revisión de documentos que certifique la veracidad de lo expresado. (Pruebas de Cumplimiento)		MARP		20/05/2011
Elaborado por: Meyvol Rodríguez		Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala Fecha: 17/07/2011			



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC “Cuidad de Zamora” Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

DEPARTAMENTO: Cartera de Crédito

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA	PT/ CC 1/1
	OBJETIVO				
1	Determinar las políticas para la entrega de créditos y para recuperación de cartera.		MARP	20/05/2011	
2	Verificar como se realiza el análisis al socio que solicita el crédito y las garantías requeridas.		MARP	20/05/2011	
	PROCEDIMIENTO				
1	Entrevista personal con los miembros de la comisión.		MARP	20/05/2011	
2	Revisión del Estatuto y Reglamento de crédito.		MARP	20/05/2011	
3	Revisión del Archivo de los Expedientes de Crédito.		MARP	20/05/2011	
	Elaborado por: Meyvol Rodríguez	Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala Fecha: 17/07/2011			



REVISIÓN ARCHIVOS PAPELES DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: COAC “Cuidad de Zamora” Ltda.

TIPO DE TRABAJO: Auditoria a la Estructura Organizacional

Empleados de la Cooperativa

PERIODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	PT/ EC 1/1	FECHA
	OBJETIVO				
1	Determinar si los empleados cumplen el perfil para el cargo que ocupan.		MARP		20/05/2011
2	Verificar si su rendimiento laboral es evaluado y si son capacitados.		MARP		20/05/2011
	PROCEDIMIENTO				
1	Entrevista con los empleados.		MARP		20/05/2011
2	Revisión de los informes que emiten a la gerencia y directivos.		MARP		20/05/2011
3	Revisión del perfil profesional de los empleados.		MARP		20/05/2011
	Elaborado por: Meyvol Rodríguez	Revisado Por: Dra. María A.Solano de la Sala. Fecha: 17/07/2011			



COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA. ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORIA		PP/AP 1/3
FUENTE: Entrevista al Gerente de la Cooperativa		
INFORMACIÓN GENERAL:		
Nombre de la Entidad:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.	
RUC:	1990007124001	
Dirección:	Barrio San Francisco, Calle Jorge Mosquera y Av. Héroes de Paquisha.	
Teléfono:	(07) 2605308	
Fecha de Creación:	09 de Junio de 1983.	
Número de Socios:	227 Socios Activos	
PRODUCTOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA		
CREDITICIOS:		
<ul style="list-style-type: none">• Préstamo Ordinario• Préstamo Extraordinario• Préstamo Inmediato• Préstamo Emergente• Crédito Educativo		
CAPTACIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Depósitos a la Vista		
SERVICIOS SOCIALES		
<ul style="list-style-type: none">• Seguro de Desgravamen.• Fondo Mortuorio		
OTROS SERVICIOS		
<ul style="list-style-type: none">• Venta de SOAT		



	PP/AP 2/3
ORGANISMOS DIRECTIVOS: <ul style="list-style-type: none">• Asamblea General de Socios• Consejo de Administración• Consejo de Vigilancia• Gerencia• Comisiones<ul style="list-style-type: none">- De Crédito- De Educación- De Asuntos Sociales	
PLAN ESTRATÉGICO	
Misión: Atender las necesidades de los socios, contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón, la provincia y el país, mediante al Ahorro – Crédito y servicios, sin descuidar el bien común y el aspecto humano.	
Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cuidad de Zamora” Ltda., será siempre la pionera en entregar productos financieros diversificados y servicios de calidad con un recurso humano eficiente, eficaz y leal y además que cuente con suficientes liquidez, patrimonio técnico adecuado y que transmita una imagen de solidez, confianza y credibilidad.	
Objetivos Generales: <ul style="list-style-type: none">a) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.i) Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.j) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.k) Proteger socialmente a todos los afiliados.	



	PP/AP 3/3
VALORES: <ul style="list-style-type: none">✓ Honestidad✓ Trabajo en Equipo✓ Responsabilidad Social✓ Calidez Humana✓ Puntualidad✓ Respeto✓ Comunicación✓ Servicio✓ Credibilidad✓ Calidad	
Datos de Auditorías Anteriores: No se han realizado auditorías a esta cooperativa.	



COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA. ARCHIVO PERMANENTE DE AUDITORIA		PP/FODA 1/1
FUENTE: Visita alas Instalaciones de la Cooperativa.		
ANÁLISIS FODA:		
DIAGNOSTICO INTERNO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Personal comprometido con los objetivos de la entidad.• Personal administrativo especializado en el área contable y bancaria.• Seguridad en recuperación de cartera.• Capacidad de pago de sus socios.• Infraestructura e instalaciones propias.• Respaldo de los directivos a los empleados.• Agilidad y eficiencia en la entrega de créditos.• Confianza de socios y clientes.• Baja tasa de interés activa.	<ul style="list-style-type: none">• Equipos y software desactualizados.• Manuales de políticas y procedimientos desactualizados.• Limitado capital de trabajo.• El bajo monto de los créditos.• Falta de promoción de los servicios que ofrece.• Tamaño de la entidad.• Falta de plan estratégico adecuado.• Objetivos mal definidos.	
DIAGNOSTICO EXTERNO		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de convenios con instituciones públicas.• Incrementar el número de socios.• Implementar convenios de capacitación con el MIES para directivos, funcionarios y socios.• Implementar Plan Estratégico acorde a las necesidades propias.	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologías como cajeros y servicios interbancarios disponibles en otras cooperativas.• No estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos.• Competencia en la zona de influencia.	



3.2 FASE II

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

EVALUACIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- Evaluar el cumplimiento de las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda.
- Evaluar el Sistema de Control Interno relacionado con las operaciones que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda., con la finalidad de determinar su confiabilidad.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y más normativas de la cooperativa.
- Determinar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								ECI/EO 1/3
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿La actual estructura organizativa de la cooperativa está actualizada de conformidad a sus necesidades y a las exigencias del medio?	X			10	8	Visita a la cooperativa para conocer el funcionamiento.	✓ Es funcional pero aún no se ajusta a las exigencias del entorno.
2	¿La cooperativa dispone de documentos que evidencien su misión, visión, objetivos y valores?	X			10	7	Verificación de dichos documentos.	♦Objetivos demasiado generales.
3	¿Existe un adecuado sistema de información que facilite la toma de decisiones dentro de la compañía?	X			10	9	Revisión de los reportes entre las diferentes áreas.	✓
4	¿Cuentan con una Planificación Estratégica Anual?	X			10	4	Revisión del Plan.	♦Objetivos no medibles. No se definen estrategias para lograrlos.
5	¿Cuentan con algún tipo de control para prevenir, corregir errores o las irregularidades que puedan darse y que puedan afecten al funcionamiento de la estructura Organizacional para conseguir sus objetivos?		X		10	0		♦De ocurrir un error se lo analiza en el momento, no se prevé acciones.



								ECI/EO 2/3
6	¿Dispone la Cooperativa de Estatutos y Reglamentos Internos?	X			10	10		✓
7	¿Se cumple con los reglamentos y estatutos de la cooperativa?	X			10	10	Revisión de los Estatutos y las acciones.	✓
8	¿Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos, para cada actividad o función?		X		10	0		✓
9	¿Se genera un perfil por función previa la selección del personal?	X			10	10		✓
10	¿Los empleados de la cooperativa cumplen el perfil requerido para el cargo que ocupan?	X			10	10	Revisión de las hojas de vida de los empleados.	δ
11	¿Se realiza reuniones conjuntas con los administradores, consejos para la buena marcha de la cooperativa?	X			10	7	Revisión de las actas de reunión.	✓ Cada 2 meses, no se definen estrategias de avance.
12	¿Se ha comunicado a todos los empleados, administradores y socios la misión, visión y objetivos de la cooperativa?	X			10	7	Entrevistas.	✓ No se ha socializado con los socios.
13	¿Se ha utilizado el fondo de capacitación en la compañía para los empleados y administradores de la compañía?		X		10	0		♦ No se han realizado capacitaciones.
14	¿Se toman las decisiones correctivas cuando el desempeño de los componentes de la compañía no está cumpliendo las metas?	X			10	3		♦ Correcciones son leves, sino se pueden medir no se pueden controlar.
15	¿Se planifica nuevas alternativas en cuanto a la determinación de fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas para la planificación de estrategias para el mejoramiento de la compañía?	X			10	5	Revisión del Análisis FODA de la cooperativa.	✓ Análisis FODA superficial. Se queda únicamente en análisis.



							ECI/EO 3/3
16	¿La toma de decisiones se la realiza mensualmente y se deja por escrito las decisiones tomadas?	X			10	10	Revisión de las actas de reunión. ✓
17	¿Se Comunica a todo los administradores y accionistas de la compañía el plan de trabajo?	X			10	10	Cada departamento tiene una copia del Plan- ✓
18	¿Los Administradores de la cooperativa, se apoyan en un manual en el que estén plenamente identificadas sus funciones?	X			10	8	Revisión de documentos. ✓ Se apoyan el Estatuto y su Reglamento.
TOTAL					Σ180	Σ118	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala			
Fecha : 20-05-2011				Fecha:			



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

COMPONENTE: Estructura Organizacional

1. Valoración

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 118 \cdot 100 / 180$$

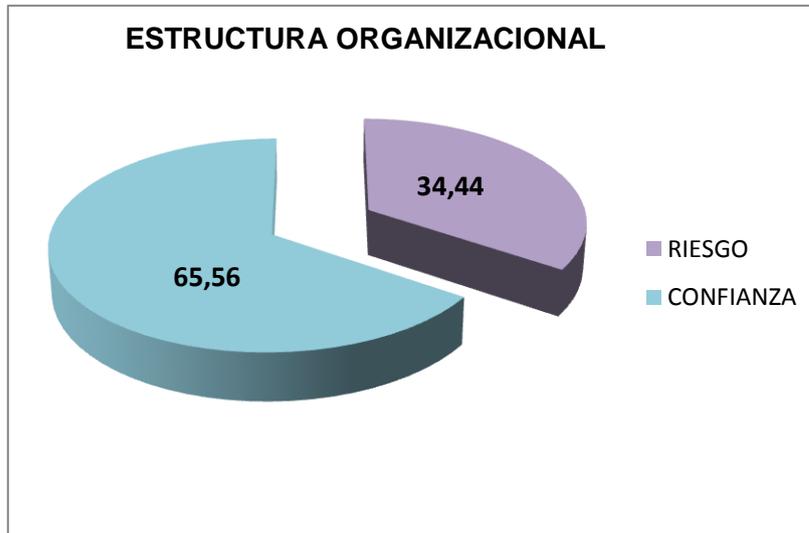
$$CP = 65,56\%$$

2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



3. Representación Gráfica



4. Conclusión.- La empresa mantiene un adecuado funcionamiento, regulados por el Estatuto y Reglamento de la Cooperativa y más Normativa Legal vigente, sin embargo no cuentan con manuales de políticas y procedimientos. Su Plan Anual de Trabajo no está correctamente estructurado, pues presenta objetivos no cuantificables, considerando que por ello no se evalúa el avance de los mismos ni se toma acciones correctivas para prevenir errores o minimizar el riesgo.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA

COMPONENTE: GERENCIA

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								ECI/AG 1/2
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	POND.	CALIF	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce y ha estudiado el Plan Estratégico de la Cooperativa?	X			10	7		◊Ha revisado el plan sin evaluar su avance.
2	¿Ha definido conjuntamente con la administración, estrategias concretas para el logro de los objetivos?	X			10	3	Revisión de las actas de trabajo	◊La única estrategia ha sido implementar un plan de comunicación y no se ha cumplido.
3	¿Ha recibido capacitaciones acerca de las nuevas herramientas de la administración, liderazgo, trabajo en equipo u otros temas afines a sus funciones?		X		10	0		◊
4	¿Ha organizado eventos de capacitación para los empleados y socios de la cooperativa en el 2010?		X		10	0		◊
5	¿Ordena que se realicen arqueos de caja sorpresivos para verificar la exactitud de los registros con el efectivo?		X		10	0		◊



							ECI/AG 2/2
6	¿El acceso a documentos importantes como los Pagarés de los Créditos está restringido únicamente al personal autorizado?	X			10	10	Revisión del Archivo con los expedientes de crédito. ✓
7	¿Los equipos y paquetes informáticos de que dispone, tienen incorporados programas de administración que le ayuden a ser proyecciones, o modelos para la toma de decisiones?		X		10	0	♦ Equipo desactualizado con Sistema Operativo Windows XP.
8	¿Se comunica oportunamente a la Directiva, cuando se detecta alguna falencia?	X			10	10	Revisión de los informes enviados de Gerencia. ✓
9	¿Cuenta con un manual en donde consten explícitamente las funciones asignadas a su cargo?	X			10	9	✓ El estatuto, no hay manuales específicos.
10	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados?	X			10	7	✓ A través de los informes que remiten. No son sorpresivos.
11	¿Cuenta con controles que le permiten evitar errores o detectar desviaciones?		X		10	0	♦
12	¿Cuenta con una clara proyección del crecimiento esperado de la cooperativa?		X		10	0	♦ Esperan crecer pero no determinan el ritmo ni porcentajes de crecimiento.
13	¿Emite mensualmente los reportes de la situación económica financiera de la cooperativa?	X			10	10	Revisión de dichos informes.
TOTAL					Σ130	Σ56	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo Fecha : 20-05-2011				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala Fecha:			



**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.**

COMPONENTE: Gerencia

1. Valoración

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 56 \cdot 100 / 130$$

$$CP = 43,08\%$$

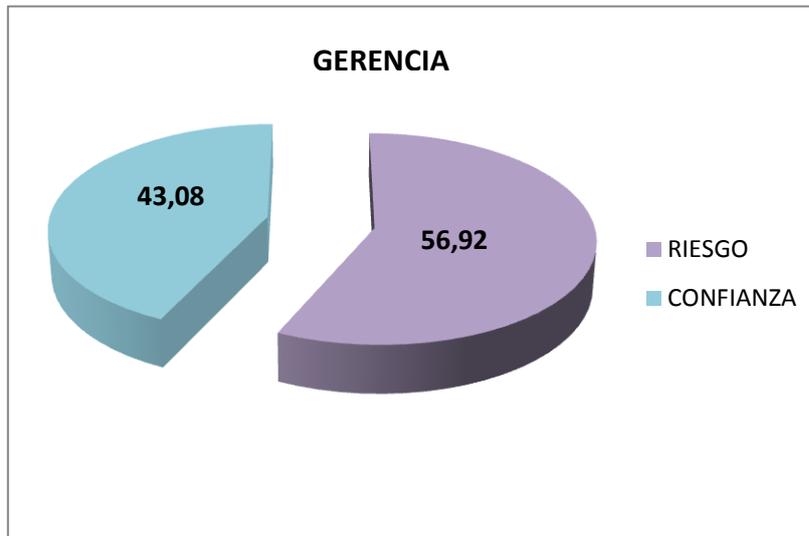
2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
ALTA	MEDIA	BAJA

RIESGO



3. Representación gráfica



4. Conclusión.- El Gerente es uno de los principales involucrados en la Planeación Estratégica, es también el encargado de buscar las mejores estrategias para poder cumplirlo exitosamente; sin embargo estas son unas de las principales deficiencias de la entidad. Además no ha recibido capacitaciones acerca de las nuevas herramientas de la administración y no posee un paquete informático que le permita hacer modelos o proyecciones para la toma de decisiones. Por tanto el nivel de confianza es bajo y el riesgo alto.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA

COMPONENTE: PRESIDENCIA

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								ECI/AP 1/2
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce y ha estudiado el Plan Estratégico de la Cooperativa?	X			10	7		✓ Ha revisado el plan pero no evalúa su avance.
2	¿Ha definido conjuntamente con la gerencia, estrategias concretas para el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Trabajo?	X			10	3	Revisión de las actas de trabajo	♦ La única fue implementar un plan de comunicación no cumplió
3	¿Ha recibido capacitaciones acerca de las nuevas herramientas de la administración, liderazgo, trabajo en equipo u otros temas afines a sus funciones?		X		10	0		♦
4	¿Ha organizado eventos de capacitación para los empleados y socios de la cooperativa en el 2010?		X		10	0		♦
5	¿Conjuntamente con el resto de directivos, han diseñado políticas administrativas y manuales de procedimientos para diferentes procesos?		X		10	0		♦ Equipos desactualizado con Sistema Operativo Windows XP.
6	¿Ha propuesto alternativas para la revisión de los montos en las líneas de crédito?	X			10	5	Revisión de la Propuesta presentada.	✓ Muy superficial, no se presenta un análisis de las razones y beneficios.



							ECI/AP 2/2
7	¿Cuenta con un manual en donde consten explícitamente las funciones asignadas a su cargo?	X			10	9	✓ El estatuto, no hay manuales específicos.
8	¿Supervisa las actividades que realizan los empleados?	X			10	7	Revisión de informes mensuales de los empleados. ✓ A través de los informes que ellos le remiten.
9	¿Si alguien no está cumpliendo a plenitud con sus funciones es sancionado?	X			10	10	Las sanciones constan en el Estatuto. ✓ Hasta ahora no se han aplicado sanciones.
10	¿Revisa periódicamente el avance de la situación económica financiera de la cooperativa?	X			10	7	✓ Se revisa pero no se emite un criterio o informe del contenido.
11	¿Evalúa las acciones de la gerencia, acerca del cumplimiento de los objetivos, proyecciones, presentación de nuevos proyectos para el crecimiento de la entidad?		X		10	0	♦
12	¿Verifica que las actividades de la cooperativa estén enmarcadas en la Ley?	X			10	10	✓
TOTAL					Σ120	Σ58	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo Fecha : 20-05-2011				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala Fecha:			



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

COMPONENTE: Presidencia

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 58 \times 100 / 120$$

$$CP = 48,33\%$$

2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA

BAJA	MEDIA	ALTA
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%

ALTA

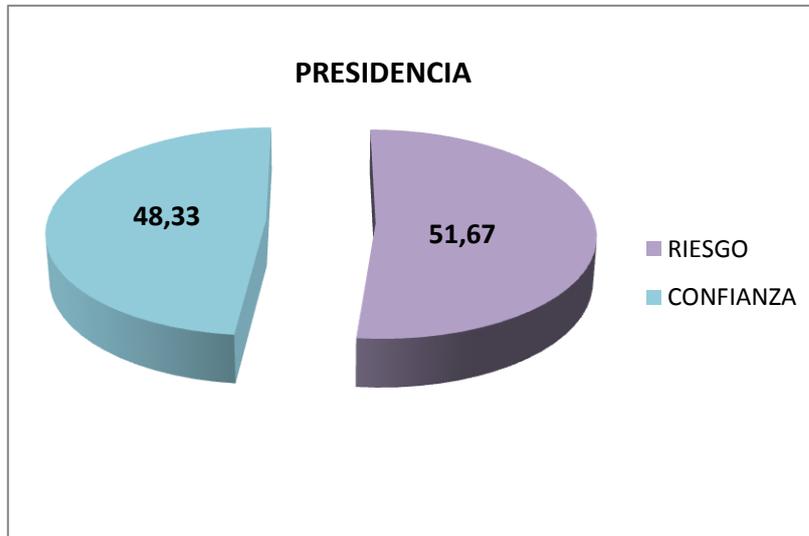
MEDIA

BAJA

RIESGO



3. Representación Gráfica



4. Conclusión.- El Presidenta no ha recibido capacitaciones acerca de temas relacionados con la administración, ni las ha organizado para los empleados y socios, aún constando como objetivos dentro de su Plan de Trabajo. No han desarrollado estrategias para cumplir con los objetivos y definir claramente du proyección de crecimiento.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

COMPONENTE: Consejo de Vigilancia

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								ECI/ACV 1/2
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	POND.	CALIF	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce y ha estudiado el Plan Estratégico de la Cooperativa?	X			10	7		✓ Ha revisado el plan pero no evalúa su avance.
2	¿Han Socializado y debatido el Plan de Trabajo entre los miembros del Consejo de Vigilancia?	X			10	10		✓
3	¿Ha recibido capacitaciones durante el 2010, acerca de métodos de control y evaluación otros temas relacionados con sus funciones?		X		10	0		♦
4	¿Revisan periódica y sorpresivamente la veracidad y exactitud de los registros contables?	X			10	6	Revisión de los informes a la presidencia. (3 Informes en el año).	✓ Se toma aleatoriamente una muestra y se revisa el asiento.
5	¿Verifican que la entrega de Créditos sea conforme lo normado en el Estatuto y el Reglamento de Crédito?	X			10	3	No existen registros de que esto sea verás.	♦ No hay reporte alguno de que se cumpla esta actividad.
6	¿De existir desviaciones en alguno de los elementos que ustedes analizan emiten un informe a la presidencia?			X	-	-		Hasta ahora no se ha presentado ninguna desviación.



							ECI/ACV 2/2
7	¿Cuenta con un manual en donde consten explícitamente las funciones asignadas a su cargo?	X			10	9	✓ El estatuto, no hay manuales específicos.
8	¿Han analizado opciones que les permitan detectar la posible ocurrencia de riesgos?		X		10	0	♦
9	¿Evalúan el Trabajo de la Presidencia?	X			10	10	Revisión de informes para la Asamblea General. ✓
10	¿Evalúan las acciones de la gerencia, acerca del cumplimiento de los objetivos, proyecciones, presentación de nuevos proyectos para el crecimiento de la entidad?	X			10	5	♦No existen informes al respecto,
11	¿Verifica que las actividades de la cooperativa estén enmarcadas en la Ley?	X			10	10	✓
TOTAL					Σ100	Σ60	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo Fecha : 20-05-2011				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala Fecha:			



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

COMPONENTE: Consejo de Vigilancia

1. Valoración

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 60 \times 100 / 100$$

$$CP = 60,00\%$$

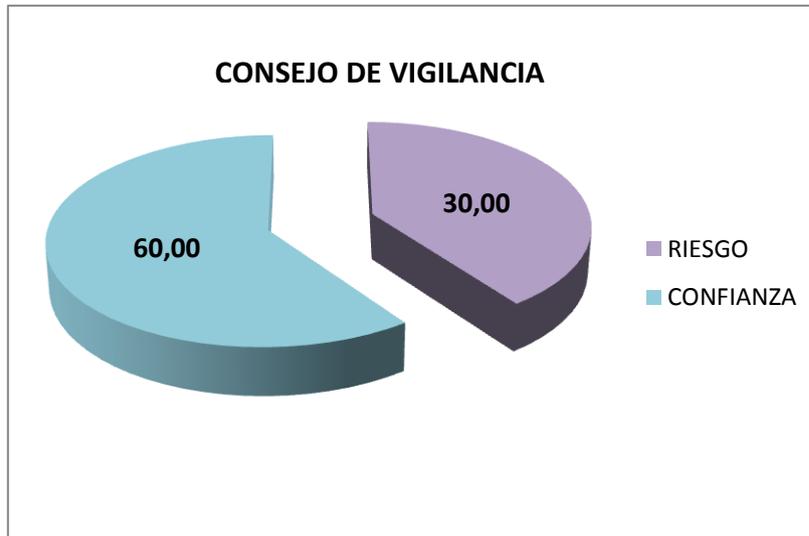
2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA

	BAJA	MEDIA	ALTA
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO



3. Representación gráfica



4. Conclusión.- La Confianza es media, la falencia es repetitiva en cuanto a la falta de capacitación, y de las revisiones a los créditos no existen informes por escrito a pesar de que verbalmente supieron manifestar que si lo hace. No se cuenta con plan para minimizar riesgos o su impacto.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

COMPONENTE: Cartera de Crédito

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								ECI/CC 1/3
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	POND.	CALIF	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿Las Proyecciones de la Cartera de Crédito constituyen un elemento de análisis importante dentro del Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa?	X			10	5	Verificación en el Plan Anual de Trabajo.	✓ Se le da un tratamiento superficial
2	¿Al momento en que el socio se le entrega el crédito, se le entrega también una tabla de amortización?	X			10	10		
3	¿La garantía exigida, cubre la totalidad de la deuda y es de fácil recuperación en caso de que el socio no cumpla con sus obligaciones de pago?		X		10	5	Revisión de las garantías requeridas.	✗ Únicamente en dos tipos de créditos se pide garante.
4	¿Se cuenta con un manual de procedimientos donde se indique el proceso para conceder un crédito?	X			10	8	Revisión del Estatuto y Reglamento.	✗ En el Estatuto y Reglamento.
5	¿Los Montos de los créditos se fijan acorde a lo normado en el Estatuto y el Reglamento?	X			10	10	Verificación de las disposiciones referentes a los créditos.	✓
6	¿El análisis que se hace el socio al momento en que solicita el crédito permite identificar su capacidad de pago?		X		10	5	Revisión de las solicitudes para créditos.	✓ No se pide certificados de sueldo.



							ECI/CC 2/3
7	¿Las tareas referentes a la concesión, entrega y recuperación de créditos está dividida de tal manera que se minimice el riesgo de fraude?	X			10	10	✓ □
8	¿El Índice de Morosidad Promedio que mantiene la cooperativa es bajo?	X			10	10	Revisión del Balance General al 31/Dic/2010. δ Σ
9	¿Se cuenta con un manual de políticas y procedimientos exclusivos para la recuperación de la cartera vencida?		X		10	5	Revisión del Reglamento de Crédito. ✓ No existe el manual pero se describe en el reglamento.
10	¿Se notifica a los deudores morosos, dentro del mismo mes en el que cayeron en mora?	X			10	10	Revisión de notificaciones entregadas. ✓
11	¿Los Pagarés que garantizan el crédito están correctamente ordenados y guardados con las respectivas seguridades?	X			10	10	Revisión del archivo de Pagarés. ✓
12	¿Los pagarés están debidamente legalizados por el deudor y el garante de ser el caso?	X			10	10	✓
13	¿En los formularios para solicitud de créditos, están debidamente llenos los campos que corresponden al Gerente?	X			10	10	✓
14	¿Se revisa periódicamente el monto máximo de los créditos y de haber cambios en ellos se reforma el reglamento de crédito?		X		10	0	δ No se actualizan desde 2007.
15	¿Se han diseñado estrategias para incrementar el monto de la cartera de crédito?	X			10	5	Revisión del Plan de Trabajo. ✓ Incremento del Monto. ✓ Plan de difusión. ✓ No describe que porcentaje espera crecer.



							ECI/CC 3/3
16	¿Se cumple la disposición de que los miembros de los consejos y comisiones no podrán ser garantes?	X			10	10	✓ ⊕
17	¿Se verifica el estado del solicitante en la central de riesgos antes de aprobar el crédito?		X		10	0	δ
18	¿Cuenta la cooperativa con un Jefe de Crédito y un Jefe de Cobranzas?		X		10	0	δ
TOTAL					Σ180	Σ123	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo Fecha : 20-05-2011				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala Fecha:			



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

COMPONENTE: Cartera de Crédito

1. Valoración

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 123 \times 100 / 180$$

$$CP = 68,33\%$$

2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA

BAJA	MEDIA	ALTA
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%

ALTO

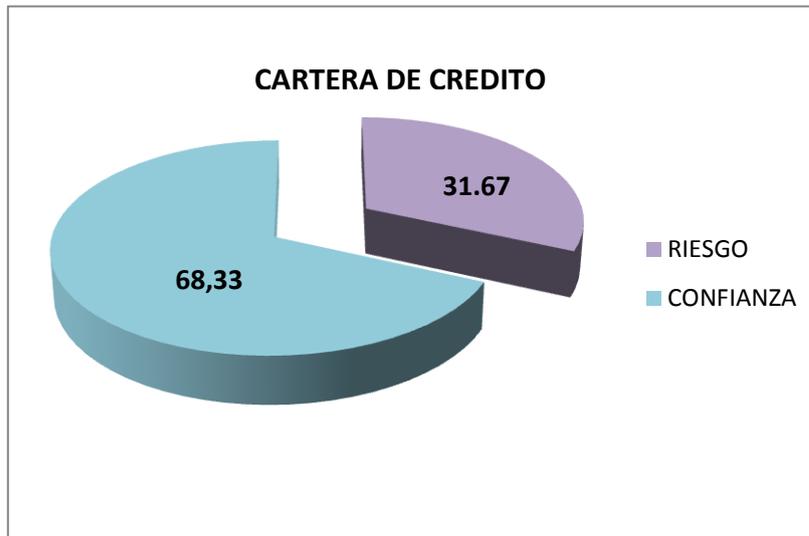
MEDIO

BAJO

RIESGO



3. Representación gráfica



4. Conclusión.- Uno de los componentes más importantes dentro del análisis de la gestión en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es sin duda la Cartera de Crédito. Consta dentro de los objetivos del Plan de Trabajo sin definir exactamente de que se desea alcanzar y como se va a alcanzar. En lo referente a las garantías se piden únicamente en dos de las líneas de crédito. No existen políticas de recuperación de cartera pero se sigue siempre el mismo proceso, que es el de notificar a la institución donde trabaja el socio para que el valor sea descontado de su Rol de Pagos.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

COMPONENTE: EMPLEADOS

FECHA: 01 de Enero del 2010

CORTE: 31 de Diciembre del 2010

								EC/EC 1/2
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/ A	POND.	CALIF	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	¿Conocen la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la cooperativa?	X			10	10		✓
2	¿Conocen detalladamente el Plan de Trabajo de la Cooperativa?	X			10	8		✓
3	¿Le han detallado y conoce explícitamente las funciones asignadas a su cargo?	X			10	10		✓ El personal es de planta, conocen bien su trabajo.
4	¿El perfil profesional de los empleados se ajusta al cargo que ocupan?	X			10	10	Revisión del Título Profesional.	✓
5	¿Su trabajo está orientado al logro de la misión, visión y objetivos de la cooperativa?	X			10	5		✓ Siguen directrices de gerencia y directiva.
6	¿La cooperativa les proporciona todo lo necesario para el normal desenvolvimiento de sus actividades?		X		10	7		✓ Equipo y Software desactualizados.
7	¿Su rendimiento laboral es constantemente evaluado por el gerente y directivos?	X			10	5		✓ A través de los informes enviados.
8	¿Emite reportes mensuales de sus actividades?	X			10	10	Revisión informes.	✓



							ECI/EC 2/2
9	¿Ha recibido capacitaciones durante el 2010, que hayan sido financiadas por la cooperativa?		X		10	0	0
10	¿Ha recibido capacitaciones de organismos del Estado o Autofinanciadas?	X			10	5	Revisión de autorizaciones para asistir. ✓ Únicamente 2 de los 4 empleados.
TOTAL					Σ100	Σ70	
Elaborado por : Meyvol Augusta Rodríguez Pardo Fecha : 20-05-2011				Revisado: Dra. María Augusta Solano de la Sala Fecha:			



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.

COMPONENTE: Empleados

1. Valoración

Ponderación Total (PT)

Calificación Total (CT)

Calificación Porcentual (CP)

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CP = 70 \times 100 / 100$$

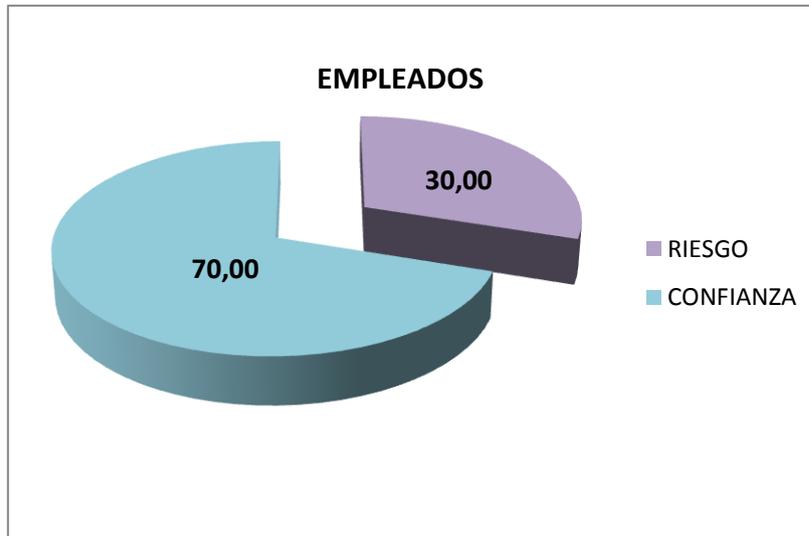
$$CP = 70,00\%$$

2. Determinación de los componentes de riesgo

CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



3. Representación Gráfica



4. Conclusión.- Los empleados conocen el Plan de Trabajo de la cooperativa y sus esfuerzos van encaminados al logro de la misión y visión de la entidad, conocen sus funciones, pues todos tienen ya varios años trabajando para la cooperativa pero no reciben capacitaciones para mantenerse actualizados y no cuentan con paquetes informáticos acorde a las exigencias de una institución financiera.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

Memorándum de Planificación Específica

Memorándum Nro. 002

Auditoría de la gestión que realizó COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA., del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

1. REFERENCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

El 15 de Febrero del 2011, se emitió un memorándum de planificación preliminar de la auditoría de gestión a LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA., en el cual se determinó el enfoque de la auditoría Preliminar de pruebas sustantivas al respecto se acogieron las instrucciones detalladas y se evaluaron los controles de los componentes determinados obteniendo los siguientes resultados.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

2.1 Estructura

- ❖ Determinar el nivel de organización para la administración de la cooperativa.
- ❖ Verificar si se realizan controles internos y la eficacia con que estos son manejados.
- ❖ Verificar si se realiza un planificación estratégica, y si esta funciona adecuadamente



- ❖ Determinar si las funciones se encuentran divididas para minimizar el riesgo de fraude.

2.2 Recursos humanos

- ❖ Determinar la idoneidad del recurso humano con el que cuenta la entidad.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y el compromiso con la entidad.
- ❖ Verificar si la entrega de información es oportuna y clara.
- ❖ Verificar si están siendo capacitados y actualizados periódicamente.

2.3 Presidencia

- ❖ Verificar si la cooperativa cuenta con una Planificación Estratégica.
- ❖ Determinar la existencia de los registros de control interno realizados a la gestión de la compañía.
- ❖ Verificar si los controles internos son manejados periódicamente para verificar si los objetivos se están cumpliendo o no.
- ❖ Investigar si están usando correctamente el marco legal requerido por la cooperativa.
- ❖ Se deja constancia de las reuniones realizadas en la compañía por parte del encargado, y si existe identificación de la compañía.

2.4 Gerencia

- ❖ Presenta los balances correspondientes a la junta de accionistas para que los conozcan.
- ❖ Determinar si existe suficiente capital de trabajo para el crecimiento de la cooperativa.



- ❖ Investigar si se supervisan los mecanismos de control del personal y si son cumplidos a cabalidad.
- ❖ Existen manuales y reglamentos, en los cuales consten sus políticas y estrategias.
- ❖ Determinar la proyección de crecimiento que tiene la cooperativa para el futuro.
- ❖ Verificar si se lleva un registro actualizado de las aportaciones de los socios.

2.5 Consejo de vigilancia

- ❖ Verificar si se presentan informes de todas las actividades realizadas en el periodo por el cual fue elegido.
- ❖ Comprobar si existen reglamentos donde se establecen los requisitos, deberes, atribuciones y obligaciones tanto de los socios como de los administradores.
- ❖ Verificarse se aplican controles detectivos, preventivos y/o posteriores.
- ❖ Verificar si aplican un control en lo referente a la entrega de créditos.

2.6 Comisión de crédito

- ❖ Determinar las políticas que tiene la cooperativa para la entrega de créditos.
- ❖ Verificar si se evalúa la capacidad de pago de los socios al momento en que estos solicitan un crédito.
- ❖ Verificar si las garantías solicitadas son las suficientes para asegurar la recuperación de la cartera.
- ❖ Determinar cuáles son las políticas para la recuperación de la cartera morosa.

2.7 Socios

- ❖ Determinar si los socios conocen la estructura y organización de la cooperativa.
- ❖ Determinar el nivel de satisfacción de los socios, en cuanto al servicio recibido.
- ❖ Determinar si los requisitos y garantías para los créditos son fáciles de cumplir.



- ❖ Determinar si los productos que ofrece la cooperativa, satisfacen las necesidades de sus socios y clientes.

3. Resultados de la evaluación del control interno

La evaluación del control interno determino las siguientes deficiencias y aciertos, que serán puestas a conocimiento de las autoridades de la compañía.

3.1 Estructura

- Estructura funcional, regulada por lo normado en el Estatuto y sus Reglamentos, con funciones bien definidas.
- Buen clima laboral y flujo de información.
- Planificación estratégica mal definida, no existen objetivos claros y medibles.
- No existen políticas definidas por escrito, se trabaja por costumbre de acuerdo a lo reglamentado en el estatuto y reglamentos.
- No existen controles detectivos y preventivos.
- No se controla el avance de los objetivos.
- No existe una proyección de crecimiento claramente definida.

3.2 Cartera de crédito

- Los documentos son correctamente custodiados, para que solo personal autorizado tenga acceso a ellos,
- Se cumple el proceso para otorgar los créditos.
- Requisitos muy sencillos para acceder a un crédito.
- Únicamente en dos tipos de crédito se solicita garantía.



4. PROGRAMA DE AUDITORÍA

4.1 Presidencia

- ❖ Revisar las actas que se quedan después de cada una de las reuniones realizadas en la compañía.
- ❖ Verificar si se están usando correctamente el marco legal requerido por la compañía que establece el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

4.2 Gerencia

- ❖ Entrevista Personal con el Sr. Gerente.
- ❖ Revisión del Plan de Trabajo y su cumplimiento.
- ❖ Revisar los documentos que demuestren la veracidad de lo expresado en la entrevista.

4.3 Comisión de vigilancia

- ❖ Verificar si se presentan informes de todas las actividades realizadas.
- ❖ Observar los reglamentos donde se establecen los requisitos, deberes, atribuciones y obligaciones tanto de los socios como de los administradores.

4.4 Cartera de crédito

- ❖ Examinar la legalidad de los expedientes de los créditos.
- ❖ Revisar el proceso que se sigue en la entrega de créditos.
- ❖ Revisar los requisitos para acceder a un crédito.
- ❖ Revisar las garantías para un crédito.
- ❖ Conocer cuál es el procedimiento para recuperar la cartera vencida.



4.5 Empleados

- ❖ Verificar que el personal cumple con el perfil para el cargo que desempeña.
- ❖ Conocer si reciben capacitaciones para actualizar sus conocimientos.
- ❖ Verificar si cuentan con equipos y software actualizados para realizar su trabajo.
- ❖ Verificar si las actividades de encuentran distribuidas de manera que se minimice el riesgo de fraude.

4.6 Socios

- ❖ Verificar si conocen la Misión, Visión y Objetivos de la Cooperativa.
- ❖ Aplicar encuestas para medir su grado de satisfacción del servicio recibido en la cooperativa.

5. RECURSO HUMANOS Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Para realización de este examen de control de la gestión de la compañía se requiere de 240 días con el trabajo de la Srta. Meyvol Rodríguez AUDITORA.

6. RESULTADOS A OBTENER

Como resultado de la auditoría de gestión se emitirá un informe a Borrador que se lo redactará considerando los siguientes aspectos:

1. Comunicación de resultados el cual cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.



2. También es necesario emitir el borrador del informe antes de su redacción final para que este deba ser discutido; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

3. Para emitir los resultados obtenidos por la auditoría de gestión que se le ha realizado a la compañía he creído conveniente poner a disposición lo siguiente:
 - ❖ Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
 - ❖ Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría

Elaborado por: Meyvol Rodríguez



COAC “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO HOJA DE HALLAZGOS
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL
RESULTADOS:
<ul style="list-style-type: none">✓ Buena estructura organizativa, se respeta el nivel de mandos. En el estatuto se definen las atribuciones y responsabilidades de la directiva.✓ No cuenta con manuales de políticas y procedimientos específicos para cada función, todas sus acciones se basan en los lineamientos generales del Estatuto y sus Reglamentos.✓ La Cooperativa dispone de documentos en donde consta su Misión, Visión Objetivos y Valores, pero ha sido difundido al nivel directivo y empleados.✓ No se realizan arqueos y evaluaciones sorpresivas a los empleados.✓ No se ha capacitado, a los directivos, socios y empleados.
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
<ul style="list-style-type: none">✓ No existen acciones para detectar riesgos o minimizar sus efectos.✓ Plan estratégico mal definido.✓ No miden el riesgo de sus acciones, sino hasta después de que el evento ocurre.
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
<ul style="list-style-type: none">✓ Los objetivos no son medibles, por tanto no se puede controlar su avance.✓ No manejan indicadores de gestión y desempeño.✓ No se realizan arqueos de caja.
COMPONENTE: FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none">✓ Buen clima laboral entre empleados y entre estos con los directivos.✓ Se presenta informes oportunamente.✓ Buen flujo de información en orden ascendente y descendente.✓ Poca información a los socios del Plan de Trabajo.✓ No existe un plan de difusión de los productos que ofrece la cooperativa, para sus clientes potenciales.



3.3 FASE III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

ÁREA DE CRÉDITOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora Ltda. Tiene como actividad principal la entrega de productos crediticios, de los cuáles proviene su mayor financiamiento, estos créditos están encaminados a satisfacer las necesidades de los socios y se otorgan de conformidad a lo normado en su estatuto, reglamento y demás leyes conexas.

Dado que esta es su actividad principal se debe establecer políticas que permitan identificar y medir la capacidad de pago de los socios al momento de conceder un crédito, y de esta manera mitigar el riesgo para que la cooperativa pueda mantener sus niveles de liquidez, solvencia y rentabilidad.

Objetivo General: Establecer políticas para la correcta y eficiente administración de los procesos de entrega y recuperación de créditos otorgados a los socios, de manera que permitan identificar responsabilidades y facilitar las actividades del control interno y evaluar el cumplimiento de la normativa legal.

Objetivos específicos:

- Ofrecer productos crediticios ajustados a las necesidades de los socios.
- Fijar reglas crediticias de fácil aplicación, que permita mantener una cartera de créditos de bajo riesgo que asegure la rentabilidad.
- Establecer parámetros de evaluación para los socios en el momento en que estos deseen acceder a un crédito, para conocer su capacidad de pago.



ÁREA DE COBRANZAS

Se encarga de los créditos que no han sido cancelados en los plazos establecidos en la tabla de amortización entregada al socio al momento de otorgar el crédito.

Objetivo General: Aplicar políticas para la recuperación de la cartera en estado de morosidad, tratando de mantener un nivel mínimo de socios en estado moroso.

Objetivos específicos:

- Recuperar la mayor parte de la cartera morosa.
- Disminuir los índices de morosidad, sin que constituya un gasto representativo para la cooperativa.

ÁREA DE CAPTACIONES

Se encarga de incentivar a los socios al ahorro y administrar eficientemente los recursos provenientes de los ahorros y certificados de aportación de los socios.

Objetivo General: Cumplir con los objetivos de captación para financiar el presupuesto que será utilizado como fuente para la entrega de créditos.

Objetivos específicos:

- Revisar la tasa de interés pasiva para promover las captaciones de recursos de los socios.
- Ofrecer un servicio ágil y oportuno.
- Cumplir con las metas de ingreso de nuevos socios.

Por lo expuesto en el desarrollo del presente Proyecto de Investigación se ha determinado que el área de mayor impacto es el de la **CARTERA DE CRÉDITO**, por ser el giro principal del negocio y constituir su principal actividad para la generación de rentabilidad de la cooperativa.



EVALUACIÓN Y EXAMEN DEL ÁREA CRÍTICA (CARTERA DE CRÉDITO)

REQUISITOS PARA ACCEDER A UN CRÉDITO:

- ✓ Haber sido aceptado como socio.
- ✓ Estar activo por lo menos cinco meses anteriores a la fecha de presentación de la solicitud de crédito.
- ✓ Haber suscrito y pagado los certificados de aportación un 45% por lo menos, en relación a lo que tenga la mayoría.
- ✓ No encontrarse en mora en cuanto a préstamos entregados anteriormente.

DEL TRÁMITE PARA EL CRÉDITO:

- ✓ Solicitud dirigida al Gerente.
- ✓ Adjuntar el formulario de solicitud de crédito.
- ✓ Documentos personales

Una vez que el gerente recibe estos documentos, los analiza y llena las recomendaciones en la parte posterior del formulario, para luego remitirlos a la comisión de Crédito para su aceptación o rechazo.

PRODUCTOS CREDITICIOS QUE SE OFRECEN:

- ✓ Crédito Ordinario:
 - Monto: Hasta el 300% de los ahorros del socio.
 - El plazo máximo para el pago es de 42 cuotas mensuales.
 - Se debe firmar como garantía un pagaré, juntamente con un garante solvente o que tenga nombramiento como Empleado Público.



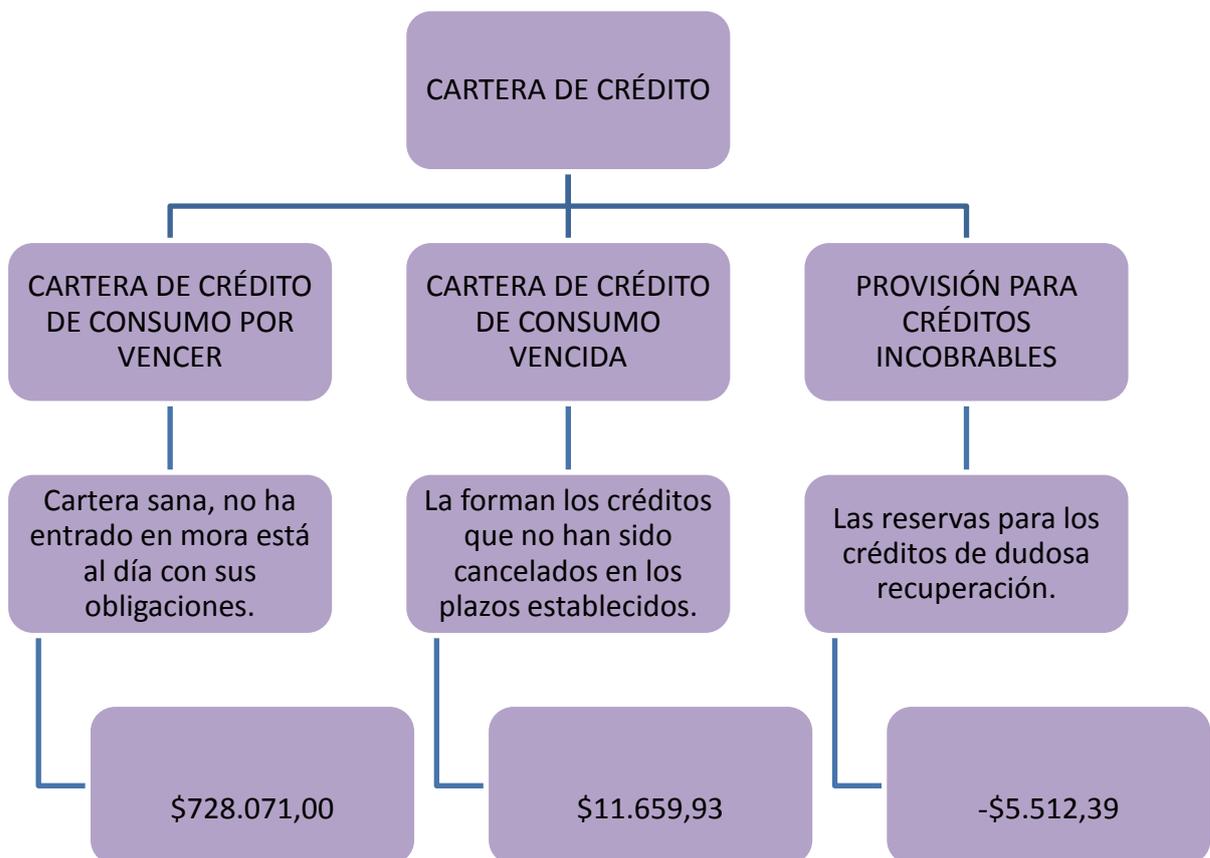
- Cuando el socio no haya solicitado el 100% de su capacidad de préstamo, podrá luego pedir otro como alcance.
 - Para renovarse debe estar cancelado al menos el 75%.
 - Lo aprueba la Comisión de Crédito.
- ✓ Crédito Extraordinario:
- Monto: El equivalente a 25 salarios mínimos vitales vigentes.
 - El plazo máximo para el pago es de 10 cuotas mensuales.
 - No requiere garantía.
 - Para renovarse debe estar cancelado al menos el 50%
 - Lo aprueba directamente el Gerente.
- ✓ Crédito Inmediato:
- Su monto es de \$300.
 - El plazo máximo para el pago es de 8 cuotas mensuales.
 - No se necesita garante
 - Para renovarse debe estar cancelado al menos el 75%-
 - El gerente tiene la facultad de aprobarlo o rechazarlo.
- ✓ Crédito Emergente:
- Su monto es de \$500.
 - El plazo máximo para el pago es de 12 cuotas mensuales.
 - Se requiere un garante que puede ser el o la cónyuge del socio o socia solicitante.
 - Para renovarse debe estar cancelado el 100%.
 - Es competencia del Presidente del Consejo de administración Aprobarlo o Negarlo.



✓ Crédito Educativo:

- Su monto se determinará en base a la liquidez con que cuente la cooperativa para ese efecto.
- El plazo máximo para el pago es de 12 cuotas mensuales.
- No se requiere garantía alguna.

CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE LA COAC “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA. AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.



Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez Pardo

Fuente: Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2010.



1. VARIACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DEL 2010 RESPECTO DE LA DEL 2009.

VALORACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO	
Cartera de Crédito de Consumo por Vencer	
+ Cartera de Crédito de Consumo Vencida	
- Provisión Cuentas Incobrables	
=Total Cartera de Crédito	

CARTERA DE CRÉDITO 2009

VALORACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO 2009	
Cartera de Crédito de Consumo por Vencer	593.910,00
+ Cartera de Crédito de Consumo Vencida	-
- Provisión Cuentas Incobrables	5.512,39
=Total Cartera de Crédito	588.397,61

CARTERA DE CRÉDITO 2010

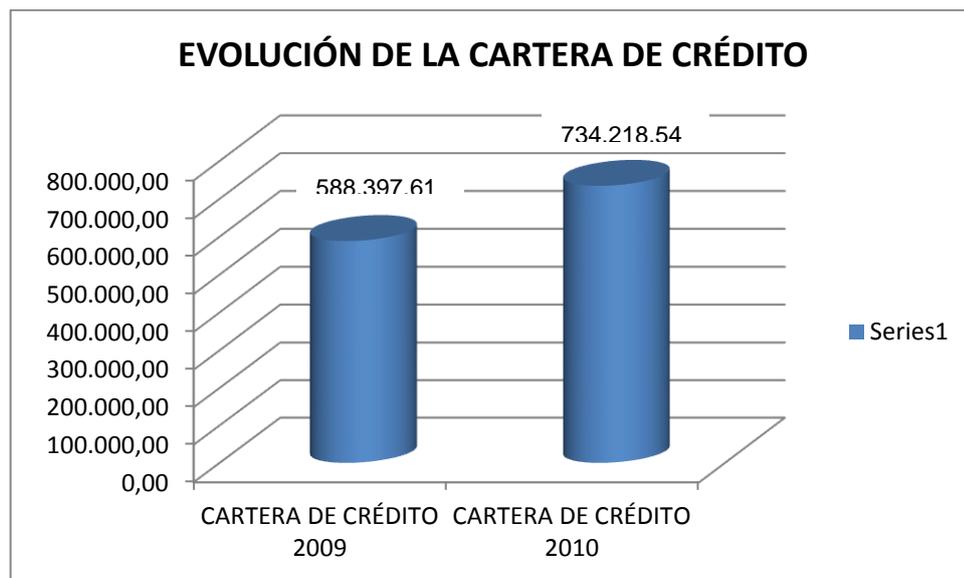
VALORACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO 2010	
Cartera de Crédito de Consumo por Vencer	728.071,00
+ Cartera de Crédito de Consumo Vencida	11.659,93
- Provisión Cuentas Incobrables	5.512,39
=Total Cartera de Crédito	734.218,54



VARIACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

VARIACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO	
Total Cartera de Crédito 2010	734.218,54
Total Cartera de Crédito 2009	588.397,61
Variación Total	145.820,93
Variación en Porcentaje	24,78%

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



CONCLUSIÓN: Según los datos obtenidos del Estado de Situación Financiera, se muestra un aumento en la Cartera de Crédito de alrededor del 24,78% respecto de la existente en el año 2009, lo que se materializa en un incremento de \$145.820,83.



INDICADORES PARA EL ÍNDICE DE MOROSIDAD

$$\text{Morosidad de Cartera de Crédito} = \frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}} \times 100$$

INDICADOR.- Mantener el índice de morosidad en cero al igual que en el año 2009.

Cartera Vencida Año 2009

No existe cartera vencida en el Balance General del año 2009.

Cartera Vencida Año 2010

\$ 11.659,00



DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para determinar los indicadores a aplicarse para la evaluación de la gestión en la COAC “Cuidad de Zamora”, primeramente identificaremos los objetivos a partir de los cuales analizare si fueron o no logrados, en caso de haberlos alcanzado verificar la eficiencia y eficacia con que estos fueron logrados.

OBJETIVOS PLANTEADOS EN BASE A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ Incrementar el Monto de la Cartera de Crédito en al menos un 25%, respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Incrementar el Saldo de las Captaciones en al menos un 20% respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Alcanzar una rentabilidad superior al 18%, respecto de la obtenida el año anterior.
- ✓ Mantener el Índice de Morosidad en cero, al igual que en el año 2009.

PERSPECTIVA CLIENTE

- ✓ Brindar al menos dos capacitaciones al año a los socios, en temas relacionados con el cooperativismo y los beneficios de la intermediación financiera.
- ✓ Incrementar el Número de Socios, en al menos un 10%, respecto de los existentes al 31 de Diciembre de 2009.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios y lo que ellos esperan recibir de la cooperativa.



- ✓ Alcanzar un 90% de Nivel de Satisfacción en nuestros socios.

PERSPECTIVA PROCESOS

- ✓ Adquirir un paquete informático, ajustado a las necesidades de una institución del Sistema Financiero.
- ✓ Socializar el Plan Estratégico con los empleados de la cooperativa.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

- ✓ Capacitar al personal que labora en la cooperativa, al menos tres veces al año.
- ✓ Capacitar a los Directivos y Gerente de la Cooperativa, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y en las nuevas herramientas de la administración.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 1

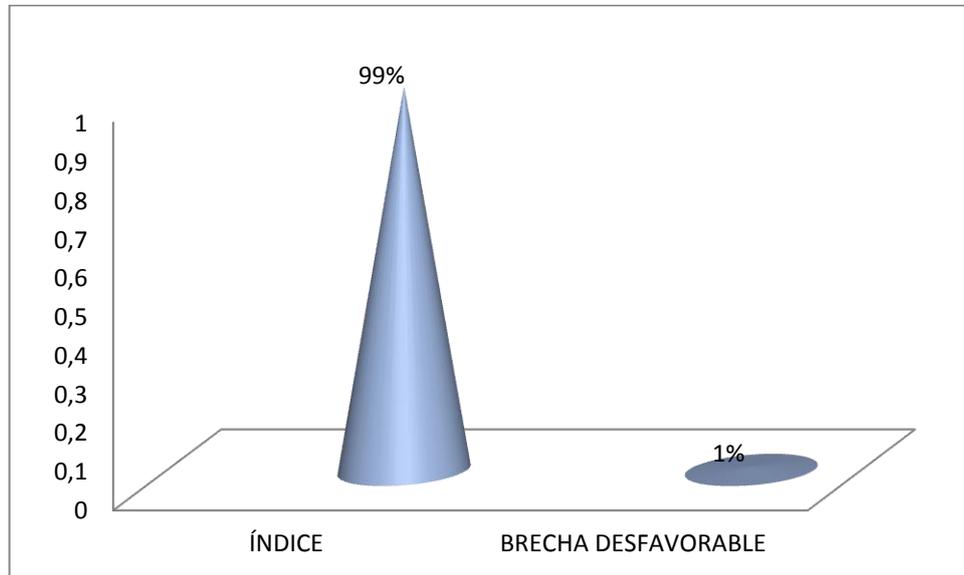
PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO: Incrementar el Monto de la Cartera de Crédito en al menos un 25%, respecto de la obtenida en el 2009.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Porcentaje de Incremento de la Cartera de Crédito.	1. Monto de los Créditos. 2. Requisitos exigidos para acceder al crédito. 3. Garantías Exigidas. 4. Publicidad	$ICC = \frac{Cart. Créd. 2010 - Cart. Créd. 2009}{Cartera de Crédito 2009} \times 100$ $ICC = \frac{734.218,54 - 588.397,61}{588.397,61} \times 100$ $ICC = 24,78\%$	%	Anual	Estados Financieros de la COAC Ciudad de Zamora, 2009 y 2010.	25%	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{24,78}{25} \times 100$ $Indice = 99\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 99 - 100$ $Brecha (D) = 1\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 1, Estados Financieros

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: Se alcanzó el 99% del objetivo propuesto que fue de incrementar el saldo de la cartera de crédito en un 25% y se logró hacerlo en un 24,78%, esto básicamente por las bajas tasas de interés activas y las facilidades en lo referente a requisitos y garantías para acceder a un crédito. Esto reporta mayores ingresos para la cooperativa y ayuda a su crecimiento.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 2

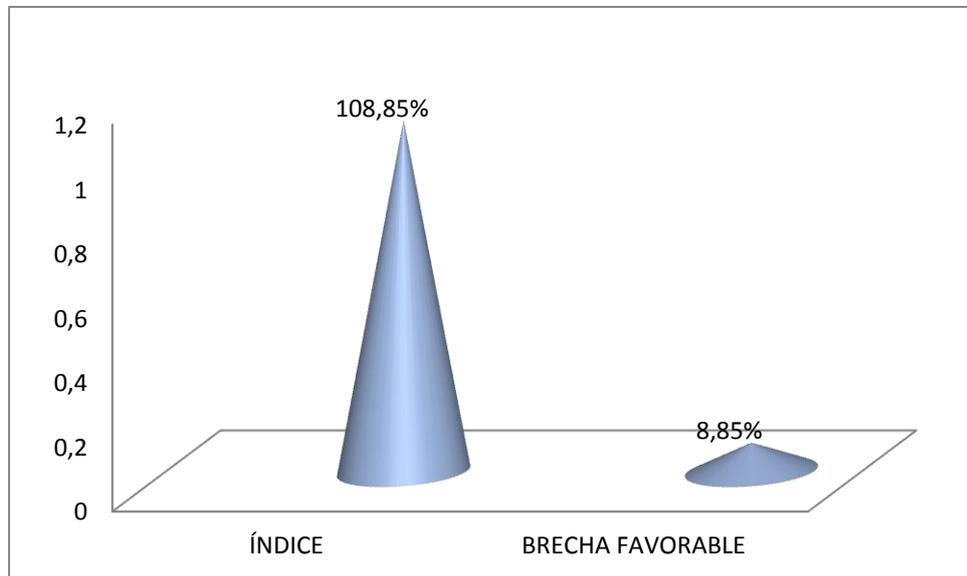
PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO: Incrementar el Saldo de las Captaciones en al menos un 20% respecto de la obtenida en el 2009.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Porcentaje de Incremento de las Captaciones.	1. Aportes obligatorios de los socios. 2. Capacidad económica de los socios. 3. Tasa de Interés.	$IC = \frac{Depós.Vista\ 2010 - Depós.Vista\ 2009}{Depósitos\ a\ la\ Vista\ 2009} \times 100$ $IC = \frac{617.603,35 - 507.201,00}{507.201,00} \times 100$ $IC = 21,77\%$	%	Anual	Estados Financieros de la COAC Ciudad de Zamora, 2009 y 2010.	20%	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{21,77}{20} \times 100$ $Indice = 108,85\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 108,85 - 100$ $Brecha (F) = 8,85\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 2, Estados Financieros

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: La relación objetivo-indicador, da una brecha favorable del 8,85% respecto del incremento de las captaciones, el resultado planeado fue del 20% y se produjo un resultado del 21,77%. Esto se da por el ahorro obligatorio que la cooperativa exige a sus socios, lo cual incrementa sus fondos disponibles para invertir en cartera de crédito.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 3

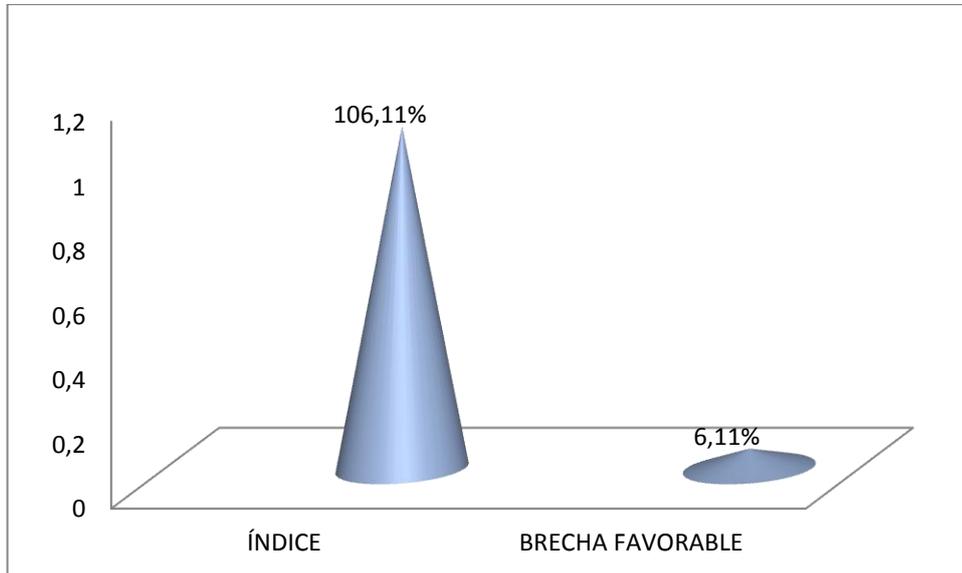
PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO: Alcanzar una rentabilidad en intermediación financiera superior al 18%, respecto de la obtenida el año anterior.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Incremento de los Ingresos Brutos por Intermediación Financiera.	1. Intereses Ganados en Cartera de Crédito. 2. Intereses Pagados por Oblig.	$IR = \frac{Mgn\ Finan.\ 2010 - Mgn\ Finan.\ 2009}{Márgen\ Financiero\ 2009} \times 100$ $IR = \frac{64.215,91 - 53.919,48}{53.919,48} \times 100$ $IR = 19,10\%$	%	Anual	Estados Financieros de la COAC Ciudad de Zamora, 2009 y 2010.	18%	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{19,10}{18} \times 100$ $Indice = 106,11\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 106,11 - 100$ $Brecha (F) = 6,11\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 3, Estados Financieros

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: El objetivo fue superado, se presenta una brecha favorable del 6,11%, producto del incremento de las Captaciones de Ahorros y de la Cartera de Crédito, actividades principales de la Cooperativa y que dan como Resultado el Margen Bruto de Intermediación Financiero.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 4

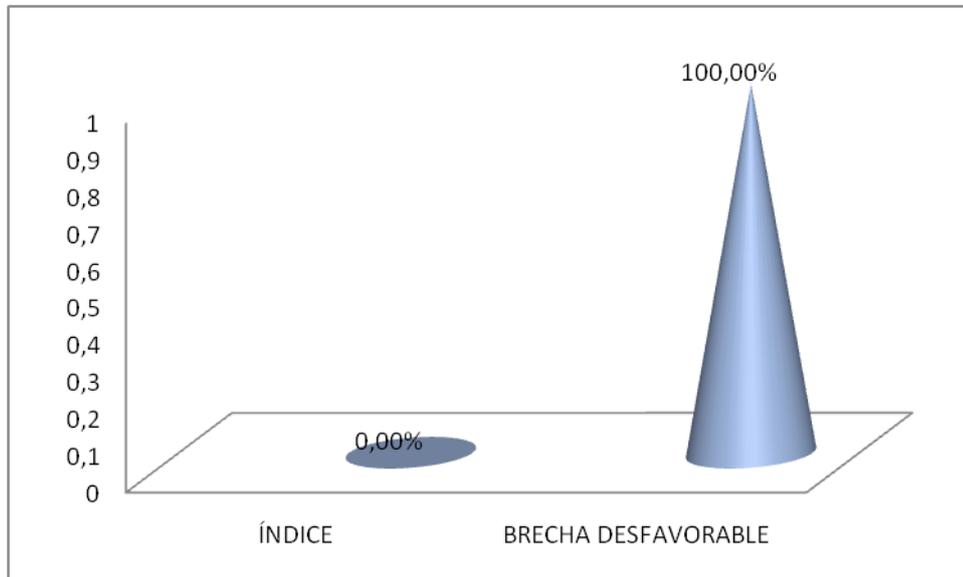
PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO: Mantener el Índice de Morosidad en cero, al igual que en el año 2009.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Porcentaje de Cartera Morosa.	3. Intereses Ganados en Cartera de Crédito. 4. Intereses Pagados por Oblig.	$IM_{2009} = 0\%$ $IM_{2010} = \frac{\text{Cartera Crédito Consumo Vencida 2010}}{\text{Cartera Crédito Consumo por Venver 2010}} \times 100$ $IM = \frac{11.659,93}{728.071,00} \times 100$ $IM = 1.60\%$	%	Anual	Estados Financieros de la COAC Ciudad de Zamora, 2009 y 2010.	0%	$Indice = 0\%$ $Brecha = 0 - 100$ $Brecha = 0 - 100$ $Brecha (D) = -100$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 4, Estados Financieros

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: La brecha entre el indicador y el objetivo es 100%, debido a que durante el año 2010 se incrementó la Cartera de Crédito Vencida, y el objetivo fue mantenerla en cero. Esto se da porque la cooperativa no dispone de un manual de cobranzas; esta cartera principalmente proviene de personas que durante el contrato en instituciones públicas contrajeron deudas con la cooperativa y al salir de ellas no han cancelado dichas obligaciones.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 5

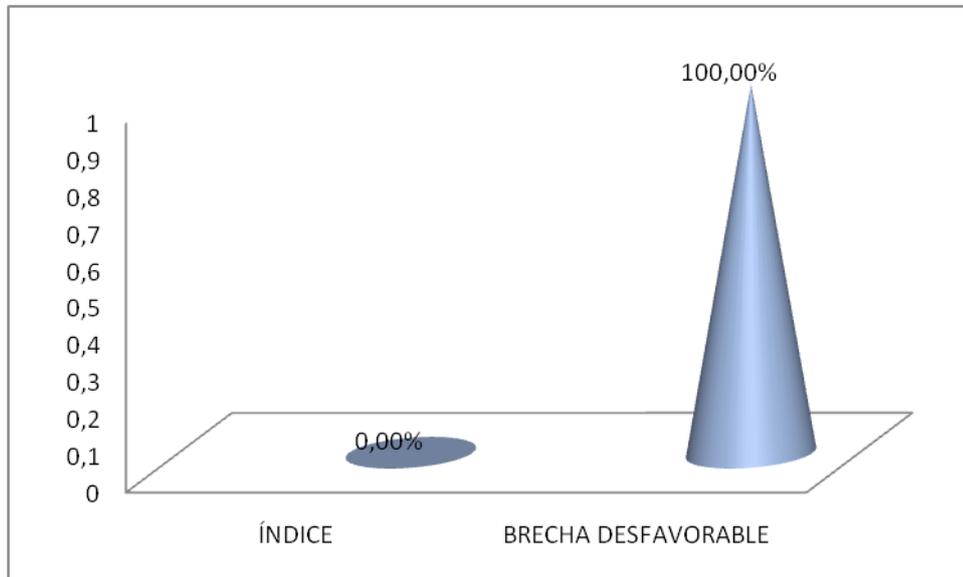
PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO: Brindar al menos dos capacitaciones al año a los socios, en temas relacionados con el cooperativismo y los beneficios de la intermediación financiera.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el número de capacitaciones realizadas a socios.	1. Recurso Económico . 2. Gestión de Directivos.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} \times 100$ $E = \frac{0}{2} \times 100$ $E = 0\%$	Unidad	Anual	Encuestas a Directivos y Socios.	2	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{2} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha (D)} = 100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 5, Encuestas a Socios y Directivos.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones a los socios aún constando dentro de los objetivos del Plan y habiendo asignado presupuesto par dicha actividad.

Criterio.- Debieron realizarse dos capacitaciones al año, pues uno de los principios de los fines del cooperativismo es la formación a los socios.

Causa.- La falta de planificación y coordinación de los miembros del Consejo de Administración y la Comisión de educación, para ejecutar dicha actividad.

Efecto.- El desinterés de los socios, al no conocer los beneficios que tienen como socios y la razón por la que están organizados en una cooperativa, no se van a ver comprometidos con la misión y visión de esta.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 6

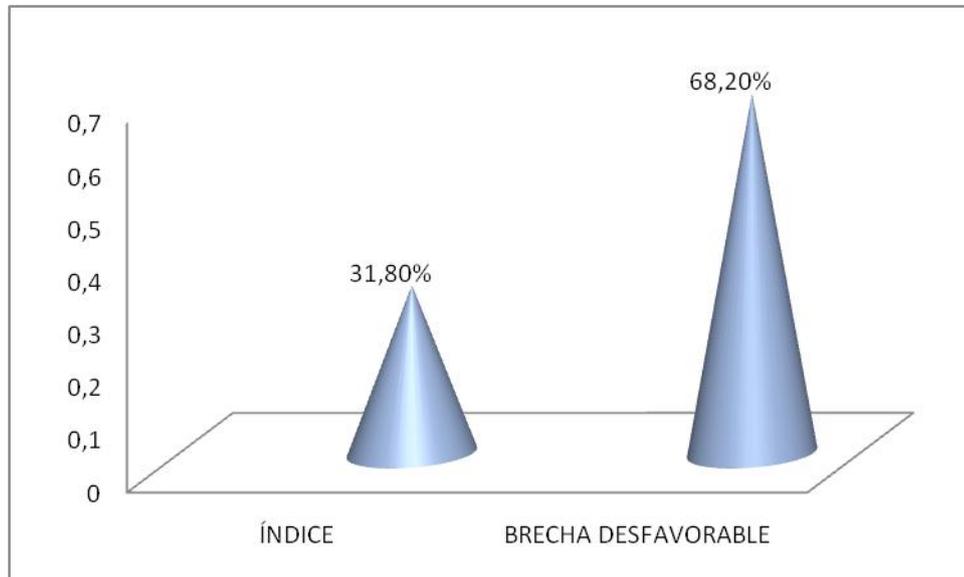
PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO: Incrementar el Número de Socios, en al menos un 10%, respecto de los existentes al 31 de Diciembre de 2009.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el incremento de socios durante el año 2010.	1. Productos que ofrece la cooperativa. 2. Difusión de los servicios que oferta..	$\text{Incremento Socios} = \frac{\text{Nro. Socios 2010} - \text{Nro. Socios 2009}}{\text{Nro. Socios 2009}} \times 100$ $INS = \frac{227 - 220}{220} \times 100$ $INS = 3,18\%$	%	Anual	Registro de Socios de la Cooperativa del 2009 y 2010.	10%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{3.18}{10} \times 100$ $\text{Indice} = 31,80\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 31.8 - 100$ $\text{Brecha (D)} = 68,20\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 6, Registro de Socios de la Cooperativa del 2009 y 2010.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- Se incremento el 3,18% durante el año 2010, respecto de los existentes en 2009.

Criterio.- El objetivo trazado fue de incrementar el 10%, no se cumplió la meta.

Causa.- La falta de gestión por parte de las autoridades de la cooperativa, para crear convenios con las instituciones públicas para promover sus servicios y asociar a sus empleados.

Efecto.- Esto no le va a permitir crecer a la entidad, pues al contar con un limitado número de socios no puede expandir sus servicios e incrementar la rentabilidad.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 7

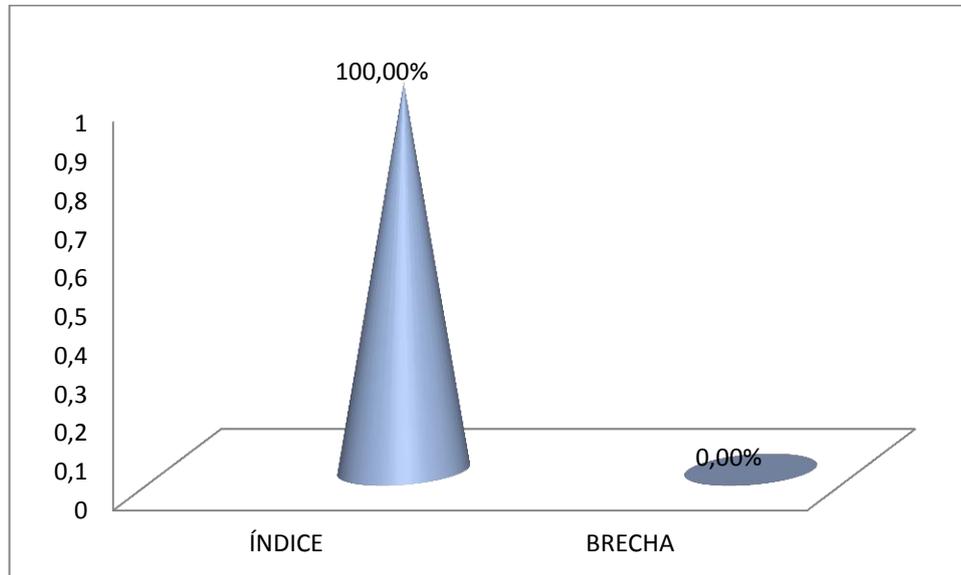
PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO: Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios y lo que ellos esperan recibir de la cooperativa

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Verificar la realización de un Estudio de Mercado.	1. Recursos Económicos. 2. Gestión de las Autoridades.	$E = \frac{\text{Estudios de Mercado Realizados}}{\text{Estudios de Mercado Programados}} \times 100$ $E = \frac{0}{1} \times 100$ $E = 0\%$	Unidad	Anual	Entrevista con el Gerente y el Presidente.	1	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{1} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha (D)} = -100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 7, Entrevista al Gerente y Presidente.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizó el Estudio de Mercado.

Criterio.- Realizar un estudio de mercado durante el año 2010.

Causa.- Según lo manifestado por las Autoridades de la Cooperativa, fue por falta de recursos económicos, ya que se lo contempló como objetivo pero no se asignó recursos para ello.

Efecto.- Al no conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción, no se puede direccionar los esfuerzos de la cooperativa hacia la mejora continua.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 8

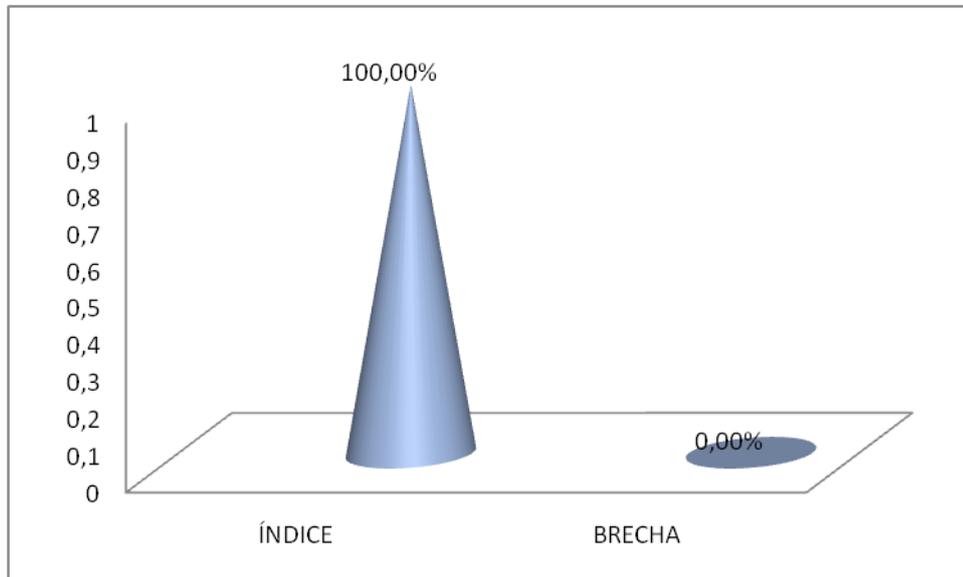
PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO: Alcanzar un Nivel de Satisfacción del 90%, en nuestros socios.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el Nivel de Satisfacción en los Socios.	1. Calidad de Servicio. 2. Tiempo de Espera para Créditos. 3. Facilidad de Requisitos y garantías.	$E = \frac{\text{Número de Socios Satisfechos}}{\text{Total de Socios Encuestados}} \times 100$ $E = \frac{27}{30} \times 100$ $E = 90\%$	%	Anual	Encuesta a los Socios.	90%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{90}{90} \times 100$ $\text{Indice} = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100$ $\text{Brecha} = 0\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 8, Encuestas a Socios.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: El nivel de satisfacción de los socios es del 90%, lo cual indica que se cumplió el objetivo, principalmente porque los socios están satisfechos con la calidad de atención que reciben y en lo referente a los créditos los requisitos y garantías les son fáciles de cumplir por lo cual manifiestan su satisfacción.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 9

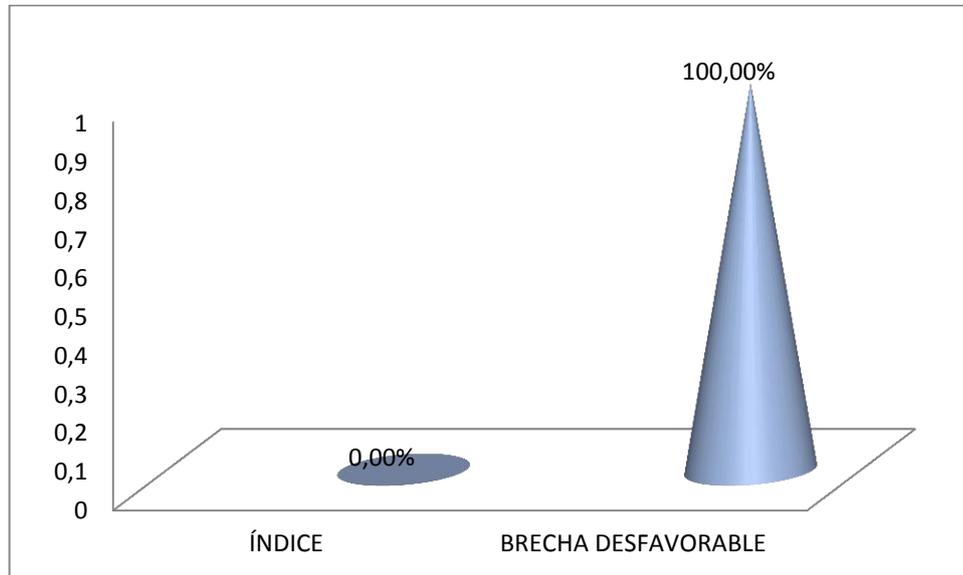
PERSPECTIVA PROCESOS (INTERNA)

OBJETIVO: Adquirir un paquete informático, ajustado a las necesidades de una institución del Sistema Financiero.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Verificar la adquisición de un Paquete Informático acorde a las necesidades de una Institución Financiera.	1. Recursos Económicos. 2. Gestión de las Autoridades.	$E = \frac{Paq. Informáticos Planificados Adquirir}{Paquetes Informáticos Adquiridos} \times 100$ $E = \frac{0}{1} \times 100$ $E = 0\%$	Unidad	Anual	Entrevista con el Gerente y el Presidente.	1	$Indice = \frac{Indicador}{Estándar} \times 100$ $Indice = \frac{0}{1} \times 100$ $Indice = 0\%$ $Brecha = I - 100$ $Brecha = 0 - 100$ $Brecha (D) = -100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 9, Entrevista al Gerente y Presidente.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se adquirió el Paquete Informático.

Criterio.- Adquirir un paquete informático ajustado a las necesidades de una entidad del sistema financiero.

Causa.- Se presupuestó esta adquisición, sin embargo aducen no haber encontrado un equipo con las características requeridas a un precio que les sea factible de adquirir.

Efecto.- Retraso en las operaciones al tener equipos desactualizados y manejo inadecuado de la información al no contar con un Sistema Integrado.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 10

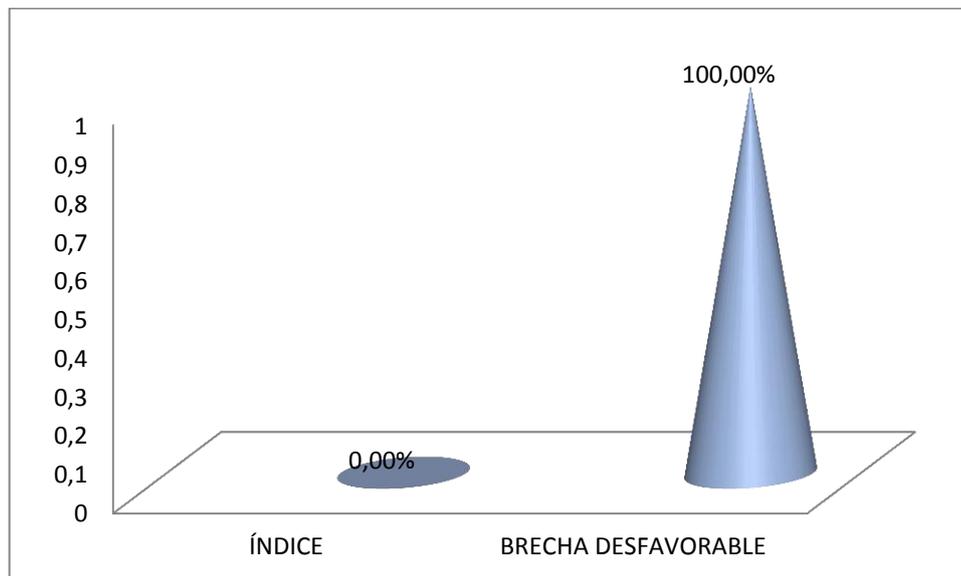
PERSPECTIVA PROCESOS (INTERNA)

OBJETIVO: Socializar el Plan de Trabajo con todos los empleados de la cooperativa.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir cuántos empleados conocen el Plan Estratégico de la Cooperativa.	1. Flujo de Información Interna.	$E = \frac{\text{Empleados que Conocen el Plan}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$ $E = \frac{4}{4} \times 100$ $E = 100\%$	%	Anual	Entrevista con los Empleados.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100$ $\text{Brecha} = -0\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 10, Entrevista a Empleados.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN: Todos los empleados conocen la Misión, Visión, Objetivos y más elementos contenidos en el Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa. Las máximas autoridades de la entidad en reunión de trabajo con ellos socializaron la planeación para el año 2010. Al ser conocedores de lo que la cooperativa pretende alcanzar, se sienten identificados y comprometidos a trabajar por ellos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 11

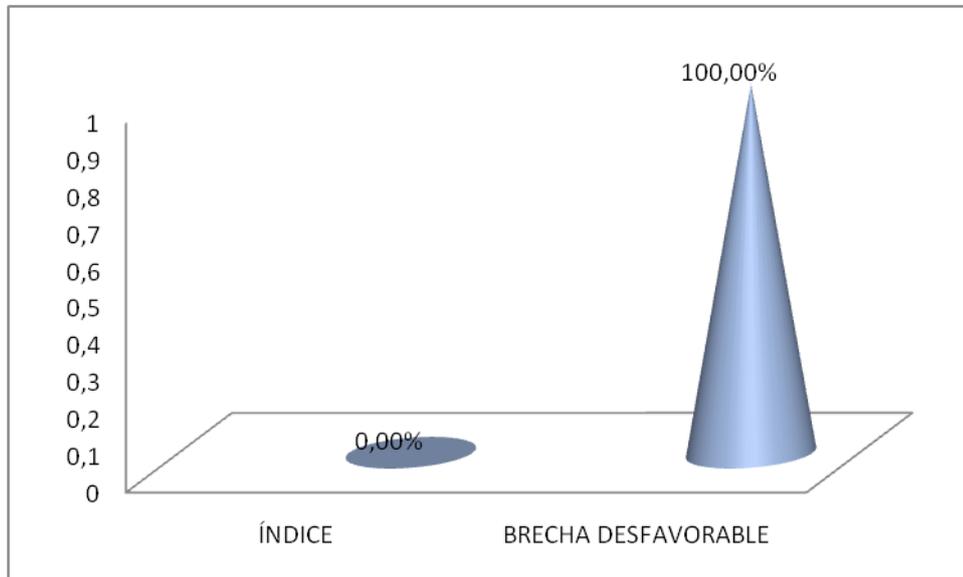
PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

OBJETIVO: Capacitar al personal que labora en la cooperativa, al menos tres veces al año.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Determinar cuántas capacitaciones se realizaron durante el 2010.	1. Recursos Económicos. 2. Gestión de Directivos.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas a Empleados}}{\text{Capacitaciones Programadas a Empleados}} \times 100$ $E = \frac{0}{3} \times 100$ $E = 0\%$	%	Anual	Entrevista con los Empleados.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha Desfavorable} = -100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 11, Entrevista a Empleados

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron capacitaciones a empleados durante el año.

Criterio.- Se planificaron dar al menos tres capacitaciones al año a los empleados.

Causa.- Falta de coordinación entre empleados y directivos, porque los empleados no los han solicitado ni los directivos han gestionado su capacitación.

Efecto.- Al no ser constantemente capacitados, no actualizan sus conocimientos para desarrollar eficientemente sus funciones y dar una atención de calidad a los socios.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA LTDA.

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO

FICHA TÉCNICA Nro. 12

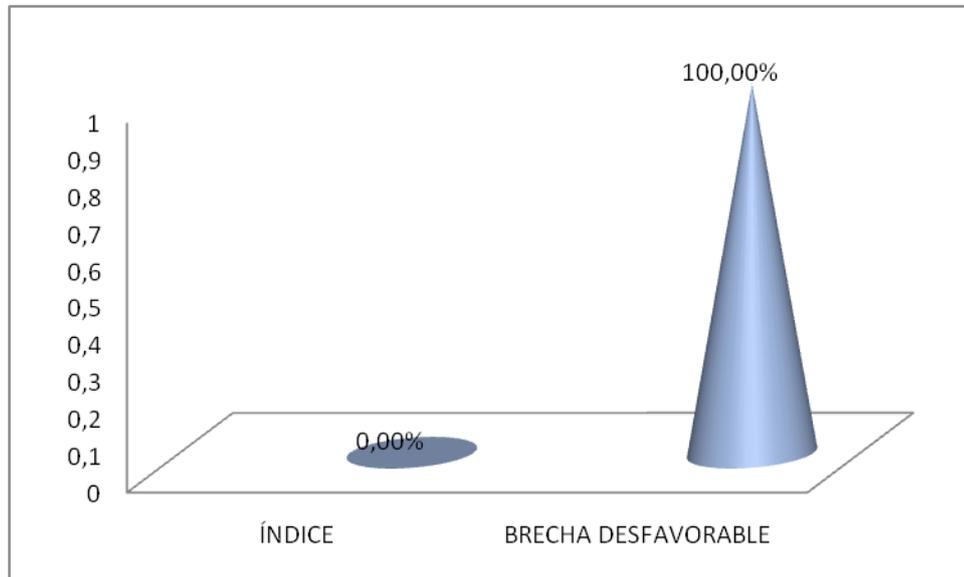
PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

OBJETIVO: Capacitar a los Directivos y Gerente de la Cooperativa, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y en las nuevas herramientas de la administración.

Nombre del Indicador	Factores Críticos del Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Determinar cuántas capacitaciones a Directivos se realizaron durante el 2010.	1. Recursos Económicos. 2. Convenios con Inst. Públicas. 3. Interés de los Directivos en Capacitarse.	$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas a Directivos}}{\text{Capacitaciones Programadas a Directivos}} \times 100$ $E = \frac{0}{2} \times 100$ $E = 0\%$	%	Anual	Entrevista con los Directivos.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{0}{100} \times 100$ $\text{Indice} = 0\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 0 - 100$ $\text{Brecha Desfavorable} = -100\%$



REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Ficha Técnica Nro. 12, Entrevista a Directivos.

Elaborado Por: Meyvol A. Rodríguez P.

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones a directivos durante el 2010.

Criterio.- El objetivo fue dar dos capacitaciones en: Liderazgo y Trabajo en Equipo y las Nuevas Herramientas de la Administración.

Causa.- La falta de coordinación para concretar algún convenio para asistir a cursos de esta naturaleza y la falta de empeño propio en buscar capacitaciones pagadas en temas afines. En el presupuesto se asignó recursos para este fin.

Efecto.- El no estar capacitados en temas tan relevantes para el desempeño de sus funciones se le dificulta la correcta administración de la cooperativa. La administración ha evolucionado en muchos aspectos y la informática es ahora una de sus principales herramientas de apoyo para realizar supuestos y proyecciones.



3.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DICTAMEN DE AUDITORIA

Señores

PRESIDENTE Y GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

Ciudad.

De mi consideración:

He auditado cada departamento de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA., de Zamora al 31 de Diciembre del 2010, y los correspondientes Estados Financieros, del año terminado en dicha fecha, así como el correspondiente Plan de Trabajo, para identificar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la cooperativa y la eficacia y eficiencia con que estos se alcanzaron.

El examen fue efectuado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptados, el Manual de Auditoría de Gestión, aplicables en el sector privado. Dichas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener resultados razonables.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se realizó visitas a la entidad, entrevistas a directivos y empleados, encuestas a socios, revisión de documentación, a fin de determinar las áreas relevantes de la cooperativa y los factores críticos a examinar.

Atentamente

Meyvol Rodríguez



AUDITORA

Capítulo I

3.4.1 Información Introductoria

Motivo del examen

La auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., se ejecuto al cumplimiento al plan de control para el año 2010, comprende el análisis a las operaciones ejecutadas en el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, y el correspondiente dictamen a la Auditoría de gestión en igual periodo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda. Es una institución de derecho privado que goza de autonomía administrativa y financiera.

Alcance

La auditoría cubrirá el análisis de la gestión de la Cooperativa, durante el período comprendido entre al 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.

Objetivos de la Auditoría

- a.** Evaluar el grado de rendimiento y calidad de los servicios que presta la cooperativa.
- b.** Evaluar la organización de los procesos y las operaciones frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- c.** Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información.
- d.** Evaluar el Control interno de la cooperativa, en sus diferentes niveles.
- e.** Evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.
- f.** Analizar la Cartera de Crédito.
- g.** Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha entidad.



Base Legal de Creación

El 14 de abril de 1983, mediante Acuerdo Ministerial No.439 son aprobados sus Estatutos e inscrita la Cooperativa en al Registro general de Cooperativas, con fecha 9 de Junio de 1983.

Misión

Atender las necesidades de los socios, contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón, la provincia y el país, mediante al Ahorro – Crédito y servicios, sin descuidar el bien común y el aspecto humano.

Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., será siempre la pionera en entregar productos financieros diversificados y servicios de calidad con un recurso humano eficiente, eficaz y leal y además que cuente con suficientes liquidez, patrimonio técnico adecuado y que transmita una imagen de solidez, confianza y credibilidad.

Estructura Orgánica

- a)** Asamblea General
- b)** El Consejo de Administración
- c)** El Consejo de Vigilancia
- d)** Gerencia General
- e)** Comisiones Especiales
 - De Crédito
 - De Asuntos Sociales
 - De Educación



Actividades

- Captación de Ahorros
- Entrega de Productos Crediticios
- Venta de SOAT.

Principios

- a) Igualdad de derechos a los socios;
- b) Ingreso y retiro voluntario;
- c) Control democrático “ un socio un voto “
- d) Distribución de los excedentes proporcionalmente a las transacciones del socio realizadas a la Cooperativa,
- e) Neutralidad política y religiosa;
- f) Fomento de la Educación Cooperativista, y,
- g) Integración en el sistema

Objetivos Planteados en base a la Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera

- ✓ Incrementar el Monto de la Cartera de Crédito en al menos un 25%, respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Incrementar el Saldo de las Captaciones en al menos un 20% respecto de la obtenida en el 2009.
- ✓ Alcanzar una rentabilidad superior al 18%, respecto de la obtenida el año anterior.
- ✓ Mantener el Índice de Morosidad en cero, al igual que en el año 2009.

Perspectiva Cliente

- ✓ Brindar al menos dos capacitaciones al año a los socios, en temas relacionados con el cooperativismo y los beneficios de la intermediación financiera.



- ✓ Incrementar el Número de Socios, en al menos un 10%, respecto de los existentes al 31 de Diciembre de 2009.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios y lo que ellos esperan recibir de la cooperativa.
- ✓ Alcanzar un 90% de Nivel de Satisfacción en nuestros socios.

Perspectiva Procesos

- ✓ Adquirir un paquete informático, ajustado a las necesidades de una institución del Sistema Financiero.
- ✓ Socializar el Plan Estratégico con los empleados de la cooperativa.

Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

- ✓ Capacitar al personal que labora en la cooperativa, al menos tres veces al año.
- ✓ Capacitar a los Directivos y Gerente de la Cooperativa, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y en las nuevas herramientas de la administración.



Capítulo II

3.4.2 Resultados del Examen

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CIUDAD DE ZAMORA” LTDA.

3.4.2.1 Resultados de la Evaluación del Control Interno por Componente

Estructura Organizacional

- **Conclusión:** La empresa mantiene un adecuado funcionamiento, regulados por el Estatuto y Reglamento de la Cooperativa y más Normativa Legal vigente, sin embargo no cuentan con manuales de políticas y procedimientos. Su Plan Anual de Trabajo no está correctamente estructurado, pues presenta objetivos no cuantificables, considerando que por ello no se evalúa el avance de los mismos ni se toma acciones correctivas para prevenir errores o minimizar el riesgo.
- **Recomendación:** Implementar manuales de políticas y procedimientos específicos para cada área y función, par que en base a estos se tomen medidas para detectar o prevenir el riesgo de eventos que afecten a la organización.

Gerencia

- **Conclusión:** El Gerente es uno de los principales involucrados en la Planeación Estratégica, es también el encargado de buscar las mejores estrategias para poder cumplirlo exitosamente; sin embargo estas son unas de las principales deficiencias de la entidad. Además no ha recibido capacitaciones acerca de las nuevas herramientas de la administración y no posee un paquete informático que le permita hacer modelos o



proyecciones para la toma de decisiones. Por tanto el nivel de confianza es bajo y el riesgo alto.

- **Recomendación:** Apoyarse mayormente en las herramientas de la administración, a más de fijar los objetivos se deben diseñar las estrategias para alcanzarlos. Definir la proyección de crecimiento de la cooperativa y el horizonte de tiempo para la planeación, es un elemento importante a considerarse por la gerencia para direccionar los esfuerzos hacia este objetivo y alcanzar el ritmo de crecimiento esperado.

Presidencia

- **Conclusión:** La Presidencia no ha recibido capacitaciones acerca de temas relacionados con la administración, ni las ha organizado para los empleados y socios, aún constando como objetivos dentro de su Plan de Trabajo. No han desarrollado estrategias para cumplir con los objetivos y definir claramente su proyección de crecimiento.
- **Recomendación:** Gestionar la capacitación continua para la actualización de conocimientos, tanto de directivos como empleados y socios. El presidente debe evaluar el trabajo del gerente y los empleados para verificar que sus acciones se encaminen a la permanente mejora de la cooperativa y al logro de su misión, visión y objetivos. Hacer las gestiones necesarias para proveer a los empleados y gerente de los equipos y sistemas necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

Consejo de Vigilancia

- **Conclusión:** La falencia es repetitiva en cuanto a la falta de capacitación, y de las revisiones a los créditos no existen informes por escrito a pesar de que verbalmente supieron manifestar que si lo hace. No se cuenta con plan para minimizar riesgos o su impacto.



- **Recomendación:** Dejar constancia escrita a través de informes de las actividades de control efectuadas sea bueno o malo el resultado de estas, caso contrario no se puede sustentar el trabajo realizado. Como encargados de la verificar que las actividades se realicen conforme lo normado en el Estatuto y sus Reglamentos, deben diseñar estrategias que les permitan identificar riesgos, errores, fraudes u omisiones.

Cartera de Crédito

- **Conclusión:** Uno de los componentes más importantes dentro del análisis de la gestión en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es sin duda la Cartera de Crédito. Consta dentro de los objetivos del Plan de Trabajo sin definir exactamente de que se desea alcanzar y como se va a alcanzar. En lo referente a las garantías se piden únicamente en dos de las líneas de crédito. No existen políticas de recuperación de cartera pero se sigue siempre el mismo proceso, que es el de notificar a la institución donde trabaja el socio para que el valor sea descontado de su Rol de Pagos.
- **Recomendación:** Las decisiones respecto de la cartera de crédito deben tomarse con mayor profundidad de análisis. Deberían reconsiderar, los aspectos de análisis al momento de conceder un crédito para tener una visión lo más cercana a la realidad de la verdadera capacidad de pago de los socios. Se debe considerar también la posibilidad de contratar a una persona como Jefe de Créditos y cobranzas para que sea quien se encargue de aplicar políticas de recuperación de cartera y verificar la categoría de los socios en la Central de Riesgos.

Empleados

- **Conclusión:** Los empleados conocen el Plan de Trabajo de la cooperativa y sus esfuerzos van encaminados al logro de la misión y visión de la entidad, conocen sus funciones, pues todos tienen ya varios años trabajando para la cooperativa pero no reciben capacitaciones para



mantenerse actualizados y no cuentan con paquetes informáticos acorde a las exigencias de una institución financiera.

- **Recomendación:** Capacitar a los empleados respecto de las funciones que cada uno desempeña y en lo referente a atención al cliente. Deberían los responsables del manejo de la cooperativa hacer evaluaciones sorpresivas a los empleados, pues ellos son evaluados únicamente por los reportes mensuales que emiten y muy raras ocasiones se revisa la certeza de lo informado.

3.4.2.2 Resultados de la Aplicación de los Indicadores de Gestión.

Perspectiva Financiera

- ✓ **Incrementar el Monto de la Cartera de Crédito en al menos un 25%, respecto de la obtenida en el 2009.**

$$ICC = \frac{Cart. Créd. 2010 - Cart. Créd. 2009}{Cartera de Crédito 2009} \times 100$$

$$ICC = \frac{734.218,54 - 588.397,61}{588.397,61} \times 100$$

$$ICC = 24,78\%$$

INTERPRETACIÓN: Se alcanzó el 99% del objetivo propuesto que fue de incrementar el saldo de la cartera de crédito en un 25% y se logró hacerlo en un 24,78%, esto básicamente por las bajas tasas de interés activas y las facilidades en



lo referente a requisitos y garantías para acceder a un crédito. Esto reporta mayores ingresos para la cooperativa y ayuda a su crecimiento.

- ✓ **Incrementar el Saldo de las Captaciones en al menos un 20% respecto de la obtenida en el 2009.**

$$IC = \frac{\text{Depós. Vista 2010} - \text{Depós. Vista 2009}}{\text{Depósitos a la Vista 2009}} \times 100$$

$$IC = \frac{617.603,35 - 507.201,00}{507.201,00} \times 100$$

$$IC = 21,77\%$$

INTERPRETACIÓN: La relación objetivo-indicador, da una brecha favorable del 8,85% respecto del incremento de las captaciones, el resultado planeado fue del 20% y se produjo un resultado del 21,77%. Esto se da por el ahorro obligatorio que la cooperativa exige a sus socios, lo cual incrementa sus fondos disponibles para invertir en cartera de crédito.

- ✓ **Alcanzar una rentabilidad superior al 18%, respecto de la obtenida el año anterior.**

$$IR = \frac{\text{Mgn Finan. 2010} - \text{Mgn Finan. 2009}}{\text{Márgen Financiero 2009}} \times 100$$

$$IR = \frac{64.215,91 - 53.919,48}{53.919,48} \times 100$$

$$IR = 19,10\%$$



INTERPRETACIÓN: El objetivo fue superado, se presenta una brecha favorable del 6,11%, producto del incremento de las Captaciones de Ahorros y de la Cartera de Crédito, actividades principales de la Cooperativa y que dan como Resultado el Margen Bruto de Intermediación Financiero.

- ✓ **Mantener el Índice de Morosidad en cero, al igual que en el año 2009.**

$$IM\ 2009 = 0\ \%$$

$$IM_{2010} = \frac{\text{Cartera Crédito Consumo Vencida 2010}}{\text{Cartera Crédito Consumo por Venver 2010}} \times 100$$

$$IM = \frac{11.659,93}{728.071,00} \times 100$$

$$IM = 1.60\ \%$$

INTERPRETACIÓN: La brecha entre el indicador y el objetivo es 100%, debido a que durante el año 2010 se incrementó la Cartera de Crédito Vencida, y el objetivo fue mantenerla en cero. Esto se da porque la cooperativa no dispone de un manual de cobranzas; esta cartera principalmente proviene de personas que durante el contrato en instituciones públicas contrajeron deudas con la cooperativa y al salir de ellas no han cancelado dichas obligaciones.

Perspectiva Cliente

- ✓ **Brindar al menos dos capacitaciones al año a los socios, en temas relacionados con el cooperativismo y los beneficios de la intermediación financiera.**



$$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} \times 100$$

$$E = \frac{0}{2} \times 100$$

$$E = 0\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones a los socios aún constando dentro de los objetivos del Plan y habiendo asignado presupuesto par dicha actividad.

Criterio.- Debieron realizarse dos capacitaciones al año, pues uno de los principios de los fines del cooperativismo es la formación a los socios.

Causa.- La falta de planificación y coordinación de los miembros del Consejo de Administración y la Comisión de educación, para ejecutar dicha actividad.

Efecto.- El desinterés de los socios, al no conocer los beneficios que tienen como socios y la razón por la que están organizados en una cooperativa, no se van a ver comprometidos con la misión y visión de esta.

Conclusión: La falta de coordinación para la realización de eventos de capacitación, ha causado el desconocimiento de los socios del plan estratégico de la cooperativa y de temas relacionados con el cooperativismo y la intermediación financiera.

Recomendación: Utilizar el fondo que tiene la cooperativa para capacitaciones, dado que la educación y formación cooperativista es uno de los principios fundamentales de este tipo de asociaciones.



- ✓ Incrementar el Número de Socios, en al menos un 10%, respecto de los existentes al 31 de Diciembre de 2009.

$$\text{Incremento Socios} = \frac{\text{Nro. Socios 2010} - \text{Nro. Socios 2009}}{\text{Nro. Socios 2009}} \times 100$$

$$INS = \frac{227 - 220}{220} \times 100$$

$$INS = 3,18\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- Se incremento el 3,18% durante el año 2010, respecto de los existentes en 2009.

Criterio.- El objetivo trazado fue de incrementar el 10%, no se cumplió la meta.

Causa.- La falta de gestión por parte de las autoridades de la cooperativa, para crear convenios con las instituciones públicas para promover sus servicios y asociar a sus empleados.

Efecto.- Esto no le va a permitir crecer a la entidad, pues al contar con un limitado número de socios no puede expandir sus servicios e incrementar la rentabilidad.

Conclusión: El limitado número de socios con el que cuenta la cooperativa es una de las principales razones por las que se detiene su crecimiento, pues en el último año únicamente ingresaron 7 socios.

Recomendación: Poner mayo énfasis en la captación de socios, a través de la creación de convenios con Instituciones Públicas y promoviendo entre los empleados públicos sus productos y beneficios.



- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los socios y lo que ellos esperan recibir de la cooperativa.

$$E = \frac{\text{Estudios de Mercado Realizados}}{\text{Estudios de Mercado Programados}} \times 100$$

$$E = \frac{0}{1} \times 100$$

$$E = 0\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizó el Estudio de Mercado.

Criterio.- Realizar un estudio de mercado durante el año 2010.

Causa.- Según lo manifestado por las Autoridades de la Cooperativa, fue por falta de recursos económicos, ya que se lo contempló como objetivo pero no se asignó recursos para ello.

Efecto.- Al no conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción, no se puede direccionar los esfuerzos de la cooperativa hacia la mejora continua.

Conclusión.- No se puede considerar un objetivo, sin antes contar con los recursos económicos y humanos para alcanzarlo, mal se ha hecho establecer como objetivo realizar un estudio de mercado sin haber asignado presupuesto para dicha actividad.

Recomendación.- Asignar presupuesto para este fin, es de mucha importancia conocer las necesidades de los socios y de los clientes potenciales para poder direccionar los servicios a un determinado mercado objetivo.



- ✓ **Alcanzar un 90% de Nivel de Satisfacción en nuestros socios.**

$$E = \frac{\text{Número de Socios Satisfechos}}{\text{Total de Socios Encuestados}} \times 100$$

$$E = \frac{27}{30} \times 100$$

$$E = 90\%$$

INTERPRETACIÓN: El nivel de satisfacción de los socios es del 90%, lo cual indica que se cumplió el objetivo, principalmente porque los socios están satisfechos con la calidad de atención que reciben y en lo referente a los créditos los requisitos y garantías les son fáciles de cumplir por lo cual manifiestan su satisfacción.

Perspectiva Procesos

- ✓ **Adquirir un paquete informático, ajustado a las necesidades de una institución del Sistema Financiero.**

$$E = \frac{\text{Paq. Informáticos Planificados Adquirir}}{\text{Paquetes Informáticos Adquiridos}} \times 100$$

$$E = \frac{0}{1} \times 100$$

$$E = 0\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se adquirió el Paquete Informático.



Criterio.- Adquirir un paquete informático ajustado a las necesidades de una entidad del sistema financiero.

Causa.- Se presupuestó esta adquisición, sin embargo aducen no haber encontrado un equipo con las características requeridas a un precio que les sea factible de adquirir.

Efecto.- Retraso en las operaciones al tener equipos desactualizados y manejo inadecuado de la información al no contar con un Sistema Integrado.

Conclusión.-El presupuesto asignado para esta adquisición no fue el suficiente, pues un paquete de estas características tiene un alto precio, por la cantidad de información que procesa y los paquetes para cada área de una institución financiera, con opciones para generar supuestos y proyecciones.

Recomendación.-Buscar el financiamiento para la adquisición de un paquete informático completo de última tecnología, planteándose un claro horizonte de crecimiento para que la relación costo-beneficio sea conveniente para la cooperativa, pues si no va a aplicarse en su totalidad mal harían en realizar una inversión de esta naturaleza.

- ✓ **Socializar el Plan Estratégico con los empleados de la cooperativa.**

$$E = \frac{\text{Empleados que Conocen el Plan}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

$$E = \frac{4}{4} \times 100$$

$$= 100\%$$

INTERPRETACIÓN: Todos los empleados conocen la Misión, Visión, Objetivos y más elementos contenidos en el Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa. Las máximas autoridades de la entidad en reunión de trabajo con ellos socializaron la



planeación para el año 2010. Al ser conocedores de lo que la cooperativa pretende alcanzar, se sienten identificados y comprometidos a trabajar por ellos.

Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

- ✓ **Capacitar al personal que labora en la cooperativa, al menos tres veces al año.**

$$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas a Empleados}}{\text{Capacitaciones Programadas a Empleados}} \times 100$$

$$E = \frac{0}{3} \times 100$$

$$E = 0\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron capacitaciones a empleados durante el año.

Criterio.- Se planificaron dar al menos tres capacitaciones al año a los empleados.

Causa.- Falta de coordinación entre empleados y directivos, porque los empleados no los han solicitado ni los directivos han gestionado su capacitación.

Efecto.- Al no ser constantemente capacitados, no actualizan sus conocimientos para desarrollar eficientemente sus funciones y dar una atención de calidad a los socios.

Conclusión.- Durante el año 2010 no se realizaron capacitaciones, esto afecta a la organización por cuanto al no estar actualizados los conocimientos de sus



empleados, pierden la capacidad de innovar y generar nuevas ideas y estrategias para el desarrollo de la cooperativa.

Recomendación.-Utilizar el fondo para capacitaciones, y auspiciar la asistencia de los empleados a seminarios en temas afines a las funciones que realizan en la entidad, la inversión en Talento Humano siempre será beneficioso para la cooperativa.

- ✓ **Capacitar a los Directivos y Gerente de la Cooperativa, en temas relacionados con el Liderazgo y Trabajo en equipo y en las nuevas herramientas de la administración.**

$$E = \frac{\text{Capacitaciones Realizadas a Directivos}}{\text{Capacitaciones Programadas a Directivos}} \times 100$$

$$E = \frac{0}{2} \times 100$$

$$E = 0\%$$

INTERPRETACIÓN:

Condición.- No se realizaron las capacitaciones a directivos durante el 2010.

Criterio.- El objetivo fue dar dos capacitaciones en: Liderazgo y Trabajo en Equipo y las Nuevas Herramientas de la Administración.

Causa.- La falta de coordinación para concretar algún convenio para asistir a cursos de esta naturaleza y la falta de empeño propio en buscar capacitaciones pagadas en temas afines. En el presupuesto se asignó recursos para este fin.

Efecto.- El no estar capacitados en temas tan relevantes para el desempeño de sus funciones se le dificulta la correcta administración de la cooperativa. La administración ha



evolucionado en muchos aspectos y la informática es ahora una de sus principales herramientas de apoyo para realizar supuestos y proyecciones.

Conclusión.- Para dirigir una organización se requiere tener conocimientos en diversos campos, uno muy importante es el del liderazgo y trabajo en equipo; porque no es suficiente con dar órdenes sino que se debe motivar y comprometer a los socios, empleados y más directivos con los objetivos organizacionales para lo cual deben estar claramente identificadas las metas para lo cual necesariamente se debe estar a tono con las herramientas de la administración.

Recomendación.- Capacitar a los directivos en estos y otros temas como atención al cliente, solución de conflictos y asistir permanentemente asistiendo a los cursos programados por su organismo rector que es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, para estar a tono con las disposiciones legales y responsabilidades de la entidad con este organismo.



3.5 FASE V SEGUIMIENTO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

Nro.	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLES
1	El Señor Presidente conjuntamente con el Gerente, elaboren un plan Estratégico, en base a un análisis FODA, en el cual a más de señalar la base filosófica, se establezca objetivos cuantificables y las estrategias para alcanzarlos.	Dr. Bolívar Saavedra PRESIDENTE Lic. Norman Peláez GERENTE
2	El consejo de Administración, deberá elaborar manuales de políticas y procedimientos específicos para cada área y función, y presentarlo a la Asamblea General para su Aprobación.	Dr. Bolívar Saavedra PRESIDENTE
3	La Junta Directiva, deberá disponer al Gerente que presente el proyecto para la adquisición de un paquete informático financiero, con el análisis costo-beneficio, para asignar los recursos para su adquisición.	Lic. Norman Peláez GERENTE
4	Crear un Plan para captar nuevos socios, ya sea a través de la difusión de los productos que oferta, estableciendo convenios o implementando nuevos servicio.	Lic. Norman Peláez GERENTE
5	Establecer políticas para prevenir o detectar, errores fraudes u omisiones; y, establecer mecanismos para minimizar el riesgo de ocurrencia de hechos desfavorables.	Ing. Luis Castillo PRES. CONSEJO DE VIGILANCIA
6	Organizar capacitaciones a los socios; y promover la participación del gerente, empleados y directivos en temas afines a las funciones que desempeñan.	Dr. Bolívar Saavedra PRESIDENTE





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- El Sistema de Control Interno es poco confiable, al no contar con manuales de políticas y procedimientos se dificultan las actividades de control ya que no existen estándares con los cuales medir las actuaciones de los empleados. El Estatuto y su Reglamento Interno, constituyen la guía a seguir en todo proceso, sin embargo las normas aquí descritas son de aplicación general sin lineamientos específicos.
- La planificación estratégica anual que realizan para empezar un nuevo año no está correctamente estructurada, puesto que los objetivos planteados no son cuantificables por tanto no se puede medir su avance y así tomar las medidas correctivas en caso de que existan desviaciones en el logro de los mismos. Otro aspecto a considerar en la planeación es que no se incluyen las estrategias a aplicarse para la consecución de los objetivos.
- No se tiene un horizonte de crecimiento a largo plazo. No se ha definido por parte de los directivos o la gerencia el ritmo de crecimiento que se pretende alcanzar por año ni hasta donde planean llegar.
- Los servicios que ofrece la cooperativa son limitados, debido a que cuentan con un bajo número de socios, en relación con las otras cooperativas de la zona de influencia, siendo esta una de las principales causas para impedir su desarrollo.
- El análisis de la capacidad de pago que se realiza a los socios es poco profundo, si bien ellos son empleados públicos esto no garantiza su liquidez. A más de esto únicamente en dos tipos de créditos se pide un garante, y los montos máximos de los préstamos educativos, emergentes e inmediatos no están dados en base a la liquidez del socio, sino por la liquidez y disponibilidad de recursos que tiene la cooperativa a determinada fecha en donde se determinan dichos montos.



- El nivel de satisfacción de los socios es bueno, por la buena atención recibida por los empleados de la cooperativa; y, básicamente por las facilidades que tienen para cumplir con los requisitos para ser beneficiario de un préstamo, además de que el tiempo de espera para el desembolso del dinero es corto.
- A pesar de que la cooperativa dispone de un fondo para capacitaciones, no se han utilizado dichos recursos durante el año 2010, aún cuando dentro de sus objetivos de la planeación estratégica se planificaron capacitaciones para los socios, empleados y directivos de la cooperativa. La falta de gestión de sus autoridades no permitió que estas se realicen.
- No se realizan arqueos de caja al cajero, que permitan verificar la veracidad y exactitud de los registros con el efectivo. Y la revisión de los expedientes de contabilidad son muy escasos, durante el año 2010 se realizaron solamente 3 revisiones.
- El Consejo de Vigilancia manifestó verbalmente realizar la verificación de que la entrega de créditos se de conforme a lo normado en el Estatuto y el Reglamento, sin embargo no emiten un informe para verificar la constancia de lo expresado y las novedades encontradas durante dicho proceso ya sea satisfactorio o no. Y no se han diseñado controles que permitan detectar riesgos o errores.
- La cooperativa no cuenta con un Jefe de Créditos y Cobranzas, esta es una de las razones por las cuáles se ha incrementado la Cartera Vencida durante el 2010; y, para entregar un préstamo no se verifica la calificación del socio en la Central de Riesgos.
- Los equipos informáticos de la cooperativa están desactualizados, el programa de contabilidad que manejan es muy antiguo, a más de ello los administradores no cuentan con programas para realizar proyecciones financieras.



RECOMENDACIONES

- Establecer la utilización de manuales de políticas y procedimientos específicos, en especial para lo referente a la entrega de créditos y las tareas de recuperación de cartera, para en base a ello poder determinar las acciones a seguir en cada proceso y evaluar el cumplimiento y apego a las disposiciones por parte de los responsables de su ejecución.
- Estructurara de mejor manera la Planificación Estratégica, ya que es la herramienta que guía el trabajo durante el año, establecer objetivos claros y medibles y las estrategias que se utilizaran para cumplirlos; y en base a estos implantar la utilización de indicadores de gestión que les permitan evaluar su avance, para que de no estar cumpliendo las expectativas se puedan tomar las debidas acciones correctivas para poder alcanzarlos.
- Definir el crecimiento esperado de la cooperativa y el ritmo al que planean crecer, esto para direccionar sus esfuerzos y recursos hacia ese horizonte. Porque de no tener la idea clara de a donde se espera llegar no se sabe que hacer y los esfuerzos irán a la deriva.
- Idear un plan para captar socios, lo cual les permitirá expandir sus servicios e incrementar su capital de trabajo, esto a través de la creación de convenios con las entidades públicas o con la promoción directa de los productos que ofrece a los servidores públicos que son su mercado objetivo.
- Realizar un mayor análisis de la capacidad de pago de los socios cuando estos solicitan un préstamo, y pedir al menos un garante para asegurar la recuperación de la cartera. Y los montos que se fijan para los créditos inmediatos, emergentes, extraordinario y educativo deben ser los máximos, si bien están dados por la liquidez de la cooperativa, deben entregarse de acuerdo a la liquidez del socio y no a todos la misma cantidad.



- Mantener la buena atención al cliente para que sigan con el mismo nivel de satisfacción que tiene ahora, para que sean fieles a la cooperativa y se comprometan con su misión, visión y objetivos.
- Utilizar el fondo de capacitaciones para actualizar los conocimientos de los empleados y estos desarrollen mejor sus funciones, a los directivos para que mejoren su capacidad de liderazgo y conozcan las diversas herramientas de la administración para que guíen a la cooperativa por el camino de la mejora continua y a los socios para que se sientan comprometidos con la cooperativa, además uno de los principios del cooperativismo es la Educación y Formación Cooperativa.
- El gerente debe disponer a la Contadora que realice arqueos de caja a la cajera, para verificar la exactitud de los registros y el efectivo, esto debe efectuarse periódicamente para minimizar el riesgo de fraude, errores u omisiones, y dejar constancia escrita de lo realizado.
- El Consejo de Vigilancia debe presentar informes acerca de sus actividades de control, pues sin la constancia de ello no se puede asegurar que los créditos se estén dando o no conforme lo reglamentado, siempre debe haber la firma de responsabilidad de las tareas que se ejecutan.
- Contratar a un jefe de Créditos y Cobranzas, que sea el que se encargue de evaluar a los socios en primera instancia, planificar las estrategias para la recuperación de la cartera vencida y verificar la calificación de los socios en la Central de Riesgos.
- Financiar la adquisición de un Sistema Informático que se acople a las necesidades de una institución del Sistema Financiera Nacional, que permita una integración de datos y el flujo de información a cada nivel. Además que cuente con herramientas de proyección y supuestos, para que sea útil a la gerencia.





BIBLIOGRAFÍA

- Enrique Benjamín Franklin, (2007): *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*, México, PERSON Educación.
- Jean –Pierre Thibaut, (1994): *Manual de diagnóstico en la empresa*. España, Editorial Paraninfo.
- Manual de Auditoría de Gestión de Contraloría
- Marcelo Velásquez, *Guía de Auditoría de Gestión I*, 2010 Ecuador, Editorial UTPL.
- O. Ray Whittington, Kurt Pany, (2000): *Auditoría Un Enfoque Integral*, Colombia, McGraw-Hill
- Salgueiro A. (2001), *“Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Yanel Blanco Luna; *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*(2010), Colombia Eco Ediciones.
- www.contraloría.gob.ec
- www.espe.edu.ec
- www.gestiopolis.com
- www.monografías.com
- www.trujillosoft.blogspot.com



ANEXO 1.

**ESTATUTOS REFORMADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“CIUDAD DE ZAMORA”**

TITULO I:

CONSTITUCIONES, DOMICILIO Y FINES

Art. 1.- Constituyese con domicilio en la ciudad de Zamora, Cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Ciudad de Zamora” de capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se registrá por las disposiciones contenidas en la Ley, Reglamento General de Cooperativas, el presente Estatuto y Reglamentos Internos que se dictarán.

Art. 2.- La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social; y, la de los socios al capital que hubiera suscrito en la Entidad.

Art. 3.- El tiempo de duración de la Cooperativa será indefinido, no obstante, podrá disolverse o liquidarse en conformidad a lo que dispone la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y este estatuto.

Art. 4.- La cooperativa tendrá como objetivos los siguientes:

- l)** Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.
- m)** Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- n)** Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- o)** Proteger socialmente a todos los afiliados.



TITULO II

PRINCIPIOS QUE REGIRÁN A LA COOPERATIVA

Art. 5.- La cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- h) Igualdad de derechos a los socios;
- i) Ingreso y retiro voluntario;
- j) Control democrático “ un socio un voto “
- k) Distribución de los excedentes proporcionalmente a las transacciones del socio realizadas a la Cooperativa,
- l) Neutralidad política y religiosa;
- m) Fomento de la Educación Cooperativista, y,
- n) Integración en el sistema

TITULO III

DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Para ser socios de la Cooperativa se deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser legalmente capaz, de conformidad con la Ley de Cooperativas y demás disposiciones legales vigentes.
- b) Mantener el vínculo común con la Cooperativa, siendo o no servidor del H. Consejo Provincial, en cuya base está creada nuestra cooperativa.
- c) Presentar solicitud de admisión por escrito al Consejo de Administración para ser aprobada o rechazada como tal;



- d) Pagar la cuota de ingreso, no reembolsable, por el valor de 50% de un salario mínimo vital vigente, pagadero en tres meses;
- e) Suscribir un certificado de aportación por el valor de CINCO MIL SUCRES, equivalente a 5 certificados de MIL SUCRES cada uno; y, en el plazo de SEIS MESES completar el número de certificados que tienen los demás socios, y,
- f) Someterse a las disposiciones del presente Estatuto, Reglamentos, Resoluciones que normen la vida de la Institución.

Art.7.- Son derechos de los socios los siguientes:

- a) Realizar las operaciones propias de la Cooperativa;
- b) Asistir a todas las reuniones o asambleas de la Cooperativa;
- c) Elegir y ser elegido para las dignidades administrativas;
- d) Participar de los excedentes netos;
- e) Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto el mejoramiento de la Cooperativa;
- f) Apelar ante la Asamblea General cuando hubiere sido excluido o expulsado por el Consejo de Administración; y,
- g) Apelar a la Dirección Nacional de Cooperativas cuando la expulsión o exclusión fuere decidida por la Asamblea General de la Cooperativa.

Art. 8.- Son obligaciones de los socios las siguientes:

- a) Respetar la Ley y Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto y Reglamento Interno;
- b) Cumplir puntualmente sus compromisos con la Cooperativa;
- c) Desempeñar fielmente los cargos y comisiones para los que fueron elegidos;
- d) Asistir a los actos y reuniones para los cuales fueron convocados, y,
- e) Cumplir con las disposiciones de la Ley de Cooperativas, el Reglamento General, el presente Estatuto, de la Asamblea General y demás organismos directivos de la Institución.



Art. 9.- La calidad de socios se pierde por las siguientes causas:

- a) Por renuncia voluntaria escrita dirigida al Consejo de Administración;
- b) Dejar de pagar tres (3) cuotas continuas a la Cooperativa previo cumplimiento con las disposiciones legales vigentes.
- c) Por exclusión o expulsión acordada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento y el presente Estatuto;
- d) Por fallecimiento;
- e) Cesión de la totalidad de los certificados de aportación, y;
- f) Por pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio.

Art. 10 .- El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo para lo cual deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de Administración, el mismo que podrá negar dicho pedido de retiro cuando el mismo proceda de confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión o expulsión en primera instancia, ya sea por el Consejo de Administración o por la Asamblea General.

Art. 11.- La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales consiguientes, aún cuando dicha solicitud sea aceptada con una fecha posterior o no se haya comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de treinta días, contados a partir de la fecha de presentación de tal solicitud. Se procederá de conformidad con el Art. 23 – 24 y siguientes de la Ley de Cooperativas.

Art. 12 .- En caso de pérdida de alguno de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio y conservarse como tal, el Consejo de Administración notificará al afectado para que, en el plazo de ocho días cumpla con los requisitos que le faltaren; y, si no lo hiciera, dispondrá su separación, solicitando la liquidación de sus haberes de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, la Asamblea General podrá ampliar el plazo antes mencionado, en casos excepcionales.



Art. 13.- La exclusión de un socio será acordada por el Consejo de Administración o la Asamblea General, en los siguientes casos:

- a) Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes tanto en la Ley o Reglamento General de Cooperativas como en el presente estatuto, siempre que no sea motivo suficiente para la expulsión; y ,
- b) Por incumplimiento en el pago del valor o saldo de los certificados de aportación, luego de haber sido notificado el socio por escrito por parte del gerente.

Art. 14.- El Consejo de Administración y/o la Asamblea General podrá resolver la expulsión de un socio, previa la comprobación suficiente y por escrito de los casos establecidos contra el acusado, en la siguiente forma:

- a) Por actividades partidistas o religiosas en el seno de la Cooperativa debidamente comprobados mediante sentencia judicial ejecutoriada.
- b) Por mala conducta notoria dentro de la Institución, por malversación de fondos de la Cooperativa o delitos contra la propiedad institucional, el honor o la vida de los socios debiendo existir sentencia judicial ejecutoriada.
- c) Por agresión de palabra u obra a los dirigentes y socios de la Cooperativa, siempre y cuando se deban a asuntos relacionados con la institución debiendo existir sentencia judicial ejecutoriada;
- d) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa; así como por infringir actitudes disociadoras en perjuicio de la Entidad, debiendo existir sentencia judicial ejecutoriada.
- e) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la entidad o de los socios, debiendo existir sentencia judicial ejecutoriada.
- f) Por servirse de la Cooperativa en beneficio de terceros.
- g) Por haber utilizado a la Cooperativa como forma de explotación y engaño.

Art. 15 .- El Consejo de Administración o la Asamblea General antes de resolver sobre la exclusión o expulsión de un socio, citará a éste para que presente todas las pruebas a su favor en relación con los motivos o causas que se le atribuyen.



Art. 16 .- En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el código civil, la Ley de Cooperativas y su Reglamento General pudiendo aceptarse como socio a uno de ellos, previa solicitud y consentimiento de los mismos.

TITULO IV:

RÉGIMEN ADMINISTRATIVO:

Art. 17.- La Dirección y Administración de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- a) Asamblea General de socios.
- b) El Consejo de Administración.
- c) El Consejo de Vigilancia.
- d) El Gerente.
- e) Comisión de Créditos; y,
- f) Otras comisiones especiales.

DE LA ASAMBLEA GENERAL:

Art. 18.- La Asamblea General estará integrada por todos los socios de la Cooperativa, que estuvieren en goce de sus derechos.

Art. 19.- La Asamblea General ordinaria se llevará a efecto en los meses de Enero y Julio de cada año en el domicilio de la Cooperativa y en la fecha que determine el Consejo de Administración, podrán celebrarse Asambleas extraordinarias a pedido del Consejo de Administración, a pedido del Consejo de Vigilancia, del Gerente, o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 20 .- La convocatoria para la Asamblea General ordinaria o extraordinaria deberá hacerse por escrito a todos los socios, por lo menos con quince días de anticipación a la



fecha determinada. La convocatoria deberá indicar la hora, el lugar y fecha, objetivo y el orden del día de la respectiva Asamblea.

Art. 21.-La Asamblea General ordinaria, extraordinaria constituirá quórum legal con la mitad más uno de los socios que estuvieren en pleno goce de sus derechos. Si no hubiere quórum una hora después de la fijada, se constituirá la Asamblea con el número de socios presentes, siempre que se haya hecho constar en el orden del día.

Art. 22.-Son atribuciones de la Asamblea General de socios, las siguientes:

1. Reformar el estatuto
2. Aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa.
3. Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen parcial o total de ellos.
4. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
5. Autorizar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento General de Cooperativas y el presente estatuto o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la cooperativa.
6. Elegir y remover con causa justa a los Miembros de los Consejos e Administración y vigilancia, a las Comisiones Especiales, a los delegados ante cualquier institución, con sujeción a lo previsto en el Estatuto.
7. Acordar la disolución de la Cooperativa su fusión con otra u otras entidades de similar clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
8. Relevar de sus funciones al gerente, por causa justa.
9. Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.



Art. 23 .- En la Asamblea General, todo socio sin excepción tendrá derecho a un voto, cualquiera que sea el número de certificados de aportación suscritos o pagados o la cantidad de ahorros depositados.

Art. 24.- El socio que por una causa justa no pueda concurrir a la Asamblea General, podrá delegar otro socio su representación. Esta delegación se lo hará por escrito y ningún socio podrá representar a más de un cooperado.

Art. 25.- Las resoluciones de Asamblea General se tomará por mayoría de votos y serán tratados los asuntos que figuren en el orden del día. En caso de empate, el presidente tendrá voto dirimente.

Art. 26.- Se dejará constancia en un libro de actas de las deliberaciones y resoluciones de las Asambleas Generales, las actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Art. 27.- El Consejo de Administración es responsable de la administración general de la Cooperativa y estará integrada por el número de Miembros como lo determina el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. En caso de reestructuración total de los Miembros del Consejo, se elegirán a estos Miembros con un período escalonado de tiempo de duración en sus funciones, esto es, uno, dos y tres años. Posteriormente todas las designaciones serán para tres años.

Art. 28.- El Consejo de Administración se constituirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección y de su seno se elegirán al Presidente y Secretario del organismo. En ausencia del Presidente lo remplazará en sus funciones el vocal de este organismo de acuerdo al orden de elección.

Art. 29.- Constituyen quórum legal la mayoría de los integrantes y las resoluciones tomadas deben ser así por mayoría de votos.

Art. 30.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente de acuerdo con la Ley de Cooperativas, su Reglamento general y en forma extraordinaria cuando fuere necesario.



Art. 31.- Además de las funciones estipuladas en el Art. 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- a) Designar al Presidente y Secretaria.
- b) Autorizar la adquisición de bienes y celebración de contratos hasta el monto de 20 salarios mínimos vitales.
- c) Decidir sobre la admisión de exclusión o expulsión o renuncia de los socios.
- d) Autorizar el pago de las pólizas de fidelidad al Gerente y Empleados caucionados, de acuerdo a su función.
- e) Fijar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio.
- f) Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para el buen desempeño de la Cooperativa.
- g) Recomendar a la Asamblea General ordinaria la distribución de los excedentes, pago de intereses sobre los certificados de aportación y ahorros.
- h) Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria los informes de labores anuales, balances generales con sus anexos conjuntamente con el dictamen del Consejo de Vigilancia.
- i) Reglamentar las operaciones de la cooperativa.
- j) Designar el banco o los bancos en que se depositaran los fondos de la entidad.
- k) Remplazar con el respectivo suplente a los Miembros de los Consejos y Comisiones que por alguna razón cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el que fueron elegidos. Esta designación tendrá el carácter de interina hasta la próxima Asamblea General Ordinaria,
- l) Establecer las normas reglamentarias de préstamos, tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías,
- m) Conceder licencia temporal al Señor Presidente o Gerente, cuando así lo solicitare,
- n) Elaborar el Reglamento Interno de Administración.



DEL PRESIDENTE:

Art. 32.- Son atribuciones del Presidente las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, el presente estatuto, Reglamento Interno y las disposiciones tomadas por la Asamblea General,
- b) Convocar a Asamblea General y a las sesiones del Consejo de Administración y demás organismos de la cooperativa.
- c) Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y más documentos legales relacionados con la vida de la Cooperativa.
- d) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- e) Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- f) Suscribir con el Gerente los certificados de aportación; y,
- g) Realizar otras funciones compatibles con sus cargos y que no sean competencia de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y Vigilancia.

DEL SECRETARIO

Art. 33.- Son deberes del Secretario las siguientes:

- a) Firmar junto con el presidente los documentos que por su naturaleza requieran de la intervención de éste,
- b) Llevar los libros de las actas de las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración, así como un registro de todos los socios,
- c) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa; y,
- d) Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no viole las disposiciones legales ni estatutarias.



DEL CONSEJO DE VIGILANCIA:

Art. 34.- El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa. Estará integrado de acuerdo a lo que dispone el Art. 35 del reglamento general de la Ley de Cooperativas; y, en el caso de reorganización total, se elegirán a los Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos y tres años. Y en lo posterior todas las designaciones serán para tres años.

Art. 35.- El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los ocho días posteriores al de su elección con el objeto de elegir dentro de su seno al Presidente y Secretario, posteriormente deberán reunirse de acuerdo con la Ley y extraordinariamente cuando el caso lo requiera, de acuerdo con la facultad constante en el Art. 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Art. 36.- El Consejo de Vigilancia, a más de las funciones estipuladas en el Art. 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Comprobar la exactitud de los balances y/o inventarios de todas las actividades de la Cooperativa,
- b) Verificar que las actividades del Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y de la gerencia, sean llevados de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa.
- d) Proponer a la Asamblea General ordinaria, la separación del gerente, la reorganización del Consejo de Administración y/o las Comisiones Especiales que hubieren violado la Ley de Cooperativas, su reglamento General y el presente Estatuto. El correspondiente trámite en contra de los afectados deberá ser debidamente comprobados y denunciados por escrito, luego de lo cual el Presidente del Consejo de Administración convocará a Asamblea General Extraordinaria, en donde se ventilarán los casos o caso suscitado.



DEL GERENTE

Art. 37.- El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración siendo el Administrador de la Cooperativa, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Cooperativas y tendrá las siguientes obligaciones:

- a) Representar legalmente tanto judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieran de poder especial,
- b) Firmar conjuntamente con el Consejo de Administración los documentos a los que hacen mención los literales c) y e) del Art. 32 del presente estatuto.
- c) Informar mensualmente al consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, presentando los respectivos estados financieros,
- d) Rendir los informes que le solicite en Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y los socios de la Cooperativa,
- e) Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se encuentren siempre actualizados,
- f) Depositar el dinero recibido en la cuenta corriente que mantiene la Cooperativa en el banco, dentro del plazo de 24 horas, como máximo,
- g) Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad establecidos por el Consejo de Administración,
- h) Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo haya sido asignados por el Consejo de Administración y que no signifique violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Asamblea.

DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

Art. 38 .- La Comisión de Crédito estará integrada por tres miembros y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General, en caso de reorganización total de esta Comisión, se elegirán a sus Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos y tres años. En lo posterior todas las designaciones serán para tres años.



Art. 39.- La Comisión de Crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios en conformidad a las normas y reglamentos obre préstamos establecidos por el Consejo de Administración.

Art. 40.- La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección, con el objeto de nombrar dentro de su seno al Presidente y Secretario. Posteriormente la Comisión deberá reunirse ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

Art. 41.- La Comisión de Crédito aprobará los préstamos por mayoría de votos de sus integrantes y lo hará por escrito, en caso de rechazarse una solicitud de crédito, el socio afectado puede presentar su queja igualmente por escrito al Consejo de Administración, formulando todas las informaciones necesarias, el que procederá de acuerdo al caso; y, a la Asamblea general en caso de así requerirlo.

Art. 42 .- La Comisión de Crédito rendirá informes semestrales a la Asamblea General y mensuales al Consejo de Administración con todas las sugerencias que creyere conveniente para el mejoramiento del servicio de préstamo.

DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN:

Art. 43 .- La Comisión de Educación estará integrada por tres miembros elegidos por la Asamblea General o por el Consejo de Administración y su período de duración será un año.

Art. 44.- La Comisión de Educación ejercerá sus funciones de conformidad con los planes formulados por el Consejo de Administración y especialmente tendrá las siguientes atribuciones.

- a) Organizar y desarrollar programas e educación cooperativista.
- b) Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de interés para los socios;
- c) Disponer de los fondos que le hayan asignado, previa aprobación del Consejo de Administración.



- d) Elaborar el plan de trabajo específico que se ejecutará en el curso del año, y,
- e) Presentar un informe anual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se han invertido los fondos.

DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

Art. 45.- La Comisión de Asuntos Sociales estará integrada por tres Miembros designados por el Consejo de Administración. Su período de duración será de un año.

Art. 46.- La comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y recomendar los problemas sociales de la Cooperativa y sus socios, tratando de solucionar, recomendando alternativas a sus Dirigentes, quienes amparados en las Leyes actuarán de acuerdo al caso.

TITULO V:

RÉGIMEN ECONÓMICO

Art. 47.- El capital social de la Cooperativa se conformará por:

- a) De las aportaciones de los socios;
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusieren,
- c) Del fondo irrepartible de reservas y de los destinados a educación, previsión y Asistencia Social;
- d) De las donaciones, legados y herencias que la Cooperativa reciba, debiendo estos últimos aceptarse con beneficio de inventario.

Art. 48.- El valor de cada certificado de aportación será de CINCO MIL SUCRES, equivalente a CINCO certificados de MIL SUCRES cada uno, los cuales son transferibles entre socios o con la Cooperativa, con autorización del Consejo de Administración.

Art. 49.- La responsabilidad de cada socio quedará limitada a su respectivo capital suscrito; y la de la Cooperativa al capital suscrito en total por los socios y a los bienes muebles e inmuebles que posean. En uno u otro caso, se considerará como capital suscrito el contabilizado como tal, al momento de hacer efectiva la responsabilidad.

Art. 50.- El año económico comenzará el primero de Enero y concluirá el treinta y uno de diciembre, pero los balances serán semestrales.



AHORROS:

Art. 51.- Los socios no podrán retirar los ahorros, salvo el caso que tengan un excedente en sus ahorros.

DEPÓSITOS:

Art. 52.- Son depósitos las cantidades de dinero que un socio entrega a la Cooperativa.

Art. 53.- Los préstamos se otorgan solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exija el respectivo Reglamento de Crédito.

Art. 54.- Las solicitudes de préstamos serán dirigidas a la Comisión de Crédito en un formulario preparado para el efecto, conteniendo toda la información solicitada por la Comisión e indicando la garantía necesaria.

Art. 55.- El valor del interés que devenguen los préstamos concedidos lo fijará el Consejo de Administración, pero, en ningún momento será mayor del 2% mensual sobre los saldos adeudados, cuando la devolución del préstamo se lo haga por dividendos.

Art. 56.- Los prestatarios no podrán es mejorar la garantía otorgada, si fuere violado este requisito, la Cooperativa dará por vencido el plazo y exigirá el pago total inmediato del saldo de su préstamo, más los intereses correspondientes.

Art.57.- Las transacciones de los socios de la Cooperativa se anotarán en un registro preparando para el efecto que deberán reposar en la Cooperativa y en donde los socios podrán comprobar los asientos financieros y el estado de cuentas con el libro correspondiente.

Art. 58.- La Cooperativa retendrá a su favor las participaciones de los socios por las obligaciones que éstos contraigan con aquella.

Art. 59.- No podrán ser garantes los Miembros de los organismos, directivos o cualquier otro empleado de la Cooperativa.

Art. 60.- Los prestatarios podrán pagar sus préstamos o parte de ellos antes de la fecha de su vencimiento.



DE LOS BALANCES, DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES Y RESERVAS:

Art. 61 .- El Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de la Cooperativa enviarán la memoria y los balances semestrales al Ministerio de Bienestar Social, previa aprobación de la Asamblea General, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 62 .- Los Estados Financieros y el Estado de Operaciones con su respectiva documentación sustentatoria deben estar a disposición de los socios, por lo menos ocho días antes de la fecha en que se llevará a efecto la Asamblea General.

Art. 63.- La cooperativa acatará lo dispuesto en los artículos 55 y 57 del Reglamento General de Cooperativas.

Art. 64.- La Asamblea General de Socios está facultada para crear fondos especiales.

Art. 65.- El interés que se pague sobre ahorros y depósitos será fijado por el Consejo de Administración y no podrá exceder del 10%.

TITULO VI:

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:

Art. 66.- La cooperativa se disolverá por la voluntad de las dos terceras partes de la totalidad de sus socios reunidos en Asamblea General convocada para el efecto luego del trámite legal establecido por cualquiera de las causales puntualizadas en el Art. 98 de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 67.- Simultáneamente no podrán ser elegidos para dignidades o empleados de la Cooperativa personas que se encuentren ligados entre si por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y de segundo de afinidad.



ANEXO 2.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CUIDAD DE ZAMORA” LTDA.

La muestra se seleccionó aleatoriamente a un total de **30** socios.

- a. ¿Han socializado los directivos de la cooperativa su misión, visión, objetivos y valores a sus socios?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	23	77%
TOTAL		100%

- b. ¿Los productos que ofrece la cooperativa se ajustan a sus necesidades?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	17	57%
NO	13	43%
TOTAL		100%

- c. ¿Con cuanto calificaría la atención recibida en la cooperativa?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	8	26,67%
MUY BUENA	16	53,33%
BUENA	5	16,67%
MALA	1	3%
DEFICIENTE	0	3,33%
TOTAL		100%



d. ¿La tasa de interés para los créditos le parecen accesibles?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	9	30%
TOTAL		100%

e. ¿Califique la facilidad para cumplir con los requisitos para acceder a un crédito?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY FÁCIL	6	20%
FÁCIL	21	70%
DIFÍCIL	3	10%
MUY DIFÍCIL	0	0%
TOTAL		100%

f. ¿Valore el tiempo que transcurre entre la solicitud y la entrega de los créditos?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUCHO	0	0%
NORMAL	8	26,67%
POCO	22	73,33%
MUY POCO	0	0%
TOTAL		100%



g. ¿Valore la facilidad para cumplir la garantía para acceder a un crédito?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY FÁCIL	6	20%
FÁCIL	21	70%
DIFÍCIL	3	10%
MUY DIFÍCIL	0	0%
TOTAL		100%

h. ¿Considera que se deben incrementar los montos límites para los créditos?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	83,33%
NO	5	16,67%
TOTAL		100%

i. ¿Han recibido conferencias acerca de los beneficios de cooperativismo y sus principios?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	2	6,67%
NO	28	93,33%
TOTAL		100%

j. ¿Al momento en que se le entrega un crédito, se le entrega la tabla de amortización, indicando las fechas y valores a cancelar por el crédito?

SELECCIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL		100%

