



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda., en la ciudad de Quito, cantón Cayambe, por período: “Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010”

*Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del título de:
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.*

Autoras: *Cecilia del Pilar Herrera Flores y
Mary Guadalupe Hidalgo Larco*

Directora: *Mgs. Ximena Franco Abad*

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Mgs. Ximena Franco

*DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES
Y AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.*

CERTIFICA:

*Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por las
estudiantes: Cecilia del Pilar Herrera Flores y Mary
Guadalupe Hidalgo Larco, ha sido orientado y revisado
durante su ejecución, por lo tanto autorizo su
presentación.*

Loja, Septiembre del 2011

.....

Mgs. Ximena Franco Abad

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras Cecilia Del Pilar Herrera Flores y Mary Guadalupe Hidalgo Larco, declaramos ser las autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

.....
Cecilia Del Pilar Herrera Flores

CC: 170791805-6

.....
Mary Guadalupe Hidalgo Larco

CC: 1712400306

A U T O R Í A

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....

Cecilia Del Pilar Herrera Flores

.....

Mary Guadalupe Hidalgo Larco

DEDICATORIA

A pesar del tiempo transcurrido, cada vez que alcanzamos una meta siempre nos llena de satisfacción el saber que hemos dado un paso más, y, el ver que ese triunfo es compartido con nuestra familia, nos llenó de aliento para seguir adelante.

A mi esposo e hija los seres más valiosos de mi vida, quienes con su comprensión, esfuerzo y sacrificio han sido mi apoyo en cada momento de la culminación de mi carrera, quienes depositaron su confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi capacidad e inteligencia.

A ellos quienes con su amor y abnegación supieron brindarme la ayuda necesaria para culminar mis estudios superiores, por eso este título es de ustedes.

Enrique y Amelie Bayas

Con mucho amor.....

Cecilia del Pilar Herrera Flores

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, quien me dio la fe, fortaleza y salud para concluir este trabajo.

A mi esposo y mis hijos que con su inmenso amor, paciencia y sacrificio supieron apoyarme constantemente en las etapas más difíciles, hasta llegar a la culminación de esta meta tan anhelada.

A mis padres que han sido siempre el pilar fundamental, gracias a sus sabios consejos, amor y valores, me enseñaron desde pequeña a luchar por alcanzar lo que me he propuesto.

A mis hermanos porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que nos hemos tenido, por el apoyo y la amistad.

Mi triunfo es de ustedes, ¡los amo!.....

Mary Hidalgo Larco

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por su inmensa labor de enseñanza en su modalidad abierta y a distancia, por contar con profesores de alto nivel académico y que supieron transmitirnos sus vastos conocimientos.

A Dios por darnos salud y vida para continuar con nuestro camino y alcanzar nuestras metas, gracias por todas sus bendiciones.

A la Doctora Ximena Franco, quien supo guiarnos para poder concluir este trabajo, gracias por su valioso tiempo brindado para poder plasmar en esta Tesis el conocimiento que también compartió con nosotros y por estar dispuesta a ayudarnos.

Un sincero reconocimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda., por brindarnos todas las facilidades para realizar la presente Tesis.

A las diferentes personas que de una u otra forma aportaron y participaron para lograr alcanzar el sueño más importante de nuestras vidas.

Quito, 1 de Septiembre del 2011

Atentamente,

Cecilia del Pilar Herrera Flores

Mary Guadalupe Hidalgo Larco

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatorias	v
Agradecimiento	vii
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I.	
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.1.1 Reseña histórica	4
1.1.2 Tipo de empresa	4
1.1.3 Ubicación	5
1.1.4 Organigrama estructural	6
1.1.5 Departamentos	8
1.1.6 Objetivos y metas de los departamentos	14
1.2 BASE LEGAL	15
1.2.1 Leyes que debe cumplir	15
Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	15
Ley de Equidad Tributaria	16
Ley de Seguridad Social	17
Código de trabajo	18
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	18
1.2.2 Estatutos de la Cooperativa	19
1.2.3 Manual de funciones	20
1.3 Plan estratégico	23
1.3.2 Misión	23

1.3.3	Visión	23
1.3.4	Valores	24
1.3.5	Principios	24
1.3.6.	Objetivos	24

CAPITULO II

2.	MARCO TEORICO	26
2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	26
2.1.2	Elementos de gestión	27
2.1.3	Planificación estratégica	30
2.2	Auditoría de gestión	32
2.2.1	Definición	32
2.2.2	Propósito	33
2.2.3	Alcance	33
2.2.4	Enfoque	34
2.2.5	Riesgos de auditoría	34
2.3	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	37
2.3.1	FASE 1: Conocimiento preliminar	37
2.3.2	FASE 2: Planificación	40
2.3.3	FASE 3: Ejecución	40
2.3.4	FASE 4: Comunicación de resultados	40
2.3.5	FASE 5: Seguimiento	41
2.4	INDICADORES PARA LA AUDITORIA DE GESTION	41
2.4.1	Definición	41
2.4.2	Objetivos	42
2.4.3	Características que debe tener un indicador	42
2.4.4	Clasificación de los indicadores de gestión	44
2.5	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORIA DE GESTION	46
2.5.1	Técnicas de recolección	46
2.5.2	Marcas de auditoría	53
2.5.3	Papeles de trabajo	53
2.6	INFORME	55

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1	FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	64
3.1.1	Planificación preliminar	64
	Orden de trabajo	64
	Comunicación inicio de auditoría de gestión	65
	Informe visita previa	66
	Memorando – Planificación preliminar	70
	Cuestionario control interno	75
	Matriz de ponderación	76
	FODA	82
	Cálculo Indicadores de Gestión	83
3.2	FASE 2: PLANIFICACION	85
	Programa de trabajo de auditoría	85
	Matriz de Planificación Específica	88
3.3	FASE 3: EJECUCION	90
	Cédula Narrativa Base Legal	99
	Cédula Narrativa de la Planificación Estratégica	102
	Cédula Narrativa de Listado de Cargos y Funciones	103
	Cédula de Registros de Aspectos Relevantes, Manuales y Reglamentos	107
	Indicadores de Gestión	109
	Cédula Narrativa Políticas y Reglamento de Crédito	119
	Cédula Productos y Servicios	125
	Encuestas de Satisfacción al Cliente	127
	Cédula Narrativa del Manual de Selección del Personal	129
	Cédula Narrativa Manual de Evaluaciones de Desempeño Del Personal	132
	Matriz de Riesgo Preliminar	135
3.3.1	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	137
	Entrevistas procesadas	138
	Tabulación encuestas socios	143
	Cálculo de Indicadores	154
	Criterios de Puntuación	157
	Hallazgos	159
3.4	FASE 4: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	169

3.4.1	Supervisión del Trabajo de Auditoría	169
	Convocatoria Conferencia Final	170
3.4.2	Informe de Auditoría	172
	Índice del Informe	173
3.5	FASE 5: SEGUIMIENTO	187
	Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones	188
3.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
3.6.1	Conclusiones	190
3.6.2	Recomendaciones	191
3.7	GLOSARIO	192
3.8	BIBLIOGRAFIA	197
3.9	ANEXOS	198

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento del cooperativismo en el Ecuador ha permitido ocupar un importante lugar dentro del Sistema Financiero, desarrollando el nivel de vida de personas de clase media y baja, basados en los principios de solidaridad, democracia y equidad.

El presente trabajo está desarrollado bajo los principios de auditoría generalmente aceptados, normas y código de ética, aportando al conocimiento para entender la responsabilidad y beneficios que genera una auditoría de gestión.

Para cumplir el objetivo de una Auditoría de Gestión, se contó con recursos adecuados y personal calificado tanto en sus conocimientos y su ética profesional, con la finalidad de evaluar acciones de períodos anteriores para mejorar sus futuras operaciones, mediante recomendaciones que pretendan incrementar la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la institución.

El capítulo I nos permite conocer varios aspectos de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., la misma que es el objeto de la presente auditoría de gestión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., es una empresa de servicios perteneciente al sector privado, dedicada a la intermediación financiera que permite fomentar el ahorro y brindar créditos bajo los principios del cooperativismo y se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, formando parte del Sistema Financiero Nacional.

La Cooperativa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Equidad Tributaria, Ley de Seguridad Social, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, Estatutos, Reglamentos y Manuales de la Cooperativa.

El plan estratégico, contempla los objetivos y acciones que pretende alcanzar la Cooperativa para lograr el crecimiento y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado y dentro del ranking de cooperativas.

El capítulo II se refiere al marco teórico de la auditoría, el mismo que constituye la base conceptual y el fundamento teórico para el desarrollo de la auditoría de gestión.

Para que la auditoría de gestión mantenga una secuencia lógica, se le ha dividido en fases que permiten desarrollar ordenadamente las etapas de la investigación:

- Fase 1: Conocimiento preliminar.- en esta primera etapa se realizan visitas, entrevistas y solicitud de información para obtener el conocimiento necesario de la institución y definir las estrategias para ejecutar la auditoría.
- Fase 2: Planificación.- determinamos los procedimientos a seguir conforme a las acciones tomadas en el conocimiento preliminar.
- Fase 3: Ejecución.- desarrollar las acciones programadas en las etapas anteriores, aplicando las herramientas que permitan obtener evidencias e identificar hallazgos.
- Fase 4: Comunicación de resultados.- se prepara el informe que constituye el producto final del trabajo del auditor.
- Fase 5: Seguimiento.- mantener un seguimiento a la aplicación y cumplimiento de las conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe de auditoría.

El capítulo III, corresponde al desarrollo de una Auditoría de Gestión, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, en donde se analizará y evaluará la planificación estratégica así como las áreas de:

- Crédito y cobranzas
- Talento humano
- Atención al cliente
- Tesorería

Una vez concluida la Auditoría de gestión, se procede a la comunicación de las conclusiones y recomendaciones para un mejoramiento a corto y mediano plazo que serán de utilidad para que la Cooperativa a través de su administración, aplique las medidas correctivas a fin de mejorar el desempeño y cumplir los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda. Fue creada el 20 de agosto de 1964 en Cayambe, mitad del mundo, las mujeres y hombres de este sector productivo del Ecuador, acuerdan llegar a un compendio productivo social, el mismo que fusionó a tres pre - cooperativas: La pre - cooperativa de Trabajo, Producción y Consumo Núcleo de Juventud, que más tarde se unirá con el Comité San Pedro de Cayambe y posteriormente con la pre - Cooperativa de Empleados Municipales para dar lugar a la creación de la "23 de Julio" Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., abarcando y mejorando los diferentes servicios sociales.

Con el nombre de "23 de Julio" se honró la gesta de cantonización de Cayambe.

En 1985 dejó de pertenecer al Ministerio de Bienestar Social y, con otras veinte Cooperativas que habían alcanzado un importante desarrollo en el país, la "23 de Julio" pasó al control de La Superintendencia de Bancos, por tanto, es parte del Sistema Financiero Nacional sujeta a La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

La "23 de Julio" es una organización solidaria y toda su actividad se ampara en valores y principios universales del cooperativismo, pensando siempre en servir de manera eficiente y efectiva a cada uno de sus asociados, buscando el bienestar común, de tal manera que se constituya en la mejor alternativa económica de las grandes mayorías.

La crisis del sistema bancario, ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas.

1.1.2 Tipo de Empresa:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda., es una empresa de servicios, que pertenece al sector privado, se encuentra clasificada dentro de las sociedades de capital, de responsabilidad limitada, su capital está compuesto mediante al aporte de sus socios y se encuentra considerada dentro de las cooperativas pequeñas según los indicadores financieros del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a diciembre del 2010.

La Cooperativa es un institución dedicada a la intermediación financiera que permite fomentar el ahorro y brindar créditos, en donde se práctica de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, auto gestión y control democrático.

1.1.3 Ubicación:

La oficina matriz se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha cantón Cayambe en las calles Rocafuerte SO-53 entre Sucre y Bolívar.

Al momento cuenta con una cobertura nacional conformada por sus 6 sucursales y 6 agencias, distribuidas en Costa, Sierra y Oriente como son:

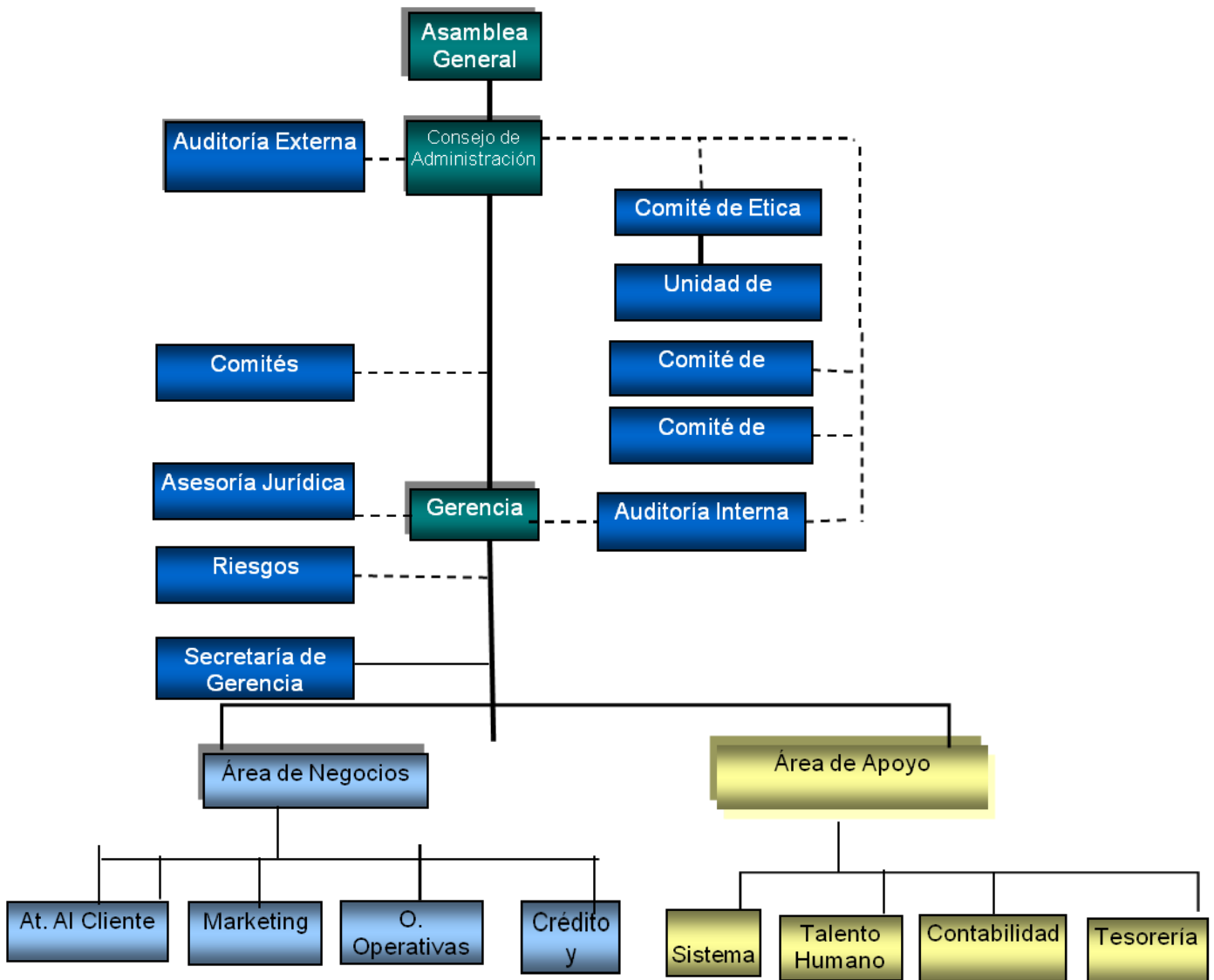
Sucursales: El Quinche, Tumbaco, Otavalo, Quito Norte, Quito Sur y Guayaquil.

Agencias: Guayllabamba, San Francisco de Borja, Tabacundo, Yaruquí, El Chaco e Ibarra.

1.1.4 Organigrama Estructural:

El organigrama estructural constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas áreas.

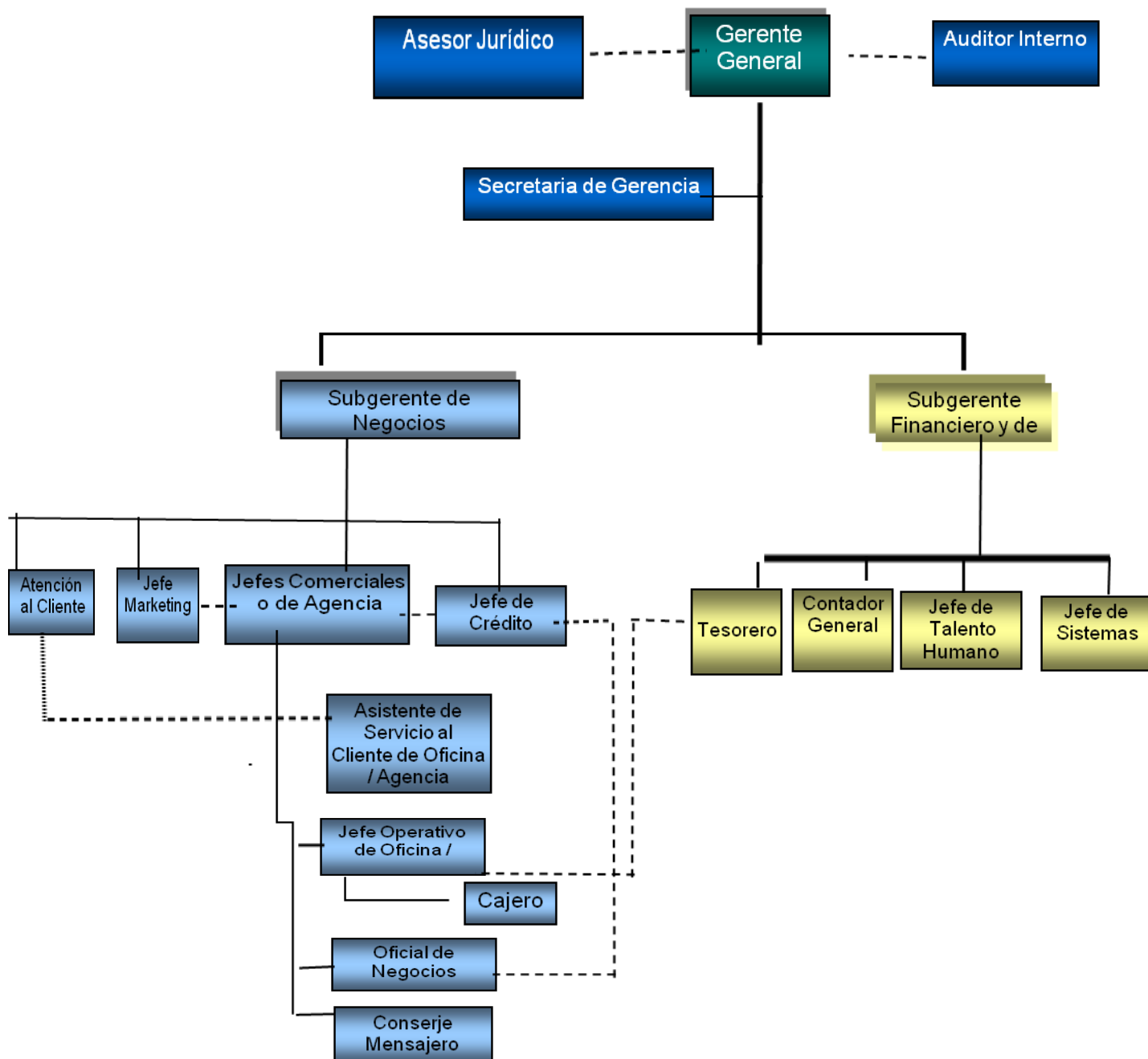
**Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.
Organigrama Estructural Actual (2010)**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.

Organigrama Funcional: Son los que incluyen las funciones principales asignadas a cada área además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. Organigrama Funcional Actual



➤ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

1.1.5 Departamentos

1.1.5.1 Departamentos de crédito y cobranzas

La concesión de créditos por parte de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., busca fomentar las actividades económicas que redunden en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus socios y la comunidad.

Los créditos otorgados pueden ser utilizados en actividades como:

- De consumo
- Microcréditos
- Vivienda
- Y comerciales

Proceso de análisis:

- Inicia con la presentación de la solicitud de crédito y toda la documentación que se requiera.
- Se realiza la inspección al domicilio y o negocios si el caso lo amerita cumpliendo las disposiciones del reglamento.
- La carpeta de crédito está sujeta al análisis y verificación por parte del analista de crédito quien emite el informe con su respectiva opinión técnica sobre la recomendación o no del otorgamiento del crédito. El analista evalúa y califica el riesgo en base a las cinco Cs del crédito: carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral.
- La instancia de la aprobación respectiva emite el criterio de la aprobación o no del crédito.

Clasificación del crédito: La Cooperativa otorga créditos para los siguientes fines:

Consumo.- son créditos otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo por ejemplo sobregiros, compra de vehículos de uso personal, viajes, vacaciones, compra de terrenos, compra de electrodomésticos, pago de estudios etc., cuya fuente de pago proviene de los ingresos por dependencia laboral, honorarios o rentas fijas, como arriendos o pensiones jubilares etc.

Microcréditos.- Otorgados a un prestatario o grupo de prestatarios, cuyo destino sea el financiamiento de actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos brutos de hasta \$100.000 anuales.

Vivienda.- Otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentran amparados, con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

Comerciales.- Otorgado a personas naturales o jurídicas cuyo financiamiento este dirigido a las diferentes actividades productivas, de comercialización o prestación de servicios a mediana o gran escala. La fuente de pago será la venta o ingresos brutos generados por la actividad financiada u otra del deudor, que sean mayores a \$ 100.000 anuales.

Tipos de garantía.- por garantías los créditos se dividen en: sobre firmas, prendarios, hipotecarios, documentos descontados, préstamos con garantía de depósitos a plazo y cartera comprada.

a.- Sobre firmas.

- Son créditos garantizados con la suscripción de contratos y/o títulos cambiarios de los cuales constan las obligaciones del deudor con la Cooperativa y que pueden ser realizados ya sea con las solas firmas de los sujetos de crédito o, según los montos del crédito, con las firmas adicionales de garantes personales.

b.- Prendarios.

- Son créditos garantizados con bienes muebles que se constituyen en garantía real en favor de La Cooperativa, se los constituye con un seguro debidamente endosado a favor de la misma y cuyo valor comercial según avalúo del perito calificado por la Superintendencia de Bancos, no podrá ser inferior al 140% del monto del crédito otorgado y que será liquidado luego de que sea debidamente legalizada la prenda.

c.- Hipotecario.

- Son aquellos créditos que se otorgan con la garantía real de un inmueble de propiedad del prestatario o terceras personas. El valor comercial de la garantía

deberá ser, al menos el 140% del monto del préstamo que se otorgue, el crédito será liquidado luego que sea debidamente inscrita la hipoteca.

d.- Documentos descontados

- Son créditos respaldados por documentos provenientes de transacciones realizadas fuera de la Cooperativa y que ésta los descuenta debidamente endosadas a su favor, con plazos no mayores a un año, a partir del ingreso a la entidad.
- El descuento de estos documentos será de al menos la tasa de interés mínima que cobra la Cooperativa en sus operaciones de crédito, pero en ningún caso superior al límite establecido por ley.
- Para que se admita el descuento de un documento, previamente se deberá analizar que la institución financiera que lo emite presente una solvencia financiera aceptable de tal manera que la transacción no sea un riesgo para la Cooperativa.

e.- Créditos sobre inversiones en La Cooperativa

- Cuando el crédito esté garantizado con Inversiones o depósitos en ahorros en la Cooperativa, deberán ser bloqueados durante el período de vigencia de la deuda en el monto proporcional a la deuda pendiente de pago. Los depósitos o inversiones que constituyan la garantía deberán ser equivalentes, al menos al 110% del monto solicitado.

f.- Cartera comprada

- Corresponde a operaciones activas mediante las cuales La Cooperativa adquiere facturas o cuentas de cobro del cliente a cargo de sus compradores. A través de este mecanismo el socio de La Cooperativa obtiene liquidez, mientras que La Cooperativa al adquirir la cartera y cobrarla, ganará los correspondientes intereses y comisiones.
- A través de este tipo de créditos se podrá negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligaciones de pago creados por ventas a crédito.

TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE CONSUMO		
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>
CONSUMO	1.200 A 1.500	20 MESES
CONSUMO	1.501 A 3.000	24 MESES
CONSUMO	3001 A 6.000	36 MESES
CONSUMO	6.001 A 24.000	48 MESES

TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS DE VIVIENDA		
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>
VIVIENDA	500 A 5.500	48 MESES
VIVIENDA	5501 A 20.000	60 MESES
VIVIENDA	20.001 A 60.000	120 MESES

TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE MICROCRÉDITO		
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>
MICROCREDITO	100 A 1.500	24 MESES
MICROCREDITO	1.501 A 6.000	36 MESES
MICROCREDITO	6.001 A 20.000	48 MESES

TABLAS DE MONTOS Y PLAZOS DE CRÉDITOS COMERCIALES		
<u>SEGMENTO</u>	<u>MONTOS EN USD</u>	<u>PLAZOS</u>
COMERCIAL- Capital de Trabajo	5.000 A 80.000	12 MESES
COMERCIAL – Activos Fijos	5.000 A 80.000	60 MESES

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.

Formas de pago.-

- Las formas de pago podrán ser diarias, semanas, quincenales y mensuales.
- Trimestrales para los créditos agropecuarios.
- Una sola cuota al vencimiento de los depósitos a plazo cuando los créditos se garantizan con este documento.

Tasas de interés.- Las tasas de interés serán reajustables, para su fijación, el consejo de administración deberá contar con todos los análisis técnicos de riesgo y jamás será mayor a la tasa máxima establecida por el Banco Central del Ecuador según el segmento de crédito.

1.1.5.2. Departamento de talento humano

Este departamento está dirigido por el jefe de talento humano quien tiene a su cargo los siguientes procesos:

Selección y contratación del personal: El personal que ingrese a prestar servicios en la Cooperativa deberá estar sujeto a una previa selección y luego deberá suscribir un contrato a prueba por 90 días.

El personal contratado entregará los datos relacionados a: dirección domiciliaria, números telefónicos, así como documentos que prueben su estado civil, cargas familiares y otros.

Contrato laborales:

Contrato escrito: La Cooperativa podrá suscribir cualquier clase de contrato de trabajo determinado en las Leyes y especialmente en el Código de Trabajo.

Hasta los 90 días se considera contrato a prueba, vencido el primer año si no hay manifestación expresa de las partes se renovará por un año más, cumplido este plazo si no se da por terminado el contrato se considerará por tiempo indefinido.

De los permisos y las licencias: Son otorgados por el jefe inmediato y debidamente autorizado por talento humano considerando los siguientes:

- Por lactancia
- Para que el empleado atienda asuntos emergentes hasta 2h máximo durante la jornada de trabajo en el período de un mes, que serán recuperados el mismo día o en el transcurso de la semana.
- Por estudios en cualquier institución educativa del país hasta una hora diaria, acordando la forma de recuperar el permiso concedido.

Aplicación de sanciones:

- Amonestaciones verbales o escritas impuestas por el jefe inmediato y comunicado al departamento de talento humano.
- Imposición de multas que no podrán ser superiores al 10% de la remuneración en un mismo período mensual.

- La terminación de las relaciones laborales dispuesta por el gerente general a solicitud del jefe inmediato, previa a la presentación del informe pertinente.

Capacitación: la capacitación y entrenamiento es la preparación dirigida para mejorar, ampliar y o actualizar los conocimientos, capacidad y habilidad de los empleados, con el fin de lograr mejor eficiencia y productividad de la Cooperativa.

La capacitación se impartirá en cursos prácticos y académicos, regulares especiales y otros, tales como:

- Seminarios
- Conferencias
- Adiestramiento en el trabajo organizado por la Cooperativa u otras instituciones dentro o fuera del país.

El reglamento interno de trabajo contempla las obligaciones y prohibiciones de los empleados, así como obligaciones de la Cooperativa hacia los empleados.

1.1.5.3 Departamento de atención al cliente

Este departamento tiene como propósito brindar un servicio de atención al cliente rápido, seguro, eficaz y coordinado, ofreciendo a sus socios la posibilidad de efectuar reclamos y quejas en el servicio que reciben, afín de satisfacer sus necesidades de servicio.

Tareas principales:

- Emitir políticas generales del departamento.
- Atender, dar tramites y resolver quejas y reclamos presentadas por los socios.
- Receptar sugerencias de mejora, peticiones de información y en general todas las inquietudes que los clientes hagan llegar al departamento de atención al cliente.
- Emitir recomendaciones y sugerencias sobre los aspectos que en su opinión supongan un fortalecimiento de las buenas relaciones y mutua confianza que debe existir entre La Cooperativa y sus clientes.
- Elaborara estadísticas e informes anuales de las actividades realizadas.

1.1.6 Objetivos y metas de los departamentos

Perspectiva financiera

- Lograr patrimonio técnico excedentario, para garantizar un respaldo frente a riesgos financieros, legales y políticos, de carácter interno y externo.
- Lograr crecimiento para obtener un mejor posicionamiento de mercado en rentabilidad.
- Optimizar la colocación para mantener el margen de intermediación.
- Mantener la rentabilidad, para sustentar el crecimiento del patrimonio técnico.
- Optimizar la captación, para lograr una mejor respuesta a los clientes de crédito.

Perspectiva de procesos:

- Optimizar la productividad para mejorar la capacidad de respuesta, frente al cliente interno como externo.
- Innovar productos y servicios para mejorar la competitividad y apoyar la gestión del área de negocios.
- Mejorar la cobertura para mantener y potenciar las zonas de influencia.

Perspectiva cliente – mercado:

- Maximizar el nivel de satisfacción del asociado, para cumplir con la dirección estratégica de visión.

Perspectiva talento humano:

- Mejorar el índice de ambiente laboral, para mejorar los indicadores de **ambiente laboral**.

Estrategias:

Perspectiva financiera:

- Producción de la campaña “Socio presénteme un socio”
- Generando cartera de consumo para titularizar.
- Mantener la tendencia de crecimiento de la cartera de consumo.
- Incrementar la participación de la cartera de micro.
- Repotenciando la gestión de la oficina Quito Norte, Quito Sur y Guayaquil.

- Implementación de estrategias comerciales masivas.
- Repotenciando el nivel de captación de la Oficina Borja y Chaco.

Perspectiva de procesos:

- Monitoreando resultados de la red interna.
- Producción de la página WEB de negocios.
- Ejecución del producto de ahorro programado.
- Incrementando la participación de mercado de las zonas de influencia en ahorros.
- Incrementando la participación de mercado en cartera.

Perspectiva cliente - mercado:

- Implementando parcialmente tecnología para medir, la satisfacción del cliente.
- Generando indicadores de atención al socio, en las oficinas que disponen de la tecnología.

Perspectiva talento humano:

- Fomentando eventos de integración, para mejorar la percepción de las variables de sentido de equipo y orgullo de equipo.

1.2. BASE LEGAL

La Cooperativa se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

1.2.1 Leyes que debe cumplir:

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

De acuerdo al título I, artículo 1 de esta ley señala: “las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto”.

Mediante Decreto Ejecutivo No 354, publicado en el Registro Oficial No 79 de 10 de Agosto del 2005, el Presidente Constitucional de la República, emitió el “Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y

crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”.

Toda Cooperativa de Ahorro y Crédito como una buena práctica institucional, debe conocer e y manejar con soltura, las normas de prudencia y solvencia financiera, considerándolas como herramientas básicas para alcanzar estándares de eficiencia operativa y robustecimiento del autocontrol, mecanismos que le permitirán fortalecerse bajo esquemas de transparencia y responsabilidad.

Ley de Equidad Tributaria

El régimen Tributario se rige por los principios de igualdad, proporcionalidad y generalidad.

El sistema tributario constituye un importante instrumento de política económica que permite una mejor distribución de la riqueza y posibilita el establecimiento de tributos justos.

La presente ley contiene impuestos que se aplican a empresas públicas y privadas, entre éstos se encuentran:

Impuesto a la Renta.- Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

Impuesto al Valor Agregado.- Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en el que se incluirán impuestos, tasas u otros gastos atribuibles. El valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará

el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere. Este impuesto se aplica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Como un complemento para el desarrollo de las actividades, cumple con la Retención en la fuente, de esta manera ejecuta a cabalidad con la Ley de Equidad Tributaria.

Retención en la Fuente.- Es un mecanismo legal para recaudar el impuesto a la renta en forma anticipada por intermedio de agentes de retención, en este caso las empresas que venden bienes y servicios. Los valores retenidos constituyen crédito tributario a favor del contribuyente.

Esta ley es aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio como un complemento para el desarrollo de las actividades principalmente en el área contable en lo que se refiere a impuestos que debe mantener la Institución para cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en la misma y por ende con los deberes del Estado.

Ley de Seguridad Social

Esta ley establece los derechos y obligaciones, las prestaciones y servicios la estructura administrativa y demás lineamientos que debe cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; entre lo más importante tenemos: El Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social por lo que su organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia subsidiariedad y suficiencia.

Los riesgos que cubre el Seguro General Obligatorio son:

Enfermedad.- Serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual.

Maternidad.- Las afiliadas tendrán derecho a recibir atención médica durante su embarazo y el subsidio por enfermedad.

Riesgos de Trabajo.- Están protegidos desde el primer día laboral en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con prestaciones económicas.

Invalidez.- Adquieren este derecho cuando el siniestro ha provocado el cese forzoso en la actividad principal que realiza el afiliado.

Montepío.- Los afiliados activos que al momento de su fallecimiento tengan acreditados al menos sesenta (60) imposiciones mensuales, el afiliado cesante cuando fallece dentro del período de protección del Seguro de Muerte (dos meses) y el jubilado que recibe pensión de invalidez o vejez, causan derecho a la pensión de montepío.

Establece que los recursos del Seguro General Obligatorio se financiarán por:

- a. La aportación individual obligatoria de los afiliados
- b. La aportación patronal obligatoria por parte de empleadores
- c. Contribución financiera obligatoria del Estado
- d. Los saldos de las cuentas individuales de los afiliados al régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio.
- e. Las herencias, legados y donaciones.

Todos los empleados y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., se encuentran amparados bajo este marco legal.

Código de Trabajo

Es un marco jurídico que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, que se deberá aplicar en las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Cubre a todos los trabajadores sin importar la forma de contratación, establece los derechos y obligaciones que tiene el empleador hacia el trabajador y viceversa a fin de que se mantenga un ambiente laboral favorable para el desarrollo de las actividades. Este código establece que los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero que en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales establecidos.

Establece que las jornadas serán de ocho horas diarias, salvo disposición de la ley entre las que están jornadas especiales, normales y nocturnas; los descansos obligatorios y las vacaciones a las cuales tienen derechos los trabajadores.

La Cooperativa en cumplimiento de las disposiciones que constan en los Arts. 64, 42 numeral 12, 45 literal e), 172 numeral 2 y demás del Código de Trabajo, es necesario dictar un reglamento interno de trabajo que regule las principales características de las relaciones laborales que mantiene la cooperativa para el buen desarrollo de sus actividades, el mismo que ha sido aprobado en segunda y definitiva instancia, en sesión ordinaria del Consejo de Administración el 14 de julio del 2005.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

“Que de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad;

Todos los socios y clientes de la Cooperativa se encuentran amparados bajo esta Ley y en cualquier momento pueden denunciar cobros indebidos entre otros.

1.2.2 Estatuto de la Cooperativa

Es un conjunto de normas y disposiciones internas que regulan las relaciones entre los socios, así como los derechos y obligaciones de los mismos, éste es aprobado en la Asamblea General de Socios y por mayoría de votos. El estatuto establece la constitución, principios y responsabilidad de la cooperativa ante terceros así como su duración.

El Gobierno, la Administración y Control se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General de Representantes elegidos por los socios
- b) El Consejo de Administración

- c) El Consejo de Vigilancia
- d) La Gerencia General

El Capital Social de la Cooperativa es variable, ilimitado e indivisible, está constituido por certificados de aportación suscritos y pagados por sus socios, de los cuales se llevará un registro actualizado.

1 Estatutos Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

La Cooperativa está sujeta a las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos.

El estatuto fue analizado, discutido y aprobado en Asamblea General Extraordinaria de Representantes, realizada el sábado 13 de diciembre de 2003. Fue aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución No. SDS-DCLS-2004-0239 del 13 de febrero del 2004 e inscrita en el Registro Mercantil el 12 de marzo del 2004.

1.2.3 Manual de funciones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., tiene definido su manual de funciones que contempla los siguientes aspectos:

- **Descripción del cargo:** se detalla el nombre del cargo la unidad a la que pertenece así como el departamento, fecha de aprobación y responsable de la aprobación.
- **MISIÓN del cargo:** define las responsabilidades inherentes al cargo que va a desempeñar.
- **Relaciones funcionales:** a través de una representación gráfica (organigrama) da a conocer los niveles jerárquicos de ubicación del cargo.
- **Funciones:** detalla todas y cada una de las funciones que debe cumplir el cargo.
- **Perfil:**
 - Conocimientos indispensable
 - Nivel y campo académico
 - Experiencia laboral
 - Competencias estratégicas
- **Indicadores de desempeño**

EJEMPLO

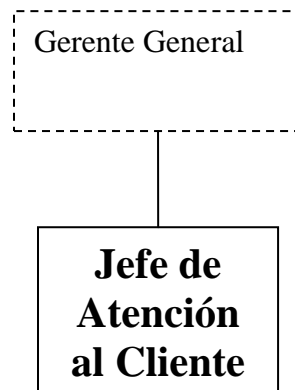
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Jefe de Atención al Cliente	Aprobado por: CA	Fecha:
Unidad: Apoyo institucional	Departamento: Atención al Cliente	

MISIÓN DEL CARGO:

Asesorar a la institución en todo lo que tiene que ver con el aspecto de atención directa, rápida, segura, eficaz y coordinada al cliente.

MAPA DEL AREA:



REPORTA A:

Gerente general

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

Amabilidad

Rapidez en la información entregada

FUNCIONES:

- 1.1. Atenderá, dará trámite y resolverá las quejas y reclamaciones de toda índole presentadas directamente o mediante representación, por personas naturales y/o jurídicas, ecuatorianas o Extranjeras, que reúnan la condición de usuario de los servicios financieros prestados por la Institución.
- 1.2. Receptará las sugerencias de mejora, peticiones de información y en general todas las inquietudes que los clientes hagan llegar hasta la Jefatura de Atención al Cliente de la Cooperativa, dando traslado inmediato a las jefaturas competentes.

- 1.3.** Emitirá recomendaciones y sugerencias sobre todos aquellos aspectos que, en su opinión, supongan un fortalecimiento de las buenas relaciones y mutua confianza que debe existir entre La Cooperativa y sus clientes, así como aquellos informes que sobre asuntos de su competencia, le sean requeridos por las autoridades de la Cooperativa.
- 1.4.** Elaborará las estadísticas e informe anual de las actividades efectuadas por el servicio de atención al cliente.

PERFIL

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Leyes que regulan a instituciones del sector financiero
Software de oficina
Destrezas de supervisión

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación superior Universitaria especialidad economía, ingeniería comercial, financiera

EXPERIENCIA LABORAL:

3 años en posiciones relacionadas (preferencia en sector financiero)

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS:

Capacidad de negociación
Capacidad de análisis
Estratega
Capacidad de Liderazgo
Conocimiento y experiencia en resolución de casos

Indicadores de desempeño

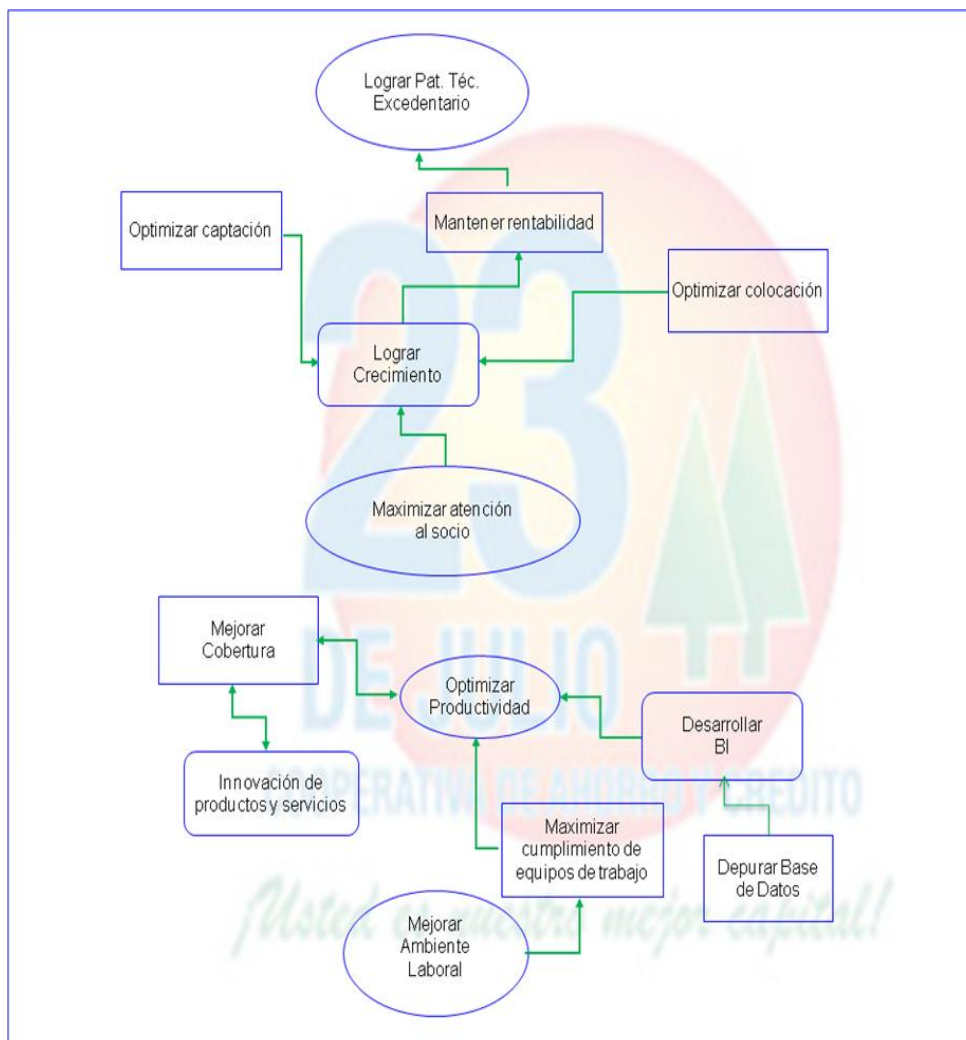
Índices de quejas y reclamos atendidos, con información sobre su número, admisión a trámite y razones de inadmisión, motivos y cuestiones planteadas en las quejas y reclamos, cuantías e importes afectados.

Índice de resoluciones adoptadas, con indicación del carácter favorable o desfavorable para el reclamante.

Índices de efectividad en cobranza prejudicial.

1.3 Plan estratégico:

Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.



- Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.

1.3.2 Misión:¹ Impulsar el crecimiento de nuestros socios a través de servicios financieros eficientes y atención de calidad.

1.3.3 Visión: Ser una Cooperativa solvente y competitiva, que brinde productos y servicios oportunos y de calidad a nivel nacional.

1.3.4 Valores:

- **Respeto:** respeto para nuestros socios, clientes y compañeros de trabajos, respeto para su forma de pensar y hacer las cosas, sin prejuicios ni discriminación.

- **Lealtad:** lealtad al trabajo, a nuestros colegas, a la institución. Somos un solo grupo trabajando unidos a favor de nuestros socios y clientes.
- **Tolerancia:** tolerancia frente a las discrepancias y diferentes formas de pensar, trabajamos con personas y para personas
- **Honestidad:** honestidad a toda prueba en el manejo de los recursos de la Cooperativa. El dinero de nuestros depositantes está protegido.
- **Solidaridad:** solidaridad con todos quienes hacen la Cooperativa, nuestros socios, clientes y compañeros, saben que pueden contar con nosotros.
- **Transparencia:** transparencia integral en el manejo y administración de la información de la Cooperativa.

1.3.5 Principios: Los principios institucionales de la 23 de Julio Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., buscan impulsar la gestión de intermediación financiera sin perder nuestra naturaleza cooperativa, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos, a partir de los cual hacemos la siguiente declaración:

- Adhesión voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e Independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Servicios con Visión social

1.3.6 Objetivos:

- Crecimiento a través de la creación de oficinas para mantener y potenciar la zona de influencia.
- Ampliar el alcance de la Cooperativa a través de la innovación de productos y servicios para, mejorar la competitividad y apoyar la gestión en el área de negocios.
- Lograr un patrimonio técnico excedentario para garantizar un respaldo frente a riesgos financieros, legales y políticos de carácter interno o externo.
- Brindar servicios financieros eficientes con una atención de calidad.

¹ www.coop23deJulio.fin.ec

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTION²

Auditoría se origina desde hace varios siglos, proviene del vocablo AUDITORE, que significa oír, desde los tiempos medievales el auditor se limitaba a hacer simples revisiones con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban honestamente, esto se hacía a través con un estudio exhaustivo y minucioso de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante La Revolución Industrial se desarrollan las empresas manufactureras, la tecnología y por ende la contabilidad, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. El desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así La Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado a niveles gerenciales y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos. Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry l O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas y objetivos propuestos. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

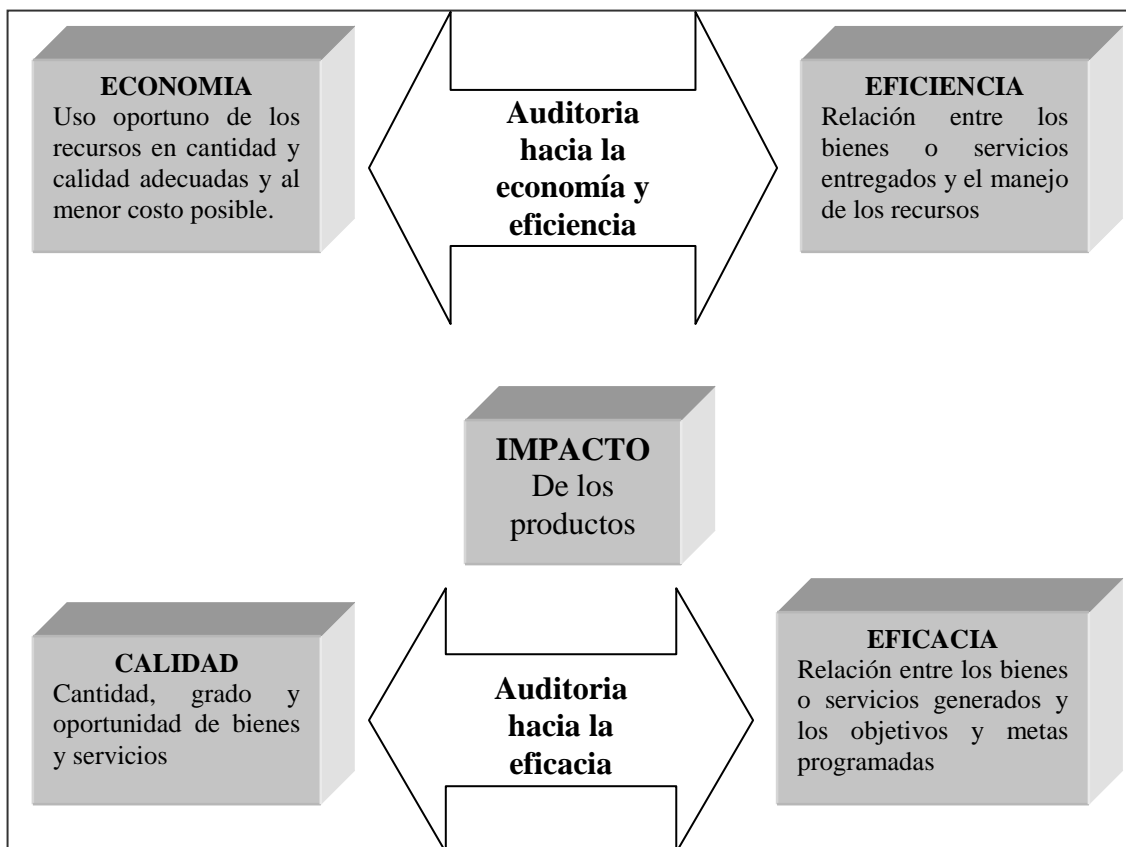
Una vez que se han expuesto estas definiciones, queremos emitir nuestro propio concepto:

“La Auditoría de Gestión, es hoy un elemento vital para la gerencia, que permite conocer a los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas económicos y sociales, el grado de eficiencia, y calidad eficacia sobre la utilización de los recursos, generando en la empresa un saludable dinamismo que le conduce exitosamente hacia las metas propuestas.”

2.1.3 Elementos de gestión:

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son la economía, la eficiencia, la eficacia y la calidad podemos decir que:

² González Peralo, R. (2006). Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión [En línea]. Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml> [Consulta 06-02-2011].



Fuente: www.economiaynegocios.cl

Economía:

La economía evalúa si los resultados se a obteniendo al costo alternativo más bajo posible. Esto se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales los sujetos adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que los recursos sean obtenidos en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo es decir:

El uso oportuno de los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de trabajo:

No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos de calidad.
- Ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia: La eficiencia es la relación entre los servicios o bienes producidos y los recursos utilizados para producción de los mismos. Una eficiente operación produce el máximo de servicio o producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de servicio o productos establecido. Cuyo objetivo es incrementar la productividad.

Corresponde a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre apropiada. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un servicio o producto dado y minimiza el insumo o el servicio de un resultado dado.

Entre otros debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean las correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios sean los mínimos en el proceso productivo o en el servicio prestado.
- Que las normas de trabajo sean correctas,
- Que la capacidad instalada se aprovechen al máximo.
- Que en el proceso de producción o de servicio, se cumplan los parámetros técnicos productivos lo cual garantice la calidad requerida.

Hay que tener en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la calidad y también por la cantidad de producción, y las demás características del servicio o del producto prestado.

El trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los materiales y recursos humanos en el desempeño de las actividades propias de la entidad, apoyado en

consideraciones probables de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

Eficacia: Es el grado de cumplimiento de una meta, la que debe estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo. Es esencial por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información y herramientas que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación de un momento determinado con respecto a las metas proyectadas.

La eficacia tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad por lo que debe probarse:

- Que el servicio o la producción se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada,
- Que sea generalmente útil el servicio o el producto obtenido prestado.

En resumen, que los objetivos propuestos se hayan alcanzado.

El auditor debe comprobar el cumplimiento del servicio o la producción y comparar con periodos anteriores similares para determinar progresos o retrocesos.

Calidad: Es el grado y oportunidad en el que el servicio o producto prestado satisface las necesidades del cliente o usuario.

La calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificación o estándares establecidos, por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Estos cuatro elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor.

2.1.3 Planificación Estratégica:

Planificación Estratégica: La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

La planificación estratégica parte de la matriz FODA y su nombre se deriva de las iniciales: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENZAS, siendo las amenazas y

oportunidades externas que configuran el entorno de la organización, mientras las fortalezas y debilidades son consideradas como internas y que tienen que ver con los recursos y capacidades propias de la organización.

Con la combinación de estas variables se puede plantear una matriz de cuatro posibles grupos de estrategias:

- Estrategias de Supervivencia (DA).- El objetivo es minimizar las debilidades de carácter interno, así como las amenazas del entorno de la organización.
- Estrategias de Reorientación (DO).- Se busca minimizar las debilidades endógenas, aprovechar y maximizar las oportunidades que el entorno ofrece.
- Estrategias Defensivas (FA).- El objetivo es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas del entorno
- Estrategias Ofensivas (FO).- Su objetivo es utilizar al máximo las fortalezas y maximizar las oportunidades del entorno.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	Estrategias DA Minimizar (D) - Minimizar (A)	Estrategia DO Minimizar (D) - Maximizar (O)
FORTALEZAS (F)	Estrategia FA Maximizar (F) - Minimizar (A)	Estrategia FO Maximizar (F) - Maximizar (O)

FUENTE: Laborda Castillo, L. - Fundamentos de Gestión Empresarial – Pág. 293

2.2 AUDITORÍAS DE GESTIÓN: ³

2.2.1 Definición

Se presenta varias definiciones y conceptos de diferentes autores:

Norbeck: “La Auditoria de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoria de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Aníbal L. Bravo (2008). “La Auditoría de Gestión es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, señala de qué modo la estructura de la organización y la capacidad efectiva existentes pueden adaptarse para diseñar con éxito una estrategia.

También consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas”.

³ Guevara Núñez, L. Diseño de un Programa de Auditoría de Gestión Para el Área Financiera de la empresa Materiales de la Construcción [En línea]. Cuba. Disponible en: http://www.buenosaires.gov.areas/.../auditoria_gestion_empresas-soc_estado.pdf [Consulta 06-02-2011].

2.2.2 Propósito

Objetivo Principal

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa o entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

(o) Examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía

Objetivos Específicos:

- ▶ Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
- ▶ Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- ▶ Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
- ▶ Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas.
- ▶ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ▶ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ▶ Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

2.2.3 Alcance: El área de influencia, que abarca la auditoría de gestión comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a: estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Productos y o servicios
- Entorno
- Sistemas de calidad

2.2.4 Enfoque

Propuesta técnica:

- **Naturaleza:** Clase de auditoría que se va a efectuar.
- **Objetivos:** que se desea alcanzar
- **Estrategias:** cuales son los procedimientos a seguir y sus recursos.
- **Justificación:** explicar cuál es la necesidad de instrumentarla.
- **Acciones:** que actividad son necesarias para la aplicación
- **Recursos :** son los requerimientos humanos, técnicos y metodológicos
- **Costo:** estimación global de los recursos financieros
- **Resultados:** cuales son los beneficios que se va a obtener.
- **Información complementaría:** es el material de apoyo para la auditoría.

Programa de auditoría:

- **Identificación:** nombre de quienes lo van a realizar (estudio)
- **Responsables:** auditor al frente de la ejecución
- **Áreas:** el universo bajo estudio
- **Claves:** número progresivo de las áreas o programas:
- **Actividades:** pasos específicos para captar la información:
- **Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** las fechas asignadas a cada actividad.
- **Representación geográfica:** de las actividades en cuadros e imágenes.
- **Formato:** la forma de presentación de avances.
- **Reportes de avances:** seguimientos de acciones.
- **Periodicidad:** el tiempo definido para los avances.

2.2.5 Riesgos de Auditoría⁴

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos más relevantes para el logro de objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas, los cuales deben ser evaluados y analizados para que no afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes o recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de Auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.

- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros.
- Vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistemas de información no confiables.

Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- Quejas del público.
- Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
- Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

- Rotación del personal.
- Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.
- Alteraciones de tipo cultural.

Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- La naturaleza de las actividades.
- El alcance de la automatización.
- La dispersión geográfica.

Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Para que la auditoría de gestión mantenga una secuencia lógica, se le ha dividido en etapas, las cuales contienen los criterios y lineamientos, los mismos que guardan correspondencia con el plan propuesto:

Etapas que integran la metodología:

- FASE 1. Conocimiento preliminar
- FASE 2. Planificación
- FASE 3. Ejecución
- FASE 4. Comunicación de resultados
- FASE 5. Seguimiento

2.3 PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.3.1 FASE 1: Conocimiento preliminar

La auditoría de gestión tiene como propósito en esta etapa establecer las acciones en forma secuencial y ordenada que se van a desarrollar para lograr los objetivos establecidos.

Los pasos a seguir en esta etapa son:

- Conocer la empresa a auditar y su naturaleza jurídica.
- Conocer las metas, objetivos y actividades que realiza la empresa.
- Conocer el sistema de información que utiliza y su grado de dependencia.
- Identificar las políticas, reglamentos, normas, vigentes en la institución.

La planificación contiene lineamientos que norma la aplicación de la auditoría de gestión y estos son:

- **Revisión de Factores:** fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vértices: el proceso administrativo que es donde se incorporan y se definen las etapas del proceso administrativo y permite un análisis lógico de la organización, y los Elementos Específicos que forman parte del funcionamiento de la organización.
- **Fuentes de estudio:** comprende la instancia interna y externa a las que el auditor puede tener acceso de la información misma que es registrada en los papeles de trabajo a utilizarse.
- **Investigación preliminar:** se realiza una vez definida la dirección la misma que consiste en revisar la literatura técnica y legal, información de campo del trabajo y toda clase de documentos relacionados con la realidad de la empresa, misma que puede producir una replantación de objetivos, metas, estrategias, tiempo de acción.

Para realizar estas actividades se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren más atención.
- Definición de las estrategias y acciones.
- Describir la naturaleza, ubicación y extensión de factores.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se presente
- Estimar el tiempo y los recursos a utilizarse para conseguir los objetivos propuestos.

Se define claramente los objetivos y factores a examinar, técnicas a emplear en las que el auditor debe:

- Justificar la auditoría de gestión y enriquecer el expediente de los antecedentes de la misma.
- Perfeccionar el objetivo principal de la auditoría.
- Definir los objetivos específicos por área a auditar.
- Completar la estrategia global.
- Concretar y especificar el proyecto de la auditoría de gestión.

- Indicar el universo a examinar.
- Proponer técnicas para la captación y análisis de la información.
- Programar alternativas de medición
- Depurar los criterios papeles de trabajo y evidencias
- Contribuir al diseño y aplicación del examen.
- Formular los mecanismos de seguimiento

**PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA
EMPRESA ABC
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

Ref.

SECCION:

ÁREA:

PERÍODO:

OBJETIVOS

N°	PROCEDIMIENTOS	Ref. PT	Fecha	Auditor	Observaciones

Elaborado por: Fecha:	Revisado Por: Fecha:
--------------------------	-------------------------

2.3.2 FASE 2: Planificación

Planificación específica

En esta etapa es en donde se ejecuta la auditoría propiamente dicha, por lo que se deberá verificar la información obtenida verbalmente y obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes, debiendo tomar en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas, si se consideran necesarias.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- Determinar en detalle el cumplimiento de: Economía, Eficiencia, Eficacia y Calidad; teniendo en cuenta: Condición, criterio, causa, efecto.

2.3.3 FASE 3 Ejecución

En esta etapa se ejecuta todos los propuestos en la planificación de la auditoría, en esta fase se indica los puntos más importantes de acuerdo a las características específicas de la auditoría de gestión.

Concretamente tenemos los siguientes conceptos:

- Realizar las acciones programadas para la auditoría.
- Aplicar los instrumentos y herramientas para la auditoría.
- Identificar y elaborar los documentos de hallazgos.
- Elaborar el dictamen preliminar y presentarlo a discusión.
- Integrar el conjunto de papeles de trabajo de la auditoría.

2.3.4 FASE 4 Comunicación de resultados

Esta se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual constituye un producto final del trabajo del auditor, en este informe constan, los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones y cualquier otro aspecto que sea relevante.

- Se prepara el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos, los que serán comunicados a los representantes de la empresa auditada y a las personas vinculadas con el examen.
- Comunicar los resultados con la finalidad de que se tomen las acciones correctivas, de manera inmediata.
- Es necesario que el borrador del informe se discuta en una conferencia final a fin de perfeccionar los comentarios conclusiones y recomendaciones.

2.3.5 FASE 5: Seguimiento

En esta fase, las observaciones que constan como resultado de la auditoría deben someterse a un estricto seguimiento con la finalidad de no solo corregir los errores detectados si no también evitar su reincidencia.

El seguimiento también permite aportar elementos de crecimiento para la empresa, así:

- Comprobar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se ejecuten en los términos y fechas establecidas en conjunto, con los responsables de área, proceso, proyecto etc. Afín de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al representante de la empresa la toma de decisiones.
- Verificar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones, para emitir un nuevo informe referente al grado y forma de cómo se efectuaron.

2.4 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 Definición

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las Auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

Los indicadores principales de rendimiento de una empresa, no se pueden encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento.

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 calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

- **Conceptos principales:**

- **Indicador:** son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejen el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.
- **Estándar:** nivel deseado de gestión, parámetro de comparación.
- **Índice:** comparación entre el indicador y el estándar.

2.4.2 Objetivos

- Brindar herramientas prácticas para la formulación de objetivos en las empresas.
- Establecer las bases teóricas para crear el cuadro integrado de mando.
- Para tomar medidas cuando las variables salen de los límites establecidos.
- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar las consecuencias en el menor tiempo posible.

2.4.3 Características que debe tener un Indicador ⁴

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Justificable con su relación costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos
- Altamente discriminativo.

Aspectos que deben considerarse en la formulación de indicadores.

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo.
3. Deben enfocarse preferentemente a la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades.

Niveles de aplicación:

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores Estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.
- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:
 - Actividades
 - Programas especiales
 - Procesos estratégicos
 - Proyectos organizacionales o de inversión

Indicadores de Gestión:

Informan sobre procesos y funciones clave

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controla la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Indicadores de Servicio

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de atención a clientes.

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

2.4.4 Clasificación de los indicadores de gestión.

Clases de Indicador	Qué Miden	Tipos de Indicador	Qué Miden	Nivel de Aplicación	Qué Miden
Corporativos	Beneficios globales. Crecimiento. Participación en el mercado Satisfacción del Usuario.	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento total de la Organización	Servicios	Miden la calidad con que se generan los productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de Clientes y proveedores.
Estratégicos	Financiero Talento humano Gestión Administrativa Instalaciones y equipos. Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura.	Estratégicos	Miden el cumplimiento de los objetivos en: Actividades, Programas especiales, Proyectos organizacionales y de gestión
Operativos	Compras Préstamos Capacitación Descartes Rotaciones Investigación Presupuestos Contabilidad Catalogación Clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes funciones	Gestión	Miden determinados procesos y funciones clave para verificar el logro de las metas e identificar Desviaciones.

Fuente: Martínez Pablo; Guía Introducción al diseño de Indicadores (2007), pág. 49

Como podemos observar en la tabla anterior independientemente de la clasificación a la que pertenezcan los indicadores, lo que estos miden son los resultados en tres términos generales, y pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual

obtienen información del sistema. De lo cual podemos concluir que existen tres tipos generales de indicadores; así los indicadores pueden ser de:

- Eficiencia
- Eficacia,
- Economía, y
- Calidad.

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

- **Pueden ser indicadores cuantitativos**, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.
- **Indicadores de eficiencia:** relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.
- **Indicadores de efectividad:** miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.
- **Indicadores de economía:** se orienta a los precios pagados por los bienes o servicios y con respecto a un precio predeterminado.
- **Indicadores de calidad:** mide el grado en que los productos o servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes. También cuantifica la satisfacción del cliente.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

El sistema de indicadores propuesto permite:

Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la Auditoría de gestión.

Un global de las operaciones vinculadas a la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de economía, eficiencia, eficacia y calidad en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.

La identificación de las áreas problemáticas lo que coadyuva a un mejor aprovechamiento del tiempo de la Auditoría.

Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

La metodología propuesta tendrá como procedimientos prácticos aplicables:

Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con periodos anteriores:

- La importancia del período tomado como base.
- La serie de tiempo más largas son las más fiables.

Comparación por períodos:

El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre sí y respecto al total.

Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:

Relaciones entre cuentas:

El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra que comparados en diferentes períodos de tiempo, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados.

Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son:

- Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.
- Presupuestos de ingresos y gastos.

2.5 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 Técnicas de recolección

Se puede utilizar las siguientes técnicas de recolección de información o la combinación de las mismas:

Investigación Documental: Este tipo de investigación se apoyo en fuentes de carácter documental como:

- Normativa
 - Acta Constitutiva, que contiene la reseña histórica de la empresa
 - Estatutos, que contiene la reglamentación que norma el funcionamiento interno y que es elaborado por la empresa.
 - Reglamento interno de trabajo que contiene leyes y condiciones particulares que regulan la actividad laboral
 - Reglamentos específicos, que contienen reglas establecidas por cada área específica.
- Administrativa
 - Organigramas, representan el direccionamiento de autoridad y responsabilidad.
 - Sistemas de información; utilizados en la cooperativa en el cumplimiento del servicio.
- Mercado
 - Instructivo de productos y servicios, indica los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

Observación Directa

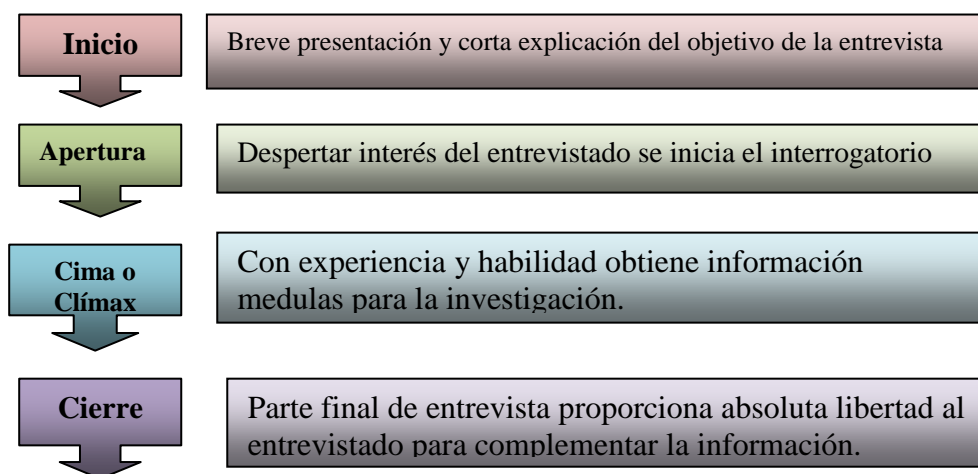
La observación directa es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en el que se apoya el investigar para obtener la mayor información y datos posibles. Es una técnica que consiste en observar atentamente un hecho o caso, tomar información para su posterior análisis.

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de un proceso o actividad, incluyendo el flujo de trabajo, documentos y materiales, de esta manera, logrará obtener una percepción real y definir criterios a aplicar en la auditoría.

Entrevista

“La entrevista podría entenderse como la recopilación de información que se realiza en forma directa, cara a cara y a través de algún medio de captura de datos, es decir el auditor interroga, investiga y confirma directamente con el entrevistado sobre los aspectos que está auditando; en la aplicación de esta técnica el auditor utiliza una guía de entrevista la cual contiene una serie de preguntas preconcebidas que va adaptando conforme recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se le presenten y en busca de obtener más información útil para su trabajo.”⁵

Sin importar el tipo de auditoría que se realice, el auditor debe recopilar toda la información sobre el aspecto a auditar, concentra y tabula la información en cuadros y estadísticas, analiza resultados y emite juicio sobre el aspecto evaluado.



⁵Carlos Muñoz E. Auditoría en Sistemas Computacionales. Pág. 329

Consideraciones para Preparar una Entrevista: Información para las entrevistas

1. El objetivo de la Entrevista es obtener información directamente del administrador.
2. Se debe planificar con anticipación las preguntas relacionadas con el objeto y tema de la entrevista.
3. En la Entrevista haga constar el nombre y el cargo del entrevistado.
4. Conviene que haya un entrevistador principal y un secundario para que este vaya complementado la información de las preguntas.
5. Solicitar la entrevista por lo menos con dos días de anticipación, señalando objeto y tiempo aproximado.
6. Acudir con cinco minutos de anticipación a la hora señalada.
7. Reconfirmar la cita.
8. Solamente que obtenga permiso del entrevistado; puede grabar la reunión.
9. Una vez terminada la entrevista conviene hacer un resumen escrito.
10. El resumen escrito puede presentar al entrevistado para que ratifique o rectifique el documento. (opcional del entrevistado).
11. La entrevista necesariamente tiene que ser completada con otros procedimientos de auditoría para evidenciar la información resumida.
12. Procure que el rango del entrevistado sea de igual jerarquía que el del entrevistador.
13. Las preguntas debes ser en orden lógico.

MODELO DE ENTREVISTA

EMPRESA

Título:

Papel de Trabajo:

Área:

Período:

OBJETIVO: Hacer conocer el inicio del trabajo

Día Previsto:

Hora solicitada:

Lugar:

Tiempo estimado:

Reconfirmación de la cita:

PREGUNTAS

1. Explicar al entrevistado el objetivo y alcance de la auditoría.
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por auditoría interna por el cual se informa a los directivos el inicio y objetivos de la auditoría y se dispone la más alta colaboración sin restricciones.
3. Solicitar la opinión en términos generales de la institución
4. Averiguar si existe alguna preocupación o un tema de interés para esta auditoría.
5. De ser positiva la pregunta anterior averiguar el por qué de esa apreciación.

Elaborado por:

Fecha:

Cédula

En el proceso de auditoría, se necesitará examinar los documentos que amparen las operaciones y transacciones registradas, obteniendo extractos de actas de asambleas, consejos de administración o vigilancia, contratos celebrados, etc. Estos extractos, datos y demás notas se conocen como cédulas y su conjunto debidamente clasificado y ordenado.

Estos documentos constituyen la base y evidencia para el dictamen o el informe final.

Clasificación: Las cédulas de auditoría se pueden considerar de dos tipos:

Tradicionales.

Eventuales.

Las tradicionales, denominadas también básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

- **Cédulas sumarias.-** Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.
- **Cédulas analíticas.-** En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

Las cédulas eventuales no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser cédulas de observaciones, programa de trabajo, cedulas de asientos de ajuste, cédulas de reclasificaciones, confirmaciones, cartas de salvaguarda, cédulas de recomendaciones, control de tiempos de la auditoria, asuntos pendientes, entre muchos más tipos de cédulas que pudieran presentarse.

MODELO DE CÉDULA

EMPRESA

Título Papel de Trabajo:

Área:

Período:

Fuente:

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA	OBSERVACIONES
Anotar el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas.	
Elaborado por Fecha:			

Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

➤ **Técnicas de Verificación Ocular**

- **Comparación.** Observa la similitud o diferencia de dos o más conceptos.
- **Observación.** Por medio de la observación permite al auditor cerciorarse de cómo se ejecutan las operaciones.
- **Revisión Selectiva.** Implica en separar mentalmente asuntos que no son típicas o normales.
- **Rastreo.** Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

➤ **Técnicas de Verificación Verbal**

- **Indagación.** Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho; es decir obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones

➤ **Técnicas de Verificación Escrita**

- **Análisis.** Consiste en separar en elementos o partes
- **Conciliación.** Implica en establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
- **Confirmación.** Constatar de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros, la misma que puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

➤ **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación.** Implica cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.
- **Computación.** Verificar la exactitud matemática de las operaciones o realizar cálculos.

➤ **Técnicas de Verificación Física.**

- **Inspección.** Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores con el fin de demostrar su existencia y autenticidad.

2.5.2 Marcas de auditoría

Los procedimientos que se efectúan en la auditoría, se indican mediante símbolos o marcas, estos deben ser explicados en los papeles de trabajo. Es una técnica que ahorra tiempo ya que elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.

Estas marcas deben ser distintivas y en color generalmente rojo, con la finalidad de facilitar su ubicación en un papel de trabajo.

Estas marcas deben cumplir ciertos requisitos y características que son:

- Las explicaciones de las marcas deben ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría que no evidencia marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis etc.

Beneficios:

- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al registrar por una sola ocasión el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita la supervisión al poder comprender de manera inmediata el trabajo realizado.

2.5.3 Papeles de trabajo

Papeles de trabajo son el conjunto de documentos preparados por un auditor, que le permite disponer de una información y de pruebas efectuadas durante el proceso de auditoría, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Los papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que en su momento, el auditor incluirá en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones del presupuesto, en la medida que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. El contenido de los papeles debe incluir:

Identificación de la auditoría

El proyecto de auditoría

Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado

Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría
Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
Anotaciones sobre información relevante
Ajustes realizados durante su ejecución
Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
Reporte de posibles irregularidades

Evidencias

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión por lo que se vuelve fundamental para sustentar la comunicación y el informe; por lo tanto debe mantener características como:

Competencia.- Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

Suficiencia.- Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia. Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

Relevancia.- La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

Autenticidad.- La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.

Verificabilidad.- Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias. Si diferentes auditores llegaran a distintas conclusiones examinando el mismo asunto, entonces no habría el requisito de verificabilidad.

Neutralidad.- Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

Clasificación de la evidencia

Evidencia física.- Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resume los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales.

Evidencia documental.- Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad facturas y documentos de la administración, relacionados con su desempeño.

Evidencia testimonial.- Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.

Evidencia analítica.- Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

Por lo tanto se debe obtener información suficiente sobre el asunto relacionado con los objetivos y alcance de la auditoría. La información deber ser suficiente, competente, pertinente y útil para proveer una base sólida a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría teniendo siempre presente que la verdad se sustenta con evidencias.

2.6 INFORME

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

En vista de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan. Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante debidamente documentada en los papeles de trabajo.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones deberán contener atributos tales como:

- **Objetividad:** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad:** Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- **Claridad:** Fácil comprensión del contenido.
- **Utilidad:** Provecho que puede obtenerse de la información
- **Calidad:** Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de calidad.
- **Lógica:** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".

Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y, constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida— las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

Seguimiento

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un seguimiento, ya que no solo orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

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

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas, conjuntamente con los responsables de áreas con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar a los responsables de la entidad la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las acciones.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación de cursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos

Desarrollo de un hallazgo⁶

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia considera que el término hallazgo tiene tres acepciones: a) cosa hallada; b) acción y efecto de hallar; y c) encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro cuotias; propio del campo del derecho. Aún cuando el primer concepto podría asociarse con la auditoría;

La segunda acepción sobre acción y efecto de hallar, define con mayor precisión la naturaleza del hallazgo que se refiere al efecto de detectar algo importante; sin embargo, este término tiene muchos significados y transmite uno diferente a distintas personas.

⁶ Gallart Molina, Y. (2008) Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>. [Consulta 06-02-2011].

Generalmente, el término hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en los controles internos detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merecen ser comunicados a los funcionarios responsables de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Definición de hallazgo

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

Condición: Situación actual encontrada.

Criterio: Norma aplicable

Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

- Importancia relativa que amerite ser comunicado. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
- Objetivo. Convinciente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Factores que afectan el desarrollo de un hallazgo

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:

- Condiciones al momento de ocurrir el hecho.
- Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas.
- Análisis crítico de cada hallazgo importante.
- La labor de auditoría debe ser completa.
- Autoridad legal.
- Diferencias de opinión.

Condiciones al momento de ocurrir el hecho. El auditor debe tener en cuenta al realizar su trabajo las circunstancias que rodearon al hecho o transacción analizado, más no aquellas existentes en el momento de efectuar el examen. Para obrar con objetividad y equidad y realismo, **el auditor debe evitar emitir juicios sobre el desempeño de la entidad**, soportado en percepciones tardías; así como asumir el peso de la prueba si su evaluación le conduce a plantear que la decisión adoptada por la entidad, fue incorrecta o inapropiada, de acuerdo con la situación examinada.

Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas. El auditor siempre debe estar interesado en mejorar la eficiencia y el desempeño de la entidad en el desarrollo de sus actividades; sin embargo, es inconveniente criticar cualquier asunto que no es perfecto. El informar a la entidad acerca de asuntos importantes, debe obligar a una evaluación seria de los asuntos, de manera que la información que se comunica refleje un juicio maduro y realista, de lo que en términos razonables es posible esperar, de acuerdo con las circunstancias.

Análisis crítico de cada hallazgo importante. Es necesario que el auditor someta todo hallazgo potencial a un análisis crítico, con el objeto de localizar fallas posibles o un razonamiento ilógico al relacionar los hechos y situaciones encontradas con el criterio que se desea comparar. La aplicación de las técnicas para mejorar la toma de decisiones y contrarrestar el pensamiento de grupo y predisposiciones del conocimiento conocidas como: el abogado del diablo y el estudio dialéctico, pueden ser útiles para la identificación de puntos débiles en la estructura de los hallazgos y observaciones.

El abogado del diablo involucra la generación de un plan, como el análisis crítico de uno mismo; un miembro del grupo actúa como tal y presenta todos los argumentos que podrían hacer inaceptable la propuesta del hallazgo. El estudio dialéctico es más complejo, puesto que implica la generación de un plan (tesis) y un plan opuesto (antítesis); el debate entre los defensores y sus opositores tiene como objetivo revelar problemas definidos, cursos de acción y suposiciones, estructurándose finalmente una concepción nueva y más completa del problema, lo cual se convierte en síntesis. Este ejercicio permite al auditor estar alerta contra la tendencia natural de racionalizar interpretaciones de los hechos y situaciones análogas, dejando de considerar la información contraria.

La labor de auditoría debe ser completa. Si las tareas que desarrolla el auditor y la obtención de evidencia se realiza en forma suficiente y completa, ello permitirá, no sólo soportar adecuadamente las observaciones, conclusiones y recomendaciones, sino también

demostrará ante terceros su propiedad y racionalidad en términos convincentes. No obstante, que la labor de auditoría puede realizarse en áreas en las cuales los auditores no son especialistas, a menudo es de utilidad solicitar los servicios de consultores expertos para resolver temas técnicos, sobre todo cuando no se cuenta con auditores especialistas en ciertos campos.

Autoridad legal. La legislación vigente confiere un grado de discrecionalidad a las operaciones de una entidad, con la cual el auditor no puede ni debe interferir. Es responsabilidad del auditor interno o externo informar sobre los casos en que la entidad no está cumpliendo con las leyes o normas reglamentarias, así como también recomendar las medidas necesarias para evitar la ocurrencia de gastos indebidos o asegurar su recuperación a través de la acción correctiva que dicta la entidad auditada.

Diferencias de opinión. En el ejercicio de su facultad discrecional, los funcionarios de la entidad pueden adoptar decisiones con las cuales el auditor no está de acuerdo. Tales decisiones no deben criticarse si fueron tomadas en base a una consideración adecuada de los hechos en el momento oportuno. El auditor no debe criticar las decisiones tomadas por los funcionarios, por el sólo hecho de tener una opinión distinta acerca de su naturaleza y circunstancias en que debió ser adoptada. Al elaborar los hallazgos el auditor no debe sustituir el juicio de los funcionarios de la entidad examinada por el suyo.

Aspectos a tener en cuenta al elaborar los hallazgos de Auditoría

Deben estar referidos a asuntos significativos e incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como respecto del uso de los recursos públicos, en términos de efectividad, eficiencia y economía; incluir la información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y, estar referidos a cualquier situación deficiente y relevante que se determine de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Los elementos del hallazgo de auditoría son los siguientes:

- **Condición**
- **Criterio**
- **Causa**
- **Efecto**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción.

La condición:

Entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida; sin embargo, podría tener implicaciones mayores si no se corrige oportunamente.

Criterio

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planeamiento ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.

Los criterios pueden ser los siguientes:

- Disposiciones aplicables a la entidad
 - Leyes.
 - Reglamentos.

- Políticas internas.
- Planes: objetivos y metas mensuales.
- Normas.
- Manuales de organizaciones y funciones.
- Directivas, procedimientos.
- Otras disposiciones
- Desarrollados por el auditor
 - Sentido común, lógico y convincente.
 - Experiencia del auditor.
 - Desempeño de entidades similares.
 - Prácticas prudentes

Precio del incumplimiento

Sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detecten en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.

Es la expresión sintética de los resultados de la Auditoría de Gestión.

Cabe hacer las preguntas siguientes:

Qué.

Cuando.

En relación con.

Para qué.

Comparando con

Quién.

Que podrán responderse mediante índices y razones financieras, a saber:

- Ingresos dejados de percibir por incumplimientos de los objetivos previstos para un periodo determinado.
- Rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad.
- Pagos de salarios sin respaldo en producción o servicios.
- Exceso de consumo por no aplicación de normas u otros parámetros de medición.
- Ajustes en exceso por faltantes, mermas, deterioros y otros.



CAPÍTULO III

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"23 DE JULIO" LTDA. POR EL PERÍODO DE 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2010**



CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA

FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1 Planificación Preliminar:

ORDEN DE TRABAJO 001

Cayambe, 4 de mayo del 2011

Ingenieras.
Cecilia Herrera y Mary Hidalgo
Auditoras
Presente.-

De mis consideraciones;

De conformidad con lo solicitado por el Gerente General, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda., el Lcdo. Eduardo Aguirre, como representante legal para realizar la primera Auditoría de Gestión a la mencionada entidad, autorizo a ustedes para que en calidad de jefes de equipo efectúen dicha auditoría de gestión de la Cooperativa por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría cumplirá con los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno.
- Identificar las áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las actividades, objetivos y metas que constan en la planificación estratégica de la Cooperativa.
- Emitir un informe, el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la Institución.

Para desarrollar el presente trabajo se contará con la supervisión de la Mgs. Ximena Franco, el plazo de entrega del borrador del informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 25 de julio del 2011.

Atentamente,

Mgs. Ximena Franco
Supervisor equipo de Auditoría



OFICIO N° 002

COMUNICACIÓN INICIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Cayambe, 4 de mayo del 2011

Señor Lcdo.
Eduardo Aguirre
Gerente General
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
Presente.-

Por medio de la presente, me permito comunicarle a Usted, que luego de ser aceptada la realización de auditoría de gestión a la planificación estratégica del período comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre del año 2010, hemos estimado los siguientes tiempos de ejecución:

La fecha de inicio de la auditoria es del 1 de mayo del 2011, el tiempo propuesto es de 60 días en los que se realizará lo siguiente:

Planificación Preliminar 18 días 30%
Planificación Específica 30 días 50%
Comunicación de Resultados 9 días 15%
Seguimiento y Monitoreo 3 días 5%

La fecha de entrega del informe de auditoría se ha planificado para el 27 de junio del 2011. Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,

Ing. Mary Hidalgo
Jefe del Equipo de Auditoria

Ing. Cecilia Herrera
Auditora operativa



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Se realizó la visita a la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., el 25 de abril del 2011, ubicada en el catón Cayambe en las calles Rocafuerte SO-53 entre Sucre y Bolívar.

Almonedo cuenta con una cobertura nacional, conformada por 12 oficinas distribuidas en los siguientes sectores: Ibarra, Otavalo, Tabacundo, Guayllabamba, El Quinche, Yaruquí, Tumbaco, Borja, El Chaco, Quito Norte, Quito Sur y Guayaquil.

BASE LEGAL: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., fue creada el 20 de Agosto de 1964, a partir de 1985 dejó de pertenecer al Ministerio de Bienestar Social y pasó al control de Superintendencia de Bancos y Seguros, sujeta a la Ley General de instituciones del Sistema Financiero.

También se rige por las siguientes leyes: Ley de Equidad Tributaria, la Ley de Seguridad Social, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, al Código de Trabajo, Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

MISIÓN Y VISIÓN:

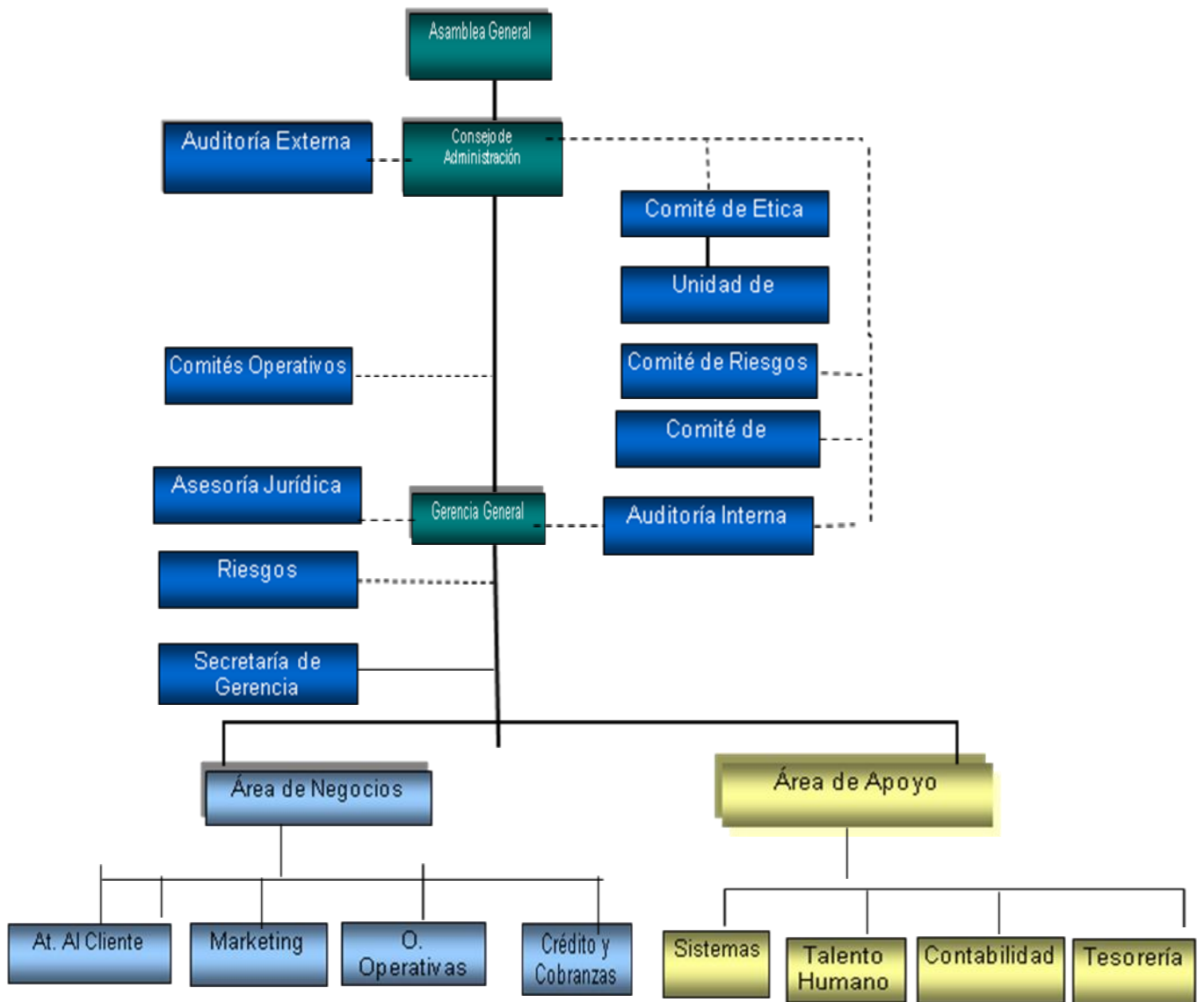
Misión: Impulsar el crecimiento de nuestros socios a través de servicios financieros eficientes y atención de calidad.

Visión: Ser una Cooperativa solvente y competitiva, que brinde productos y servicios oportunos y de calidad a nivel nacional.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

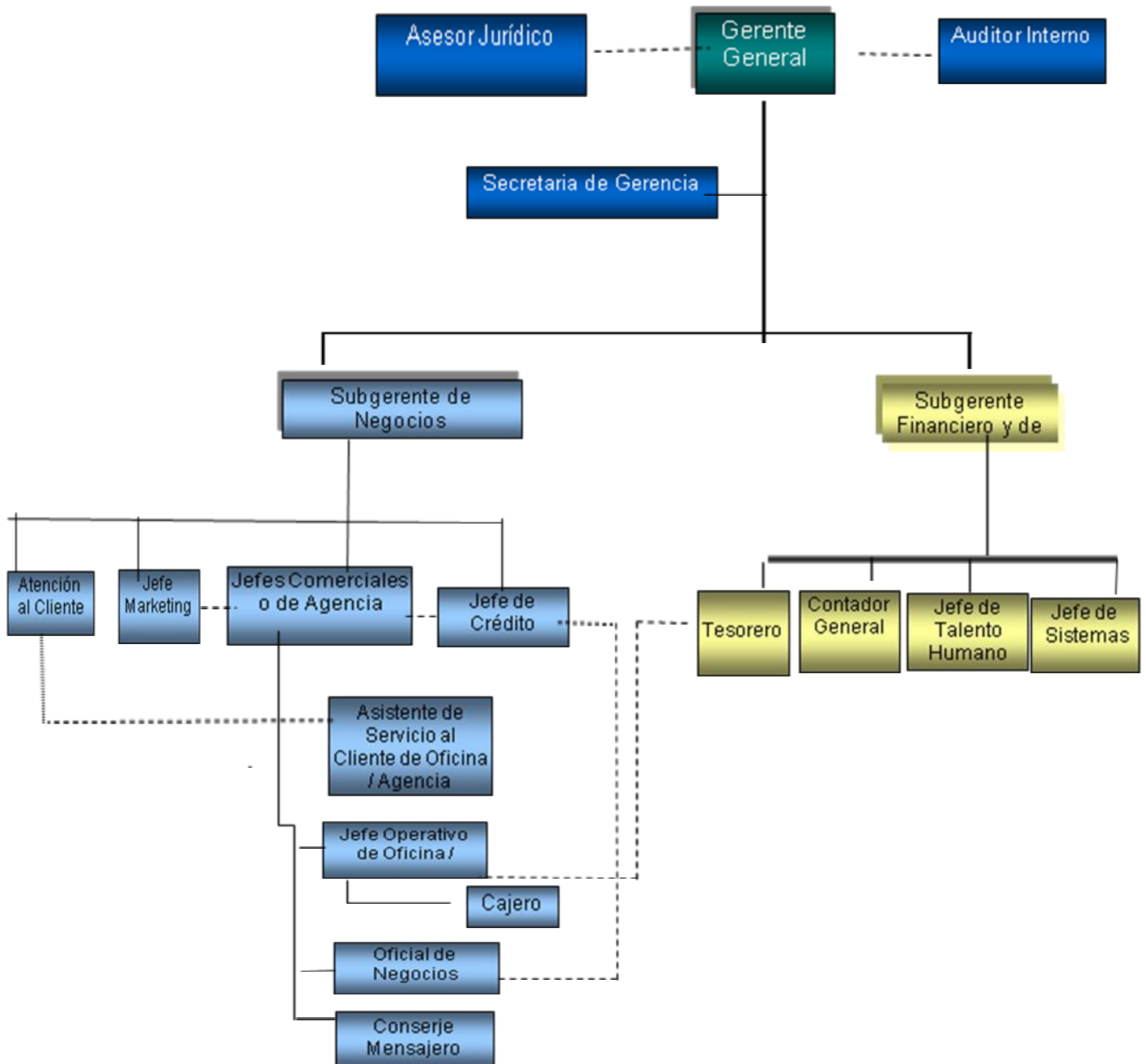
Organigrama Estructural Actual (2010)



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

Organigrama Funcional Actual



➤ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.



ACTIVIDAD PRINCIPAL:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., es una empresa de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera, que permite fomentar el ahorro y brindar créditos, poniendo siempre en práctica los principios de solidaridad y control democrático.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

Generales:

- Lograr crecimiento para obtener un mejor posicionamiento de mercado en rentabilidad.
- Mantener la rentabilidad para sustentar el crecimiento del patrimonio técnico.
- Lograr patrimonio técnico excedentario, para garantizar un respaldo frente a riesgos financieros, legales y políticos, de carácter interno y externo.

Específicos:

- Optimizar la captación y productividad para lograr una mejor capacidad de respuesta frente al cliente interno y externo.
- Innovar productos y servicios para mejorar la competitividad.
- Maximizar el nivel de satisfacción del cliente.
- Mejorar el ambiente laboral.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA. MEMORANDO - PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

DE: Ing. Cecilia Herrera y Ing. Mary Hidalgo

PARA: Mgs. Ximena Franco

Tipo de examen: Auditoría Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Objetivos de la Auditoría:

- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos
- Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos
- Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial

Equipo de Auditoría:

- Ing. Cecilia Herrera Auditora
- Ing. Mary Hidalgo Auditora
- Dra. Ximena Franco Supervisora

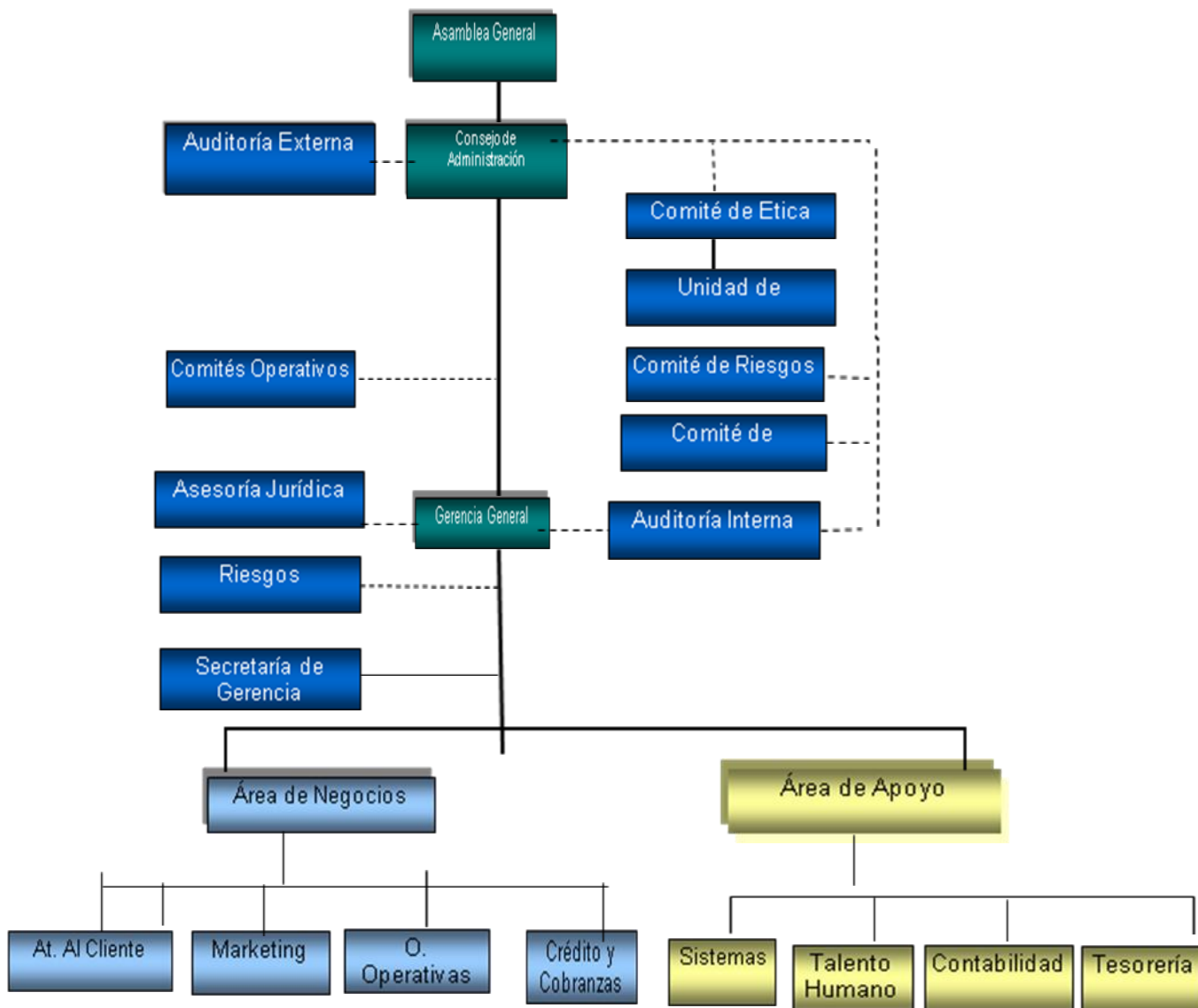
BASE LEGAL: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., fue creada el 20 de Agosto de 1964, a partir de 1985 dejó de pertenecer al Ministerio de Bienestar Social y pasó al control de Superintendencia de Bancos y Seguros, sujeta a la Ley General de instituciones del Sistema Financiero.

También se rige por las siguientes leyes: Ley de Equidad Tributaria, la Ley de Seguridad Social, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, al Código de Trabajo, Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

Organigrama Estructural Actual (2010)



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda

MISIÓN Y VISIÓN:

Misión: Impulsar el crecimiento de nuestros socios a través de servicios financieros eficientes y atención de calidad.

Visión: Ser una Cooperativa solvente y competitiva, que brinde productos y servicios oportunos y de calidad a nivel nacional.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

Generales:

- Lograr crecimiento para obtener un mejor posicionamiento de mercado en rentabilidad.
- Mantener la rentabilidad para sustentar el crecimiento del patrimonio técnico.
- Lograr patrimonio técnico excedentario, para garantizar un respaldo frente a riesgos financieros, legales y políticos, de carácter interno y externo.

Específicos:

- Optimizar la captación y productividad para lograr una mejorar la capacidad de respuesta frente al cliente interno y externo.
- Innovar productos y servicios para mejorar la competitividad.
- Maximizar el nivel de satisfacción del cliente.
- Mejorar el ambiente laboral.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., es una empresa de servicios del sector privado dedicada a la intermediación financiera, que permite fomentar el ahorro y brindar créditos, poniendo siempre en práctica los principios de solidaridad y control democrático.

PRODUCTOS Y SERVICIOS PRINCIPALES:

Productos de ahorro:

- Ahorro planificado
- Cuentas de ahorro a la vista
- Inversiones a plazo fijo
- Mi cuenta mágica

Productos de crédito:

- Consumo
- Microcrédito
- Oportuno
- Emprendedores solidarios
- Credigrup
- Comercial
- Vivienda



Servicios:

- Tarjeta de débito
- Manejo de nómina
- Pago de pensiones
- Transferencias interbancarias
- Seguro de vida, medico y odontológico

FINANCIAMIENTO:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., financia o entrega los créditos, a través de recursos propios provenientes la captación de de ahorros a la vista y depósitos a plazo, así como también, en menor escala el apalancamiento externo.

SISTEMAS INFORMATIVOS:

La Cooperativa de Ahorros y Crédito “23 de Julio” Ltda., da a conocer sus productos y servicios mediante los siguientes canales de comunicación:

- Cuñas radiales
- Publicidad volante
- Mercadeo directo con los clientes, a través de asesores de negocios.
- Página Web

PUNTOS DE INTERES PARA EL EXAMEN:

Se evaluará el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica y los principales departamentos como:

- Crédito y cobranza
- Talento humano
- Atención al cliente
- Tesorería



COMPONENTES:

➤ Área administrativa	➤ Base legal ➤ Planificación estratégica ➤ Estructura orgánica ➤ Indicadores de gestión
➤ Talento humano	➤ Perfil profesional ➤ Evaluación de desempeño
➤ Área de negocios	➤ Crédito y cobranzas ➤ Marketing

INDICADORES:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., tiene establecido los siguientes indicadores:

- Liquidez: mide la capacidad que tiene la Cooperativa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.
- Morosidad: mide el porcentaje de créditos concedidos, cuyo pago sufre un retraso.
- Cumplimiento presupuestario: evalúa lo ejecutado en balance versus lo presupuestado.
- ROA: evalúa la rentabilidad sobre los activos totales.
- ROE: evalúa la rentabilidad de los recursos propios



**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA. PERIODO 2010
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

PP₁ 1/1

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿La Planificación Estratégica de La Cooperativa es de conocimiento general para el personal?		X		
2	¿Se encuentra definida en la planificación estratégica la misión? Visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y matriz FODA?	X			
3	¿El personal nuevo y antiguo conoce los principios, valores, visión, misión de la Cooperativa?		X		
4	¿La Cooperativa tiene definido el organigrama funcional y estructural?	X			
5	¿Cuenta con un manual o reglamento el departamento de crédito?	X			
6	¿El personal de crédito conoce sus funciones, deberes y prohibiciones?	X			
7	¿Se capacita al personal constantemente, sobre los cambios en políticas crediticias?		X		
8	¿Cuenta el área de crédito con un sistema de control interno?	X			Si cuenta pero no es difundido al personal
9	¿Tiene metas de colocación mensual de crédito?	X			
10	¿Existe un seguimiento sobre el cumplimiento de colocación?	X			
11	¿Conoce el personal las metas mensuales de captación de recursos?	X			No conocen en su totalidad el personal involucrado
12	¿Cuenta el área de tesorería con un sistema de manual de control interno?	X			
13	¿El personal de tesorería conoce de los reglamentos, manuales y procedimientos de los productos de captación?	X			
14	¿La Cooperativa cuenta con un plan de marketing, para la promoción de los productos de captación y colocación?	X			Si cuenta con un plan de marketing pero no es difundido
15	¿Cuándo la Cooperativa lanza un nuevo producto, existe la: difusión, capacitación, implementación y seguimiento?		X		
16	¿La Cooperativa cuenta con una fuerza de ventas?		X		

Elaborado por: MH y CH Fecha:	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
---	---



AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA. PERIODO 2010
MATRIZ DE PONDERACIÓN

PP₂ 1/6

Componente: Estructura organizacional, Departamento de Crédito, Captación y, Tesorería.

Componente	Ponderación (muestra)	Calificación
¿La Planificación Estratégica de La Cooperativa es de conocimiento general para el personal?	10	1
¿Se encuentra definida en la planificación estratégica la misión? Visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y matriz FODA?	10	10
¿El personal nuevo y antiguo conoce los principios, valores, visión, misión de la Cooperativa?	10	4
¿La Cooperativa tiene definido el organigrama funcional y estructural?	10	10
¿Cuenta con un manual o reglamento el departamento de crédito?	10	10
¿El personal de crédito conoce sus funciones, deberes y prohibiciones?	10	8
¿Se capacita al personal constantemente, sobre los cambios en políticas crediticias?	10	2
¿Cuenta el área de crédito con un sistema de control interno?	10	6
¿Tiene metas de colocación mensual de crédito?	10	10
¿Existe un seguimiento sobre el cumplimiento de colocación?	10	10
¿Conoce el personal las metas mensuales de captación de recursos?	10	7
¿Cuenta el área de tesorería con un sistema de manual de control interno?	10	9
¿El personal de tesorería conoce de los reglamentos, manuales y procedimientos de los productos de captación?	10	9
¿La Cooperativa cuenta con un plan de marketing, para la promoción de los productos de captación y colocación?	10	5
¿Cuándo la Cooperativa lanza un nuevo producto, existe la: difusión, capacitación, implementación y seguimiento?	10	3
¿La Cooperativa cuenta con una fuerza de ventas?	10	0
Total	160	104

Elaborado por: MH y CH Fecha: 13-06-2011	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
---	---

RIESGO DE CONTROL		
A	M	B
5% - 55%	56% - 75 %	76% - 95 %
B	M	A
NIVEL DE CONFIANZA		

Para el presente estudio se han utilizado las siguientes siglas con sus respectivos significados.

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

NC = Nivel de confianza

CALIFICACION Y PONDERACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Difusión planeación estratégica a empleados	10	1	No se difunde
2		10	10	
3	Definición de misión, visión, valores, principios, etc. En la planeación estratégica	10	4	No se difunde
4	Conocimiento de visión, misión, principios y valores	10	10	
	Definición de organigrama estructural y funcional			
4	TOTAL	40	25	

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$



$$= \frac{25}{40} * 100 = 62,5\%$$

CR = **MEDIO**

NC = **MEDIO**

CALIFICACION Y PONDERACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Difusión planeación estratégica a empleados	10	1	No se difunde
2	Definición de misión, visión, valores, principios, etc. En la planeación estratégica	10	10	
3	Conocimiento de visión, misión, principios y valores	10	4	
4	Definición de organigrama estructural y funcional	10	10	
4	TOTAL	40	25	

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$= \frac{25}{40} * 100 = 62,5\%$$

CR = **MEDIO**

NC = **MEDIO**

**CALIFICACION Y PONDERACION
CAPTACION DE RECURSOS**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Metas mensuales de captación	10	7	No se difunde
2	Sistema de Control Interno – área de tesorería.	10	9	
3	Conocimiento de manuales, reglamentos, procesos	10	9	
3	TOTAL	30	25	

$$\begin{aligned}
 \text{NC} &= \frac{\text{CT}}{\text{PT}} * 100 \\
 &= \frac{30}{25} * 100 = 83.33\%
 \end{aligned}$$

CR = **BAJO**

NC = **ALTO**

**CALIFICACION Y PONDERACION
DEPARTAMENTO DE MARKETING**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Plan de marketing – promoción de productos de captación y colocación	10	5	No se difunde
2	Difusión, capacitación, implementación y seguimiento (productos nuevos)	10	3	No se capacita
3	Fuerza de Ventas	10	0	No existe
3	TOTAL	30	8	

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NC = \frac{8}{30} * 100 = 26.66\%$$

$$RC = \text{ALTO}$$

$$NC = \text{BAJO}$$

COMENTARIO N 1

La planificación estratégica es de conocimiento, únicamente de las personas que lo elaboran, es decir: a nivel gerencial y jefes departamentales.

COMENTARIO N 2

Tanto la misión, visión, valores y principios de la Cooperativa, se encuentran bien definidos, pero existe personal que desconoce los mismos.

COMENTARIO N 3

No se les da capacitación al personal de crédito, cuando existe cambios o reformas en las políticas crediticias, lo que influye en la otorgación de créditos.

COMENTARIO N 4

La Cooperativa si cuenta con un plan de marketing para captación y colocación, definidos por producto, sin embargo la difusión de este plan no es de conocimiento de todo el personal, lo que impacta directamente en la promoción de cada producto.

COMENTARIO N 5

En el lanzamiento de un nuevo producto, la difusión y capacitación al personal es a destiempo, es decir que primero se lanza el producto y luego se informa del mismo, lo cual causa una mala información a los socios.

Tampoco se da un seguimiento del progreso y crecimiento del nuevo producto.

COMENTARIO N 6



La Cooperativa tiene definidas sus metas mensuales de captación de recursos, sin embargo existe poco personal que desconoce estas metas a cumplirse.

COMENTARIO N 7

Dentro del plan operativo anual del 2010, la Cooperativa presenta como estrategia el contar con una fuerza de ventas, la misma que no fue implementada.

RECOMENDACIONES:

- Buscar los canales de comunicación más adecuados para que, la planificación estratégica se dé conocimiento de todos los empleados y a la vez exista el comprometimiento para cumplir con los objetivos propuestos en la planificación.
- El jefe de crédito debe tener la certeza, de que su personal conozca y aplique reformas o cambios en las políticas crediticias, logrando así garantizar el cumplimiento de las mismas.
- El jefe de marketing debe dar a conocer el plan de medios que utiliza para la promoción de los productos a todas las sucursales y agencias, así el personal puede conocer el impacto que es plan está causando en los socios.
- Cuando se lance un nuevo producto o servicio, este deberá ser de conocimiento general del personal para su posterior difusión y lanzamiento a los socios, logrando así brindar una información correcta y mejor servicio.
- Debe darse un seguimiento de la evolución que está obteniendo el nuevo producto, con la finalidad de mejorarlo si así lo amerita.



FODA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
DIAGNOSTICO F.O.D.A.**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de atención. • Posicionamiento en los sectores de influencia. • Infraestructura adecuada. • Alianzas estratégicas que le permiten brindar mayores servicios. • Alto nivel de rentabilidad. • Solvencia patrimonial. • Acceso a líneas con identidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del sistema cooperativo. • Amplio mercado objetivo. • Crecimiento sostenido en los últimos años del sector micro empresarial. • Nuevos productos
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de políticas internas por falta de capacitación. • Necesidad de reestructurar políticas crediticias. • Alto porcentaje de socios inactivos. • Ciertas agencias no alcanzan su punto de equilibrio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas no controladas que ofrecen altas tasas de interés en depósitos a plazo. • Fuerza de ventas de la competencia. • Entrega de créditos por la competencia sin requisitos. • Intensa y creciente competencia en productos y servicios.
Elaborado por: MH y CH Fecha: 13-06-2011	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

PP4 1/2

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO	COMENTARIOS
INDICADORES DE EFICACIA		
EFICACIA PROGRAMÁTICA		
METAS ALCANZADAS	10	El índice de eficacia programática indica que se logro cumplir el 67% de las metas propuestas, una cifra menor a 1 significa incumplimiento.
METAS PROGRAMADAS	----- = 0,67 → 67% 15	
EFICACIA PRESUPUESTAL		
PRESUPUESTO EJERCIDO	10'192.556	En el índice presupuestal, una cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, por lo tanto, la Gerencia utilizó sus recursos de manera eficiente, en referencia a los ingresos presupuestados.
PRESUPUESTO ASIGNADO	----- = 1,06 9'556.830	
INDICADORES DE EFICIENCIA		
EFICIENCIA PROGRAMÁTICA		
EFICIENCIA PROGRAMÁTICA	0,67	La eficiencia es el cumplimiento de objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos, por lo tanto se ha logrado cumplir en un 63%.
EFICIENCIA PRESUPUESTAL	----- = 0,63 → 63 % 1,06	



INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD		
PRODUCTIVIDAD 09		
Utilidad Total	1'318.325	El índice de productividad De la utilidad total para total de empleados, se incremento en un 30,36% con respecto al año 2009
Total de Empleados	----- = 10.546 125	
PRODUCTIVIDAD 10		
Utilidad Total	1'897.140	
Total de Empleados	----- = 13.747 138	
2010 - 2009	13.747 - 10.546	
----- X 100	----- X 100 = 10.546	
2009	30,36%	

Elaborado por: MH y CH Fecha: 06 - 07- 2011	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
--	---



FASE 2: PLANIFICACIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO O DE AUDITORIA

PT₁ 1/3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA A LOS DEPARTAMENTOS:
CRÉDITO Y COBRANZAS, ATENCIÓN AL CLIENTE, TALENTO HUMANO Y TESORERÍA

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

Objetivo: Recopilar información para obtener conocimientos generales de la entidad para realizar la auditoría de gestión.

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsabl e	Observacione s
1	Entrevista a gerente general y jefes departamentales de la cooperativa.	PT ₂ 1/9	09-05-2011	MH/CH	
2	Solicitar la base legal de la Cooperativa.	PT ₃ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
3	Obtener el organigrama estructural, funcional y de personal de la Cooperativa.	PT ₄ 1/2	09-05-2011	MH/ CH	
4	Solicitar planificación estratégica de la institución	PT ₅ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
5	Solicitar la descripción de funciones del Gerente General, Subgerente de negocios, Subgerente Financiero, Jefe crédito y cobranza, atención al cliente, talento humanos y tesorería.	PT ₆ 1/2	09-05-2011	MH/CH	
GERENCIA					
6	Solicitar manuales y reglamentos de los departamentos.	PT ₇ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
7	Solicitar aplicación de indicadores de gestión de la Cooperativa.	PT ₈ 1/1	09-05-2011	MH/CH	

					PT₁ 2/3
	SUBGERENCIA DE NEGOCIOS				
8	Solicitar el plan operativo anual de negocios	PT₉ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
	SUBGERENCIA FINANCIERA				
9	Solicitar índices de patrimonio técnico ROE Y ROA	PT₁₀ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
10	Solicitar el presupuesto anual	PT₁₁ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
11	Solicitar el balance consolidado de la Cooperativa	PT₁₂ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
	CRÉDITO Y COBRANZA				
12	Solicitar el reglamento para la entrega de créditos.	PT₁₃ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
13	Solicitar reportes de cumplimiento de presupuesto cartera	PT₁₄ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
14	Solicitar reporte de índices de morosidad.	PT₁₅ 1/3	09-05-2011	MH/CH	
	ATENCIÓN AL CLIENTE				
15	Obtener un listado de los servicios y productos que ofrece la cooperativa.	PT₁₆ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
16	Realizar una encuesta a los usuarios internos y externos de la Cooperativa	PT₁₇ 1/1	09-05-2011	MH/CH	



TALENTO HUMANO					PT ₁ 3/3
17	Solicitar las evaluaciones de desempeño del personal	PT ₁₈ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
18	Solicitar manual de procedimientos de evaluación, selección y contratación del personal	PT ₁₉ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
TESORERÍA					
19	Solicitar reporte de cumplimiento presupuestario de captación	PT ₂₀ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
20	Realizar la matriz de riesgos preliminar.	PT ₂₁ 1/1	09-05-2011	MH/CH	
21	Realizar papeles de trabajo que creyere conveniente.	PT ₂₂ 1/1	09-05-2011	MH / CH	

Elaborado por: **MH / CH**
Fecha: **05-05-2011**

Revisado Por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



ADITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORROS Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “23 DE JULIO” LTDA.

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA A LOS DEPARTAMENTOS:

CRÉDITO Y COBRANZAS, ATENCIÓN AL CLIENTE, TALENTO HUMANO Y TESORERÍA

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

Objetivo: Analizar la información y documentación recopilada y determinar eficiencia, eficacia, economía y calidad de la cooperativa

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Responsabl e	Observacione s
1	Procesar los resultados de las entrevista a gerente general y jefes departamentales de la cooperativa.	PE ₁ 1/1	04-06-2011	MH/CH	
2	Revisar los organigramas estructural y funcional.	PE ₂ 1/2	04-06-2011	MH/CH	
3	Realizar la evaluación de control interno de las áreas de estudio.	PE ₃ 1/3	04-06-2011	MH/ CH	
CREDITO Y COBRANZA					
4	Analizar el cumplimiento de los procesos y políticas de crédito.	PE ₄ 1/2	19-06-2011	MH/CH	
5	Revisar el manual de cobranza y la aplicación de sus políticas.	PE ₅ 1/3	25-06-2011	MH/CH	
ATENCIÓN AL CLIENTE					
6	Tabular las encuestas realizadas a los socios tanto en servicios como en satisfacción al cliente las cuales deben contener	PE ₆ 1/3	25-06-2011	MH/CH	



	conclusiones y recomendaciones.				
	TALENTO HUMANO				
7	Analizar y evaluar el proceso para la selección de personal	PE ₇ 1/2	25-06-2011	MH/CH	
8	Analizar la calificación de desempeño realizada a los empleados y funcionarios.	PE ₈ 1/1	25-06-2011	MH/CH	
9	Aplicar Indicadores de Gestión.	PE ₉ 1/3	25-06-2011	MH/CH	
10	Realizar hoja de hallazgos de las áreas a auditar.	HH ₁ 1/9	3-07-2011	MH/CH	

Elaborado por: MH. CH.

Fecha: 02-06-2011

Revisado por: Mgs. Ximena Franco

Fecha:



FASE 3: EJECUCIÓN

PT₂ 1\9

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

Nombre del Entrevistado: Lcdo. Eduardo Aguirre

Cargo: GERENTE GENERAL

Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera

Fecha: 9 de mayo del 2011

Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa a través de los objetivos y metas que constan en la planificación estratégica, así como su estructura y funcionamiento.

PREGUNTAS:

1. ¿Explique la estructura y funcionamiento de la Cooperativa?

La estructura de la cooperativa básicamente cuenta con una área de negocios que abarca los departamentos de: Atención al Cliente, Marketing, Crédito y Cobranzas y las jefaturas comerciales; y un área de apoyo (operativa), dentro de las cuales consta: Tesorería, Contabilidad, Talento Humano y Sistema; así como los diferentes comités conformados como: Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, Comité de Ética, Comité de Adquisiciones.

El funcionamiento de la cooperativa se basa en el cumplimiento de las actividades de acuerdo al manual de funciones existente.

2. ¿Con que frecuencia se realizan auditorias de gestión?

Se podría decir que Auditoría Interna las realiza parcialmente, no se tiene definido un cronograma.

3. ¿Cómo definiría el desarrollo de la Cooperativa?

La cooperativa ha tenido un buen desarrollo, en especial en el año 2010, se considera como uno de los mejores años, tomando en cuenta el momento competitivo (entre cooperativas). En el año 2010 el ranking de cooperativas grandes ubica la cooperativa “23 de Julio” en el puesto tres de todo el sistema Cooperativo bajo el control de la Superintendencia de Bancos. Los indicadores tomados en cuenta para el ranking son: liquidez, patrimonio, rentabilidad, morosidad, eficiencia y calidad de activos; indicadores que hablan mucho de la estructura financiera y del buen manejo administrativo financiero de la institución.

4. ¿Cree Usted, que la Cooperativa ha logrado alcanzar los objetivos y metas propuestos?

Sí, porque el crecimiento de sus principales cuentas que ha reflejado el año 2010 y en especial la rentabilidad generadas nos permitió ubicarnos dentro del ranking de las cooperativa grandes de acuerdo a la publicación de la revista Ecos. Estos resultados nos comprometen mejorar las áreas que lo requieran para mantener y superar los resultados alcanzados en el 2010

5. ¿Cree Usted, que el personal de la Cooperativa debe conocer la planificación estratégica?

Si debería conocer, en realidad no se ha difundido a todo el personal, únicamente al personal involucrado en la planificación estratégica.

Elaborado por: MH y CH
Fecha: 10-05-2011

Revisado Por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

**Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL SUBGERENTE DE NEGOCIOS**

PT₂ 2\9

Nombre del Entrevistado: Sr. Lenin Moya
Cargo: SUBGERENTE DE NEGOCIOS
Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera
Fecha: 9 de mayo de 2011
Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y verificar si el área de negocios cumplió las metas propuestas.

PREGUNTAS:

1. **Edad:** 48 años
2. **Instrucción:** Superior, Egresado de Administración de empresas
3. **¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa?**
Concurso de merecimientos (pruebas de ingreso)
4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas?** SI
5. **¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?**
Curso de Marketing en el año 2010
6. **¿Existe armonía laboral en la Cooperativa?**
Si, el ambiente laborar es bueno
7. **¿Considera que la Cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**
Sí, la institución da las facilidades necesarias para que las personas nos podamos capacitar.
8. **¿Cree Usted, que la Cooperativa ha logrado alcanzar los objetivos y metas propuestos en el área de negocios?**
Cuantitativamente, el área de negocios debe mejorar un 30%, por lo que se podría decir que se ha cumplido los objetivos y metas en un 70%
9. **¿La Cooperativa cuenta con una fuerza de ventas?** S NO
Porque
Se considera que se debe partir con una fuerza de ventas que esté conformada por personal propio de la institución, bajo un contrato de servicios profesionales, Se intentó implementar una fuerza de ventas en la oficina Guayaquil sin ser satisfactorios los resultados de igual manera en la oficina Ibarra sin resultados satisfactorios.



Se analizará como se implementará la fuerza de ventas, si con personal propio de la institución o personal contratado a comisión, es una actividad muy compleja, ya que el vender intangibles es muy complicado.

10. ¿Cuál es el proceso que se realiza en el lanzamiento de un nuevo producto y servicio?

El proceso es:

- a. Realizar un sondeo utilizando la herramienta encuesta y detectar la necesidad del cliente.
- b. Identificar el producto a crear
- c. Estructurar el producto
- d. Establecer canales de información (radio, tv, etc.)
- e. Establecer canales de comercialización (personal interno, jefaturas comerciales) previo la capacitación al personal (jefes comerciales) sobre el producto.
- f. Lanzamiento y Venta del Producto de acuerdo a fecha establecida o fecha estratégica.

Elaborado por: MH y CH
Fecha: 10-05-2011

Revisado Por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL SUBGERENTE FINANCIERA**

PT₂ 4\9

Nombre del Entrevistado: Ing. Mónica Nicolalde
Cargo: SUBGERENTE FINANCIERA
Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera
Fecha: 9 de mayo del 2011
Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y si la Cooperativa tiene definidos indicadores.

PREGUNTAS:

1. Edad : 35 años
2. Instrucción: Superior Ingeniera Comercial
3. ¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa? (concurso de merecimientos, referencias, recomendación, etc.)
Concurso de merecimientos
4. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas?
Cursos de capacitación
5. ¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?
Mayo del 2011
6. ¿Existe armonía laboral en la Cooperativa? SI
7. ¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión? Puede mencionarlos
Se tienen indicadores de gestión a nivel institucional (financieros) entre los cuales pueden presentarse:

SUFICIENCIA PATRIMONIAL
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS ⁽³⁾ ⁽⁶⁾
CALIDAD DE ACTIVOS:
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS
INDICES DE MOROSIDAD
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA



PT₂ 5/9

MICROEMPRESA
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA
EFICIENCIA MICROECONOMICA
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾
RENTABILIDAD
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO ⁽³⁾
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾
LIQUIDEZ
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾
RELACIÓN PROVISIÓN SOBRE CARTERA

Y adicionalmente se cuenta con indicadores de gestión de cada cargo, mismos que son evaluados de manera mensual.

8. ¿Considera Usted, que el ROE y ROA y Patrimonio técnico está dentro de lo establecido?

Los resultados del ROE y ROA a diciembre del 2010, fueron muy satisfactorios, permitiéndonos ubicarnos dentro de las cooperativas grandes en el tercer lugar, por su rentabilidad generada, superando el presupuesto establecido en estos indicadores.

RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO (3) (8)	17.63
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO (3) (8)	2.89
PATRIMONIO TECNICO	23.44

Elaborado por: **MH y CH**
Fecha: **10-05-2011**

Revisado Por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL JEFE DE CRÉDITO**

PT₂ 6/9

Nombre del Entrevistado: Eco. William Pazmiño
Cargo: JEFE DE CRÉDITO
Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera
Fecha: 9 de mayo del 2011
Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y verificar el cumplimiento de cartera a través de la ejecución de las políticas y normas de crédito.

PREGUNTAS:

1. **Edad:** 38 años
2. **Instrucción:** Superior (Economista)
3. **¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa?**
Concurso de merecimientos
4. **¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas?**
SI
5. **¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?**
Gestión Comercial de Clientes Claves, (5 mayo del 2011)
6. **¿Existe armonía laboral en la Cooperativa?**
Parcialmente, creo que depende mucho de administradores centrales que motiven al personal para tener una mayor identidad con la institución.
7. **¿Considera que la Cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?**
Da la oportunidad a todo el personal que participe cuando existe una vacante, pero considero que se debería promover a las personas que son backups de los puestos vacantes.
8. **¿Cómo se difunde al personal los cambios en políticas crediticias?**
Se difunde vía correo electrónico, no existe capacitación directa así como un procedimiento establecido.
9. **¿Cree Usted, que la Cooperativa ha logrado alcanzar el cumplimiento presupuestario de cartera?** SI

Elaborado por: MH y CH
Fecha: 10-05-2011

Revisado Por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL TESORERA GENERAL**

Nombre del Entrevistado: Lcda. Rocío Aguirre

Cargo: TESORERA GENERAL

Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera

Fecha: 9 de mayo del 2011

Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y verificar si el personal de esta área son actualizados de los cambios o reformas de captaciones.

PREGUNTAS:

1. Edad: 27 años
2. Instrucción: Licenciada en Contabilidad y Auditoría
3. ¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa?
Concurso de merecimientos
4. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas?
Sí
5. ¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?
3 de junio del 2011 (Lavado de Activos - Oficial de Cumplimiento)
6. ¿Existe armonía laboral en la Cooperativa? SI
7. ¿Considera que la Cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal? SI
8. ¿Cómo se difunde los reglamentos, manuales, o procesos del área de tesorería?

Quando se implementa un nuevo procedimiento se convoca a reunión a los supervisores operativos, caso contrario se envía disposición vía e-mail.

Elaborado por: MH y CH

Fecha: 10 -05-2011

Revisado Por: Mgs. Ximena Franco

Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Nombre del Entrevistado: Ing. Marisol Viteri

Cargo: JEFE ATENCIÓN AL CLIENTE

Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera

Fecha: 9 de mayo del 2011

Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y si cuentan con una herramienta o procedimiento que permita medir la satisfacción del cliente.

PREGUNTAS:

1. Edad: **31 años**
2. Instrucción: **Superior (Ingeniería en Administración de Empresas)**
3. ¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa?
Concurso de merecimientos
4. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas?
Sí, se puede decir que segmentado es decir ciertos temas relacionados a mi departamento
5. ¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?
Sí, TECNICAS DE SERVICIO Y VENTA PARA GESTIÓN A CLIENTES - MODULO I y TECNICAS DE COACHING (7, 8, 9 y 10 de junio del 2011)
6. ¿Existe armonía laboral en la Cooperativa?
No, creo que falta trabajo en equipo, debemos concientizar el trabajo que cada área tiene a su cargo.
7. ¿Considera que la Cooperativa promueve el desarrollo profesional como personal?
SI
8. ¿Cómo mide Usted, la satisfacción de los clientes?
A través de llamadas telefónicas a los socios, por muestreo de cada oficina y al azar.

Elaborado por: MH y CH
Fecha: 10 -05-2011

Revisado Por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO**

PT₂ 9\9

Nombre del Entrevistado: Ing. Silvia Cando

Cargo: JEFE DE TALENTO HUMANO (E)

Entrevistador: Sra. Mary Hidalgo y Cecilia Herrera

Fecha: 9 de mayo del 2011

Lugar: Cayambe

Objetivo: Conocer si la Cooperativa brinda capacitación a sus funcionarios y empleados, si su perfil profesional está acorde al cargo que desempeña y si cuentan con indicadores que permitan evaluar el desempeño del personal.

PREGUNTAS:

1. Edad: **30 años**
2. Instrucción: **Superior (Ingeniera Comercial)**
3. ¿Cómo ingreso a formar parte de la Cooperativa?
Concurso de merecimiento
4. ¿Recibe cursos de capacitación operativa, motivacional de personal y relaciones humanas? **SI**
5. ¿Cuándo fue el último curso que usted ha recibido en la Cooperativa?
En noviembre del 2010 (Manejo y leyes del IESS
6. ¿Existe armonía laboral en la Cooperativa?
Parcialmente, creo que falta motivación, se puede cambiar con algunas actividades que involucren a todo el personal.
7. ¿Considera que la Cooperativa promueve el desarrollo profesional, como personal? **SÍ**
8. ¿Tiene establecido parámetros o indicadores para la evaluación de desempeño del personal?

Si se tiene establecido parámetros o indicadores, los cuales constan en el manual correspondiente.

**Elaborado por: MH y CH
Fecha: 10-05-2011**

**Revisado Por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010
CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL**

PT₃ 1/1

La base legal con que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la siguiente:

Estatutos
Manual de Captaciones
Manual de Contabilidad
Manual de Control Interno
Manual de Créditos
Manual de Evaluación de Desempeño
Manual de Funciones
Manual de Selección de Personal
Manual de Procedimiento de Cobranza
Manual de Procedimiento de Servicio al cliente
Manual de control interno para la prevención de Lavado de Activos
Manual de políticas y procedimientos de micro-crédito
Manuales de usuario
Manual de Procedimientos para la realización de avalúos de garantías reales
Código de Ética
Reglamento de Asambleas Generales
Reglamento de Crédito
Reglamento de Créditos Grupales
Reglamento de Producto Credigrup
Reglamento de Elecciones
Reglamento de Fondo de Cambio
Reglamento de Depósitos a Plazo
Reglamento interno de Trabajo
Reglamento de adquisiciones
Reglamento de Viáticos y Subsistencias
Reglamento de cuenta Mágica
Reglamento de Manejo de cuentas de Ahorro
Reglamento General del Estatuto

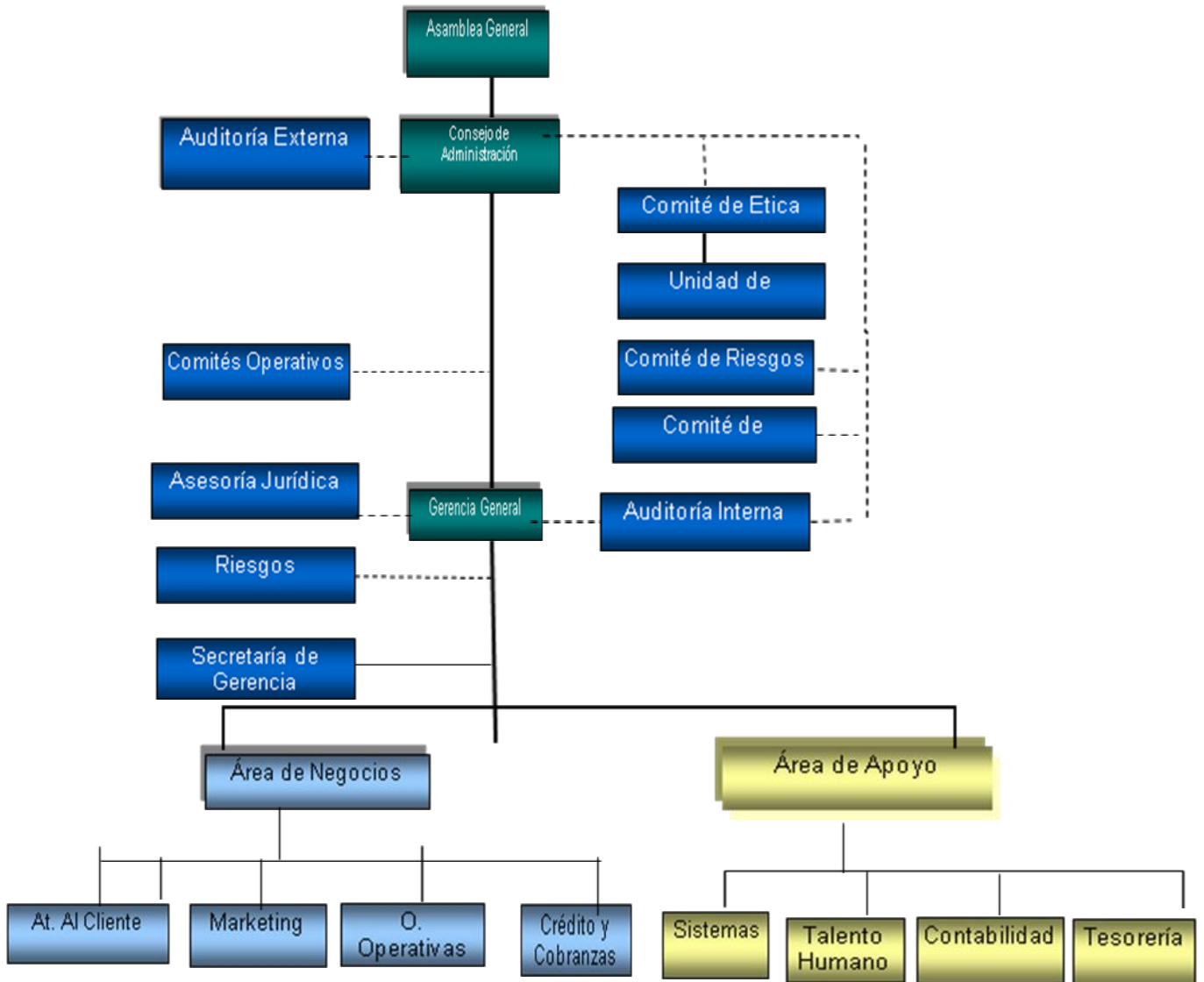
Elaborado Por: **MH / CH**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

PT₄ 1/2

Organigrama Estructural Actual (2010)

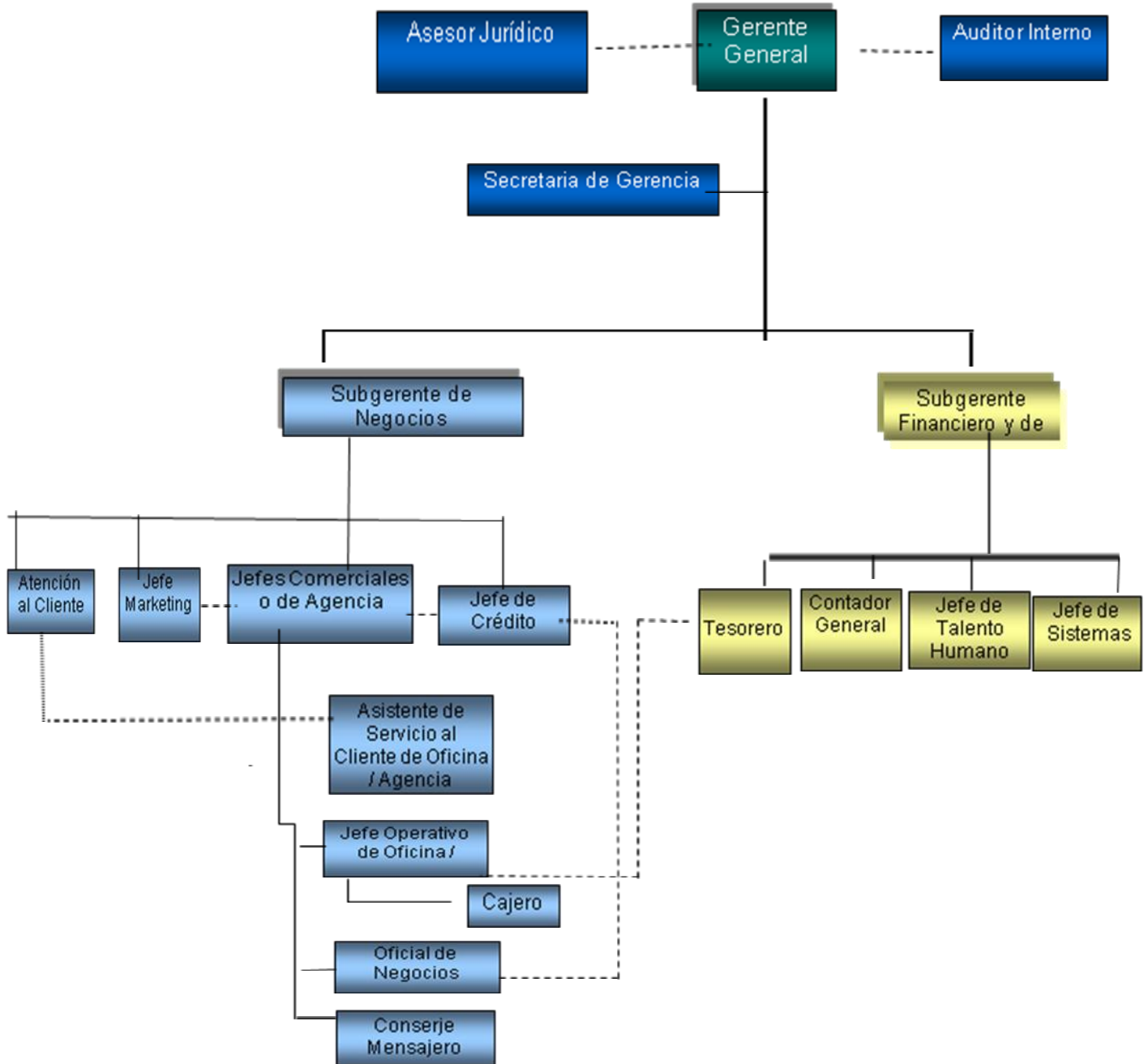


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.

PT4 2/2

Organigrama Funcional Actual



➤ Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

PT₅ 1/1

CÉDULA NARRATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. es una de las actividades contempladas en el desarrollo de la institución, la cual ha sido elaborada con la finalidad de fijar los objetivos a corto y largo plazo y así establecer los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de los éstos, teniendo siempre en cuenta el entorno social y económico que le rodea.

A pesar de que la planificación estratégica se ha elaborado de manera correcta, ésta no ha sido difundida de manera adecuada, por lo que algunos empleados en especial de las áreas operativas presentan total desconocimiento de la misma, convirtiéndose en un factor negativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Cooperativa.

Cabe indicar que realizan una evaluación de cumplimiento de las acciones que contempla la planificación estratégica al finalizar el año.

Lograr que todo el personal de la Cooperativa conozca de la planificación estratégica y de las actividades a ejecutar, hará que el personal sienta mayor comprometimiento e involucramiento y las realizará con eficiencia y eficacia, mejorando la productividad de la institución.

Elaborado por: MH. CH.
Fecha: 20-05-11

Revisado por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010**

PT₆ 1/4

CEDULA DE LISTADO DE CARGO Y FUNCIONES

CARGO	DEPARTAMENTO	FUNCIONES
Gerente General	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir y supervisar la gestión de la institución. Proponer y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, procedimientos, métodos y estrategias en el campo administrativo, comercial, financiero y otros. ▪ Revisar y aprobar planes de financiación e inversión. ▪ Supervisar y apoyar a sus subordinados, decidir y/o aprobar nombramientos del personal de la institución. ▪ Representar judicial y extrajudicialmente a la institución en negociaciones y firma de documentos de carácter legal o para entidades públicas y privadas. ▪ Convocar y delegar a personal directivo de segundo y tercer nivel la responsabilidad de la ejecución detallada del plan estratégico y planes operativos de cada una de las unidades y departamentos de la institución. ▪ Conocer el movimiento económico y autorizar ingresos y egresos relevantes. ▪ Mantener reuniones con Asamblea general de socios, Consejo de administración, Consejo de vigilancia, Auditoría interna, y los Comités respectivos. ▪ Informar trimestralmente al Consejo de administración sobre la marcha administrativa y financiera de la institución y el informe anual de labores. ▪ Cumplir los deberes previstos en la ley de instituciones de sistema financiero y en el estatuto de la cooperativa.
Subgerente de Negocios	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar el área de negocios de la institución y coordinar el trabajo con sus subordinados inmediatos de las áreas a su cargo. ▪ Participar en la planificación, control y evaluación de los procesos productivos y administrativos implementados en la organización. ▪ Implementar actividades, acciones, métodos y procedimientos a aplicarse en la ejecución de lo planificado a fin de cumplir objetivos y metas en las áreas de captación, colocación y recuperación de recursos. ▪ Actuar como miembro activo del comité de crédito y asistir a las reuniones de Consejos. ▪ Evaluar, monitorear y controlar la gestión de área de negocios de la institución y reportar a la administración según los indicadores definidos para su cargo. ▪ Efectuar visitas periódicas de monitoreo a todas

		las oficinas de la institución.	PT ₆ 2/4
Subgerente Financiera	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, dirigir y supervisar la gestión del área de crédito y cobranza de la institución. ▪ Generar productos y servicios innovadores en el área. ▪ Analizar información para mantener índices adecuados de cumplimiento de objetivos propuestos tanto en crédito como en cobranza. ▪ Monitorear tendencias del mercado en el área de Crédito y cobranzas. ▪ Sugerir políticas y proponer reformas a los reglamentos de crédito y cobranza para el adecuado funcionamiento del área y de la institución. ▪ Aprobar solicitudes de crédito y participar en el comité de crédito para aprobación de créditos en conformidad a las políticas internas de la institución. ▪ Monitorear que el trabajo del personal del área este de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos de la institución. ▪ Elaborar informes de tendencias de colocación y recuperación de recursos. ▪ Diseñar campañas para colocación y recuperación de recursos. ▪ Revisar y enviar estructuras y formatos consolidados de conformidad a lo dispuesto por los organismos de control del sistema financiero (Superintendencia de bancos). ▪ Realizar control presupuestario periódico del área y emitir informes para niveles directivos con poder de decisión. ▪ Revisar y analizar y aplicar regulaciones reglamentarias de entidades de control. ▪ Asesorar a funcionarios en materia de administración de cartera. ▪ Participar como miembro en los comités requeridos por organización interna o normativa de los organismos de control. ▪ Elaborar y enviar informes a administración en forma periódica. ▪ Generar los procedimientos que permitan el adecuado control del área. ▪ Monitorear gestión de área a través de análisis estadístico de información generada y analizar los indicadores de gestión definidos. ▪ Utilizar adecuadamente las herramientas tecnológicas disponibles. 	
Jefe de Talento Humano	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar la gestión del recurso humano en la institución y propender al desarrollo personal y profesional de los miembros de la misma. ▪ Proponer el plan estratégico de Recursos Humanos a la Gerencia General. ▪ Participar en la elaboración de políticas y procedimientos de administración de personal en toda la institución. ▪ Diseñar, desarrollar, coordinar y evaluar la 	



		<p>ejecución de planes y programas de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los perfiles de los cargos de la institución y los perfiles del personal. ▪ Administrar el sistema salarial de la institución, generando curvas salariales reales y comparándolas con las ideales con el fin de mantener el sistema. ▪ Ejecutar procesos de selección de personal y/o promociones internas para solventar las necesidades corporativas y emitir informes finales a la Gerencia General. ▪ Elaborar el contrato de dependencia laboral para el personal seleccionado, realizar procesos de inducción y re inducción y dar indicaciones relevantes al personal nuevo y antiguo. ▪ Procesar roles de pago y efectuar pagos al personal. ▪ Ejecutar procesos de desvinculación de personal de la institución. ▪ Generar y enviar reportes laborales al Seguro social y Ministerio de Trabajo. ▪ Llevar estadísticas de control de personal; asistencia, vacaciones, permisos, seguros, enfermedades y aspectos legales-laborales. ▪ Coordinar con Gerencia general las decisiones a ser tomadas que influyan en la satisfacción del personal de las oficinas. ▪ Ejecutar procesos de evaluación del desempeño al personal en forma periódica y emitir informes a Gerencia General. ▪ Participar en la administración del sistema de incentivos monetarios y no monetarios. ▪ Generar o proponer a la administración planes y proyectos de desarrollo organizacional. ▪ Administrar y coordinar el uso adecuado de los vehículos de la institución. ▪ Mantener actualizado el reglamento interno del personal. ▪ Coordinar anualmente la entrega de información a la empresa tercerizadora para realizar el cálculo actuarial. ▪ Administrar procesos de comunicación interna a través de estrategias adecuadas. ▪ Programar y coordinar los eventos sociales y laborales de la institución.
Tesorero	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar y controlar el presupuesto de su área en base al estudio de las necesidades de financiación. ▪ Monitorear y controlar el índice de liquidez de la institución de acuerdo a políticas internas y externas. ▪ Administrar el portafolio de inversiones de la institución de acuerdo a las necesidades de liquidez de la institución y en concordancia con el reglamento de inversiones vigente. ▪ Elaborar y analizar los flujos de caja. ▪ Apoyar en la elaboración de conciliaciones bancarias y reportes.



	<ul style="list-style-type: none">▪ Revisar y evaluar el cumplimiento del plan operativo anual con seguimiento mensual. (*)▪ Administrar la gestión de área de captaciones.▪ Efectuar el control de la distribución de gastos de acuerdo a la proporcionalidad vigente para cada oficina.▪ Controlar que las adquisiciones y los gastos de la institución se ajusten a las normas y reglamentos dictadas por los organismos internos y externos.▪ Preparar informes financieros competentes al área y reportarlos a los organismos internos y externos.▪ Planificar, organizar y elaborar proyectos de captación de depósitos a la vista, depósitos a plazo, y demás productos financieros relacionados con la captación de dinero.▪ Buscar los mecanismos para la captación de fondos frescos por parte de organismos multilaterales de financiamiento.▪ Mantener una supervisión continua sobre la custodia de documentos que respalden operaciones de depósitos a plazo, inversiones y certificados de aportación; controlar los saldos contables y de sistemas en operaciones de su área.▪ Mantener el control de los desembolsos de organismos multilaterales y distribución de los mismos a las oficinas operativas, así como también los cuadros correspondientes.▪ Coordinar con área de RRHH la evaluación de la gestión del personal de su área.▪ Mantener el control de los envíos y desembolsos por servicios de transferencias de dinero (Wester Union).
--	---

Elaborado por: MH / CH Fecha: 20-05-2011	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
---	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010**

PT₇ 1/2

**CÉDULA DE REGISTROS DE ASPECTOS RELEVANTES, MANUALES Y
REGLAMENTOS**

MANUAL	CONTENIDO	OBSERVACIONES
Manual de procedimientos para la realización de avalúos de garantías reales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas generales ▪ De los peritos evaluadores ▪ De los informes de los avalúos de las garantías reales. 	
Políticas de crédito y Reglamento de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas generales ▪ Conformación de comités de crédito y niveles de aprobación. ▪ Parámetros para la actualización de datos de las operaciones de crédito. ▪ Comisiones, reestructuraciones y beneficios. ▪ Morosidad, central de riesgos y castigo de cartera. ▪ Disposiciones generales ▪ De la clasificación de los crédito ▪ Créditos vinculados 	
Reglamento emprendedores solidarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción ▪ Definiciones fundamentales ▪ Condiciones del crédito ▪ Procedimiento, trámites, desembolso, seguimiento y recuperación. 	
Manual de procedimiento para la gestión de recuperación de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapas de cobranza ▪ Gestión general de recuperación. ▪ De los oficiales de cobranzas ▪ Comisiones por gestión de recuperación. 	
Reglamento de la Cuenta Mágica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo general ▪ Descripción general del producto ▪ Plazo ▪ Montos mínimos ▪ Cálculo de intereses ▪ Forma de pago ▪ Definición de usuarios 	
Reglamento de adquisiciones y disposición de bienes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De la adquisición de bienes ▪ Disposiciones generales de contratación ▪ Adquisiciones de menor cuantía y manejo de caja chica. ▪ Autorización directa ▪ Concurso privado de precios ▪ Concurso público de ofertas ▪ Garantías ▪ Comité de adquisiciones ▪ Calificación de proveedores y seguimiento a los servicios contratados. ▪ De la disposición de bienes 	



<p>Reglamento de depósitos a Plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De las definiciones ▪ De los tipos de captación De las políticas. ▪ De los montos, autorizaciones, legalización, cancelación, renovación, anulación, pérdida, cancelación anticipada. ▪ Del fallecimiento del titular ▪ Del Control ▪ De las sanciones 	<p style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">PT₇ 2/2</p>
<p>Reglamento del Manejo de Cuentas de Ahorro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiciones ▪ Políticas del manejo de cuentas ▪ Requisitos ▪ Verificaciones ▪ Actualizaciones ▪ Autorizaciones 	
<p>Manual de Control Interno para la prevención de de Lavado de Activos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecedentes, normativas, objetivos, alcance, glosario de términos ▪ De la estructura organizacional ▪ Políticas de debida diligencia para el conocimiento del cliente ▪ Políticas de prevención de lavado de activos ▪ Riesgo de lavado de activos ▪ Medidas para prevención ▪ Régimen de excepción ▪ Reserva y confidencialidad 	
<p>Manual de Procedimiento de Servicio al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parámetros generales ▪ Habilidades a desarrollar ▪ Procedimientos por áreas ▪ Tratamiento de reclamaciones ▪ Protocolo para comunicaciones telefónicas ▪ Comunicaciones por Internet 	
<p>Reglamento al Fondo de Cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De la responsabilidad ▪ Definiciones ▪ Políticas ▪ De la entrega de dinero, cálculo, montos, cuadros. ▪ Control ▪ Prohibiciones ▪ Sanciones 	
<p>Reglamento de Viáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De las políticas del manejo de viáticos ▪ Del ámbito del reglamento ▪ Definiciones ▪ Movilización, alimentación, alojamiento. ▪ Procedimiento 	

<p>Elaborado por: MH / CH Fecha: 20-05-2011</p>	<p>Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:</p>
---	---



INDICADORES DE GESTION:

PT₈ 1/5

INDICADOR 1

Denominación:	Indicador de Liquidez
Descripción :	Mide la capacidad que tiene la cooperativa para Enfrentar obligaciones contraídas a corto plazo.
Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la Vista} + \text{DPF hasta 90 días}}$
Periodicidad de Medición:	Diaria
Unidad de Medida :	Porcentual
Fuente de Datos :	Balance por oficinas y consolidado
Interpretación :	Que porcentaje de depósitos a la vista y DPF cubrimos con el disponible de inversiones.
Responsable :	Tesorerera General
Límite Inferior :	14%

BUENA PRÁCTICA: > o = 14% Consolidado

CIERRE AL 30 DE DICIMBRE 2010: **28,32%**

INDICADOR 2

Denominación:	Indicador de morosidad
Descripción :	Mide el porcentaje de créditos concedidos, cuyo pago sufre un retraso.
Fórmula de Cálculo:	$\frac{\text{Cartera que no devenga intereses} + \text{Cartera Vencida}}{\text{Total de la Cartera.}}$
Periodicidad de Medición:	Diaria
Unidad de Medida :	Porcentual
Fuente de Datos :	Balance por oficinas y consolidado
Interpretación :	Que porcentaje de créditos concedidos sufre retrasos.
Responsable :	Jefe de Crédito
Porcentaje proyectado:	4%

CIERRE AL 30 DE DICIEMBRE 2010: **3,97%**



INDICADOR 3

Denominación: Captaciones realizadas con depósitos a la vista
Descripción : Evalúa la gestión del área de captaciones, para cumplir con las metas de captación por oficinas y consolidado
Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{(Captaciones en Depósitos a la Vista Efectuadas)}}{\text{(Captaciones en Depósitos a la Vista Presupuestadas)}}$$

Periodicidad de Medición: Mensual
Unidad de Medida : Porcentual
Fuente de Datos : Balance por oficinas y consolidado y presupuesto
Interpretación : Que porcentaje de las captaciones han ingresado y cuanto afecta a la liquidez
Responsable : Tesorera General
Score Rango :

1	Límite Inferior <u>1,0%</u>	Límite Superior <u>75,0%</u>
2	Límite Inferior <u>75,0%</u>	Límite Superior <u>90,0%</u>
3	Límite Inferior <u>90,0%</u>	Límite Superior <u>100,0%</u>

$$\frac{\$ 27'282.375 (100)}{\$ 28'160.709}$$

Cumplimiento presupuestario: **96.88%**

INDICADOR 4

Denominación: Captaciones realizadas en DPF
Descripción : Evalúa la gestión del área de captaciones, para cumplir con las metas de captación en DPF por oficinas y consolidado
Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{(Captaciones en DPF Efectuadas)}}{\text{(Captaciones Presupuestadas en DPF)}}$$

Periodicidad de Medición: Mensual
Unidad de Medida : Porcentual
Fuente de Datos : Balance por oficinas y consolidado y presupuesto
Interpretación : Que porcentaje de las captaciones han ingresado y cuanto afecta a la liquidez
Responsable : Tesorera General
Score Rango :

1	Límite Inferior <u>1,0%</u>	Límite Superior <u>75,0%</u>
2	Límite Inferior <u>75,0%</u>	Límite Superior <u>90,0%</u>
3	Límite Inferior <u>90,0%</u>	Límite Superior <u>100,0%</u>

$$\frac{\$ 17'188.921 (100)}{\$ 12'392.861}$$

Cumplimiento presupuestario: **138,70%**

INDICADOR 5

Denominación: Colocación de Cartera de Consumo
 Descripción : Evalúa la gestión del área de negocios, para cumplir con las metas de colocación de cartera de consumo por oficinas y consolidado

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Colocación Cartera de Consumo Efectuadas}}{\text{(Cartera de Consumo Presupuestadas)}}$$

Periodicidad de Medición: Mensual
 Unidad de Medida : Porcentual
 Fuente de Datos : Balance por oficinas y consolidado y presupuesto
 Interpretación : Que porcentaje de la colocación de cartera de consumo se entregó y cuánto representa en crecimiento
 Responsable : Jefe de Crédito
 Score Rango :

1	Límite Inferior <u>1,0%</u>	Límite Superior <u>75,0%</u>
2	Límite Inferior <u>75,0%</u>	Límite Superior <u>90,0%</u>
3	Límite Inferior <u>90,0%</u>	Límite Superior <u>100,0%</u>

\$ 20'045.234 (100)
\$ 19'320.594

Cumplimiento presupuestario: **103,75%**

INDICADOR 6

Denominación: Colocación de Cartera de Microempresa
 Descripción : Evalúa la gestión del área de negocios, para cumplir con las metas de colocación de cartera de microcrédito por oficinas y consolidado

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{\text{Colocación Cartera de Micro-crédito Efectuadas}}{\text{(Cartera de micro-crédito Presupuestadas)}}$$

Periodicidad de Medición: Mensual
 Unidad de Medida : Porcentual
 Fuente de Datos : Balance por oficinas y consolidado y presupuesto
 Interpretación : Que porcentaje de la colocación de cartera de micro se entregó y cuánto representa en crecimiento
 Responsable : Jefe de Crédito
 Score Rango :

1	Límite Inferior <u>1,0%</u>	Límite Superior <u>75,0%</u>
2	Límite Inferior <u>75,0%</u>	Límite Superior <u>90,0%</u>
3	Límite Inferior <u>90,0%</u>	Límite Superior <u>100,0%</u>



PT₈ 4/5

\$ 22'592.634 (100)
\$ 22'889.982

Cumplimiento presupuestario: **98,70%**

INDICADOR 7

Denominación: Crecimiento del Activo año 2010
Descripción : Evalúa el crecimiento del activo con relación al año 2009

Fórmula de Cálculo:
$$\frac{(\text{Activos } 2010 - \text{activos } 2009)}{(\text{Activo } 2009)} \times 100$$

Periodicidad de Medición: Anual
Unidad de Medida : Porcentual
Fuente de Datos : Balance consolidado 2009 y 2010
Interpretación : Que porcentaje de crecimiento registraron los activos En el año 2010 con referencia al año 2009
Responsable : Subgerente financiera
Score Rango : Crecimiento proyectado 10% anual

\$ 65'721.695 - \$ 52'800.461 x (100)
\$ 52'800.461

Cumplimiento presupuestario: **24,47%**

INDICADOR 8

Denominación: ROA
Descripción : Evalúa la rentabilidad sobre los activos totales

Fórmula de Cálculo:
$$(\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Activos totales}) * 100$$

Periodicidad de Medición: Mensual
Unidad de Medida : Porcentual
Fuente de Datos : Balance consolidado 2010
Interpretación : Por cada unidad monetaria invertida de activos, la Cooperativa obtiene de utilidad neta x,x de utilidad monetaria.
Responsable : Subgerente financiera

Promedio Coop. Pequeñas: 1,66%

Presupuesto 2010 : 3,13%

\$ 1'897,140
\$ 65'721,697

Cumplimiento: **2.89%**



INDICADOR 9

Denominación:	ROE
Descripción :	Evalúa la rentabilidad de los recursos propios
Fórmula de Cálculo:	(Resultado del Ejercicio / Patrimonio Promedio) * 100
Periodicidad de Medición:	Mensual
Unidad de Medida :	Porcentual
Fuente de Datos :	Balance consolidado 2010
Interpretación :	Por cada unidad monetaria de capital aportado, se genera x,x unidades monetarias en utilidad neta.
Responsable :	Subgerente financiera

Promedio Coop. Pequeñas: 11,12%

Presupuesto 2010: 14,34%

\$ 1'897.140

\$ 10'760.486

Cumplimiento: **17.63%**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
PLAN OPERATIVO 2010 AREA DE NEGOCIOS**

PT₉ 1/3

CUADRO DE MANDO COMERCIAL-CARTERA DE CONSUMO

PLAN DE ACCION																\$9.10			
OBJETIVO	No	9													Recomendaciones				
	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera																	
	Tipo de Objetivo	Operativo de CP																	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Optimizar la colocación																	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para mantener el margen de intermediación																	
	Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Mantener la tendencia de crecimiento de la cartera de consumo																	
	Fecha de inicio del PAC	ene-10																	
	No	Acciones	Responsabilidad			Cronograma												Factores de Evaluación	
Primaria			Otros	Tipo de Actividad	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	Medio de Verificación	Escala de cumplimiento	
i	Presupuesto de colocación mensual	Jefe comercial	Subgerencia Financiera	Funcional	31												Presupuesto	\$0.00	
ii	Apoyar al cumplimiento del mix de colocación	Jefe comercial	Jefe de crédito	Agregadora de valor	31	28	30	30	31	30	31	31	30	31	30	31	Reportes mensuales de colocación/envío de la evolución de la cartera , reporte de colocación , seguimiento a sus control crédito diario	\$0.00	
iii	Seguimiento al mix mensual de consumo	Jefe de crédito	Subgerencia Negocios	Funcional	31	28	30	30	31	30	31	31	30	31	30	31	Informes mensuales/Informe de cómo va el comportamiento del mix	\$0.00	
iv	Visitas de apoyo para mantener el mix de colocación de consumo a las oficinas	Jefe de crédito	Subgerencia Negocios	Funcional			15			15			15				Informe de las visitas/cronograma de visitas hasta antes del 15 de marzo	\$0.00	
v																			
vi																			
vii																	\$7.00		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.



CUADRO DE MANDO COMERCIAL-CARTERA DE MICRO EMPRESA

PT₉ 2/3

PLAN DE ACCION 9.2			
OBJETIVO	No	9	Recomendaciones
	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera	
	Tipo de Objetivo	Operativo de CP	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Optimizar la colocación	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para mantener el margen de intermediación	
	Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Incrementar Participación de la cartera de micro	
	Fecha de inicio del PAC	ene-10	

N o	Acciones	Responsabilidad			Cronograma												Factores de Evaluación		
		Primaria	Otros	Tipo de Actividad	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	Medio de Verificación	Escala de cumplimiento	
i	Estructuración del mix de microcrédito	Jefe de crédito	Subgerencia de Negocios	Funcional	31													Mix de producto aprobado por subgerencia de negocios/Sacar estadístico a diciembre del 2010	\$3.00
	Reestructura de nuevo proceso de grupos solidarios	Jefe de crédito	Subgerencia de Negocios	Funcional	31													Aprobación de consejo de administración	\$3.00
ii	Incorporación de personal para grupos solidarios en las oficinas de Quito Sur y Quito norte	Talento Humano	Subgerencia Financiera	Funcional	15													Contratación de personal	\$3.00
iii	Capacitación del nuevo personal para grupos solidarios	Jefe de crédito	Talento Humano	Funcional	31													Acta de capacitación	\$3.00
iv	Establecimiento de metas	Jefe de crédito	Subgerencia de Negocios	Agregador a de valor		15												Memo de metas establecidas	\$3.00
v	Proceso en producción	Asesor Grupal	Jefe Comercial	Agregador a de valor			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Reporte mensual	\$1.00
vi	Evaluación del proceso mensual	Jefe de crédito	Subgerencia de Negocios	Funcional			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Informe de fin de mes	\$1.00
vii	Campañas publicitarias para mejorar posicionamiento de microcrédito	Jefe de marketing	Subgerencia de negocios	Agregador a de valor			30			30			30				30	Informe de las campañas	\$1.00
ix																			\$1.00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.



CUADRO DE MANDO COMERCIAL-OPTIMIZACIÓN DE LA CAPTACIÓN

PT₉ 3/3

PLAN DE ACCION \$10.10			
OBJETIVO	No	\$10.00	Recomendaciones
	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera	
	Tipo de Objetivo	Operativo de CP	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Optimizar la captación	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para lograr una mejor respuesta a los clientes de crédito	
	Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Implementación de estrategias comerciales masivas	
	Fecha de inicio del PAC	ene-10	

N o	Acciones	Responsabilidad			Cronograma												Factores de Evaluación	
		Primaria	Otros	Tipo de Actividad	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	Medio de Verificación	Escala de cumplimiento

i	Incorporación del Personal de ventas	Subgerencia de Negocios, Jefe de Crédito y Jefe de Marketing	Talento Humano	Funcional	30													Personal Contratado	\$0.00
ii	Inducción al Personal contratado	Subgerencia de Negocios	Jefe de Marketing, Jefe de Crédito, Jefe Atención al Cliente	Funcional	15													Acta de Capacitación	\$0.00
iii	Organización del Plan de Trabajo	Subgerencia de Negocios	Jefe de Marketing, Jefe de Crédito, Jefe Atención al Cliente	Funcional	28													Plan Aprobado	\$0.00
iv	Fijación de Metas	Subgerencia de Negocios	Jefe de Marketing, Jefe de Crédito	Funcional	15													Metas Fijadas	\$0.00
v	Ejecución del Plan de trabajo aprobado	Asesor Comercial	Subgerencia de Negocios	Agregadora de valor		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Informes entregados	\$0.00
vi	Seguimiento y evaluación de Resultados	Subgerencia de Negocios	Asesor Comercial	Agregadora de valor				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Informe entregado	\$0.00

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA
DATOS DE PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE
2010

SECTOR	CAYAMBE	QUINCHE	TUMBACO	OTAVALO	GUAYLLA BAMBA	QUITO NORTE	BORJA	QUITO SUR	GUAYAQ.	YARUQUI	TABAC.	EL CHACO	IBARRA	CONSOLIDADO
TOTAL	11,927,407	5,143,035	6,183,674	4,423,725	2,292,572	4,143,068	2,996,048	2,585,269	1,245,557	2,367,593	1,994,869	2,392,156	1,312,006	49,006,980
Comercial	66,274	141,970	139,786	9,338	46,964	3,300	119,944	8,180	15,152	63,758	47,915	29,363	-	691,944
Consumo	4,144,460	1,817,988	2,654,672	1,798,899	662,801	1,854,611	880,924	1,244,834	606,108	926,274	936,195	856,762	531,656	18,916,183
Vivienda	1,726,046	301,789	451,287	368,921	38,275	604,873	189,317	203,376	294,193	54,305	130,867	78,294	51,987	4,493,528
Micro	5,261,608	2,662,587	2,502,335	1,917,526	1,404,544	1,381,005	1,689,869	962,991	204,440	1,212,639	792,111	1,335,880	681,271	22,008,807
PROVISION	729,019	218,702	435,595	329,040	139,988	299,278	115,995	165,888	125,664	110,618	87,781	91,857	47,092	2,896,517

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.

Elaborado por: **MH y CH**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha: **20-05-2011**

Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DE CARTERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

PT₁₂ 1/1

**DATOS DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE
2010**

SECTOR	CAYAMBE	QUINCHE	TUMBACO	OTAVALO	GUAYLLA BAMBA	QUITO NORTE	BORJA	QUITO SUR	GUAYAQ.	YARUQUI	TABAC.	CHACO	IBARRA	CONSOLIDA DO
TOTAL	13,119,520	5,013,980	6,197,894	5,832,248	2,347,546	4,619,363	3,373,524	2,729,687	1,447,858	2,599,069	2,191,339	2,673,205	955,742	53,100,973
Comercial	344,789	170,946	363,514	15,675	64,931	122,754	129,902	120,016	32,445	87,896	86,834	51,959	4,422	1,596,082
Consumo	5,057,139	1,813,155	2,418,548	2,219,198	781,098	2,283,243	1,034,829	1,032,144	718,904	953,951	962,830	771,780	320,886	20,367,706
Vivienda	3,059,823	459,537	741,343	1,050,656	92,920	763,618	351,199	357,227	361,192	114,587	260,357	141,070	193,404	7,946,932
Micro	4,657,769	2,570,341	2,674,489	2,546,718	1,408,596	1,449,747	1,857,595	1,220,300	335,316	1,442,636	881,319	1,708,396	437,030	23,190,252



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010**

CÉDULA NARRATIVA

PT₁₃ 1/2

POLITICAS DE CRÉDITO Y REGLAMENTO DE CREDITO

Este reglamento norma la concesión de crédito a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., desde la presentación de la solicitud hasta la recuperación del mismo, dentro del marco de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, el Reglamento de la Constitución, Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, el Estatuto Social y las Políticas Institucionales.

POLITICAS GENERALES:

1. Políticas de crédito
2. Clasificación de los créditos por garantías
 - Sobre firmas
 - Prendarios
 - Hipotecarios
 - Documentos descontados
 - Créditos sobre inversiones en la Cooperativa
 - Cartera Comprada
3. Niveles de Aprobación
 - Jefe Comercial o de Agencia
 - Jefe General de Crédito
 - Comité de Crédito
 - Consejo de Administración
4. Montos

Monto máximo de una operación de crédito es \$ 80.000 dependiendo del tipo de crédito
5. Clasificación de los Créditos:
 - Reglamento de Crédito Comercial
 - Reglamento Crédito de Consumo



- Reglamento de Crédito de Vivienda
- Reglamento de Crédito de Microempresa
- Reglamento de Créditos Reestructurados
- Reglamento de Crédito para Extranjeros o Inmigrantes

6. Plazos:

- Comerciales hasta 60 meses
- Consumo hasta 48 meses
- Microcréditos hasta 48 meses
- Vivienda hasta 120 meses

7. Cuotas

- Cuotas fijas
- Cuotas decrecientes

Elaborado por: MH. CH.
Fecha: 20-05-2011

Revisado por: Mgs. Ximena Franco
Fecha:



PT₁₄ 1/1

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
CUMPLIMIENTO**

SECTOR	CAYAMBE	QUINCHE	TUMBACO	OTAVALO	GUAYLLABAMBA	QUITO NORTE	BORJA	QUITO SUR	GUAYAQUIL	YARUQUI	TABACONAS	EL CHACO	IBARRA	CONSOLIDADO
TOTAL	1,192,113	129,056	37,152	1,408,523	54,974	476,295	377,476	144,417	202,301	231,476	196,470	281,048	356,263	4,116,926
Comercial	155,574	6,531	177,796	9,338	8,442	52,416	3,270	81,730	2,207	14,226	21,557	15,203	-	529,613
Consumo	757,421	62,105	385,449	337,400	89,631	323,242	126,012	241,016	67,984	2,964	991	104,689	222,487	687,916
Vivienda	1,062,371	84,927	155,383	593,009	18,989	71,012	110,011	56,965	42,000	6,289	102,597	27,390	129,287	2,460,232
Microempresa	783,253	158,409	89,423	487,452	62,089	29,626	138,183	246,739	90,110	207,998	73,306	343,144	263,064	439,165
PORCENTAJE	109.99	97.49	100.23	131.84	102.40	111.50	112.60	105.59	116.24	109.78	109.85	111.75	72.85	108.35



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE JULIO" LTDA.
 REPORTE DE MOROSIDAD - OFICINA TABACUNDO

PT₁₅ 1/3

22 DE NOVIEMBRE DEL 2010

SOCIO	NUMERO	MONTO	SALDO	ESTADO	DIAS	COBRADOR	SECTOR
	OPERACION	PRESTAMO	PRESTAMO		ATRASO		
CHANDI POZO ANDREA GERMANIA	110007449	4,000.00	2,795.47	VIG	1		P
AGUILA GARCIA NELZON RODRIGO	110004239	5,000.00	962.78	VIG	1		M
CUZCO VALVERDE DARWIN DANILO	110004485	4,000.00	888.14	VIG	1		P
AYALA NARVAEZ CLARA ELISA	110008675	6,000.00	3,710.05	VIG	2		M
CATUCUAGO CUASCOTA FABIOLA	110009459	3,100.00	2,776.98	VIG	3		P
DEL PILAR							
ARIAS BRAVO JOSE MEDARDO	110000736	12,000.00	4,400.00	VIG	3		M
ROMULO							
POZO QUELAL DANILO ADRIAN	110004837	6,000.00	1,961.61	VIG	3		P
CUASAPAZ CARLOSAMA ENRIQUE	110004978	5,000.00	2,182.08	VIG	3		M
RIGOBERTO							
GUASGUA PUJOTA EDISON	110005221	1,800.00	123.44	VIG	3		P
PATRICIO							
NUÑEZ PEREZ BOLIVAR OSWALDO	110005269	4,000.00	1,228.27	VIG	3		P
MANTILLA CISNEROS CESAR	110005415	5,000.00	2,376.75	VIG	3		P
AUGUSTO							
CALAPAQUI FLORES SEGUNDO	110006483	3,500.00	2,242.24	VIG	3		P
CARLOS							
TORRES MARMOL HOLGUER	110003857	4,000.00	1,197.54	VIG	4		P
ALBERTO							
ESPINOSA PINANGO KLEVER	110008302	1,200.00	692.14	VIG	6		P
VINICIO							
TARAMUEL TARAMUEL ALICIA	110006366	3,100.00	1,828.15	VIG	6		P
PAULINA							
DIAZ QUISHPE LUIS FRANKLIN	110006469	6,000.00	3,866.51	VIG	6		P
FARINANGO LEMA ROSA CELIA	110002102	6,000.00	1,508.97	VIG	6		V
CACUANGO IMBA JOSE ALFREDO	110006897	2,500.00	1,250.71	VIG	6		P
ALARCON ITURRIAGA JULIO CESAR	110003340	6,000.00	2,561.39	VIG	7		P
ARROYO CUMBAL MARTHA CECILIA	110004007	6,000.00	1,166.57	RES	7		M
GUASGUA ANDRANGO SUSANA	110003974	3,000.00	583.43	RES	7		M
BLANCA							
CHICA VERA GLORIA BEATRIZ	110008481	3,100.00	2,546.18	VIG	8		P
ITURRIAGA SALCEDO TERESA	110008857	4,900.00	4,261.48	VIG	8		P
JEANNETH							
IMBA CHONTASI GIMENA	110009758	3,500.00	3,263.80	RES	8		M
BONILLA MACIAS SANDRO MARIO	110009851	2,000.00	1,870.85	VIG	8		P
MOROCHO CHASI CARLOS LUIS	10061036	7,000.00	383.23	VIG	8		P
MEJIA FLORES DEYSI	110002578	3,000.00	206.20	VIG	8		P
GUILLERMINA							
BUSTOS JIPA ELIZABETH BENILDA	110007669	4,800.00	2,087.14	RES	8		M
CACHIPUENDO CUALCHI MARIELA	110007712	4,100.00	1,704.82	RES	8		M
MARIBEL							
CUJI COLLAGUAZO SEGUNDO	110002530	9,000.00	500.00	RES	12		M
AURELIO							
FARINANGO COLLAGUAZO LUIS	110007463	6,000.00	4,652.59	RES	13		M
NELSON							
ESTRELLA EGAS PABLO GUSTAVO	110007530	10,000.00	8,233.54	VIG	13		P
PUGA VALENCIA CARLOS	110007932	3,500.00	2,765.63	RES	13		M
EDUARDO							
JACOME AGUILAR SEGUNDO	110009796	55,000.00	53,275.23	VIG	13		C
CESAR HUMBERTO							
CHORLANGO CABASCANGO MARIA	110000621	8,000.00	3,471.60	VIG	13		V
ISABEL							
GUASGUA QUIMBIAMBA MARCO	110003118	3,500.00	294.11	VIG	13		P
VINICIO							



ORTIZ SOTO LUIS GONZALO	110001158	15,000.00	5,750.00	RES	13		M
PAÑA IGUAGO MARIA DE LOURDES	110006720	5,000.00	3,488.72	RES	13		M
PABON PABON MOISES ISRAEL	110007102	15,000.00	12,575.35	RES	13		M
REGALADO USAMA MARY ALEXANDRA	110008833	4,800.00	3,222.03	RES	13		M
CASTILLO TOAPANTA JOSE REIMUNDO	110003338	4,500.00	756.51	VIG	14		P
CEDEÑO BARBERAN JOSE GEOVANNY	110008431	3,500.00	2,872.38	RES	16		P
FLORES MENA MARTHA YOLANDA	110009215	6,500.00	5,884.50	RES	17		P
CHICA CHALA DIONISIO MACARIO	110008077	1,200.00	700.70	RES	17		P
ALCOCER MOROCHO MARTHA SALOME	110005441	8,000.00	4,024.09	RES	17	GESTION EXTRAJUDICIA	P
CAIZA VARGAS CANDY JANETH	110005544	1,800.00	340.99	RES	17		P
ARROYO CUMBAL MARIA FRANCELINA	110003302	12,000.00	6,815.35	RES	17		P
CUASCOTA SANCHEZ GUILLERMO	110002425	6,000.00	325.80	RES	20		M
PILCO LAGUA RAUL MESIAS	110002372	6,000.00	332.02	RES	21		P
LANDETA LEMA ROSA ANA	110005219	8,000.00	5,509.10	RES	24		M
CELIN SEGUNDO PEDRO TORRES OLMEDO OSCAR GONZALO	110003039	4,000.00	540.72	RES	28		P
	110005013	5,000.00	2,089.27	RES	28		P
ESPINOSA LOOR KERLY CECILIA	110008649	3,100.00	2,689.46	RES	34		P
DE LA CRUZ TOCAGON LUIS ISAEL	110004461	4,500.00	1,125.00	RES	34	GESTION EXTRAJUDICIA	M
VALENCIA HIDALGO JUAN CARLOS	110002669	10,000.00	827.06	RES	37	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
CHASI AIZAGA JOSE MIGUEL	110008182	3,100.00	2,543.36	RES	38	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
MANTILLA SANCHEZ MARCO POLO	110006823	8,000.00	6,562.43	RES	38	GESTION EXTRAJUDICIA	M
MONTENEGRO ZAMBRANO VICTORIA FERNANDA	110004631	5,000.00	1,745.41	RES	42	GESTION EXTRAJUDICIA	M
TOAPANTA CUZCO JOSE TOBIAS	110007499	6,000.00	4,788.48	RES	44	GESTION EXTRAJUDICIA	M
POLANCO LUNA HUGO ALBERTO	110007657	1,200.00	561.01	RES	44	GESTION EXTRAJUDICIA	P
UMAJINGA PILA JOSE CARLOS	110005570	5,000.00	2,852.11	RES	44	GESTION EXTRAJUDICIA	M
MANTILLA SANCHEZ ZOILA PAOLA	110005623	5,000.00	2,825.99	RES	49	GESTION EXTRAJUDICIA	P
MANTILLA SANCHEZ JHONNY BENJAMIN	110005661	11,100.00	8,164.24	RES	49	GESTION EXTRAJUDICIA	M
VELEZ EGAS CARLOS MANUEL	110004966	10,000.00	5,990.67	RES	59		P
ANTAMBA YASELGA KLEVER HONORIO	110006304	4,000.00	2,551.19	RES	64	GESTION EXTRAJUDICIA	P
VALENCIA PUJOTA MARIA GLORIA	110004849	6,000.00	2,464.20	RES	97	GESTION EXTRAJUDICIA	P
REMACHE CADENA HENRY VIRGILIO	110004162	1,600.00	54.15	VEN	121	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
IPIALES CUZCO MARIA CARMEN	110003144	2,000.00	500.17	VEN	317	DEPARTAMENTO JURIDIC	M
VALENCIA CISNEROS FRANKLIN RENE	110000083	6,000.00	926.93	VEN	343	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
ROCHA CAMPOS MARIANO	110000057	2,500.00	528.38	VEN	368	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
PÖRTILLO HERNANDEZ MANUEL FERNANDO	110000750	6,000.00	1,717.12	VEN	409	DEPARTAMENTO JURIDIC	M
YUGSI BASANTES GALO OSWALDO	110001469	3,500.00	1,238.15	VEN	426	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
MUÑOZ BERNAL LUIS ALBERTO	110001213	3,000.00	1,070.76	VEN	441	DEPARTAMENTO JURIDIC	P
MUÑOZ RUIZ LUIS ALBERTO	110000164	5,000.00	1,644.58	VEN	493	DEPARTAMENTO JURIDIC	M
CARDENAS HERNANDEZ JOSE MANUEL	110000918	2,000.00	1,111.04	VEN	680	DR MAURICIO ESTRELA	P
CUNGUAN GUERRERO FERNANDO FRANSISCO	110002994	2,000.00	1,579.85	VEN	848	DR MAURICIO ESTRELA	M

Elaborado por: **MH y CH**
Fecha: **01-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
ÍNDICES DE MOROSIDAD DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

PT₁₅ 3/3

INDICES DE MOROSIDAD AÑO 2010

MESES	MATRIZ	QUINCHE	TUMBACO	OTAVALO	GUAYLLAB.	QUITO NORTE	BORJA	QUITO SUR	GUAYAQUIL	YARUQUI	TABAC.	CHACO	IBARRA	CONSOLIDADO
ENE	6.71%	3.52%	6.68%	4.37%	6.08%	7.89%	0.48%	1.81%	6.89%	1.89%	3.14%	0.56%		4.93%
FEB	6.83%	4.66%	7.55%	4.79%	5.01%	6.72%	0.66%	2.88%	6.62%	3.71%	3.68%	0.80%		5.23%
MAR	4.98%	3.36%	6.99%	4.25%	4.67%	6.60%	0.88%	2.44%	7.91%	2.38%	3.24%	0.70%		4.43%
ABR	5.20%	2.83%	6.96%	3.50%	4.47%	5.14%	0.63%	2.84%	5.93%	2.29%	2.57%	0.75%		4.09%
MAY	5.21%	2.90%	6.27%	4.15%	4.32%	6.08%	0.89%	4.06%	8.06%	2.50%	2.50%	0.74%		4.32%
JUN	5.43%	3.18%	6.31%	4.43%	4.34%	6.43%	1.03%	4.41%	8.14%	2.80%	2.56%	0.91%		4.52%
JUL	5.87%	2.50%	6.63%	3.80%	4.27%	5.11%	0.84%	3.79%	8.19%	2.88%	4.16%	0.83%		4.42%
AGO	4.75%	2.06%	6.36%	3.82%	3.99%	4.51%	0.93%	4.32%	6.38%	2.43%	2.52%	0.79%		3.89%
SEP	5.27%	2.61%	9.92%	4.53%	4.45%	5.72%	1.09%	5.01%	7.34%	3.04%	4.20%	2.39%		4.97%
OCT	5.05%	2.19%	6.29%	4.10%	4.45%	4.73%	0.79%	5.57%	6.94%	2.19%	2.81%	1.12%	5.37%	4.15%
NOV	4.78%	2.70%	7.24%	4.64%	4.65%	5.69%	1.00%	6.46%	6.41%	2.48%	3.63%	1.65%	4.46%	4.50%
DIC	4.29%	2.58%	5.84%	3.87%	3.73%	4.59%	2.03%	6.25%	6.18%	2.99%	2.32%	1.68%	2.57%	3.97%
PROM.	5.36%	2.92%	6.92%	4.19%	4.53%	5.77%	0.94%	4.15%	7.08%	2.63%	3.11%	1.08%	1.03%	4.45%

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio" Ltda.

Elaborado por: **MH y CH**
Fecha: **20-05-11**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010
CÉDULA DE PRODUCTOS

PT₁₆ 1/2

PRODUCTO		CARACTERÍSTICA			
AHORRO A LA VISTA	DESDE	HASTA	%	Monto mínimo	Observaciones Desde el monto de \$ 10.000 se llena el formulario de origen de fondos
	0	20	1.14%	\$ 55,00	
	20.01	80	1.38%		
	80.01	200	1.58%		
	200.01	400	1.80%		
	400.01	1200	1.96%		
	1200.01	En adelante	2.19%		
CUENTA MÁGICA	Monto mínimo 25.00				
PLAZO FIJO	Plazo en días	Tasa	Monto mínimo		
	30 - 60	3.85%	\$ 200		
	61 - 90	3.89%			
	91 - 120	4.83%			
	121 - 180	5.00%			
	181 - 360	5.70%			
	Más de 361	6.69%			
AHORRO PLANIFICADO	Plazo meses	Tasa Anual	Bonificación por permanencia	Observaciones Apertura de cuenta con mínimo \$20,00 y ahorro mensual mínimo \$ 10,00	
	6	2.00%	1.00%		
	12	2.00%	3.00%		
	18	2.00%	3.25%		
	24	2.00%	4.00%		
	30	2.00%	4.25%		
	36	2.00%	5.00%		
	42	2.00%	5.25%		
	48	2.00%	6.00%		
54	2.00%	6.25%			
	60	2.00%	7.00%		
CRÉDITOS	Tipo de Crédito	Tasa nominal	Monto mínimo	Monto máximo	Plazo máximo
	Comercial	10.96%	5,000.00	80,000.00	60 meses
	Consumo	14.70%	1,200.00	24,000.00	48 meses
	Microcrédito	22.60% - 26.32%	100.00	20,000.00	48 meses
	Vivienda	10.57%	500.00	60,000.00	120 meses

Elaborado por: **MH y CH**
 Fecha: **01-06-2011**

Revisor por: **Mgs. Ximena Franco**
 Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010
CÉDULA DE SERVICIOS

PT₁₆ 2/2

SERVICIOS		
Emisión del SOAT		
Tarjeta de Débito	Emisión	5.15
	Renovación anual	1.85
	Reposición	4.94
Transferencias Interbancarias	costo	2.00
Seguro de Vida (Coopseguros)	Costo anual	7.00
Seguro médico odontológico	Costo mensual	2.30

Elaborado por: **MH y CH**
Fecha: **01-06-2011**

Revisor por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

PT₁₇ 1/2

LA COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA. DENTRO DE SUS OBJETIVOS BUSCA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA A LOS SOCIOS, POR TANTO LE SOLICITAMOS MUY AMABLEMENTE SE GIDNE CONTESTAR ESTA ENCUESTA, LA CUAL CONTRIUBIRA A MEJORAR NESTRO SERVICIO.

Autores: Mary Hidalgo y Cecilia Herrera

Fecha: 13 de Abril de 2011

1.- Usted acude a La Cooperativa “23 de Julio” por:

- a) Confianza
- b) Seguridad
- c) Atención o servicio
- d) Todas las anteriores

2.- ¿Qué tipo de productos o servicios utiliza usted en La Cooperativa “23 de Julio”?

- a) Créditos
- 2) Ahorros
- 3) Plazos fijos
- 4) Otros servicios

3.- Usted mantiene sus depósitos en La Cooperativa “23 de Julio por:

- a) Seguridad
- b) Por tasa
- c) Otros

4.- Considera usted que para acceder a un crédito los requisitos solicitados son:

- a) Muchos
- b) Pocos
- c) Nada

5.- ¿Qué tipo de crédito solicitó usted en La Cooperativa “23 de Julio”?

- a) Consumo
- b) Microcrédito
- c) Vivienda
- d) Comercial

6.- El crédito que usted solicitó en La Cooperativa “23 de Julio”, fue:

- a) Aprobado
- b) Rechazado



7- El tiempo que La Cooperativa "23 de Julio" se demoró en entregarle el crédito es:

- a) Menor a 8 días
- b) 8 – 15 días
- c) 15 – 30 días
- d) más de 30 días

8.- ¿Cual fue el trato que le brindaron en el servicio solicitado?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010**

PT₁₈ 1/3

CÉDULA NARRATIVA DEL MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Cuando existe una vacante, la cooperativa la cubre a través de un concurso de merecimiento, proceso en la que intervienen las siguientes paso:

I RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

- a) Interno.- En el reclutamiento interno, el jefe de RRHH busca candidatos que se alineen al perfil definido para el cargo vacante, reclutando aspirantes interesados en participar en el proceso, del interior de la Cooperativa 23 de julio.
- b) Externo.- En el reclutamiento externo, el jefe de RRHH busca candidatos que se alineen al perfil definido para el cargo vacante, reclutando aspirantes externos a través del uso de fuentes y medios de reclutamiento.
- c) Fuentes y medios de reclutamiento externo: Son aquellas herramientas que el jefe de RRHH utiliza para reclutar personal externo, como las siguientes:

Fuentes:

Colegios profesionales
Universidades
Institutos superiores
Instituciones de Educación media
Empresas de similar sector de negocios

Medios:

Prensa escrita
Radio
Televisión
Internet

II ANALISIS Y PONDERACION DE CARPETAS DE POSTULANTES

- a) Calificación de requisitos mínimos
Educación formal.

Edad.

Experiencia

- b) Capacitación afín
- c) Ubicación geográfica (domicilio del postulante)

III ENTREVISTA PRELIMINAR

- a) Presentación.
- b) Conocimientos
- c) Aspiración

IV PRUEBAS

- a) Diagnóstico de personalidad (Proyectivo y/o factorial)
- b) Diagnóstico psicotécnico
- c) Diagnóstico técnico
- d) Referencias de trabajos anteriores

VI TERNA FINAL

En este punto la decisión final de la contratación es tomada por el jefe inmediato conjuntamente con el Subgerente de la unidad correspondiente, el gerente general y el jefe de recursos humanos cuyo rol es asesorar la toma de la decisión final.

VII INDUCCION

El plan de inducción tiene una extremada importancia para lograr un proceso de adaptación congruente y sostenida que incremente el compromiso, la satisfacción hacia sus cargos y la moral institucional de los nuevos colaboradores.

Con este proceso se pretende dar una guía acerca de los diferentes procesos que es indispensable que cada cargo conozca para asegurar una adecuada gestión en el desarrollo, ejecución y evaluación de los procesos propios de su área.

POLITICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- No podrá ingresar al proceso de selección ninguna persona que tenga hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, esto aplica a miembros de Consejo Administrativo, Vigilancia, Gerencia General, Subgerencias, Jefaturas y todos los demás empleados de la Cooperativa.



- Los postulantes a un cargo en la Institución no deberán constar en central de riesgos con una calificación mayor a “B” y no presentar novedades en el cumplimiento de la ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP)
- Para el proceso de reclutamiento de personal, se debe primero considerar el reclutamiento en fuentes internas, si no existe conformidad con esto, se debe recurrir al reclutamiento en fuentes externas.

Elaborado por: **MH. CH.**
Fecha: **01-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 al 31 de diciembre del 2010**

**CÉDULA NARRATIVA DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL**

PT₁₉ 1/1

- Todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., sin excepción, se sujetarán a los sistemas de evaluación del desempeño que la Cooperativa establece.
- Se exceptúa de esta evaluación al Gerente General quién es evaluado por el Consejo de Administración y auditor interno quién es evaluado por Asamblea General y Consejo de Administración, en base a su gestión anual al frente de la institución.
- Todos los jefes departamentales, comerciales, y de agencia, serán evaluados de dos maneras (evaluación mixta):
 - Evaluación por cumplimiento de objetivos departamentales y/o institucionales.
 - Evaluación general de actitudes.
- La evaluación del desempeño de los empleados de la Cooperativa se hará a través de su jefe inmediato en coordinación con el jefe de recursos humanos.
- La Evaluación del desempeño una vez al mes

POLITICA DE EVALUACION PERIODO DE PRUEBA

- Los resultados de evaluación del período de prueba, serán entregados por el Jefe inmediato al área de RRHH con quince (15) días de anticipación a la culminación de dicho período, con esta información y previo análisis entre ambas instancias, el jefe de RRHH sugerirá al jefe inmediato planes de acción para corregir problemas que puedan surgir con el empleado. Si la evaluación es aceptable, se dará continuidad a la relación laboral entre la institución y el empleado; caso contrario se podrá decidir la terminación del contrato.

Elaborado por: **MH. CH.**
Fecha: **01-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.

RESUMEN DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DE CAPTACIONES A DICIEMBRE 2010

PT₂₀ 1/2

PRESUPUESTO 2010 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA

Código	Cuenta	Cayambe	Quinche	Tumbaco	Otavallo	Guayllab.	Quito Norte	Borja	Quito Sur	Guayaquil	Yaruquí	Tabacundo	El Chaco	CONSOLID.
21	Captación Directa	10,493,755	3,969,690	5,664,654	5,196,488	2,330,893	3,803,035	1,821,519	2,499,507	411,697	1,644,992	1,555,816	1,161,523	40,553,570
2101	Depósitos a la vista	8,281,365	3,038,270	3,740,340	3,373,644	1,555,606	2,058,577	1,328,033	1,275,837	298,926	1,217,383	1,074,608	918,120	28,160,709
2103	Depósitos a Plazo	2,212,390	931,420	1,924,315	1,822,844	775,287	1,744,458	493,486	1,223,670	112,771	427,609	481,209	243,404	12,392,861

BALANCE 2010 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA.

Código	Cuenta	Cayambe	Quinche	Tumbaco	Otavallo	Guayllab.	Quito Norte	Borja	Quito Sur	Guayaquil	Yaruquí	Tabacundo	El Chaco	CONSOLID.
21	Captación Directa	11,460,761	3,598,490	5,634,748	5,296,147	2,622,000	4,275,748	1,708,436	2,514,969	1,306,982	2,121,079	2,068,799	1,438,778	44,471,296
2101	Depósitos a la Vista	8,850,628	2,770,068	3,552,134	3,229,729	1,544,721	1,665,814	1,040,549	984,301	357,549	1,235,254	1,117,803	762,889	27,282,375
2103	Depósitos a Plazo	2,610,134	828,422	2,082,614	2,066,418	1,077,280	2,609,934	667,887	1,530,668	949,433	885,825	950,995	675,889	17,188,921

Elaborado por: MH y CH

Revisado por: Mgs. Ximena Franco

Fecha: 01-06- 2011

Fecha:



PT₂₀ 2/2

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010**

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DE CAPTACION 2010

Código	Cuenta	Cayambe	Quinche	Tumbaco	Otavalo	Guayllab.	Quito Norte	Borja	Quito Sur	Guayaquil	Yaruquí	Tabacundo	Chaco	CONSOLID.
21	Captación Directa	109.22	90.65	99.47	101.92	112.49	112.43	93.79	100.62	317.46	128.94	132.97	123.87	109.66
2101	Depósitos a la Vista	106.87	91.17	94.97	95.73	99.30	80.92	78.35	77.15	119.61	101.47	104.02	83.09	96.88
2103	Depósitos a Plazo	117.98	88.94	108.23	113.36	138.95	149.61	135.34	125.09	841.91	207.16	197.63	277.68	138.70

Elaborado por: **MH y CH**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha: **01 – 06 - 2011**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

PT₂₁ 2/2

COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN	RIESGOS						OBSERVACIONES	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
	CONTROL			INHERENTE				PRUEBAS CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
Base Legal			X			X	Si Cumple	Si cuenta con base legal bien estructurada	
Planificación Estratégica			X			X	No sé a difundido correctamente a todo el personal	Si existe y se encuentra bien diseñada	
Estructura Orgánica			X			X	Si Cumple	Si cuenta con organigrama estructural y funcional	
Indicadores de Gestión		X			X		Cumple parcialmente	Solo cuenta con indicadores financieros e indicadores de evaluación de desempeño	
Perfil Profesional			X			X	Se cumple con el proceso de selección de personal	Cuenta con el manual de selección y reclutamiento de personal	
Créditos y Cobranzas	X			X			No existe capacitación y difusión adecuada en los cambios o reformas de la política crediticia	No existe proceso de difusión	
Marketing	X			X			No cuenta con una	Verificar el proceso	



							fuerza de ventas como se lo menciona en el plan operativo anual	de implementación de la fuerza de ventas	
Evaluación de desempeño	x			x			Cuenta con indicadores de evaluación, pero algunos no están bien estructurados	Verificar los indicadores de evaluación.	
Preparado por : M H y CH Fecha: 02-06-2011						Revisado Por: Mgs. Ximena Franco Fecha:			



3.3.1. Planificación específica

La planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., es una de las actividades contempladas en el desarrollo de la institución. La misma que ha sido elaborada para mejorar la operatividad para alcanzar un crecimiento sostenido y generar la rentabilidad necesaria con lo cual mejoraría la ubicación dentro del ranking de las cooperativas.

Con estos antecedentes vamos a realizar una auditoría de gestión al 2010 de acuerdo a la información solicitada.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

PE₁ 1/1

INFORMACION PROCESADA DE LA ENTREVISTA A GERENTE GENERAL Y JEFES DEPARTAMENTALES.

Nombre	Cargo	Edad	Nivel de Educación	Forma de Ingreso a la Coop.	Capacitación
Eduardo Aguirre	Gerente General	45	Lic. Administración de Empresas	Concurso de merecimiento	SI
Mónica Nicolalde	Subgerente Financiera	35	Ingeniera Comercial	Concurso de merecimiento	SI
Lenin Moya	Subgerente de Negocios	48	Egresado de Administración de empresas	Concurso de merecimiento s	SI
Williams Pazmiño	Jefe General de Crédito y Cobranzas	38	Economista	Concurso de merecimiento s	SI
Rocío Aguirre	Tesorera General	27	Lcda. En Contabilidad y Auditoría	Concurso de merecimiento s	SI
Silvia Cando	Asistente de Talento Humano	30	Ingeniera Comercial	Concurso de merecimiento s	SI
Marisol Viteri	Jefe de Atención al Cliente	31	Ingeniera en administración de empresas	Concurso de merecimiento s	SI

COMENTARIO:

A la encuesta realizada al gerente general, subgerentes, y jefes departamentales, la mayor parte coinciden en que el ambiente laboral de la Cooperativa es bueno, y una mínima parte considera que se debería mejorar a través de la motivación al personal y el trabajo en equipo. De todos los entrevistados su ingreso a la Cooperativa se debe a un concurso de merecimientos ya que el manual de selección de personal una de sus políticas es el ingreso a través del proceso del concurso de merecimientos.

Es importante mencionar que la Cooperativa realiza constantes capacitaciones el personal en las diferentes áreas.

Elaborado por: **MH. CH**
Fecha: **13-06-2011**

Revisado Por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010
ANALISIS DE POLITICAS Y PROCESO DE CRÉDITO**

PE4 1/1

POLITICA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACION
PROCEDIMIENTOS DE LOS CREDITOS ✓ Recepción de solicitudes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos generales ▪ Revisión Buró de Crédito ▪ Precalificación de crédito ▪ Inspección o verificación ▪ Actualización de datos 	SI		
✓ Análisis de Crédito: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de certificados de ingresos. ▪ Verificación de Buró de Crédito ▪ Análisis de Capacidad de pago ▪ Análisis de capacidad patrimonial ▪ Informe de crédito 	SI		
✓ Aprobación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Según instancias de aprobación 	SI		Demora en procesar informes
✓ Desembolso <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legalización de documentos ▪ Acreditación de valores ▪ Custodio de documentos 	SI		
✓ Seguimientos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento a créditos según lo establecido por el reglamento 		NO	Retraso en realizar los seguimientos
✓ Recuperación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de créditos morosos ▪ Avisos de recordatorios de morosidad ▪ Cobro extrajudicial ▪ Cobro judicial 	SI	NO	Oficinas con altos índices de morosidad
		NO	No se inicia acción legal inmediata

Elaborado por: **MH y CH**
Fecha: **20-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**
Fecha:



COMENTARIO:

A pesar del cumplimiento de las políticas de crédito, existen procesos en los cuales registran demora o retrasos lo que incide directamente en la respuesta a los socios.

Se puede evidenciar que algunas oficinas presentan altos índices de morosidad, factor que influye en la rentabilidad de las oficinas y por ende en el consolidado.

RECOMENDACIONES:

Al jefe general de crédito y cobranzas:

- Medir y establecer tiempos de respuesta en cada una de las etapas de crédito con la finalidad de detectar en que procesos existe demora para corregirlos.
- Analizar los factores que o procesos de cobranza en las oficinas que registran altos índices de morosidad y minimizar el riesgo de incumplimiento de pago.
- Cumplir con los plazos que indica el manual de cobranzas en lo referente a la entrega de créditos para recuperación judicial
- Cumplir con los plazos establecidos en el reglamento de crédito para la realización de los seguimientos de créditos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

PE₅ 1/2

ANALISIS DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA.

POLITICA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACION
CLASIFICACION ETAPAS DE COBRANZA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega al prejudicial en los días establecidos ▪ Entrega al extrajudicial en los días establecidos ▪ Declaración de plazo vencido de acuerdo a los días de vencimiento establecido en el reglamento 		NO NO NO	Se entregan ciertos créditos.
ESTRATEGICAS DE RECUPERACION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificación telefónica ▪ Notificación escrita ▪ Visita de campo ▪ Presentación de demanda ▪ Seguimiento del proceso y recuperación del extrajudicial ▪ Seguimiento de proceso y recuperación por vía judicial 	SI SI SI SI SI	NO	
PROTOCOLO GESTION DE COBRANZAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificación con firma de recibido de la persona a quien se deja el aviso de morosidad. ▪ Actualización de datos en el sistema de socios que cambian de dirección, empleo, números telefónicos, etc. ▪ Ingreso al sistema acciones, fechas de compromisos de pagos, etc. 	SI SI	NO	Parcialmente Parcialmente
COMISIONES POR RECUPERACION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de comisiones de acuerdo a porcentajes establecidos 	SI		



<ul style="list-style-type: none"> Se carga en el sistema los valores por concepto de notificaciones 	SI		Parcialmente
PERSONAL DE COBRANZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Perfil 	SI		
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia 	SI		
<ul style="list-style-type: none"> Cada oficina cuenta con profesional extrajudicial y judicial 		NO	Un profesional brinda los servicios para 2 o 3 oficinas

COMENTARIO:

Los créditos en mora no tienen el seguimiento en el proceso recuperación y en algunos casos no se encuentran actualizados datos como direcciones, teléfonos, empleos; lo que dificulta la gestión de recuperación.

El asignar a los profesionales de cobranza más de dos oficinas para la recuperación de cartera, implica el no dedicar el tiempo adecuado para la recuperación efectiva.

Se debe dar cumplimiento a las normas establecidas por los entes de control y conforme a las normas que rige el reglamento de crédito y cobranzas de la cooperativa

RECOMENDACIÓN:

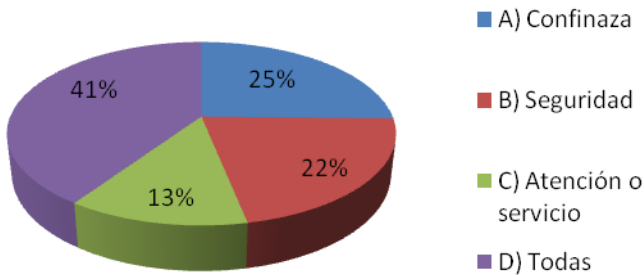
Al jefe general de crédito y cobranzas

- Realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de las políticas establecidas en el manual en lo referente a: actualización de datos, ingreso de valores por concepto de notificaciones, ingreso de acciones realizadas en el sistema, lo que permitirá que las gestiones de recuperación de cartera sean más efectivas.
- Dotar a cada oficina un profesional de cobranzas que dedique todo su tiempo a gestionar la recuperación de la oficina a cargo para lograr mejores resultados.
- Declarar de plazo vencido a los créditos de acuerdo al tipo de crédito y a los días de vencimiento que norma el reglamento para cumplimiento de lo establecido por el ente de control como es la Superintendencia de Bancos.

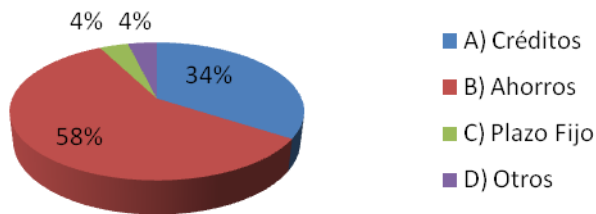
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
TABULACIÓN DE ENCUESTAS A SOCIOS, DE PRODUCTOS Y SATISFACCION AL
CLIENTE**

PE₆ 1/3

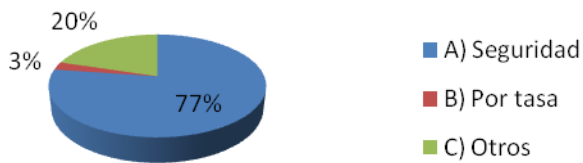
1. Usted acude a la Coop. 23 de Julio por:



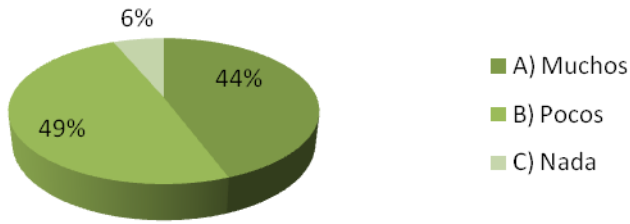
2. Qué tipos de productos o servicios utiliza usted, en la Coop 23 de Julio



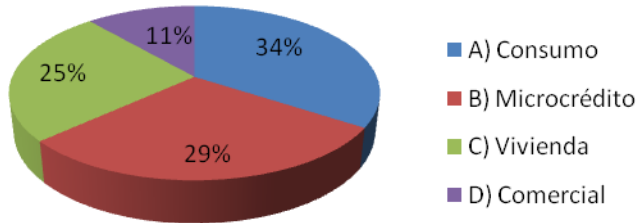
3. Usted mantienen sus depósitos en la Coop. 23 de Julio por:



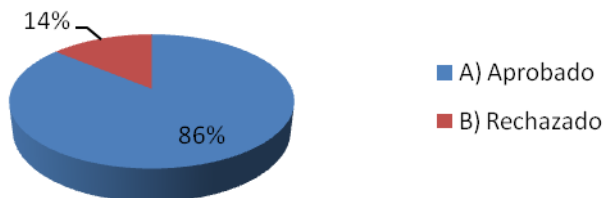
4. Considera Usted, que para acceder a un crédito los requisitos solicitados son:



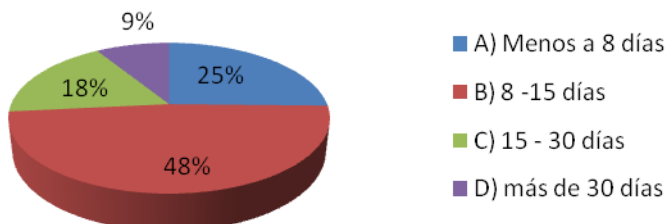
5. Qué tipo de crédito solicitó Usted, en la Coop. 23 de Julio

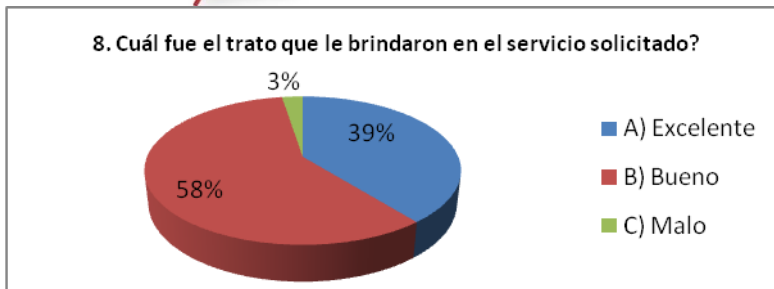


6. El crédito que Usted, solicitó en la Coop, 23 de Julio fue:



7. El tiempo que la Coop. 23 de Julio se demoró en la entrega del crédito fue:





PE₆ 3/3

COMENTARIO:

De la muestra de 80 encuestas realizadas a los socios, en el horario de atención de 8:00 a 17:00 horas, se puede concluir que:

- ▶ El 82% de los socios acuden a la Cooperativa por la seguridad y confianza que esta ofrece, porcentaje muy representativo que ha ganado durante los 47 años de vida institucional.
- ▶ Es rescatable mencionar que la atención que brinda la Cooperativa a los socios esta en un rango del 39% excelente y el 58% bueno.
- ▶ El 44% de los socios consideran que la Cooperativa, solicita muchos requisitos para otorgar o acceder a un crédito.
- ▶ El tiempo estimado que la Cooperativa se demora en otorgar un crédito está en un rango de 8 a 15 días y representa el 48%.

RECOMEDACIONES:

Al jefe de crédito:

- Proponer a las instancias correspondientes, reformas en lo referente a los requisitos de crédito, con la finalidad de flexibilizar el reglamento y no perder socios que puedan ir a la competencia, cuidando siempre el riesgo crediticio.
- Revisar el proceso de crédito, para identificar en que instancia se produce la demora, depurando así dicho proceso para acortar el tiempo de entrega de un crédito.



COMENTARIO:

La Cooperativa cuenta con una gran variedad de productos y servicios que permite cubrir la mayoría de las necesidades de la ciudadanía en general. Existe un mínimo número de socios del ahorro programado, debido a que no existe publicidad de este producto así como falta de un conocimiento profundo del mismo por parte del personal y en especial de los oficiales de negocios quienes lo comercializan.

RECOMENDACIÓN:

Al subgerente de negocios:

- Promover e incrementar la publicidad a través de los mejores canales de comunicación y así aumentar la demanda de este producto.
- Capacitar al personal de negocios sobre las características, beneficios y bondades del ahorro programado para incrementar las ventas.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010
ANALISIS DE POLITICAS Y PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

PE₇ 1/1

POLITICA	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	OBSERVACION
<p>PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil profesional ▪ Perfil de competencias ▪ Ejecución de proceso de selección. ▪ Fuentes y medios de reclutamiento externo ▪ Análisis y ponderación de carpetas de los postulantes. ▪ Calificación de requisitos mínimos. ▪ Entrevista preliminar ▪ Pruebas: Diagnóstico de personalidad, diagnóstico psicotécnico, diagnóstico técnico y referencias de trabajos anteriores. 	<p align="center">SI SI SI SI SI SI SI</p>		<p align="center">Parcialmente</p> <p align="center">Publicación a través de prensa e internet Hojas de vida</p> <p align="center">Educación formal, edad y experiencia</p>

<p>Elaborado por: MH y CH Fecha:</p>	<p>Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:</p>
---	---

COMENTARIO:

La mayor parte de empleados cumplen con el perfil profesional, pero se puede evidenciar que existen cargos a nivel de jefaturas en especial las jefaturas comerciales que se encuentran cursando sus estudios superiores, debido a que fueron promovidos cumpliendo con lo que estipula el reglamento de selección de personal en lo referente a dar preferencia al personal interno de la Cooperativa.



EVALUADOR
OPERA OPERATIVA:
AREA:
NOMBRE:
CARGO:
SUELDO:
PERCENTAJE
REMUNERACION VARIABLE
FECHA DE BONIFICACION
FECHA DE EVALUACION
MESES DEL CARGO:

ESTADO	
USUARIO	
CONTROLADO	
PORTAL MAYA RUBIA ESTELA	
CAROL MEGGIO	
SALES	
PLPA	
FECHA DE EJECUCION DEL TRABAJO	
FECHA	
Cualquier aclaración que requiera con fines de aclaración y recuperación de valores o temas de la situación en la herramienta utilizada para el efecto	

CARGO A MEDIR Oficial de Negocio

INDICADOR QUE MIDE	PROVEEDOR DE INFORMACION	INFORMACION	Total
1. Cumplimiento de acciones de marketing	Subgerencia Financiera	Ejecución presupuestaria de actividades	25%
2. Índice en función de las metas planificadas por el departamento de cuentas	Subgerencia Financiera	Cumplimiento de metas de crecimiento del activo	25%
3. Satisfacción del cliente con el servicio	Subgerencia Financiera	Diferencia porcentual entre los aperturas de cuentas reales frente a las aperturas presupuestadas	50%
4. Cumplimiento de la meta de operaciones	Oficina de Atención al Cliente	Mayor la satisfacción de los socios con el servicio brindado, gracias de las encuestas del departamento de Atención al Cliente	10%
5. Actualización de datos de socios que realizan operaciones de crédito y plazo fijo	Asistente de Crédito	Detalle de número de operaciones colocadas frente a la meta de colocación de crédito	5%
6. Cumplimiento presupuestario de Cartera	Oficina de Cumplimiento	DETALLE DE OPERACIONES DE CREDITO Y PLAZO FIJO Y DE ACTUALIZACION DE DATOS DE LOS SOCIOS	5%
7. Cartera	Subgerencia Financiera	Diferencia porcentual entre el crecimiento presupuestado frente al tratamiento real de la sumatoria de los destinos de consumo y planes masivos	25%
Total general			100%

ESCALA	%
A	100%
B	80%
C	60%
D	40%
E	20%

CARGO A MEDIR Oficial de Negocio

INDICADOR QUE MIDE	PORCENTAJE DE PONDERACION	ESCALA	DESCRIPCION	RESULTADO O CUMPLIMIENTO	VALOR
1. Cumplimiento de acciones de marketing	25%	A	Se cumple esta escala de indicador si el cumplimiento mayor al 100% de la unidad presupuestada	1	25.00%
		B	Se cumple esta escala de indicador si el cumplimiento mayor al 90% de la unidad presupuestada	2	12.50%
		C	Se cumple esta escala de indicador si el cumplimiento mayor al 80% de la unidad presupuestada	3	7.50%
		D	Se cumple esta escala de indicador si el cumplimiento mayor al 70% de la unidad presupuestada	4	5.00%
		E	Se cumple esta escala de indicador si el cumplimiento mayor al 60% de la unidad presupuestada	5	2.50%
2. Índice en función de las metas planificadas por el departamento de cuentas	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual o mayor al 100% del presupuestado	1	25.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual al 90% del presupuestado	2	12.50%
		C	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual al 80% del presupuestado	3	7.50%
		D	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual al 70% del presupuestado	4	5.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual al 60% del presupuestado	5	2.50%
3. Satisfacción del cliente con el servicio	50%	A	Se cumple esta escala de indicador si el número de aperturas presupuestadas mayor a 125% por aperturas de cuentas	1	12.50%
		B	Se cumple esta escala de indicador si el número de aperturas presupuestadas mayor a 120% por aperturas de cuentas	2	10.00%
		C	Se cumple esta escala de indicador si el número de aperturas presupuestadas mayor a 115% por aperturas de cuentas	3	7.50%
		D	Se cumple esta escala de indicador si el número de aperturas presupuestadas mayor a 110% por aperturas de cuentas	4	5.00%
		E	Se cumple esta escala de indicador si el número de aperturas presupuestadas mayor a 105% por aperturas de cuentas	5	2.50%
4. Satisfacción del cliente con el servicio	10%	A	Satisfacción del cliente encuestado del 100%	1	2.00%
		B	Satisfacción del cliente encuestado del 95% al 99%	2	1.90%
		C	Satisfacción del cliente encuestado del 90% al 94%	3	1.80%
		D	Satisfacción del cliente encuestado del 85% al 89%	4	1.70%
		E	Satisfacción del cliente encuestado menor al 80%	5	1.60%
5. Cumplimiento de la meta de operaciones	5%	A	Se cumple esta escala del indicador siempre a cuando el número de operaciones meta	1	0.50%
		B	Se cumple esta escala del indicador siempre a cuando el número de operaciones meta	2	0.40%
		C	Se cumple esta escala del indicador siempre a cuando el número de operaciones meta	3	0.30%
		D	Se cumple esta escala del indicador siempre a cuando el número de operaciones meta	4	0.20%
		E	Se cumple esta escala del indicador siempre a cuando el número de operaciones meta	5	0.10%
6. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE SOCIOS QUE REALIZAN OPERACIONES DE CREDITO Y PLAZO Fijo	5%	A	Se cumple esta escala de indicador si el 100% de las operaciones de crédito cuentan con actualización de datos del socio	1	0.50%
		B	Se cumple esta escala de indicador si el 95% al 99% de las operaciones de crédito cuentan con actualización de datos del socio	2	0.40%
		C	Se cumple esta escala de indicador si el 90% al 94% de las operaciones de crédito cuentan con actualización de datos del socio	3	0.30%
		D	Se cumple esta escala de indicador si el 85% al 89% de las operaciones de crédito cuentan con actualización de datos del socio	4	0.20%
		E	Se cumple esta escala de indicador si el 80% al 84% de las operaciones de crédito cuentan con actualización de datos del socio	5	0.10%
7. Cartera	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real supera al 200% del presupuestado en la sumatoria de los destinos de Cartera	1	12.50%
		B	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 180% y el 199% del presupuestado en la sumatoria de los destinos de Cartera	2	6.25%
		C	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 160% y el 179% del presupuestado en la sumatoria de los destinos de Cartera	3	3.12%
		D	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 140% y el 159% del presupuestado en la sumatoria de los destinos de Cartera	4	1.56%
		E	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 120% y el 139% del presupuestado en la sumatoria de los destinos de Cartera	5	0.78%
Total general				100%	

100%	CUMPLIMIENTO CUALITATIVO	100%
	CUMPLIMIENTO CUANTITATIVO	100%
CONDICIONES		
CUMPLIR CON EL ESTADADO DE BENTIN EN EL 100% DE LOS PERIODOS DE EJECUCION DEL TRABAJO DE LA COOPERATIVA		
CUMPLIR CON EL CUMPLIMIENTO DE 100% DE LOS PRESUPUESTOS CUANTITATIVOS DE LA COOPERATIVA		
CUMPLIR CON LAS CONDICIONES GENERALES		

UNIDAD OPERATIVA	TOTAL	EVALUADOR	ESCALA	FECHA DE EJECUCION DEL TRABAJO	FECHA DE EVALUACION	FECHA DE BONIFICACION	FECHA DE EVALUACION
UNIDAD OPERATIVA	TOTAL	JEFE COMERCIAL	PORTAL MAYA RUBIA ESTELA				
UNIDAD OPERATIVA	RENTAS	JEFE COMERCIAL	PORTAL MAYA RUBIA ESTELA				
UNIDAD OPERATIVA	ACTIVOS	JEFE COMERCIAL	PORTAL MAYA RUBIA ESTELA				
UNIDAD OPERATIVA	ADMINISTRATIVOS	JEFE COMERCIAL	PORTAL MAYA RUBIA ESTELA				



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE JULIO" SPA
FORMATO DE EVALUACION DE INDICADORES DE BIENESTAR

EVALUADOR:
UNIDAD OPERATIVA:
AREA:
NOMBRE:
CARGO:
SUELDO:
PORCENTAJE DE REMUNERACION VINCULADO:
FECHA DE EMISION:
FECHA DE EVALUACION:
UNIDAD DE MONEDA:

JEFE COMERCIAL	
NOMBRE	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY
OPERATIVO	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY
CARGO	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY
SUELDO	
FECHA DE EMISION	2023-11
FECHA DE EVALUACION	
UNIDAD DE MONEDA	Dólares, para el pago por la obtención de crédito de acuerdo a los estándares de mercado establecidos por la institución.

CARGOS A VALER: Aldana Gardon p

#	INDICADOR QUE MIDE	PROVEEDOR DE INFORMACION	INFORMACION	Total
1	Cumplimiento de estándares de rentabilidad	Supendencia Financiera	Ejecución presupuestaria de rentabilidad	20%
2	Mide el crecimiento del activo en función de las metas planificadas por la institución	Supendencia Financiera	Cumplimiento de metas de crecimiento del activo	20%
3	Control de morosidad	Supendencia Financiera	Diferencia porcentual entre la morosidad presupuestada frente a la morosidad real	10%
4	Cumplimiento de los estándares de provisión	Supendencia Financiera	Diferencia entre la relación provision sobre cartera beta (46%) real frente a la presupuestada, por cartera y contraparte	5%
5	Satisfacción del cliente con el servicio	Jefe de Atención al Cliente	Mide la satisfacción de los socios con el servicio brindado, através de las encuestas del departamento de Atención al Cliente	10%
6	Cumplimiento presupuestario de Cartera	Jefe de Cartera y Cobranza	Diferencia porcentual entre el crecimiento presupuestado frente al crecimiento real, en la población de cajas comunales	25%
Total general				100%

ESCALA	%
A	100%
B	80%
C	60%
D	40%
E	20%

ARGOS A VALER: Aldana Gardon p

INDICADOR QUE MIDE	PORCENTAJE DE Ponderación	ESCALA	DEFINICIÓN	RESULTADO O DESTINADO	VALOR
1. Cumplimiento de estándares de rentabilidad	20%	A	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento mayor al 100% de la unidad presupuestada	1	20.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 80% al 99% de la unidad presupuestada	0	0.00%
		C	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 60% al 79% de la unidad presupuestada	0	0.00%
		D	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 40% al 59% de la unidad presupuestada	0	0.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento menor al 30% de la unidad presupuestada	0	0.00%
2. Mide el crecimiento del activo en función de las metas planificadas por la institución	20%	A	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual o mayor al 100% del presupuestado	1	20.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 70% y el 99% del presupuestado	0	0.00%
		C	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 50% y el 69% del presupuestado	0	0.00%
		D	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 30% y el 49% del presupuestado	0	0.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es menor al 20% del presupuestado	0	0.00%
3. Control de morosidad	10%	A	Se cumple esta escala del indicador si la morosidad de las cajas confirmadas es menor o igual al 1.5%	0	0.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si la morosidad de las cajas confirmadas se encuentra entre el 1.51% y 1.99%	0	0.00%
		C	Se cumple esta escala del indicador si la morosidad de las cajas confirmadas se encuentra entre el 2.00% y 1.99%	0	0.00%
		D	Se cumple esta escala del indicador si la morosidad de las cajas confirmadas se encuentra entre el 3.00% al 2%	0	0.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si la morosidad de las cajas confirmadas es mayor al 2%	1	10.00%
4. Cumplimiento de los estándares de provisión	5%	A	Se cumple esta escala del indicador si el 100% de la cartera se encuentra en estado A de acuerdo a la calificación	3	0.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si el 80% de la cartera se encuentra en estado A de acuerdo a la calificación	2	0.00%
		C	Se cumple esta escala del indicador si el 60% de la cartera se encuentra en estado A de acuerdo a la calificación	1	0.00%
		D	Se cumple esta escala del indicador si el 40% de la cartera se encuentra en estado A de acuerdo a la calificación	0	0.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si el 20% de la cartera se encuentra en estado A de acuerdo a la calificación	0	0.00%
5. Satisfacción del cliente con el servicio	10%	A	Satisfacción del cliente encuestado del 100%	1	0.00%
		B	Satisfacción del cliente encuestado del 90% al 95%	0	0.00%
		C	Satisfacción del cliente encuestado del 80% al 85%	0	0.00%
		D	Satisfacción del cliente encuestado del 70% al 75%	0	0.00%
		E	Satisfacción del cliente encuestado, menor del 60%	0	0.00%
6. Cumplimiento presupuestario de Cartera	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real supera al 100% del establecido en la meta de crecimiento	1	25.00%
		B	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 100% y el 90% del establecido en la meta de crecimiento	0	0.00%
		C	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 80% y el 90% del establecido en la meta de crecimiento	0	0.00%
		D	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 60% y el 70% del establecido en la meta de crecimiento	0	0.00%
		E	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento real está entre el 50% del establecido en la meta de crecimiento	0	0.00%
Total general					
				100%	
				100.00%	BUENA CESTIV

GRUPO ORGÁNICO:

SUMA DEL RESULTADO DE BIENESTAR DEL SUBGRUPO, EN EL PRECISO ESTADO CONTABLE DE LA COOPERATIVA	31
SUMA DEL RESULTADO DE BIENESTAR DEL SUBGRUPO, EN EL PRECISO ESTADO CONTABLE DE LA COOPERATIVA	31
UNIDAD DE MONEDA DE LOS INDICADORES DE BIENESTAR, EN EL PRECISO ESTADO CONTABLE DE LA COOPERATIVA	31
SE CUMPLEN LAS CONDICIONES GENERALES	31
TOTAL A RECIBIR	124.00

AREA	NOMBRE	CARGO	FECHA DE EMISION	FECHA DE EVALUACION	UNIDAD DE MONEDA	VALOR
AREA OPERATIVA	JEFE COMERCIAL	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY	2023-11		Dólares	100%
AREA OPERATIVA	JEFE COMERCIAL	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY	2023-11		Dólares	100%
AREA OPERATIVA	JEFE COMERCIAL	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY	2023-11		Dólares	100%
AREA OPERATIVA	JEFE COMERCIAL	ALDANA GARDON PAUL GEDUNYNY	2023-11		Dólares	100%

FECHA DEL EMPLEADO: _____ **FECHA DEL EVALUADOR:** _____



CAJACOSTERA
UNION DE AUDITORES
ASOCIADOS
COSTA RICA
CARRERA
NACIONAL DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS
FEDERACION DE AUDITORES
NACIONALES DE COSTA RICA
FEDERACION DE AUDITORES
NACIONALES DE COSTA RICA

**COMUNICACION DE ASESORIA Y OPORTUNIDAD DE MEJORA
PARA LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN**

FECHA COMERCIAL:	01/01/2024
INDICADOR:	Indicador de Eficiencia Operativa
UNIDAD OPERATIVA:	Unidad Operativa de Mantenimiento y Limpieza
FECHA:	01/01/2024
ELABORADO POR:	J. J. J.
REVISADO POR:	J. J. J.
APROBADO POR:	J. J. J.

CARGOS A MEDIR Jefe Operativa

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	FECHA	RESULTADO	FECHA
1. Se cumple con el cronograma de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de la planta de procesamiento de azúcar.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumple con el cronograma de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de la planta de procesamiento de azúcar.	01/01/2024	100%	01/01/2024
2. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos sólidos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos sólidos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
3. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos líquidos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos líquidos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
4. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos gaseosos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos gaseosos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
5. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos térmicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos térmicos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
6. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos acústicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos acústicos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
7. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos químicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos químicos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
8. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos biológicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos biológicos.	01/01/2024	100%	01/01/2024
9. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos nucleares.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos nucleares.	01/01/2024	100%	01/01/2024
10. Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos radiológicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos radiológicos.	01/01/2024	100%	01/01/2024

FECHA	%
01/01/2024	100%
02/01/2024	100%
03/01/2024	100%
04/01/2024	100%
05/01/2024	100%

FECHA OPERATIVA

#	INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	FECHA	RESULTADO	FECHA
1	Se cumple con el cronograma de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de la planta de procesamiento de azúcar.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
2	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos sólidos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
3	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos líquidos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
4	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos gaseosos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
5	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos térmicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
6	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos acústicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
7	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos químicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
8	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos biológicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
9	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos nucleares.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024
10	Se cumplen los estándares de calidad y seguridad en el manejo de los residuos radiológicos.	Indicador de Eficiencia Operativa	01/01/2024	100%	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DE GESTIÓN	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	FECHA
	COMPLETADO OPORTUNAMENTE	01/01/2024



EVALUADOR:
 OFICINA OPERATIVA:
 AREA:
 NOMBRE:
 CARGO:
 SUELDO:
 PORCENTAJE:
 REMUNERACION:
 VARIABLE:
 FECHA DE CORTE:
 EVALUACION:
 MISION DEL CARGO:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA
 FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

SETE COMERCIAL
 VARIJUA
 OPERATIVO
 GUERRERO PALMA LUIS RODRIGO
 SUELDO DE OPERARIO
 356.57
 25.00%
 2000 DICIEMBRE DEL 2010
 11/11
 Reporte al Comité de Control y Cobranza de las provisiones de cobranza a socios de cuenta corriente a respecto del flujo de movimiento del cobranza para aprobación de crédito

CARGOS A MEDIR: Control de Cobranza

#	INDICADOR QUE MIDE	PROVEEDOR DE INFORMACION	DESCRIPCION	VALOR
1	Cumplimiento de estándares de rentabilidad	Subgerencia Financiera	Ejecución presupuestal de rentabilidad	25%
2	Mide el crecimiento del activo en función de las metas planificadas por la institución	Subgerencia Financiera	Cumplimiento de metas de crecimiento del activo	25%
3	Control de monedidad	Subgerencia Financiera	Diferencia porcentual entre la monedidad presupuestada frente a la monedidad real, restada la monedidad por concepto de empréstitos anteriores	25%
4	Cumplimiento de los estándares de provisión	Subgerencia Financiera	Diferencia entre la relación provisión sobre cartera neta (44/14) real frente a la presupuestada, por eficiencia y controlado, excluyendo la provisión de empréstitos anteriores	15%
5	Control de costos, inspecciones y notificaciones	Asistente de Crédito	Reporte de cobranza ordenado al 100% de cumplimiento y reflejando las objeciones de socios	10%
Total general				100%

ESCALA	%
A	100%
B	80%
C	60%
D	40%
E	20%

#	INDICADOR QUE MIDE	PORCENTAJE DE PONDERACION	ESCALA	DESCRIPCION	RESULTADO OBTENIDO	VALOR
1	Cumplimiento de estándares de rentabilidad	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento mayor al 100% de la utilidad presupuestada	1	25.00%
			B	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 95% al 99% de la utilidad presupuestada	0	0.00%
			C	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 90% al 94% de la utilidad presupuestada	0	0.00%
			D	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento de entre el 85% al 89% de la utilidad presupuestada	0	0.00%
			E	Se cumple esta escala del indicador si existe cumplimiento menor al 80% de la utilidad presupuestada	0	0.00%
2	Mide el crecimiento del activo en función de las metas planificadas por la institución	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es igual o mayor al 100% del presupuestado	1	25.00%
			B	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 95% y el 99% del presupuestado	0	0.00%
			C	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 90% y el 94% del presupuestado	0	0.00%
			D	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo está entre el 85% y el 89% del presupuestado	0	0.00%
			E	Se cumple esta escala del indicador si el crecimiento del activo es menor al 80% del presupuestado	0	0.00%
3	Control de monedidad	25%	A	Se cumple esta escala del indicador si la monedidad real equivale al 75% o menos frente a la presupuestada	0	0.00%
			B	Se cumple esta escala del indicador si la monedidad real equivale al 76% y el 79% de la presupuestada	0	0.00%
			C	Se cumple esta escala del indicador si la monedidad real equivale al 80% y el 84% de la presupuestada	0	0.00%
			D	Se cumple esta escala del indicador si la monedidad real equivale al 85% y el 89% de la presupuestada	0	0.00%
			E	Se cumple esta escala del indicador si la monedidad real es mayor a 110% de la presupuestada	0	0.00%
4	Cumplimiento de los estándares de provisión	15%	A	Se cumple esta escala del indicador si la relación provisión/cartera total (44/14) es igual o menor al 75% del promedio del sistema	0	0.00%
			B	Se cumple esta escala del indicador si la relación provisión/cartera total (44/14) está entre el 76% y el 79% del promedio del sistema	0	0.00%
			C	Se cumple esta escala del indicador si la relación provisión/cartera total (44/14) está entre el 80% y el 84% del promedio del sistema	0	0.00%
			D	Se cumple esta escala del indicador si la relación provisión/cartera total (44/14) es de hasta 110% al promedio del sistema	0	0.00%
			E	Se cumple esta escala del indicador si la relación provisión/cartera total (44/14) es mayor a 110% al promedio del sistema	0	0.00%
5	Control de costos, inspecciones y notificaciones	10%	A	Se cumple esta escala si los socios cancelan las cuotas correspondientes al 100% de las notificaciones realizadas, y están ingresadas en el sistema	1	10.00%
			B	Se cumple esta escala si los socios cancelan las cuotas correspondientes al 95% de las notificaciones realizadas y están ingresadas en el sistema	0	0.00%
			C	Se cumple esta escala si los socios cancelan las cuotas correspondientes al 90% de las notificaciones realizadas y están ingresadas en el sistema	0	0.00%
			D	Se cumple esta escala si los socios cancelan las cuotas correspondientes al 85% de las notificaciones realizadas y están ingresadas en el sistema	0	0.00%
			E	Se cumple esta escala si los socios cancelan las cuotas correspondientes al 80% o menos de las notificaciones realizadas o no están ingresadas en el sistema	0	0.00%
Total general					48.00%	48.00%

100%	CUMPLIMIENTO CUANTITATIVO	48.00%
	CUMPLIMIENTO CUALITATIVO	0.00%
	GESTION REGULAR	

SE CUMPLE CON EL SERVICIO DE INTERVENCIÓN DEL COMITÉ DE FIDUCIARIOS (COMITÉ DE LA COOPERATIVA)
 SE CUMPLE CON EL SERVICIO DE 100% DE LO PRESUPUESTADO (COMITÉ DE LA COOPERATIVA)
 AGENCIA DE MANEJO DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL POR INCUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE CUMPLIR LAS CONDICIONES REQUERIDAS

SE CUMPLE	SI
NO SE CUMPLE	NO
TOTAL A REGISTRAR	SI
	NO

AREA	AREA	TPO DE SERVIDOR	SUELDO	ENCARGO	COMENTARIO	COMENTARIO	COMENTARIO
VARIJUA	OPERATIVO	OFICIAL	JEFE COMERCIAL	GUERRERO PALMA LUIS RODRIGO			
VARIJUA	OPERATIVO	SENIOR ANALISTA	JEFE COMERCIAL	GUERRERO PALMA LUIS RODRIGO			
VARIJUA	OPERATIVO	ACTIVO	JEFE COMERCIAL	GUERRERO PALMA LUIS RODRIGO			
VARIJUA	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	JEFE COMERCIAL	GUERRERO PALMA LUIS RODRIGO			

FIRMA DEL EMPLEADO: _____ FIRMA DEL EVALUADOR: _____



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

ANALISIS DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS (MUESTRA AGENCIA YARUQUI - Diciembre 2010)

PE₈ 1/1

No.	Apellido s y Nombre	Cargo	Título	%	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Gestión Insuficiente
1	Rojas Paillacho Mariela	Supervisor Operativo	Estudiante Cont. Y Auditoría	94.20%		X			
2	Portilla Maya Rubia E.	Oficial de Negocios	Egresada de Adm. Empresas	90.50%		X			
3	Aldana Garzón Paúl	Asesor Grupal	Estudiante de Adm. Empresas	84.00%			X		
4	Guerrero Palma L ui s	Oficial de Cobranzas	Egresado de Jurisprudencia	60.00%				X	

Elaborado por: **MH. CH**

Fecha: **20-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COMENTARIO:

La cooperativa cuenta con evaluaciones de desempeño que se aplica a todo el personal y de acuerdo a las funciones propias de cada cargo, la que se realiza a través del jefe inmediato en coordinación con Talento Humano, ésta se efectúa de manera mensual y que de acuerdo a la siguiente escala son beneficiarios de una remuneración variable, así:

= 100%	Excelente
<= 99%	Muy buena
<= 89%	Buena
<= 74.5%	Regular
<= 40%	Gestión insuficiente

Si los funcionarios y empleados registran una calificación $\geq 75\%$ y cumplen condicionantes de acuerdo al cargo reciben entre el 20 y 30% de bonificación de su sueldo.

De la revisión efectuada, se verifica que existen indicadores que requieren de un cumplimiento mayor al 100%, llegando incluso hasta un 180%, por lo que se considera que va más allá del cumplimiento presupuestario.

RECOMENDACIÓN:

Al jefe de talento humano:

- Realizar una revisión de los porcentajes establecidos en los indicadores de gestión, los cuales deben ser basados al presupuesto establecido.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010

CÁLCULO DE INDICADORES

PE₉ 1/3

INDICADOR	CALCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
VISIÓN:		
Empleados que la conocen	53	El 62% del personal desconoce la visión y tampoco entiende completamente su concepto
TOTAL Empleados	----- = 0,38 → 38% 138	
Empleados que la comparten	53	El 100 % de los empleados que conocen, comparten la misma.
Empleados que la conocen	----- = 1 → 100% 53	
MISIÓN:		
Empleados que la conocen	53	El 62% del personal desconoce la misión y tampoco entiende completamente su concepto.
Total de Empleados	----- = 0,38 → 38% 138	
OBJETIVOS:		
Objetivos alcanzados	9	El 31% de los objetivos definidos no se alcanzaron.
Objetivos definidos	----- = 0.69 → 69 % 13	
ESTRATEGIAS:		
Estrategias implantadas	10	El 33% del total de las estrategias no se implementaron.
Total de estrategias	----- = 0,67 → 67% 15	
ORGANIZACIÓN		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Área descentralizadas	13	El 35% de las áreas están centralizadas en la oficina matriz.
Total de áreas	----- = 0,65 → 65% 20	

DIVISIÓN	Y		PE₉ 2/3
DISTRIBUCIÓN	DE		
FUNCIONES			
Empleados		138	Del total de empleados se determina que existen 7 personas por cada área de trabajo.
Total de áreas		----- = 7 empleados 20	
TALENTO HUMANO			
Análisis de puestos		138	El 100% de los puestos existentes son analizados.
Total de personal		----- = 1 → 100% 138	
Personal de nivel operativo		56	El 58 % corresponde al área de negocios.
Total de personal		----- = 0,41 → 41% 138	
DIRECCIÓN			
COMUNICACIÓN			
Canales de comunicación		7	Utilización de 7 canales de comunicación.
Total de áreas		----- = 0,35 → 35% 20	
EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO			
Personal del grupo de origen nacional		138	El 100% son de origen nacional.
Total de personal		----- = 1 → 100 % 138	
MOTIVACIÓN:			
Incentivos utilizados		2	Existe la utilización de los dos incentivos monetarios y no monetarios.
Total de Incentivos		----- = 1 → 100 % 2	



		PE₉ 3/3
CONTROL		
PROCESO		
Acciones correctivas	0	No existe control de calidad ISO
Total de acciones	----- = 0 → 0%	
	0	
HERRAMIENTAS		
Controles presupuestarios	1	Existe el 100% de control presupuestario.
Total de controles	----- = 1 → 100%	
	1	
CALIDAD		
Auditorías de sistema gestión de calidad	0	
Total de auditorías practicadas	----- = 0 → 0%	
	0	
Sistemas de gestión de la calidad	0	
Total de sistemas	----- = 0 → 0%	
	0	

Elaborado por: MH y CH Fecha: 20-06-2011	Revisado por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
---	---



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

PE 10 1/2

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO PARA GERENCIA
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN-PUNTOS MÁXIMOS**

Elementos Específicos	Establecidos	Obtenidos	%
1. PLANEACIÓN	250	123,97	12,40%
1.1. VISIÓN	60	24	
1.2. MISIÓN	60	24	
1.3. OBJETIVOS	65	44.85	
1.4. ESTRATEGÍAS	65	31.12	
2. ORGANIZACIÓN	300	206	20,6%
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	100	65	
2.2. DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	100	70	
2.3. TALENTO HUMANO	100	71	
3. DIRECCIÓN	250	198	19,80%
3.1. COMUNICACIÓN	80	28	
3.2. EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO	80	80	
3.3. MOTIVACIÓN	90	90	
4. CONTROL	200	70	7%
4.1. PROCESOS	70	70	
4.2. HERRAMIENTAS	70	0	
4.3. CALIDAD	60	0	
TOTAL	1000	597,97	59,80%
Elaborado Por: MH y CH Fecha: 20-06-2011	Revisado Por: Mgs. Ximena Franco Fecha:		



COMENTARIO.-

PE 10 2/2

De las áreas analizadas podemos concluir que:

A nivel de PLANEACIÓN: la mayor parte del personal desconoce la MISIÓN y VISIÓN, así como la no difusión de la planeación estratégica.

A nivel ORGANIZACIONAL: el recurso humano está bien distribuido en las diferentes áreas, pero el número del personal que pertenece al área de negocios es similar al número del personal operativo.

A nivel de DIRECCIÓN: Los canales de comunicación son utilización en un 50%.

A nivel de CONTROL: En la Cooperativa no se aplica ningún control de sistema de calidad.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia General:

- Buscar los canales de comunicación más adecuados para que se difunda entre todo el personal la misión, visión y los objetivos de la planificación estratégica, para que de esta manera el personal se comprometa y comparta los objetivos institucionales.
- Incrementar el personal del área de negocios puesto que es el generador del giro del negocio.
- Actualizar los medios de comunicación de acuerdo al avance tecnológico, para de esta manera la comunicación sea directa, fluida y oportuna.
- Implementar normas de calidad ISO, que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la Cooperativa.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HH₁ 1/1

HOJA DE HALLASGO N° 1

DESCONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Condición:

Los empleados desconocen los objetivos de la planificación estratégica, de la Cooperativa.

Criterio:

Debido a que la gerencia no tiene como política el dar a conocer a los empleados los objetivos propuestos en el plan estratégico.

Causa:

La falta de una política de difusión de los objetivos del plan estratégico hacia a los empleados y en especial del personal operativos.

Efecto:

El desconocimiento de los objetivos del plan estratégico de la Cooperativa, no permite que los empleados se enfoquen y se comprometan al cumplimiento de los mismos.

Conclusión:

La no difusión de los objetivos de la planificación estratégica, impide que todo el personal comparta y cumpla con las metas propuestas.

Recomendación:

A la Gerencia General:

- Implementar una política de difusión de los objetivos y metas del plan operativo, a todo el personal de la Cooperativa, para lograr el compromiso de los empleados.

Elaborado Por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado Por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HH 2 1/1

HOJA DE HALLASGO N° 2

LA MAYOR PARTE DEL PERSONAL DESCONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA

Condición:

La mayor parte del personal antiguo y nuevo desconoce la MISIÓN y VISIÓN de la Cooperativa.

Criterio:

Debido a que talento humano no tiene una adecuada difusión y seguimiento a los empleados.

Causa:

La falta de un seguimiento a los empleados, hace que estos no se comprometan con la MISIÓN y VISIÓN de la institución.

Efecto:

Por la falta de conocimiento y compromiso, hace que las actividades que se realizan no lleguen al grado de eficiencia y calidad que se pretende en la MISIÓN y VISIÓN.

Conclusión:

La inexistencia de un seguimiento a la difusión de la MISIÓN y VISIÓN a todo el personal, no permite llegar al total cumplimiento de lo que es y quiere ser la Cooperativa.

Recomendación

Al jefe de talento humano:

- Establecer visitas periódicas a cada una de las oficinas y departamentos, para así socializar con todo el personal la concepción de la MISIÓN y VISIÓN.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 3

HH₃ 1/1

NO EXISTE UNA ADECUADA CAPACITACIÓN EN LAS REFORMAS O CAMBIOS DE POLÍTICAS CREDITICIAS

Condición:

El Departamento de crédito no capacita a su personal, existen cambios o reformas en las políticas crediticias.

Criterio:

Debido a que no existe un procedimiento establecido de actualización en cambios de políticas y reformas del manual de crédito.

Causa:

La falta de capacitación y actualización en las políticas de crédito, no permite que el personal tenga el mismo criterio para la concesión del crédito.

Efecto:

El desconocimiento de los cambios o reformas en las políticas de crédito, puede ocasionar la entrega de créditos en las condiciones anteriores provocando el retraso o demora en la entrega de los créditos.

Conclusión:

La falta de capacitación en los cambios de las políticas crediticias, ocasiona molestias en los socios debido al retraso en la entrega de los créditos.

Recomendaciones:

Al jefe general de crédito y cobranzas:

- Establecer un procedimiento de capacitación para actualizar los cambios y políticas de crediticias, al personal inmerso en el área de crédito.

Elaborado Por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 4

HH 4 1/ 1

NO EXISTE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO

Condición:

El Área de Negocios no realiza un seguimiento adecuado, luego de la implementación de nuevos productos o servicios.

Criterio:

Debido a que no existe un seguimiento en la implementación de los nuevos productos o servicios.

Causa:

La falta de un seguimiento y estudio completo de todo el producto o servicio, no permite medir el impacto que este genera en los socios.

Efecto:

El no contar con un seguimiento en los nuevos productos o servicios, no permite conocer de la aceptación o no de los socios.

Conclusión:

El desconocimiento de la aceptación o no de un nuevo producto o servicio por parte de los socios, no permite mejorar las características y beneficios de estos, lo que lleva al incumplimiento de las metas establecidas.

Recomendación:

Al subgerente de negocios:

- Establecer un proceso de seguimiento en el lanzamiento o implementación de nuevos productos y servicios para determinar el impacto que este generó en los socios.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado Por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 5

HH 5 1/1

NO EXISTE FUERZA DE VENTAS

Condición:

La Cooperativa no cuenta con una fuerza de ventas a pesar de constar como estrategia dentro del plan operativo anual.

Criterio:

Debido al incumplimiento de las actividades y estrategias formuladas en el plan operativo anual de negocios.

Causa:

Debido a la falta de estructuración en el proceso de la conformación de la fuerza de ventas, es decir personal contratado a comisión o personal propio de la Cooperativa.

Efecto:

El no llegar al objetivo propuesto en captación de recursos que consta en la planificación estratégica, no permite mantener el índice de liquidez adecuado para la entrega de créditos.

Conclusión:

No se conformo la fuerza de ventas, incumpliendo la estrategia del plan operativo, dejando de captar los recursos que se pretendía con esta actividad.

Recomendación:

Al Subgerente de Negocios:

- Plantear estrategias que cuenten con un proceso que conste de: estudio, aplicación e implementación y seguimiento. Con la finalidad de que se puedan cumplir y no queden únicamente propuestas en el plan operativo.

Elaborar por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 6

HH₆ 1/1

DEMORA EN LA ENTREGA DE CRÉDITOS

Condición:

Existe demora en la entrega de crédito a los socios de la Cooperativa.

Criterio:

Debido a que no existe tiempos establecidos en cada etapa del proceso de crédito.

Causa:

Con la nueva estructura que implemento la Cooperativa, no se fijaron tiempos de respuesta en cada uno de las etapas del crédito.

Efecto:

La insatisfacción de los socios, por los créditos retrasados puede ocasionar la reducción en la demanda de créditos o pérdida de socios.

Conclusión:

La inconformidad de los socios, es un problema que debe ser atendido de manera inmediata, ya que puede causar problemas futuros, como la disminución de socios.

Recomendación:

Al jefe general de crédito y cobranzas:

- Establecer tiempos de respuesta en la entrega de crédito, para todas las oficinas por igual. Logrando así, la satisfacción del cliente por la concesión oportuna de los créditos.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 7

HH 7 1/1

MÍNIMA CANTIDAD DE CLIENTES EN AHORRO PLANIFICADO

Condición:

Existe una mínima cantidad de inversión en el producto de ahorro planificado.

Criterio:

Debido a la falta de promoción publicitaria del producto y sus beneficios, así como el conocimiento profundo de características, beneficios y bondades del producto por parte del personal que le oferta.

Causa:

La falta de conocimiento del socio y del personal de negocios sobre los beneficios del producto y las condiciones del mismo.

Efecto:

No generar la captación de recursos necesarios que ayuden a mantener y mejorar la liquidez de la Cooperativa.

Conclusión:

El no contar con una publicidad adecuada ocasiona el desconocimiento de los beneficios del producto provocando que no tenga la acogida en los socios.

Recomendaciones:

Al subgerente de negocios y jefe de marketing.

- Promover una campaña publicitaria adecuada para difundir los beneficios del ahorro planificado, para de esta manera incrementar la demanda del mismo.
- Capacitar al personal de negocios sobre las características, beneficios y el proceso en si del producto ahorro planificado, con la finalidad de incrementar las captaciones.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLASGO N° 8

HH₈ 1/1

EXISTE DESPROPORCIONALIDAD EN LOS PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Condición:

En la evaluación de desempeño aplicada al personal existen ciertos porcentajes que van más allá del cumplimiento presupuestario.

Criterio:

La falta de una aplicación correcta en los porcentajes de cumplimiento de los indicadores de gestión.

Causa:

Las personas encargadas de elaborar la evaluación de desempeño, establecen porcentajes de cumplimiento sobre estimados.

Efecto:

Desmotivación en el personal al no llegar al cumplimiento establecido.

Conclusión:

La sobre estimación en los porcentajes de cumplimiento en ciertos indicadores de gestión, provoca el desmejoramiento en el ambiente laboral, con la desmotivación de los empleados.

Recomendación:

Al jefe de talento humano:

- Revisar que los porcentajes de los indicadores de gestión, estén acorde al cumplimiento presupuestario y no más allá del 100%.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **27-06-2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HH₉ 1/1

HOJA DE HALLASGO N° 9

MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Condición:

La Cooperativa no logró alcanzar la totalidad de sus objetivos propuestos los cuales se reflejan en la eficiencia programática.

Criterio:

La falta de cumplimiento aciertas acciones de la planificación estratégica, no permitieron ser más eficientes.

Causa:

La falta de seguimiento y evaluación continua a todas las estrategias, hizo que no se alcanzara ciertos objetivos.

Efecto:

Cumplimiento parcial de los indicadores, obtenido un índice de eficiencia programática del 67%, por incumplimiento de lo establecido en la planificación estratégica, mientras que la eficacia presupuestal alcanzó el 106%, determinado que su eficiencia llega al 63%.

Conclusión:

La Cooperativa mantiene un nivel medio de eficacia programática, es decir no logran cumplir con todos los objetivos propuestos en la planificación estratégica, esto se debe a que la gerencia no da a conocer a todo el personal los objetivos que la Cooperativa desea alcanzarlos, así como no se da el seguimiento de cumplimiento a las acciones establecidas.

Recomendación:

A la Gerencia General:

- Realizar reuniones con: jefes departamentales y jefes comerciales para que por medio de ellos hacer conocer al personal operativo los objetivos propuestos en la planificación estratégica y así comprometer al personal en el cumplimiento de los mismos a través de la eficiencia y eficacia y atención de calidad.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha: **06 – 07- 2011**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE JULIO" LTDA

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

HOJA DE HALLAZGO N° 10

HH 10 1/1

INCUMPLIMIENTO AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

Condición:

El manual de procedimiento para la recuperación de cartera, no se ejecuta completamente como lo describe el mismo por parte del personal involucrado en el área de cobranzas.

Criterio:

Debido a la inobservancia de la normativa prescrita en la base legal por parte del jefe de crédito, oficiales de cobranzas y profesionales contratados en la etapa de extrajudicial y judicial.

Causa:

La falta de capacitación del personal que conforma el área de cobranzas, debido a que el trabajo lo realizan en base al criterio personal, obviando pasos importantes para la recuperación de cartera.

Efecto:

El incumplimiento de los manuales y procedimientos, genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada impide que la gestión de cobranza se más efectiva, así como la falta de seguimiento hace que la cartera siga envejeciendo, afectando a la rentabilidad de la cooperativa.

Conclusión:

La falta de cumplimiento en el manual de recuperación de cartera, así como el seguimiento a las gestiones de cobranza y de recuperación, provoca el envejecimiento de cartera y por ende la provisión de la misma, lo que conlleva a que la rentabilidad de la cooperativa se vea afectada.

Recomendación:

Al jefe general de crédito y cobranza:

- Capacitar al personal del área de cobranzas en lo referente a la normativa que contempla el manual, con la finalidad de minimizar el riesgo, disminuir los índices de morosidad y generar la rentabilidad necesaria que establece la cooperativa.

Elaborado por: **MH y CH**

Fecha:

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha:



FASE 4: INFORME

3.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1. Supervisión del trabajo de auditoría

La ejecución del trabajo de auditoría se sometió a una revisión y se determinó que ha sido realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en el informe final.

La supervisión se basa en la revisión de documentos de trabajos de auditoría, integrado en cada nivel de ejecución de trabajo.

Se recibió algunas instrucciones sobre:

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

El supervisor aprobó cada uno de los papeles de trabajo preparado por el equipo de auditoría.

El Gerente General, Subgerencias de Negocios y Financiera, así como los Jefes de Crédito, Talento Humano, Atención al Cliente y Tesorera, nos han entregado toda la información necesaria, para cumplir con las actividades.

Se ejecutará los siguientes pasos para la comunicación de resultados:

- Convocatoria a la conferencia final.
- Acta de conferencia final de comunicación de resultados.
- Elaboración final del informe.



CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Cayambe, 6 de julio del 2011

Señor Licenciado.
Eduardo Aguirre
Gerente General
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA,
Presente.

De mis consideraciones;

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convocamos a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.**

Por el período comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, realizado mediante orden de trabajo 001 del 4 de mayo del 2011, dicho acto se llevará a cabo en el auditorio de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA. Ubicado en Cayambe, en la calle Rocafuerte entre Sucre y Bolívar el día 15 de julio del 2011 a las 17:00; en caso de no asistir personalmente agradeceremos notificarnos por escrito, el nombre, apellido y cargo de la persona que participará en su representación.

Atentamente

Ing. Mary Hidalgo
Jefe de Equipo de Auditoria

Ing. Cecilia Herrera
Auditora Operativo



GUIA DE DISTRIBUCIÓN DE CONVOCATORIAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA.

No.	Nombres	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Eduardo Aguirre Sosa	Gerente General	6-jul-11		
2	Mónica Nicolalde C.	Subgerente Financiera	6-jul-11		
3	Lenin Moya López	Subgerente Negocios	6-jul-11		
4	Williams Pazmiño	Jefe de Crédito	6-jul-11		
5	Konstantin Hernandez	Jefe Talento Humano	6-jul-11		
6	Rocío Aguirre	Tesorera	6-jul-11		
7	Marisol Viteri	Jefe Atención al Cliente	6-jul-11		

Elaborado Por: **MH. CH.**

Revisado por: **Mgs. Ximena Franco**

Fecha: **04/07/2011**



3.4.2 Informe de Auditoría

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE
JULIO” LTDA.**

Período comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010



ÍNDICE

	Pág.
1. SIGLAS Y ABREVIATURAS	1
2. CARTA DE PRESENTACIÓN	2
3. INFORME	
3.1. CAPITULO I	
3.1.1. Motivo del examen	3
3.1.2. Objetivo del examen	3
3.1.3. Alcance del examen	4
3.1.4. Base Legal	4
3.1.5. Estructura orgánica	5
3.1.6. Objetivos de la Entidad	5
3.2. CAPITULO II	
3.2.1. Resultados del Examen	7
4. ANEXOS	
4.1. Anexo N° 1	13



SIGLAS Y ABREBIATURAS

Atención al Cliente	AC
Crédito y Cobranza	CC
Comunicación de Resultados	CR
Gerencia	G
Planificación Preliminar	PP
Planificación Estratégica	PE
Recursos Humanos	RH
Seguimiento y Monitoreo	SM
Hallazgos	H



Cayambe, 15 de julio de 2011

Señor Licenciado.
Eduardo Aguirre
Gerente General
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "23 DE JULIO" LTDA,
Presente.

De nuestras consideraciones;

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorros y Crédito "23 de Julio" Ltda., por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Nuestro examen se ha efectuado de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría, estas Normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente las operaciones a las cuales corresponden, se haya ejecutado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentos vigentes, políticas y demás normas aplicadas.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones los cuales constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con carácter de obligatorio.

Atentamente,

Ing. Mary Hidalgo
Jefe de Equipo de Auditoría

Ing. Cecilia Herrera
Auditora Operativa



**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA. POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2010**

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

La presente Auditoría de Gestión a la planificación estratégica del período 2010, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., se ejecutó de conformidad con la orden de Trabajo N° 001, se realiza previa solicitud a la Gerencia General, con la autorización firmada el 28 de diciembre del 2010.

OBJETIVO DEL EXAMEN

Los objetivos de la Auditoría se orientaron a:

- Evaluar el control interno.
- Identificar las áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las actividades, objetivos y metas que constan en la planificación estratégica de la Cooperativa.
- Emitir un informe, el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la Institución.
- Generar un plan cronograma de implementación y aplicación de recomendaciones.



ALCANCE DEL EXAMEN

La presente a Auditoría de Gestión se realizó en base al análisis de la estructura Administrativa y Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda. Así como la evaluación de los sistemas de control en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., son:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de Equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Estatutos de la Cooperativa
- Reglamentos de la Cooperativa
- Código de trabajo
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Julio” Ltda., fue creada el 20 de agosto de 1964 en Cayambe, en 1985 pasó al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Está conformada por la matriz ubicada en Cayambe y sus 12 sucursales en las ciudades de: Ibarra, Otavalo, Tabacundo, El Quinche, Guayllabamba, Yaruquí, Tumbaco, Quito Norte, Quito Sur, Borja, El Chaco y Guayaquil.

La Estructura Orgánica de la Cooperativa la conforman:

- Asamblea General de Socios, como su máxima autoridad,
- Consejo de Administración,
- Consejo de Vigilancia,
- Gerencia General, Subgerencias de Negocios y financiera nivel ejecutivo



Área de negocios:

- Atención al cliente
- Marketing
- Jefes comerciales
- Crédito y cobranza

Área financiero o de apoyo:

- Tesorería
- Contabilidad
- Talento humano
- Sistemas

OBJETIVOS:

Objetivos de la Entidad:

- La Cooperativa buscará promover el adelanto social y económico de sus socios y clientes, mediante la promoción del ahorro y otorgamiento de créditos y más productos y servicios financieros y sociales.
- Fomentará el desarrollo del sistema cooperativo de ahorro y crédito y buscará relacionarse con otras cooperativas a fines, con organismos de integración nacionales y extranjeros.

Objetivos estratégicos:

1 PERSPECTIVA FINANCIERA:

- Producción de la campaña “Socio presénteme un socios



- Generando cartera de consumo para titularizar.
- Mantener la tendencia de crecimiento de la cartera de consumo.
- Incrementar la participación de la cartera de micro.
- Repotenciando la gestión de la oficina Quito Norte, Quito Sur y Guayaquil.
- Implementación de estrategias comerciales masivas.
- Repotenciando el nivel de captación de la Oficina Borja y Chaco.

2 PERSPECTIVA DE PROCESOS:

- Monitoreando resultados de la red interna.
- Producción de la página WEB de negocios.
- Ejecución del producto de ahorro programado.
- Incrementando la participación de mercado de las zonas de influencia en ahorros.
- Incrementando la participación de mercado en cartera.

3 PERSPECTIVA CLIENTE - MERCADO:

- Implementando parcialmente tecnología para medir, la satisfacción del cliente.
- Generando indicadores de atención al socio, en las oficinas que disponen de la tecnología.

4 PERSPECTIVA TALENTO HUMANO:

- Fomentando eventos de integración, para mejorar la percepción de las variables de sentido de equipo y orgullo de equipo.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. DESCONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Los empleados de la Cooperativa, desconocen los objetivos y metas plateados dentro de la planificación estratégica, debido a que la Gerencia General no cuenta con una política de dar a conocer dichos objetivos, lo que no permite que los empleados se enfoquen y se comprometan a llegar al cumplimiento de los mismos.

Conclusión:

La no difusión de los objetivos de la planificación estratégica, impide que todo el personal comparta y cumpla con las metas propuestas.

Recomendación:

A la Gerencia General:

Implementar una política de difusión de los objetivos y metas del plan operativo, a todo el personal de la Cooperativa, para lograr el compromiso de los empleados

2. LA MAYOR PARTE DEL PERSONAL DESCONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA

La mayor parte del personal de la Cooperativa tanto antiguo como nuevo, desconocen la MISIÓN y VISIÓN de la institución, debido a que el departamento del talento humano, no cuenta con una adecuada difusión y un seguimiento para verificar si los empleados concientizaron el verdadero objetivo de lo que La Cooperativa es y quiere ser.

Conclusión:

La inexistencia de un seguimiento a la difusión de la MISIÓN y VISIÓN a todo el personal, no permite llegar al total cumplimiento de lo que es y quiere ser la Cooperativa.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano:

Establecer visitas periódicas a cada una de las oficinas y departamentos, para así socializar con todo el personal la concepción de la MISIÓN y VISIÓN

3. NO EXISTE UNA ADECUADA CAPACITACIÓN EN LAS REFORMAS O CAMBIOS DE LAS POLÍTICAS CREDITICIAS

El Departamento de crédito y cobranzas a través de su responsable el jefe general de crédito, no capacita a su personal cuando existen cambios, modificaciones o reformas en las políticas y reglamento de crédito. El departamento no cuenta con un procedimiento establecido que permita que todo el personal del área tenga el mismo criterio al momento de la concesión de un crédito, esto puede provocar demora o retrasos en la entrega de créditos, así como la concesión de créditos en las condiciones anteriores.

Conclusión:

La falta de capacitación en los cambios de las políticas crediticias, ocasiona molestias en los socios debido al retraso en la entrega de los créditos.

Recomendaciones:

Al jefe general de crédito y cobranzas:

Establecer un procedimiento de capacitación para actualizar los cambios y políticas de crediticias, al personal inmerso en el área de crédito.

4. NO EXISTE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO

El área de Negocios de la Cooperativa no realiza un seguimiento adecuado, luego de la implementación de un nuevo producto o servicio, que permita conocer la aceptación o no del mismo, así como el impacto que el producto o servicio ha generado en los socios y clientes. Este seguimiento facilitará mantener o mejorar las características y beneficios, llevando al cumplimiento de las metas establecidas en los nuevos productos o servicios.

Conclusión:

El desconocimiento de la aceptación o no de un nuevo producto o servicio por parte de los socios, no permite mejorar las características y beneficios de estos, lo que lleva al incumplimiento de las metas establecidas.

Recomendación:

Al subgerente de negocios:

Establecer un proceso de seguimiento en el lanzamiento o implementación de nuevos productos y servicios para determinar el impacto este generó en los socios.

5. NO EXISTE FUERZA DE VENTAS

Dentro del plan operativo anual del año 2010, como estrategia para optimizar la captación, consta la implementación de una fuerza de ventas, la misma que no ha sido implantada, debido a la falta de estructuración en el proceso de conformación de dicha fuerza, es decir no está determinado si el personal de la fuerza de venta será de la misma institución, o se contratará bajo la figura de servicios profesionales.

La Cooperativa al no implementar la fuerza de ventas, no cumplirá con el objetivo propuesto en la captación de recursos, rubro indispensable para la liquidez y la entrega de créditos.

Conclusión:

No se conformo la fuerza de ventas, incumpliendo la estrategia del plan operativo, dejando de captar los recursos que se pretendía con esta actividad.

Recomendación:

Al subgerente de negocios:

Plantear estrategias que cuenten con un proceso que conste de: estudio, aplicación e implementación y seguimiento. Con la finalidad de que se puedan cumplir y no queden únicamente propuestas en el plan operativo.

6. DEMORA EN LA ENTREGA DE CRÉDITOS

Con la nueva estructura implementada por La Cooperativa, se pretendía mejorar los tiempos de respuesta en la entrega de créditos, situación que no se ha cumplido, debido a que no se fijaron tiempos en cada etapa del proceso de crédito, provocando la falta de unificación de tiempos en todas las oficinas, esto genera la inconformidad de los socios así como la disminución en la demanda de créditos.

Conclusión:

La inconformidad de los socios, es un problema que debe ser atendido de manera inmediata, ya que puede causar problemas futuros, como la disminución de socios.

Recomendación:

Al jefe general de crédito y cobranzas:

Establecer tiempos de respuesta en la entrega de crédito, para todas las oficinas por igual. Logrando así, la satisfacción del cliente por la concesión oportuna de los créditos.

7. MÍNIMA CANTIDAD DE CLIENTES EN AHORRO PLANIFICADO

Existe un mínima cantidad de inversión en el producto de ahorro planificado, por la falta de promoción publicitaria, tanto de sus características como de sus beneficios, de igual manera incide la falta de conocimiento del producto por el personal que lo oferta, por tal motivo no se cuenta con inversiones considerables para que la Cooperativa, pueda realizar sus operaciones y mejorar la liquidez de la misma.

Conclusión:

El no contar con una publicidad adecuada ocasiona el desconocimiento de los beneficios del producto provocando que no tenga la acogida en los socios.

Recomendaciones:

Al subgerente de negocios y jefe de marketing.

- Promover una campaña publicitaria adecuada para difundir los beneficios del ahorro planificado, para de esta manera incrementar la demanda del mismo.
- Capacitar al personal de negocios sobre las características, beneficios y el proceso en si del producto ahorro planificado, con la finalidad de incrementar las captaciones

8. EXISTE DESPROPORCIONALIDAD EN LOS PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Dentro de la evaluación del desempeño aplicada a todo el personal de La Cooperativa, existen en ciertos porcentajes que van más allá del cumplimiento presupuestario superando en algunos casos hasta el 180%. La falta de una aplicación correcta de estos porcentajes de cumplimiento desmotiva al personal que a pesar de cumplir en el 100% el presupuesto, su calificación es baja por contemplar en ciertos indicadores de gestión porcentajes sobre estimados.

Conclusión:

La sobre estimación en los porcentajes de cumplimiento en ciertos indicadores de gestión, provoca el desmejoramiento en el ambiente laboral, con la desmotivación de los empleados.

Recomendación:

Al jefe de talento humano:

Revisar que los porcentajes de los indicadores de gestión, estén acorde al cumplimiento presupuestario y no más allá del 100%.

9. MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La Cooperativa no logró alcanzar la totalidad de sus objetivos propuestos, al obtener un índice de eficiencia programática del 67%, por incumplimiento de lo establecido en la planificación estratégica, mientras que la eficacia presupuestal alcanzó el 106%, determinado que su eficiencia llega al 63%.

Conclusión:

La Cooperativa mantiene un nivel medio de eficacia programática, es decir no logran cumplir con todos los objetivos propuestos en la planificación estratégica, esto se debe a que la gerencia no da a conocer a todo el personal los objetivos que la Cooperativa desea alcanzarlos.

Recomendación:

A la Gerencia General:

- Realizar reuniones con: jefes departamentales y jefes comerciales para que por medio de ellos hacer conocer al personal operativo los objetivos propuestos en la planificación estratégica y así comprometer al personal en el cumplimiento de los mismos a través de la eficiencia y eficacia y atención de calidad.



ANEXOS

ANEXOS N ° 1

NOMINA DE FUNCIONARIOS

No.	Nombres	Cargo	Desde	Hasta
1	Eduardo Aguirre Sosa	Gerente General		Indefinido
2	Mónica Nicolalde C.	Subgerente Financiera		Indefinido
3	Lenin Moya López	Subgerente Negocios		Indefinido
4	Williams Pazmiño	Jefe de Crédito		Indefinido
5	Konstantin Hernández	Jefe Talento Humano		A prueba
6	Rocío Aguirre	Tesorera		Indefinido
7	Marisol Viteri	Jefe Atención al Cliente		



FASE 5: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

3.5 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Una vez comentado y entregado el informe de resultado de la auditoría, deben someterse a un seguimiento permanente y puntual a todas las recomendaciones planteadas con la finalidad de corregir las fallas detectadas o evitar su incidencia.

A través del seguimiento se logrará:

- Facilitar la toma de decisiones a la gerencia general
- Verificar el cumplimiento de las recomendaciones a través de los jefes departamentales con fechas y responsables.
- Al final de la revisión comprobar las acciones que se llevaron a cabo y emitir un nuevo informe referente al grado de cumplimiento de las mismas.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “23 DE JULIO” LTDA.
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES
AÑO 2011**

N°	RECOMENDACIÓN	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	RESPONSABLES
1	GERENTE GENERAL Implementar política de difusión de la planificación estratégica a todo el personal.						
2	SUBGERENCIA DE NEGOCIOS Establecer un proceso de seguimiento en la implementación de nuevos productos y servicios.						
3	Plantear estrategias que se puedan cumplir previo a un estudio						
4	Promover campaña publicitaria del producto ahorro planificado						
5	Capacitar al personal de negocios sobre características y beneficios del producto planificado						
6	JEFE GENERAL DE CRÉDITO Establecer un procedimiento de capacitación en cambios y reformas de políticas crediticias.						
7	Establecer tiempos de respuesta en la entrega de créditos para todas las oficinas.						



8	JEFE DE TALENTO HUMANO Establecer visitas periódicas a las oficinas para socializar la MISION Y VISION						
9	Revisar los porcentajes de los indicadores de gestión de las evaluaciones de desempeño						

Elaborado Por: MH y CH Fecha: 04-07-2011	Revisado Por: Mgs. Ximena Franco Fecha:
---	---

3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1 CONCLUSIONES:

1. La planificación estratégica es la base principal con la que cuenta una empresa, la cual se utiliza como herramienta, para lograr los objetivos propuestos en beneficio de los socios y clientes.
2. Los indicadores de gestión en las evaluaciones de desempeño aplicadas a personal, son un método utilizado para receptor información sobre las funciones y procesos claves que los que opera la entidad y definir el éxito del sistema, programa y organización existente.
3. Para la aplicación e interpretación de indicadores de gestión en las cooperativas, éstos deben abarcar todos los objetivos establecidos en la planificación estratégica en forma permanente, lo que permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la realización de las actividades.
4. La falta de capacitación así como la utilización de los canales de comunicación más adecuados hace que el personal desconozca de los objetivos, metas, cambios y reformas tanto de la planificación estratégica como de la base legal, provocando el incumplimiento de los mismos.
5. Una Auditoría de Gestión es un examen objetivo que permite identificar a tiempo errores humanos, contables o financieros, así como la desviación de objetivos y funciones institucionales que impiden la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos.



3.6.2 RECOMENDACIONES:

1. Implementar en la Cooperativa una política de difusión y comunicación de los objetivos propuestos en la planificación estratégica a todo el personal, con la finalidad de generar una ventaja frente a la competencia por contar con un personal comprometido y alineado a las metas que quiere alcanzar la Cooperativa.
2. Aplicar correctamente los indicadores de gestión en las evaluaciones de desempeño e incentivar el esfuerzo y capacidad de los empleados. Este procedimiento es una herramienta efectiva para desarrollar las destrezas y habilidades de los mismos y a la vez permite alcanzar eficiencia y eficacia en las labores desempeñadas por empleados y funcionarios.
3. Aplicar e interpretar indicadores de gestión, los cuales deben abarcar todos los objetivos establecidos en la planificación estratégica en forma permanente, lo que permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la realización de todas las actividades que conlleva la cooperativa.
4. Mantener informado y capacitado a todo el personal sobre los cambios, reformas, objetivos y metas, permitirá que todos direccionen su labor hacia la consecución de los propósitos planteados y por consiguiente generar el crecimiento esperado para la empresa.
5. Realizar auditorías de Gestión, con la finalidad de disponer de una herramienta de evaluación independiente del desempeño de la misma, lo que llevará a mejorar la responsabilidad ante los socios y clientes y facilitar el progreso en la toma de decisiones por parte de los funcionarios responsables de su administración.



3.7 GLOSARIO

Ahorro a la Vista: contrato por medio del cual ingresan fondos a una entidad financiera, pudiendo incrementar, disminuir o retirar el dinero en el momento que se desee.

Ahorro Planificado: Tecnología de ahorro que incorpora el componente de programación del ahorro para concretar un objetivo. El ahorrista acuerda con la entidad financiera un plan de aportes que la entidad le exige cumplir a cabalidad en un tiempo determinado, en el cual no puede retirar sus ahorros hasta ver cumplido su propósito.

Auditoría de Gestión: Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigida a los planes, proyectos, procesos, o área de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones a demás de brindar información necesarias para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.

Archivo permanente o continuo: Archivo de los documentos de trabajo que contienen datos relativamente invariables: Copias de artículos de la constitución de la empresa y reglamentos, copias de las minutas de las juntas de directores, accionistas y comités; análisis de algunas cuentas del mayor como terrenos y utilidades retenidas.

Archivo corriente: En este grupo se separan y conservan los papeles de trabajo que solo tienen utilidad para el ejercicio que se haya revisado. En este caso quedan comprendidos la mayoría de papeles de trabajo preparados por el auditor y son útiles para demostrar el trabajo efectuado en la auditoria misma y deben ser conservados por el auditor el tiempo suficiente para mostrar en cualquier época los elementos utilizados para la conclusión expresada en el dictamen.

Calificación de riesgo: Actividad desempeñada por una entidad denominada “calificadora de riesgo”, que califica el riesgo implícito en un título, valor o instrumento financiero. El riesgo se califica en función de la evaluación económica y financiera del



emisor, de su posicionamiento en el mercado y de su capacidad para enfrentarse ante modificaciones del entorno económico, político y social.

Certificados de Depósitos: Documento de una entidad crediticia que acredita el depósito de dinero a plazo fijo, susceptible de transmisión a través de endoso o mediante cualquier otra forma admitida en derecho, sin ser necesaria la intervención de la entidad pública. El banco abono periódicamente al depositante los intereses, o los anticipa en su totalidad, y tiene la obligación de reembolsar su valor nominal a vencimiento.

Comunicación de resultados: Debe darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de otros grupos y otros asuntos importantes.

Control interno: Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) Confiabilidad de los informes financieros, 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Control de la calidad: Parte de la gestión de calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Cooperativa: Es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas.

Crédito: Entrega de un objeto o cantidad dineraria a otra persona, con el compromiso por parte de esta última a devolver el objeto o dinero a su acreedor en un plazo convenido, junto con los intereses que se produjeran.

Cuestionarios de control interno: Uno de los varios métodos con que se describe el control interno en los documentos de trabajo de la auditoría. Generalmente se diseña de modo que con las respuestas negativas se pongan de relieve las debilidades del control.



Depósito: Cualquier bien, valor o dinero confiado a un banco con la obligación de guardarlo y restituirlo.

Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes y materiales y de los recursos humanos y financieros.

Evidencia de Auditoría: Evidencia que corrobora o refuta la suposición de que los estados financieros, muestran objetivamente a situación financiera del cliente y los resultados de operación. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

Evidencia física: La que obtienen los auditores con un examen físico.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar un organización.

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

Indicadores de gestión: Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las dependencia o entidad, Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en ultimo termino el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Marcas de comprobación: Símbolo que el auditor usa en los documentos de trabajo para indicar un paso específico del trabajo efectuado, Siempre que se utilice, han de acompañarse de una leyenda que explique su significado.

Muestras representativas: Muestra que posee esencialmente las mismas características que la población de donde se extrae.

Papeles de trabajo: Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Plan de auditoría: Resumen general de una auditoría preparada en la etapa de planeación. Suelen incluir cosas como objetivos de trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de la auditoría y de fraude, un cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.

Programa de auditoría: Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevan a cabo durante la auditoría, Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar el que queda por hacer. 342

Están especialmente adaptadas a los riesgos y a los controles internos de cada proyecto.

Riesgo de auditoría: Riesgo de que los auditores no logren modificar convenientemente sus opiniones sobre estados financieros que contienen errores materiales.

Riesgo de control: Riesgo de que ocurra un error material en una afirmación sin que el control interno la detecte oportunamente.

Riesgo Inherente: Riesgo de un error material en una afirmación referente a una cuenta, sin considerar el control interno.



Riesgo de detección: Riesgo de que el procedimiento haga que los auditores concluyan que una afirmación contiene un error material, cuando en realidad no existe.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Socio: Persona que forma parte de una cooperativa y que se caracteriza por tener los mismos derechos que todos los demás socios de la cooperativa, por no responder personalmente de las deudas sociales a no ser que los estatutos establezcan lo contrario, por tener la obligación de participar en la actividad empresarial de la cooperativa, por tener la posibilidad de percibir un interés por su aportación al capital y por no participar directamente en los posibles excedentes del balance a fin del ejercicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Laborda Castillo, L. (2004) Fundamentos de Gestión Empresarial, Argentina
- Whittington, O. Ray, (2005). Principios de Auditoría, Decimo 4ta. edición, México. McGraw Hill.
- Franklin F, Enrique Benjamín, (2007). Auditoría Administrativa, 2da Edición. México, Pearson Educación
- Martínez Pablo; (2007) Guía Introducción al diseño de Indicadores
- Carlos Muñoz E. Auditoría en Sistemas Computacionales.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo. (2006), Control Interno y Fraudes, 2da. Edición. Colombia.
- Thompson, A. Arthur, Strickland, J.A., Gamble, E. John. (2008), Administración Estratégica. Decimo quinta edición, México. McGraw Hill.
- Andersen, Arthur, (1999) Diccionario de Economía y Negocios, Editorial Espasa.
- www.coop23julio.fin.ec. Reseña Histórica (14-04-2011)
- www.economiaynegocios.cl Elementos de gestión (29-04-2011)
- González Peralo, R. (2006). Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión [En línea]. Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml> [Consulta 06-02-2011].
- Gallart Molina, Y.(2008) Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>. [Consulta 06-02-2011].
- Guevara Núñez, L. Diseño de un Programa de Auditoría de Gestión Para el Área Financiera de la empresa Materiales de la Construcción [En línea]. Cuba. Disponible en: http://www.buenosaires.gov.areas/.../auditoria_gestion_empresas-soc_estado.pdf [Consulta 06-02-2011].



ANEXO