



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Auditoría de gestión a la cooperativa de ahorro y crédito  
“San José” Ltda. del barrio el Tambo, parroquia el Airo,  
cantón Espíndola de la provincia de Loja, período 2010.**

Trabajo de fin de titulación

**AUTOR:** Imaicela Acaro, Paúl Vicente

**DIRECTORA:** Villafuerte Escudero, Dayanara Isabel, Ec

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

## CERTIFICACIÓN

Economista

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado. “Auditoría de gestión a la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. del barrio el Tambo, parroquia el Airo, cantón Espíndola de la provincia de Loja, periodo 2010” realizado por el profesional en formación: Imaicela Acaro Paúl Vicente; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Marzo del 2013

f).....

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Imaicela Acaro Paúl Vicente declaro ser autor 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”

.....

Imaicela Acaro Paúl Vicente

C.I. 171581957-7

## ***DEDICATORIA***

En este largo camino hay seres que nos acompañan y están junto a nosotros a lo largo de nuestra existencia son quienes dan amor, esperanza, fe y sobretodo sentido a nuestra vida por eso dedico esta tesis a estos seres; a Dios el ser más sublime e importante en mi vida, a mi padre que siempre confió y me brindo la esperanza de superación, a mi madre por ser el ejemplo de vida y quien con sacrificio entrega y amor me brindó la oportunidad de estudiar esta noble profesión y culminar mi carrera, a mis hermanos por ser quienes me impulsan e inspiran para lograr y cumplir mis metas, sueños y anhelos. En fin a toda mi familia que siempre estuvo ahí cuando los necesitaba y siempre me impulsaron al éxito.

Paúl Vicente Imaicela Acaro

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y darme la oportunidad de cumplir mis objetivos. Quiero en esta oportunidad demostrar y dirigir mi inmensa gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja "Extensión Cariamanga" por abrir sus puertas al estudiante que opta por ingresar a esta prestigiosa institución, a mis maestros por realizar una labor tan loable, honorable y sacrificada que es la de impartir día a día la sabiduría y el conocimiento, de igual manera a la Escuela de Contabilidad de Auditoría que en su recinto me ha sabido guiar y encaminar hacia la luz de los valores profesionales y éticos para ser profesionales dignos de nuestro país.

También quiero expresar mi más profundo reconocimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SAN JOSÉ" por permitirme realizar una Auditoría de Gestión como proyecto de tesis la cual me ha servido para perfeccionarme y poner en práctica mis conocimientos.

Paúl Vicente Imaicela Acaro

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix

### CAPITULO I

<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Identificación de la empresa.....	1
1.2. Reseña Histórica.....	1
1.3. Servicios.....	2
1.4. Base legal.....	2
1.5. Planificación Estratégica.....	5
1.5.1. Misión.....	5
1.5.2. Visión.....	5
1.5.3. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivos Institucionales.....	5
1.5.1. Objetivos Estratégico.....	5
1.5.4. Valores Corporativos.....	5
1.5.5. Filosofía.....	6
1.5.6. Organigrama Estructural.....	6
1.5.7. Manual de Funciones.....	10

### CAPITULO II

<b>MARCO TEÓRICO DELA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
2.1. Auditoría de Gestión.....	12
2.1.1. Aspectos Generales de la Auditoría de Gestión.....	12
2.1.1.1. Definición.....	12
2.1.1.2. Alcance.....	12
2.1.1.3. Objetivo.....	12
2.1.1.4. Principios Fundamentales.....	12
2.2. Procesos de la Auditoría de Gestión.....	12
2.2.1. Planificación preliminar.....	13

2.2.1.1.	Preparación del proyecto de Auditoría .....	14
2.2.1.2.	Técnicas de recolección.....	15
2.2.1.2.1.	Investigación Documental .....	15
2.2.1.2.2.	Observación Directa.....	16
2.2.1.2.3.	Entrevista .....	17
2.2.1.3.	Cédulas.....	17
2.2.1.4.	Método Gráfico .....	18
2.2.1.4.1.	Flujo Diagramación .....	18
2.2.1.5.	Técnicas de Auditoría .....	19
2.2.1.6.	Papeles de Trabajo .....	19
2.2.1.7.	Evidencias .....	20
2.2.1.8.	Tipos de Informe .....	21
2.2.1.8.1.	Informe General .....	21
2.2.1.8.2.	Informe Ejecutivo.....	22
2.2.1.8.3.	Informe de Aspectos Relevantes.....	22
2.2.1.9.	Indicadores para la Auditoria de Gestión.....	22
2.2.1.9.1.	Indicadores de eficacia.....	23
2.2.1.9.2.	Indicadores de eficiencia.....	23
2.2.1.9.3.	Indicadores de productividad.....	23
2.2.1.9.4.	Indicadores de impacto.....	24
2.2.1.9.5.	Indicadores financieros.....	26
2.2.2.	Planificación Específica .....	27
2.2.2.1.	Categoría del Riesgo de Auditoría .....	28
2.2.2.2.	Evaluación del Riesgo de Auditoría.....	28
2.2.3.	Plan o Programa de Auditoría .....	29
2.2.4.	Ejecución de Trabajo.....	30
2.2.5.	Comunicación de Resultados .....	30

### **CAPITULO III**

<b>APLICACIÓN, PRÁCTICA, AUDITORÍA DE GESTIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Planificación Preliminar.....	35
3.1.1. Diagnostico Situacional (FODA).....	42
3.2. Planificación Específica .....	49
3.3. Evaluación Específica del Control Interno.....	56
3.4. Hoja de Hallazgos.....	97
3.5. Análisis e Interpretación de Resultados .....	116
3.6. Informe de Auditoria de Gestión .....	121

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXO**

### **ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Hoja de distribución de trabajo	38
Modelo de entrevista	39
Matriz de riesgos preliminar	41
Matriz de medios Internos	43
Matriz de medios Externos	46
Programa de auditoria	49-52
Control Interno Cuestionario	56-78
Evaluación del Control Interno	80-83
Ficha técnica	84
Cédula narrativa	91-94
Cédula de Análisis documental	95, 96
Hoja de Hallazgos	97-100
Ficha técnica	101
Hoja de Hallazgos	103
Ficha técnica	104
Hoja de Hallazgos	106-108
Ficha técnica	109
Hoja de Hallazgos	111,112
Ficha técnica	113
Hoja de Hallazgo	115
Cédula de seguimiento de mejora	129



## **RESUMEN EJECUTIVO**

A sus inicios fue la Caja de Ahorro y Crédito "SAN JOSÉ", empezando con 22 socios entre ellos 15 hombres y 7 mujeres, con un activo de 220 dólares provenientes de los certificados de aportación, deciden emprender pese a los inconvenientes que surgieron.

La Cooperativa mantiene bien estructurada su planificación estratégica misma que presenta en forma clara la misión, visión, objetivos, principios y valores.

La metodología de la auditoría de gestión está orientada a evaluar el desempeño de la organización para determinar la eficiencia, eficacia, economía y ética de las actividades en lo que respecta a planificación, organización, dirección y control.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión analiza los departamentos de Crédito y Cobranza con su área Atención al Cliente y Recursos Humanos.

El resultado obtenido en la auditoría se realizó con la ayuda de los papeles de trabajo los cuales arrojaron resultados como: La falta de un código de conducta y ética, no se encuentra visible la misión, visión y estructura organizativa, no se tiene un respaldo de información que sea ajeno a la cooperativa.

# CAPÍTULO I

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la Institución:	Cooperativa de Ahorro y Crédito "SAN JOSÉ" Ltda.
Provincia:	Loja
Cantón:	Espíndola
Presidente:	Sr. Jorge Francisco Merino Calva
Gerente General:	Sr. Pedro Jesús Girón Suarez

### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

A sus inicios fue la Caja de Ahorro y Crédito "SAN JOSÉ" de la parroquia El Airo, cantón Espíndola fue constituida el 15 de noviembre del 2002 gracias al apoyo del FEPP<sup>1</sup> a través del Ing. Jhonson Granda responsable de la zona de Espíndola, pero las condiciones con que contaban en ese entonces referente al personal administrativo y directorio no dio los resultados esperados debido a la migración poca motivación sobre el tema y otros inconvenientes, hubo desintegración del personal por los motivos antes mencionados sin embargo pese a la situación se continuó con la propuesta, delegando al Sr. Pedro Jesús Girón Suárez para que se capacite en contabilidad y administración financiera.

El 22 de mayo del 2003 se logró cristalizar la propuesta iniciando los servicios financieros en calidad de Caja de Ahorro y Crédito, empezando con 22 socios entre ellos 15 hombres y 7 mujeres, con un activo de 220 dólares provenientes de los certificados de aportación, mientras esto ocurría seguía la capacitación con el apoyo de PRODEIN<sup>2</sup> y la Escuela de Formación empresarial MONSEÑOR CÁNDIDO RADA y el grupo social FEPP, al término del año 2003 ya contábamos con un activo de 14000 dólares y un total de 35 socios lo que nos permitió fortalecer la parte socio organizativa y financiera, habiendo entregado un total de 163 créditos hasta la fecha, los mismos que tenían un máximo de hasta 500.00 (dólares)

A inicios del 2004 se logró ir consolidando el personal tanto del directorio como de administración, ocupando la dignidad de presidente el Sr. Ildebrando Flores Chinin en reemplazo del Sr. José Manuel Malacatus Jirón quien por situación de trabajo tuvo que emigrar a España, y el Sr. Pedro Girón como administrador de la caja de ahorro y crédito en reemplazo del Sr. Alcívar Sánchez quien inicio prestando estos servicios en calidad de administrador, pero renunció para ingresar a capacitarse en una carrera corta en mecánica industrial. , cabe indicar que es así como nuestra entidad financiera venía mejorando tanto en la parte administrativa, financiera y socio organizativa.

A inicio del año 2006 por iniciativa del directorio y socios se inicia la gestión para la legalización de la entidad financiera, logrando concretarse el 13 de agosto del año 2007 mediante Acuerdo

---

<sup>1</sup> Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio

<sup>2</sup> Promotora de desarrollo integral

Ministerial N° 00134. En la actualidad contamos con 260 socios y 100 clientes incluidos hombres y mujeres, además brindamos servicios no financieros a instituciones locales como el Seguro Social Campesino, a dos clubes deportivos, escuela fiscal Sin Nombre, Junta Parroquial, entre otras, la COAC<sup>3</sup> “San José Ltda.” A futuro será la que genere cambios en la economía solidaria en las familias de nuestra parroquia y cantón.

### **1.3. SERVICIOS**

Esta institución a más de motivar el ahorro, la inversión y otorgar préstamos a sus socios cuenta con servicio de internet.

### **1.4. BASE LEGAL**

Las actividades y operaciones de la COAC “San José” Ltda., se sujeta a las siguientes disposiciones legales:

#### **➤ Ley Nacional de Cooperativas y su Reglamento**

Es un marco jurídico que regula el cooperativismo así como facilita el desarrollo de las mismas y establece mandatos que deben cumplir las autoridades y los empleados entre los que se encuentran:

Denominar Pre cooperativas cuando se encuentren en proceso de formación y presentar los documentos pertinentes al Ministerio de Inclusión Social y Económica quien estudiará y aprobará concediendo la personería jurídica a través de la Dirección Nacional de Cooperativas;

Establece los requisitos que deben cumplir las personas para ser consideradas como socio o socia así como las prohibiciones. Que la estructura será a través de la Asamblea General de quienes se elegirá un Consejo de Administración, de Vigilancia, Gerencia y Comisiones Especiales a fin de que administren, controlen y fiscalicen a las Cooperativas.

Que se deberán integrar a fin de obtener mayor éxito en sus fines y propósitos, y podrá ser entre cooperativas de la misma línea o clase y asociaciones que es entre distintas clases o líneas.

Que la disolución y liquidación será por acuerdo del Ministerio de Inclusión Social y Económica, según informe de la Dirección Nacional de Cooperativas por haber cumplido con el tiempo para el cual fueron constituidas, por resolución de la Asamblea General, por disminución del mínimo legal de socios, por quiebra, por fusión con otra, por haber violado a la Ley o cualquier causal establecido en el Estatuto.

La presente ley y su reglamento es utilizada por todo el personal que labora en la Cooperativa lo que coadyuva a cumplir con los propósitos planteados por cada uno de los que labora en la Institución.

---

<sup>3</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito

La presente ley se aplica en la Cooperativa "San José" Ltda. Como un cuerpo fundamental para su constitución, estructuración, así como para el desarrollo de actividades y la buena administración de la misma cumpliendo con los objetivos propuestos por los entes cooperativos y las disposiciones que establecen los organismos de control.

➤ **Ley de Régimen Tributario Interno**

El Régimen Tributario se regulará por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos se constituyen en un medio para obtener recursos presupuestarios los que servirán como instrumento de política económica general.

La presente ley está integrada por los impuestos que se aplican a las entidades privadas o públicas y sus exenciones, entre los que se encuentran:

**Impuesto a la Renta.**- El cual se cobrará de acuerdo a las rentas globales que obtengan las personas, sucesiones indivisas y sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo a una base imponible constituida por la totalidad de ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto menos devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, el pago del impuesto será por declaración del sujeto pasivo al sujeto activo constituyéndose en este caso el Estado.

**Impuesto al Valor Agregado.**- Es el valor que grava por la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en sus etapas de comercialización y al valor de servicios prestados, la base imponible para el cálculo del impuesto será el valor total de bienes muebles o servicios de los cuales se deducirá descuentos, bonificaciones y bienes devueltos, el pago se realizará mensualmente mediante declaración.

**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 "San José" Ltda. 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.

➤ **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, el 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.

De esta manera tanto el Gerente como los trabajadores de la Cooperativa podrán hacer uso de este Código en cualquier situación que se presente sea favorable o desfavorable para cada uno.

➤ **Ley de Seguridad Social.**

Es una ley que establece los derechos y obligaciones, las prestaciones y servicios, la estructura administrativa y demás lineamientos que deberá cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; entre lo más importante de esta ley se encuentra:

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.

➤ **Reglamentos, Instructivos Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas en la entidad.**

Es un conjunto de reglas que norman el funcionamiento interno, el mismo que es elaborado por la Cooperativa que incluye disposiciones establecidas por mandato de la ley y reglamento, el que deberá ser aprobado en Asamblea General de Socios por mayoría de votos.

El Estatuto establece la constitución y responsabilidad que tendrá la Cooperativa ante terceros así como su duración; los objetivos que cumplirá en beneficio de la Comunidad y los principios fundamentales que regularán las actividades.

Presenta también las personas que serán tomadas en cuenta como socios y quienes no podrán serlo, establece los derechos y responsabilidades que deberán cumplir los mismos en caso de haber sido aceptados como socios.

La estructura interna y administrativa está dada por los siguientes organismos:

Asamblea General de Socios que es la máxima autoridad dentro de la Cooperativa y a través de su voto elegirán a otros organismos como son:

- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Gerencia.
- Comisiones Especiales.

Establece que el Régimen Económico que estará compuesto por:

- Las aportaciones de los socios.
- Cuotas de ingreso y multas.
- Del Fondo irrepartible de Reserva y de reservas facultativas.
- De subvenciones, donaciones, legados y herencias.

La disolución y liquidación será por voluntad de las 2 terceras partes de la totalidad de los socios, por reducción del patrimonio a un nivel inferior al mínimo establecido o por liquidación forzosa.

Establece que la contabilidad e información financiera será de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas y los estados financieros se pondrán a disposición del Consejo de Vigilancia a fin de que examine y haga las respectivas comprobaciones y posterior a esto se presente a los socios.

El Estatuto una vez que fue aprobado fue difundido a todos los empleados a fin de que conozcan y cumplan con cada disposición que se encuentra detallado en el mismo, Tanto las autoridades como los empleados han venido cumpliendo con todo lo establecido desde su publicación, se realizan reuniones trimestrales con el personal antiguo como nuevo a fin de que conozcan y sobre todo sigan cumpliendo con lo establecido tanto el estatuto y los reglamentos.

## 1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.5.1. Misión

El lema de esta institución

*“Ofrecemos servicios financieros y no financieros para mejorar la calidad de vida de las familias a nivel cantonal y regional utilizando tecnología adecuada con personal capacitado, atención ágil y personalizada a nuestros socios con transparencia y calidez”.*

### 1.5.2. Visión

La Visión señala lo que la entidad desea alcanzar a futuro; por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, visualiza su consolidación empresarial con rumbo al nuevo milenio, en el año 2012, planteando la siguiente visión corporativa:

*“Al 31 de Diciembre del 2012, la COAC “San José”, es líder en el Sistema financiero parroquial y cantonal, brinda servicios financieros y no financieros competitivos que satisfacen las necesidades de nuestros socios, fomentando su desarrollo socioeconómico”.*

### 1.5.3. Objetivos

#### Objetivos Institucionales

- Incrementar y mantener la rentabilidad.
- Incrementar y mantener la solvencia.
- Mejorar la calidad de vida de las familias y fomentar el desarrollo socio-económico.

#### Objetivos Estratégicos

- Disminuir el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área.
- Mejorar el manejo de la liquidez y evitar los problemas de mercado.
- Contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa.
- Contar con un buen gobierno corporativo.
- Contar con personal calificado, capacitado, comprometido, productivo y motivado.

### 1.5.4. Valores Corporativos

Esta entidad define sus valores corporativos tomando en cuenta el ámbito empresarial así como también el ámbito personal.

**CALIDEZ:** Es actuar con amabilidad, carisma y respeto.

**TRANSPARENCIA:** Es brindar información clara, confiable, veraz, adecuada y oportuna.

**HONESTIDAD:** Decir siempre la verdad, no mentir.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplir con nuestros compromisos adquiridos pensando en los derechos de los demás.

**SOLIDARIDAD:** Familiarizarse con las necesidades del prójimo.<sup>4</sup>

### 1.5.5. Filosofía

La COAC “San José” tiene como filosofía institucional brindar sus servicios a la población de Espíndola aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de su estructura ética moral para el desempeño de sus actividades y son los siguientes:

1. Respeto a la persona humana
2. Prioridad del servicio a los clientes
3. Mejoramiento continuo.

### 1.5.6. Organigrama Estructural

Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a. *Nivel Ejecutivo.*- El ejecutivo de muestra el grado de liderazgo ético basado en principios que se requiere, que ejerza la vigilancia sobre los recursos de la institución y es responsable de ejecutar sus políticas y programas
- b. *Nivel Administrativo.*- La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- c. *Nivel Gerencial-Operativo.*- Constituye función esencial del Nivel Gerencial-Operativo dar soporte técnico, de información y de gestión, tanto respecto de las funciones de supervisión y seguimiento como de planificación estratégica de los negocios, que para el conjunto del Grupo corresponde definir al Consejo de Administración de la Sociedad y ejecutar e impulsar a su Presidente y Consejero Delegado con el equipo directivo.

A este respecto, el Nivel Operativo establecerá metodologías, sistemas de análisis, procedimientos de supervisión de decisiones e instrumentos de control a nivel del Grupo, en interés y beneficio de la institución integrada en el mismo, respetando siempre el ámbito de gestión ordinaria y dirección efectiva.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Nivel Gerencial-Operativo impulsará el establecimiento de normas internas (sobre inversiones, créditos, compras, servicios corporativos, etc.) que sirvan de instrumentos de coordinación al servicio e interés de todas sus clientes, facilitando en este sentido la supervisión y seguimiento de la toma de decisiones en las mismas, con el objeto de velar por el cumplimiento de las estrategias y directrices de gestión establecidas por el Nivel de Administración de la Cooperativa.

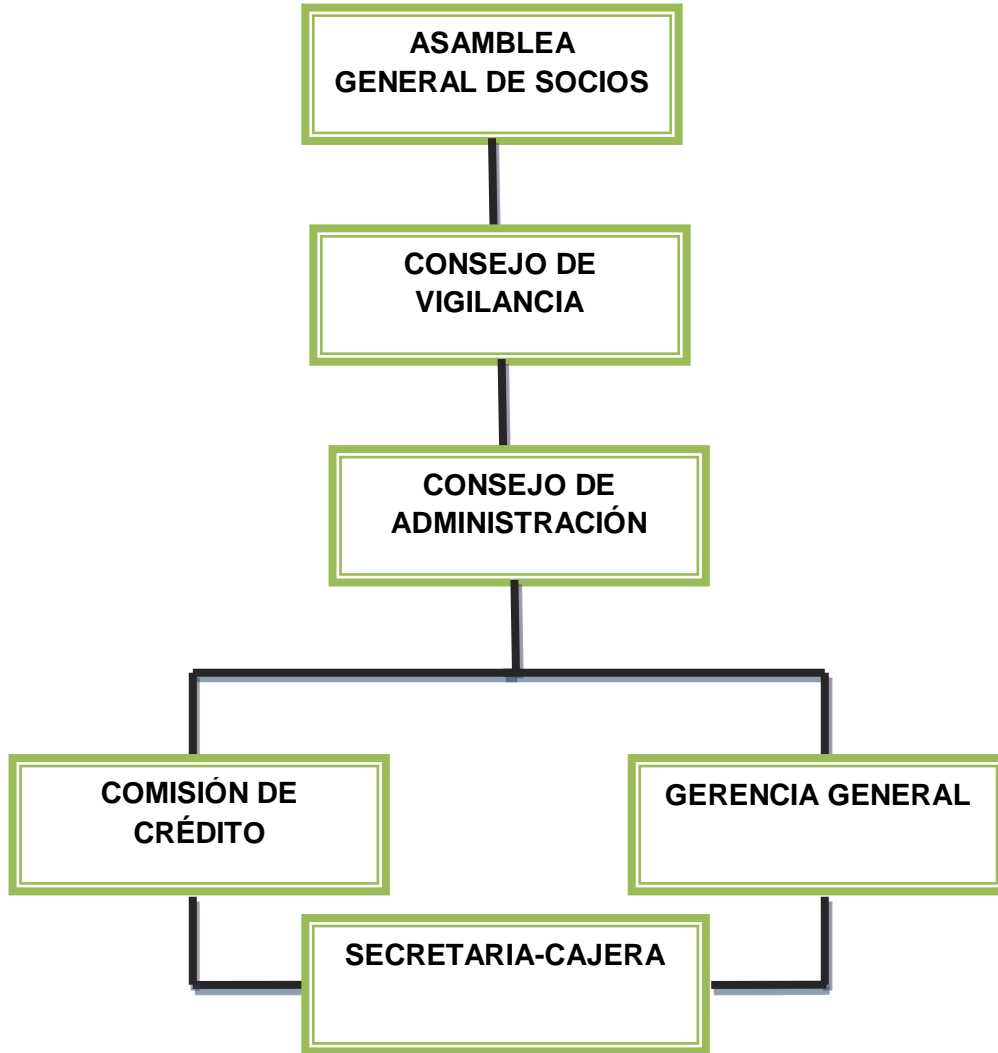
Los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinan en la siguiente estructura:

---

<sup>4</sup> Planificación estratégica (Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"SAN JOSÉ" LTDA.**

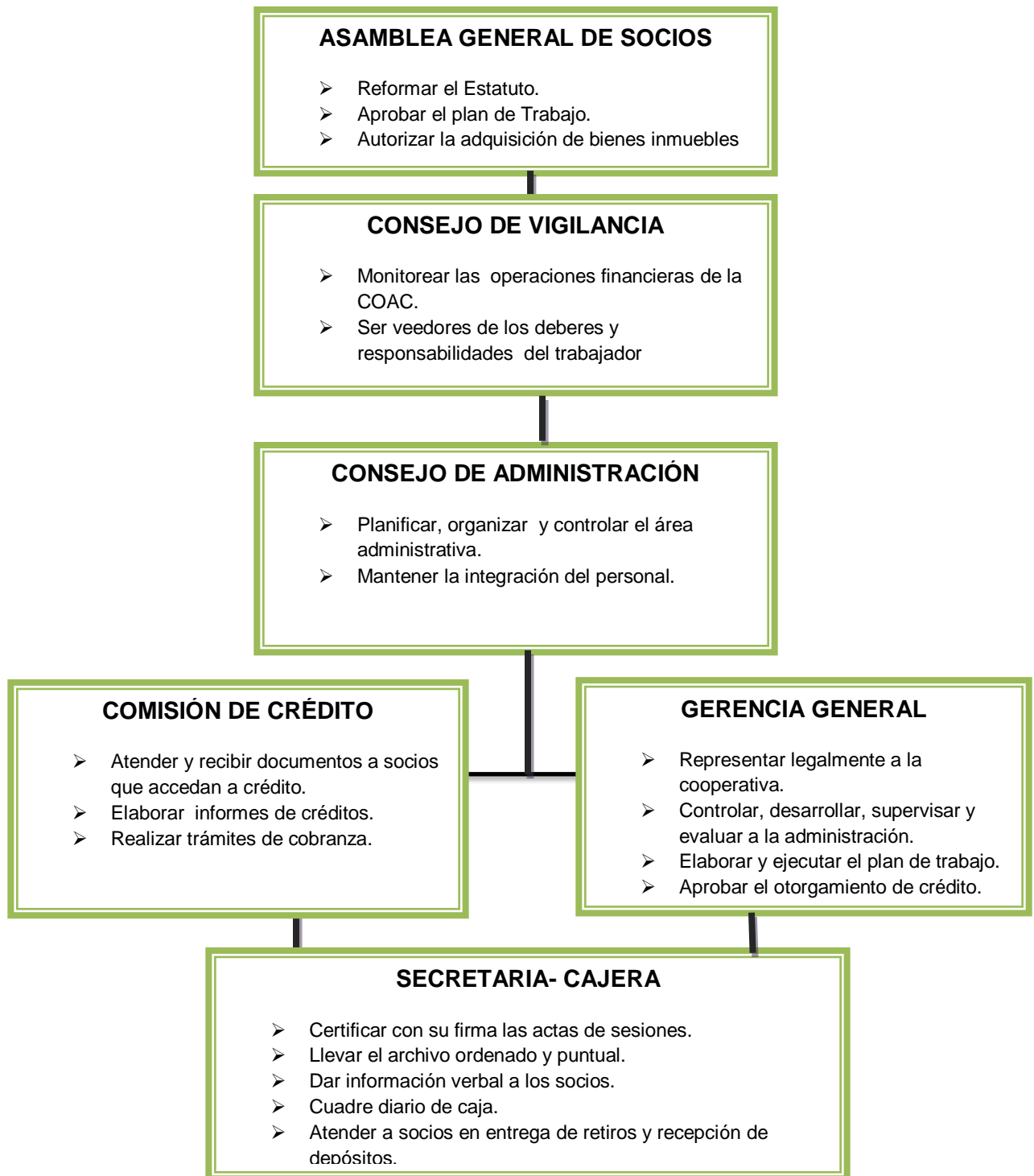
**Organigrama Estructura (Actual)**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.



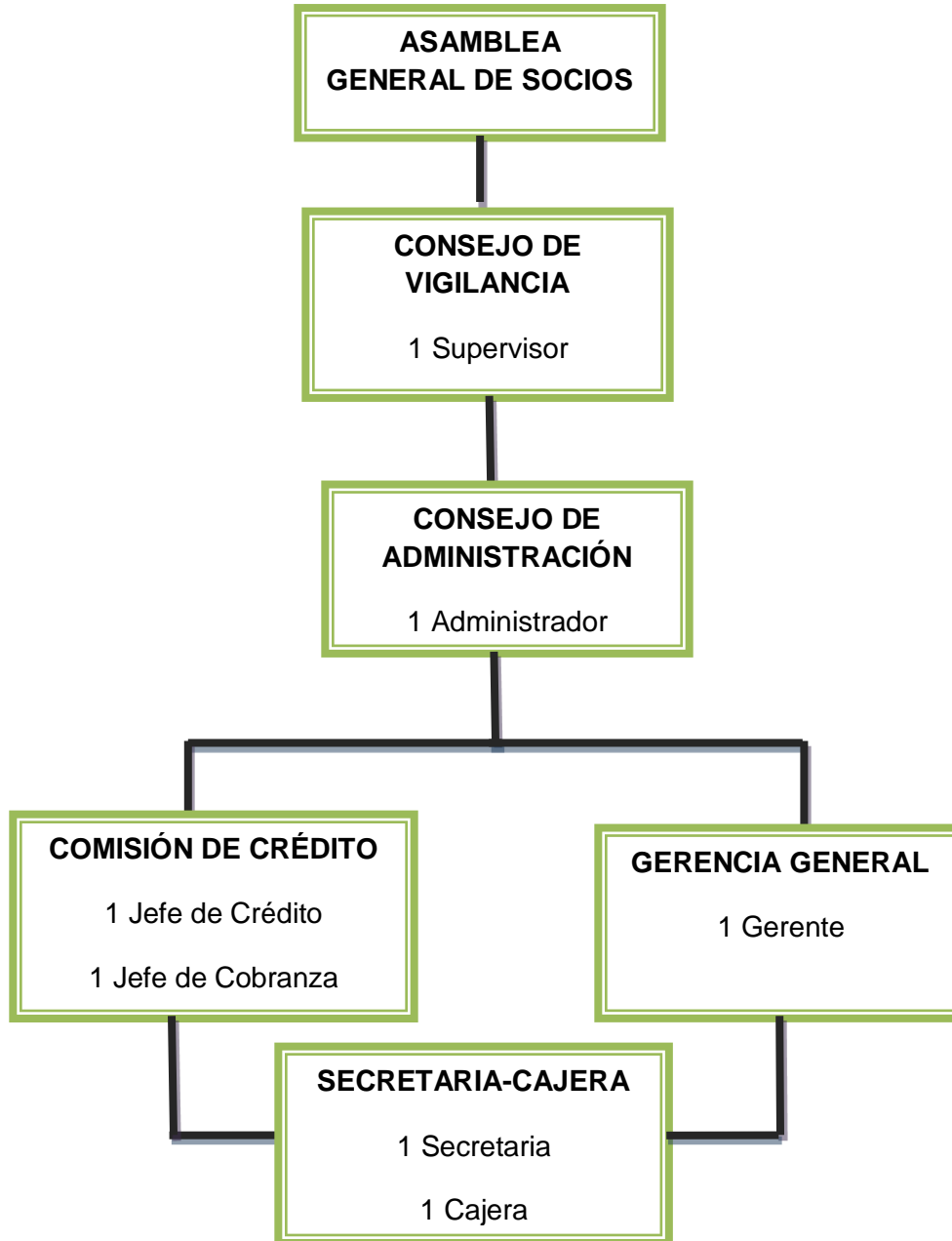
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"SAN JOSÉ" LTDA.  
Organigrama Funcional (Actual)**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"SAN JOSÉ" LTDA.**

**Organigrama de personal (Propuesto)**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

### 1.5.7. Manual de Funciones

#### PRESIDENTE

- Presidir las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración, así como todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- Velar permanentemente por el cumplimiento de los Reglamentos, Estatutos y decisiones adoptadas por la Asamblea General y resoluciones de la Dirección Provincial del MIES de Loja.
- Vocero oficial de la Cooperativa, es el único que podrá hacer declaraciones oficiales.
- Designar delegados a reuniones nacionales o internacionales de carácter cooperativo y a conferencias, actos sociales, convenciones, seminarios y paneles convocados por organismos de integración; y,
- Defender las ideas, doctrinas, principios y procedimientos en que se sustenta el movimiento cooperativo y las bases legales que robustecen el sistema y permiten su desarrollo.

#### SECRETARIA

- Tener las cualidades inherentes al desempeño de sus funciones.
- Mantener la reserva más absoluta sobre las decisiones, discusiones y conflictos que se ventilen en el seno del Consejo,
- Organizar las informaciones administrativas o sumarias internas que tuvieren lugar; y,
- Realizar las citaciones para las reuniones del Consejo de Administración.

#### CONSEJO DE VIGILANCIA

- Elaborar un plan de trabajo anual sobre las actividades a cumplir de manera que se examinen en forma continuada las operaciones financieras de la Cooperativa.
- Llevar un libro de actas debidamente numerado, en el que constarán todas las sesiones con las resoluciones alcanzadas por el consejo; y,
- Mantener en relación con su trabajo y responsabilidad la política más positiva y cordial con los otros organismos de gobierno y particularmente con la Auditoría Interna de la Cooperativa.

#### COMISIÓN DE CRÉDITO

- Tiene la función de estudiar y decidir sobre las solicitudes de crédito presentadas por los socios a su consideración, de acuerdo con el reglamento vigente.

#### GERENTE GENERAL

- Cooperar activamente en la formulación, interpretación e implementación de políticas, instrucciones y directivas de la Cooperativa.

- Presentar por escrito, informes administrativos y financieros que sean requeridos por los Consejos.
- Nombrar, contratar, aceptar renunciaciones y cancelar a los empleados dentro del ámbito de sus facultades y de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Delegar a los encargados de departamentos y secciones, las acciones inherentes a sus responsabilidades, de acuerdo al orgánico funcional, procurando una armónica distribución del trabajo entre las diversas áreas funcionales.
- Suministrar oportunamente toda la información que le sea requerida por los socios o los organismos de la Cooperativa.
- Reportar e informar en forma permanente al Consejo de Administración, sobre la marcha de las actividades bajo su responsabilidad.
- Autorizar gastos, pagos y egresos de acuerdo con las facultades otorgadas por el Consejo de Administración.
- Asegurar la correcta utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la Cooperativa.
- Suscribir en unión del Presidente, contratos con sujeción a lo determinado en la ley y Reglamentos.
- Disponer el pago de bonificaciones, gastos de horas suplementarias y extraordinarias de trabajo, de conformidad con la Ley, Reglamentos, Estatutos y el Código del Trabajo.
- Supervisar los servicios sociales organizados para beneficio de los socios y fomentar su actividad.
- Presentar regularmente al Consejo de Administración, proyectos y planes de trabajo encaminados a fortalecer las actividades de la Cooperativa y expedir su esfera de acción.
- Presentar al Consejo de Administración, hasta el 30 de noviembre de cada año, la proforma presupuestaria e integrar la comisión de presupuesto para su estudio definitivo.
- Cumplir con las tareas comunes a los Gerentes y las demás que le sean asignadas por la Ley, el Estatuto, el Consejo de Administración o la Dirección Provincial del MIES de Loja.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

##### 2.1.1. Aspectos Generales de la Auditoria de Gestión.

###### 2.1.1.1. Definición

Siendo la Auditoría de Gestión un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de la entidad, para emitir un informe profesional sobre las cinco “E” (eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología) referente a los objetivos empresariales y la optimización y buen uso de los recursos, para la correcta toma de decisiones.<sup>5</sup>

###### 2.1.1.2. Alcance

La Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., comprende el estudio y análisis sobre la optimización y buen uso de los recursos en las operaciones realizadas en el área de Créditos y el Recurso Humano de la entidad.

###### 2.1.1.3. Objetivo

El Objetivo General de auditar la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., es evaluar el Sistema de Control Interno para determinar el buen manejo y la optimización de los recursos de la entidad.

###### 2.1.1.4. Principios Fundamentales

La COAC “San José” Ltda., identifica a tres principios básicos como pilares fundamentales de su estructura ética moral para el desempeño de sus actividades y son los siguientes:

- Respeto a la persona humana
- Prioridad del servicio a los clientes
- Mejoramiento continuo

#### 2.2. PROCESOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

##### Metodología

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

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

Planificación Específica a través de una investigación que sirva para conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Cooperativa. La cual no se limitará a la recolección de datos, sino a la

---

<sup>5</sup> <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/437/1/82T00036.pdf>

predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables definiendo las áreas críticas, para así establecer las causas de los problemas. Se hará hincapié en el control interno y una vez que se cuente con todo el material ordenado se procederá al análisis con el fin de formular conclusiones y recomendaciones.

Las etapas que integran la metodología son:

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

### 2.2.1. Planificación preliminar.

En esta etapa el propósito de la auditoría de gestión es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuenciada y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tiene que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos. Los pasos para elaborar la planificación preliminar son:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones metas u objetivos
- Identificar las principales políticas y prácticas administrativas y de operación.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información, así como de la organización.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir, el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

La planificación contiene lineamientos que norman la aplicación de la Auditoría de Gestión y estos son:

- **Revisión de Factores** fundamentales para el estudio de la organización en función de 2 vertientes: El proceso administrativo que es en donde se incorporan y se definen las etapas del proceso administrativo y permiten un análisis lógico de la organización y los Elementos Específicos que forman parte del funcionamiento de la organización.
- **Fuentes de Estudio** comprende las instancias internas y externas a las que el auditor para obtener información que será registrada en los papeles de trabajo a utilizar.

- **Investigación preliminar** se realizará una vez definida la dirección y consiste en revisar literatura técnica y legal, información de campo del trabajo y toda clase de documentos relacionados con la realidad misma que puede producir una reformulación de objetivos, estrategias, acciones y tiempo de ejecución.

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

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificar los factores que requieren más atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se pretende
- Describir la naturaleza, ubicación y extensión de los factores
- Especificar el perfil del auditor
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

#### **2.2.1.1. PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORIA:** Incluye dos partes

##### ***Propuesta Técnica:***

**Naturaleza:** tipo de auditoría que se pretende efectuar.

**Objetivos:** lo que se desea alcanzar

**Estrategia:** procedimientos a seguir y asignación de recursos.

**Justificación:** explicar la necesidad de instrumentarla.

**Acciones:** actividades necesarias para la ejecución

**Recursos:** requerimientos humanos, tecnológicos y tecnológicos

**Costo:** estimación global de recursos financieros

**Resultados:** beneficios que se espera obtener

**Información complementaria:** material de apoyo.

##### ***Programa de Auditoría:***

**Identificación:** Nombre del estudio

**Responsable(s):** Auditor al frente de su ejecución

**Área(s):** Universo bajo estudio

**Clave:** Número progresivo de las áreas o programas

**Actividades:** Pasos específicos para captar y examinar la información

**Fases:** Definición del orden secuencial para realizar las actividades

**Calendario:** Fechas asignadas a cada actividad

**Representación geográfica:** De las actividades en cuadros o imágenes

**Formato:** Presentación de los avances

**Reportes de Avances:** Seguimiento de las acciones

**Periodicidad:** Tiempo definido para informar avances.

**Diagnostico Preliminar.-** Se define claramente los objetivos, factores a examinar, técnicas a emplear en donde el auditor debe:

- Enriquecer el expediente de antecedentes y justificación de la auditoría

- Perfeccionar el objetivo general
- Definir objetivos específicos por área
- Completar la estrategia global
- Concretar y especificar el proyecto de auditoría
- Determinar acciones a seguir
- Concretar el universo a examinar
- Proponer técnicas para la captación y análisis de información
- Programar alternativas de medición
- Depurar los criterios para manejo papeles de trabajo y evidencias
- Contribuir en el diseño y aplicación del examen
- Aportar en la elaboración del informe
- Formular mecanismos de seguimiento

### **2.2.1.2. Técnicas de recolección**

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

#### **2.2.1.2.1. Investigación Documental.**

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

##### **Normativas.**

Utilizaré los siguientes documentos:

- **Acta Constitutiva.**- Documento que contiene la reseña de la Cooperativa.
- **Estatuto.**- Conjunto de reglas que norman el funcionamiento interno, el mismo que es elaborado por la Cooperativa.
- **Reglamento interno.**- Son reglas que regulan las relaciones de la Cooperativa con sus trabajadores entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de la actividad laboral.
- **Reglamentación específica.**- Se refiere a reglas establecidas para áreas específicas.



- **Cuadro de distribución de trabajo.**- Es un listado donde se muestra la división de trabajo por áreas.
- **Manuales administrativos.**- Son documentos escritos que concentran una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
- **Inventarios de mobiliario y equipo.**- Documentos que contienen el listado de bienes muebles y equipos adquiridos por la empresa.

### **Administrativas.**

Utilizaré los siguientes documentos:

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

### **Mercado.**

Utilizaré los siguientes documentos:

- **Instructivo de Productos y Servicios.**- Este documento explica los productos y servicios que ofrecen.

### **Ubicación geográfica.**

Se estudiará lo siguiente:

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

#### **2.2.1.2.2. Observación Directa.**

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

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

Pasos que debe tener la observación:

- a. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- d. Observar cuidadosa y críticamente las operaciones que se realizan.

- e. Registrar los datos observados
- f. Analizar e interpretar los datos

### **2.2.1.2.3. Entrevista.**

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

Se deberá tener claro los siguientes aspectos:

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

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

Empleo de la entrevista:

- Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
- Cuando la población o universo es pequeño y manejable. Condiciones que debe reunir el entrevistador:
- Debe demostrar seguridad en sí mismo.
- Debe ponerse a nivel del entrevistado; esto puede conseguirse con una buena preparación previa.
- Debe ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse.
- Comprender los intereses del entrevistado.
- Debe despojarse de prejuicios y, en lo posible de cualquier influencia empática.

### **2.2.1.3. Cédulas.**

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

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

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

#### 2.2.1.4. Método Gráfico.

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

##### 2.2.1.4.1. Flujo diagramación.

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

#### Símbolos más usados



Documento



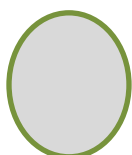
Registro y/o Procedimientos



Decisión



Archivo permanente o temporal



Conector



Frecuencia de tiempo

### 2.2.1.5. Técnicas de Auditoría.

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

- **Técnicas de verificación ocular.-** Como su nombre lo indica utiliza como instrumento fundamental la vista y se divide en:

**Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, y así determinar similitudes o diferencias existentes entre aspectos comparados.

**Observación.-** Es una técnica de aplicación muy general y que el auditor utiliza para mantenerse alerta ante cualquier situación que se produzca y las actividades que se llevan a cabo.

**Rastreo.-** Consiste en seleccionar una operación la que será revisada desde el inicio hasta el final.

- **Técnica de verificación verbal.-** Se basa en la comunicación verbal y puede ser:

**Indagación.-** En donde se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto o motivo de examen.

- **Técnica de verificación escrita.-** A través de esta técnica se obtiene evidencia que respalde el examen realizado y son:

**Análisis.-** Consiste en descomponer un proceso en elementos, partes pasos y estudiarlo.

**Conciliación.-** Unificar datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.

**Confirmaciones.-** Estas pueden ser positivas directas o indirectas, así como también hay negativas, sirven para obtener confirmaciones de entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

- **Técnica de Verificación documental.-** Son las que permiten tener respaldos de transacciones examinadas:

**Comprobación.-** Verificar documentos que sustentan una operación, a fin de comprobar la legalidad del mismo.

- **Técnica de Verificación física.-** Consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

### 2.2.1.6. PAPELES DE TRABAJO.

Son un conjunto de documentos en el que el auditor registra las técnicas y procedimientos aplicados, así como información obtenida durante el examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas; estos documentos respaldan el informe del auditor.

El objetivo de los papeles de trabajo es obtener información con evidencias suficiente, competente y relevante; así como respaldar el dictamen, conclusiones y recomendaciones del informe.

Características de los papeles de trabajo:

Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa es decir con ortografía correcta, lenguaje entendible, referencias lógicas.

- Elaborarse con la mayor prontitud y con datos exigidos por el criterio del auditor.
- Son de propiedad de la firma auditora.
- Deben ser completos, para así evitar preguntas, comentarios posteriores a la aplicación de estos.

Contenido de los papeles de trabajo:

- Identificación de la auditoria.
- Proyecto de auditoria.
- Índice, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoria.
- 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.

### 2.2.1.7. EVIDENCIAS.

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

Se clasifican de la siguiente manera:

- **Evidencia documental.**

Consiste en el análisis de documentos tanto internos como externos que sustentan los comentarios del auditor, así también considerará la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de los hallazgos.

- **Evidencia física.**

Consiste en la inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos presentada a través de mapas, gráficas, cuadros, etc.

- **Evidencia analítica.**

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

- **Evidencia testimonial.**

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

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

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

### 2.2.1.8. TIPOS DE INFORME.

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

Es necesario que el informe reúna los siguientes atributos:

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

#### 2.2.1.8.1 Informe General.

El informe general deberá contener lo siguiente:

- **Responsable.**- Unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **Introducción.**- Descripción de la necesidad de aplicar la auditoría, duración de la revisión, propósito y explicación general del contenido.
- **Antecedentes.**- Historia de la organización como cambios, sucesos, problemas que han influido para realizar la auditoría.
- **Técnicas empleadas.**- Instrumentos y métodos que se utilizan para obtener resultados.
- **Diagnóstico.**- Establecer las causas y consecuencias del estudio las que justificarán los cambios o modificaciones posibles.
- **Propuesta.**- Presentación de alternativas de acción, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- **Estrategia de la implantación.**- Etapas para aplicar los resultados.
- **Seguimiento.**- Establecer mecanismos de información, control y evaluación que garanticen el cumplimiento de los criterios propuestos.

- **Conclusiones y recomendaciones.-** Aquí se describe los problemas detectados y las soluciones y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- **Apéndices o anexos.-** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos utilizados como elementos auxiliares.

#### 2.2.1.8.2. Informe Ejecutivo.

El informe general deberá contener lo siguiente:

- **Responsable.-** Área administrativa encargada de preparar el informe.
- **Período de revisión.-** Tiempo que comprendió el examen.
- **Objetivos.-** Propósitos que se desean lograr.
- **Alcance.-** Profundidad examinada de la organización.
- **Metodología.-** Explicación de técnicas y procedimientos utilizados a fin de captar y analizar evidencia para cumplir con la auditoría.
- **Síntesis.-** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- **Conclusiones.-** Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

#### 2.2.1.8.3. Informe Aspectos Relevantes.

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

Aquí se pueda analizar y evaluar:

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

#### 2.2.1.9. INDICADORES PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Es una relación cuantitativa que se obtiene de dos cantidades correspondientes a un mismo proceso o diferentes procesos, son relevantes en el momento en que se compara con otros de la misma naturaleza.

A través de ellos se puede medir la efectividad de un sistema, programa, relevancia de bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Requisitos de un indicador:

- **Selectividad.-** Debe relacionarse a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad.-** Fácil de comprender y aplicar para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de datos.
- **Representatividad.-** Debe representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- **Estabilidad.-** Debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.

- **Rastreabilidad.**- Debe ser adecuadamente registrado.
- **Accesibilidad.**- Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.

### **Indicadores de Gestión.**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control)

El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mayores resultados al menor costo).
- Las cualidades y características de productos y servicios.
- El grado de satisfacción de clientes internos y externos.

#### **2.2.1.9.1. INDICADORES DE EFICACIA.**

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

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

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

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

#### **2.2.1.9.2. INDICADORES DE EFICIENCIA.**

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

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

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

#### **2.2.1.9.3. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.**

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

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



#### 2.2.1.9.4. INDICADORES DE IMPACTO.

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

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

=  $\frac{\text{Empleados que participan en su definición.}}{\text{Total de empleados.}}$

=  $\frac{\text{Empleados de base}}{\text{Total de empleados.}}$

=  $\frac{\text{Empleados de confianza.}}{\text{Total de empleados.}}$

=  $\frac{\text{Empleados de honorarios.}}{\text{Total de empleados.}}$

=  $\frac{\text{Empleados temporales.}}{\text{Total de empleados.}}$

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

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

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

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

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

**Estrategias. =**  $\frac{\text{Estrategias implementadas.}}{\text{Total de estrategias.}}$

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

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

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

- =  $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Número de áreas.}}$
- =  $\frac{\text{Procedimientos establecidos.}}{\text{Procedimientos actualizados.}}$
- =  $\frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Total de procedimientos.}}$
- Niveles. =**  $\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel directivo.}}{\text{Acciones realizadas.}}$
- =  $\frac{\text{Acciones realizadas por los mandos medios.}}{\text{Acciones realizadas.}}$
- =  $\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel operativo.}}{\text{Acciones realizadas.}}$

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

- =  $\frac{\text{Tareas realizadas.}}{\text{Empleados.}}$
- =  $\frac{\text{Total de tareas.}}{\text{Total de empleados.}}$

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

- =  $\frac{\text{Personal responsable.}}{\text{Total del personal.}}$
- =  $\frac{\text{Manuales elaborados.}}{\text{Manuales programados.}}$
- =  $\frac{\text{Manuales.}}{\text{Áreas.}}$

**Servicio al cliente. =**  $\frac{\text{Servicio al cliente.}}{\text{Total de servicios.}}$

- =  $\frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes.}}{\text{Total de personal.}}$
- =  $\frac{\text{Inversión en servicios a clientes.}}{\text{Total de servicios brindados.}}$

### 2.2.1.9.5. Indicadores Financieros.

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas, las cuáles al calcular se establece una comparación útil.

Se encuentran los siguientes indicadores:

#### **Rentabilidad.**

Rendimiento del Capital Contable =  $\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital Contable.}}$

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

Rendimiento de ventas =  $\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas.}}$

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

Grado de seguridad de los acreedores =  $\frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Pasivo total.}}$

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

#### **Liquidez.**

Razón del Circulante =  $\frac{\text{Activo Circulante.}}{\text{Pasivo Circulante.}}$

Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante.

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

#### **Financiamiento.**

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

Grado de Independencia Financiera =  $\frac{\text{Capital Contable.}}{\text{Activo Fijo.}}$

Inversión en Activo Fijo =  $\frac{\text{Capital Contable.}}{\text{Activo Fijo.}}$

Dependencia de los Bancos =  $\frac{\text{Créditos Bancarios.}}{\text{Capital Contable.}}$

Grado de autofinanciamiento =  $\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social.}}$

Apalancamiento =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable.}}$

### **Fuerza Laboral.**

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

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

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

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

Asistencia al trabajo =  $\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días de Labores.}}$

## **2.2.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Una vez realizada la planificación preliminar el siguiente paso es la ejecución la cual estará determinada por las características concretas, los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa preliminar.

En esta fase es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave. Por lo tanto para la evaluación del control interno se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

**Revisión y análisis de información y documentación;** obtenida en la fase anterior de esta manera se logrará obtener elementos suficientes para evaluar el control interno.

**Calificación de riesgos de auditoría;** podemos adaptar a este proceso la “matriz de calificación riesgos” lo cual ayudará a la evaluación y calificación de los riesgos existentes.

“**EL RIESGO DE AUDITORÍA** puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Auditoría de Gestión Maldonado, Milton K. 3ra Edición. Pág. 56

### 2.2.2.1. CATEGORÍAS DEL RIESGO DE AUDITORÍA

**RIESGO INHERENTE.-** Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

**RIESGO DE CONTROL.-** Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este tipo de riesgo también está fuera del control del auditor pero las recomendaciones resultado del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen estarán encaminados a mejorar los niveles de riesgo en medida en que se adopten las recomendaciones.

La existencia de bajos niveles de control, implica que existan buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control, y ayudan a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.

**RIESGO DE DETECCIÓN.-** Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. El riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. Al igual que el riesgo de control mitiga la existencia de altos niveles de riesgo inherente, el riesgo de detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control.

### 2.2.2.2. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Es el proceso por el cual a partir del análisis del a existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso y suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. A continuación se presenta una explicación de los factores para facilitar la evaluación y la forma de asignar los puntajes en una matriz de riesgo.

**Impacto sobre los Resultados.** Es la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad, la forma de evaluación del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 o 5 para un alto impacto.

**Riesgo de no Auditarlo.** Evalúa la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizar la auditoría. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo riesgo, de 2 a 3 para un riesgo moderado, 4 a 5 para un alto riesgo.

**Cantidad de Recursos Involucrados.** La inversión en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos varía entre componentes. La forma de evaluación del factor serán de 1 para pocos recursos, de 2 a 3 para una cantidad moderada de recursos, 4 a 5 para un alto consumo de recursos.

**Oportunidad de mejorar el desempeño.** Evalúa si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o la rentabilidad. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca oportunidad, de 2 a 3 para una oportunidad moderada, 4 a 5 para una alta oportunidad de mejorar el desempeño.

**Factibilidad de Auditoría.** La facilidad o dificultad para examinar las operaciones del componente y las posibilidades físicas y económicas del hacer la auditoría. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca factibilidad de auditoría, de 2 a 3 para una factibilidad moderada, 4 a 5 para una alta factibilidad.

### **2.2.3. PLAN O PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría. Y tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

Las Normas de Auditoría. Las Técnicas de Auditoría.  
Las Experiencias Anteriores. Los Levantamientos Iniciales.  
Las experiencias de terceros.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, puedo anotar:

1. Debe ser sencillo y comprensivo.
2. Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
3. El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
4. Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.

5. El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

#### **2.2.4. EJECUCIÓN DE TRABAJO**

Esta etapa es de realización especial, de acuerdo con la planeación de la auditoría, en este inciso sólo se indican sus puntos más importantes, en la inteligencia de que se aplicará verdaderamente 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 pertinentes.
- Elaborar el dictamen preliminar y presentarlo a discusión.

Integrar el conjunto de papeles de trabajo de la auditoría

#### **2.2.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

**Convocatoria a la Conferencia Final** La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por la firma de auditoría, para el efecto.

## Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo

### HOJA DE MARCAS

$\Sigma$	Sumado
✓	Revisado
<input type="checkbox"/>	Verificado con documento fuente
★	Hallazgo
<input checked="" type="checkbox"/>	Comprobación de prueba física
V	Incumplimiento de las normas, manuales reglamentos y planificación
<input checked="" type="checkbox"/>	No reúne requisitos
€	Sustentado con evidencia



## ABREVIATURAS

<b>AE</b>	Agenda para la entrevista con el Gerente
<b>AF</b>	Análisis FODA
<b>CI</b>	Cuestionario de Control Interno Aplicado a Gerencia
<b>IG</b>	Indicadores de Gestión
<b>AP</b>	Análisis de políticas
<b>MF</b>	Manual de Funciones
<b>RP</b>	Revisión de políticas
<b>HH</b>	Hoja de Hallazgos
<b>TE</b>	Tabulación de las encuestas
<b>ECI</b>	Evaluación del Control Interno
<b>HT</b>	Hoja de distribución de trabajo
<b>FT</b>	Ficha técnica

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN, PRÁCTICA. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**FASE I**

**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

### 3.1. Planificación preliminar

#### NOTIFICACIÓN DE TRABAJO

Cariamanga, 10 de Mayo del 2011

Sr.  
Pedro Girón Suarez  
**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**

Presente

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., correspondiente al período 2010.

El Sr. Paúl Vicente Imaicela Acaro, realizará la Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente mi opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva documentación, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos, por el período determinado y la estructura del Control Interno.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mis sentidos de agradecimiento.

Atentamente,

.....  
Sr. Paúl V. Imaicela Acaro

## **ORDEN DE TRABAJO Nº 001**

El Tambo a, 20 de Enero del 2011

Sr. Estudiante.

Paúl Vicente Imaicela Acaro

**EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA “EXTENSIÓN CARIAMANGA”**

De mis consideraciones:

En atención a la solicitud enviada a las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ” de la Parroquia El Airo, Cantón Espíndola de fecha 13 de Enero del 2011.

Donde se nos solicita poder realizar una “AUDITORIA DE GESTIÓN” para realizar la Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

En mi calidad de Gerente de la antes mencionada cooperativa, yo Pedro Girón gerente de la cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ”. AUTORIZO a usted para que pueda realizar la Auditoria de Gestión.

Como miembro de dicha Institución Usted debe cumplir con los siguientes términos:

Acercarse a las oficinas de la REFSE en la ciudad de Loja, ubicadas en la Av. Nueva Loja entre Catarama y Yaguachi.

Que nos deje una copia del trabajo realizado.

Cualquier gasto económico que incurra en el proceso será cubierto por el interesado.

Atentamente

Sr. Pedro Girón  
GERENTE

**INFORME DE VISITA PREVIA DE AUDITORÍA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**FASE:** Conocimiento preliminar

**PP1 1/1**

**CUADRO N° 01**

El 12 de marzo del año 2011, realice la primera visita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ LTDA.” Y se obtuvo la siguiente información:

El nombre de la Institución es: Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ” Ltda., de la Provincia de Loja Cantón Espíndola, sus principales directivos son: Presidente Sr. Jorge Francisco Merino Calva, Gerente General Sr. Pedro Jesús Girón Suarez, Presidente del Consejo de Vigilancia: Sr. Valerio Cuenca, Secretaria-Cajera Inga. Yoni Maribel Vélez Ramos.

A sus inicios fue la Caja de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ”, fue constituida el 15 de noviembre del 2002 gracias al apoyo del FEPP. El 22 de mayo del 2003 se logró cristalizar la propuesta iniciando los servicios financieros en calidad de Caja de Ahorro y Crédito, empezando con 22 socios entre ellos 15 hombres y 7 mujeres, con un activo de 220 dólares provenientes de los certificados de aportación, el 13 de agosto del año 2007 mediante Acuerdo

Ministerial N° 00134 se inicia como Cooperativa. En la actualidad contamos con 260 socios y 100 clientes incluidos hombres y mujeres.

Su misión es: “Ofrecer servicios financieros y no financieros para mejorar la calidad de vida de las familias a nivel cantonal y regional utilizando tecnología adecuada con personal capacitado, atención ágil y personalizada a nuestros socios con transparencia y calidez”.

Su visión es: “Al 31 de Diciembre del 2012, la COAC “San José”, es líder en el Sistema financiero parroquial y cantonal, brinda servicios financieros y no financieros competitivos que satisfacen las necesidades de nuestros socios, fomentando su desarrollo socioeconómico”.

Sus objetivos son: Incrementar y mantener la rentabilidad, incrementar y mantener la solvencia, mejorar la calidad de vida de las familias y fomentar el desarrollo socio-económico, disminuir el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área, mejorar el manejo de la liquidez y evitar los problemas de mercado, contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa, contar con un buen gobierno corporativo, contar con personal calificado, capacitado, comprometido, productivo y motivado.

Su estructura orgánica está constituida por niveles Ejecutivo, Administrativo y Gerencial-Operativa, su principal operación es la captación y otorgamiento de créditos.

## HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO (Anexo 02)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA. Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**SUBCOMPONENTE:** Documentación de la entidad

**FASE:** Planeación

<b>HT1 1/1</b>
----------------

#### CUADRO N° 02

N°	DESCRIPCIÓN	REF: PT	ELAB. POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
	Obtener un conocimiento integral de la empresa y de su estructura organizacional para iniciar con la Auditoría de Gestión		Paúl Imaicela	12/03/2011
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Recopile información suficiente sobre la planificación Estratégica de la Entidad.		Paúl Imaicela	12/03/2011
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Realice una carta a la Gerencia, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información necesaria.		Paúl Imaicela	10/05/2011
2	Realice una entrevista al Gerente y funcionarios para obtener información general sobre la entidad.		Paúl Imaicela	14/05/2011
3	Solicitar base legal de la cooperativa.		Paúl Imaicela	14/05/2011
4	Efectúe una revisión de la estructura orgánica de la entidad para conocer como está dividida la misma		Paúl Imaicela	14/05/2011
5	Solicitar la planificación estratégica de la entidad.		Paúl Imaicela	14/05/2011
6	Solicitar listado de personal con las funciones que desempeñan en las áreas de crédito y cobranza, atención al cliente.		Paúl Imaicela	14/05/2011
7	Aplicar papeles de trabajo y demás que creyere conveniente.		Paúl Imaicela	14/05/2011
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado por:</b>	
Paúl Imaicela Acaro			Ec. Dayanara Villafuerte	
<b>Fecha:</b> 14/05/2011			<b>Fecha:</b> 04/09/2012	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**MODELO DE ENTREVISTA (ANEXO 12)**

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

**ENTREVISTA A:** Gerente General  
**FECHA:** Sábado 14, de mayo del 2011

**PP2 1/2**

**CUADRO N° 03**

**OBJETIVO:** “Información de la Cooperativa”

**Nombre del Entrevistado:** Sr. Pedro Girón Suárez

**Cargo:** Gerente General

**Entrevistador:** Paúl Vicente Imaicela Acaro

**Día y hora:** sábado 14 de mayo del 2011

**Lugar:** Oficina de la cooperativa

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Qué tipo de empresa es?**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que su principal oficio es el servicio a las personas de nuestro Barrio y Parroquia.

**2. ¿Conoce su misión y visión?**

Por supuesto su misión es ofrecer servicios financieros y no financieros para mejorar la calidad de vida de las familias a nivel cantonal y regional utilizando tecnología adecuada con personal capacitado, atención ágil y personalizada a nuestros socios con transparencia y calidez y su visión es al 31 de Diciembre del 2012, la COAC “San José”, es líder en el Sistema financiero parroquial y cantonal, brinda servicios financieros y no financieros competitivos que satisfacen las necesidades de nuestros socios, fomentando su desarrollo socioeconómico.

**3. ¿Conoce sus objetivos?**

Por supuesto:

**Objetivos Institucionales**

Incrementar y mantener la rentabilidad.

Incrementar y mantener la solvencia.

Mejorar la calidad de vida de las familias y fomentar el desarrollo socio-económico.

**Objetivos Estratégicos**

Disminuir el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área.

Mejorar el manejo de la liquidez y evitar los problemas de mercado.

Contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa.

Contar con un buen gobierno corporativo.



Contar con personal calificado, capacitado, comprometido, productivo y motivado.

**4. ¿Cuál es su principal Actividad?**

Su actividad principal es la captación y otorgamiento de créditos económicos.

**5. ¿Explique la estructura y funcionamiento de la cooperativa?**

En la estructura de la cooperativa básicamente está el área de gestión y de negocios que abarcan todo el desenvolvimiento de la institución. El funcionamiento esta dado en que cada empleado debe realizar sus actividades de acuerdo al manual de funciones existente.

**6. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías de gestión?**

La cooperativa no ha realizado nunca una auditoría de gestión, es la primera vez, únicamente se realizan auditorías financieras cada año.

**7. ¿Cómo definiría el desarrollo de la cooperativa?**

El desarrollo de la cooperativa es bueno ya que se ha logrado un crecimiento bastante sostenido de acuerdo a las proyecciones hechas.

**8. ¿Cree Ud., que la Cooperativa ha logrado alcanzar los objetivos y metas propuestos?**

Sí porque la cooperativa es una entidad joven que ha logrado un posicionamiento en el mercado bastante bueno que ha influenciado en que la competencia nos tome muy en cuenta.

**9. ¿La Cooperativa cuenta con registros de los procedimientos a seguir previos a la entrega de créditos?**

Sí existe registro tanto de políticas como de procedimientos en la entrega de créditos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR (ANEXO 03)**

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

**PP3 1/1**

**CUADRO N° 04 Matriz de Riesgos**

N°	COMPONENTE	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			ENFOQUE DE AUDITORIA
		A	M	B	A	M	B	
1	La planificación estratégica no es divulgada oportunamente		x			x		Prueba de cumplimiento
2	Inadecuada estructura Orgánica	x			X			Prueba de cumplimiento
3	Inexistencia de manuales		x			x		Prueba de cumplimiento
4	El personal no cuenta con perfiles profesionales	x			X			Prueba de cumplimiento
5	Inexistencia de un plan de capacitación		x			x		Prueba de cumplimiento
6	Falta de personal	x			X			Prueba de cumplimiento
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro <b>Fecha:</b> 10/06/2011				Ec. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

### 3.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (FODA)

Previo al análisis del FODA de la COAC “San José” se hizo un reconocimiento dentro de la entidad de toda la información que daría la base para realizar este análisis, dentro de este tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con estas se realizó una comparación y un pareo para determinar el diagnóstico situacional de la cooperativa.

#### Análisis Interno

**Cuadro N° 05**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>1.- Talento humano.</b>  Recurso humano capacitado.  Gente joven.  Formación profesional.  Participación del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones en los puestos de trabajo.  Círculos de Lectura para actualización de Información.  Canales de comunicación abiertos tanto horizontal, vertical y de arriba hacia abajo.</p> <p><b>2.- Visión masiva del negocio.</b>  Especialistas en el mercadeo masivo.  Modernización de los procesos orientado a lo masivo.  Identificación del mercado objetivo y confianza del mismo.</p> <p><b>3.- Gestión de la Entidad.</b>  Estabilidad laboral.  Mejoramiento continuo.  Inversión en tecnología de información.  Prevención frente a la crisis.  Convenios con otras instituciones</p> <p><b>4.- Solidez y confianza.</b>  La empresa no tiene deudas.  Portafolio amplio de inversiones y solidez patrimonial.  Alto índice en recuperación de cartera.</p>	<p><b>1.- Dependencia</b>  Concentración de ingresos en un solo ramo (créditos).</p> <p><b>2.- Tecnología de la Información y espacio</b>  Falta de sistema de medición y reconocimiento del desempeño.  Poco espacio físico.</p> <p><b>3.- Posicionamiento.</b>  Falta de seguimiento al cliente.  Poca publicidad.</p> <p><b>4.- Organización.</b>  Falta de indicadores del desempeño.  Falta de difusión de servicios adicionales a los socios.  Falta de compromiso por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS (ANEXO 04)**

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

- 1 = Debilidad grave o muy importante  
2 = Debilidad menor  
3 = Fortaleza menor  
4 = Fortaleza importante

**AF1 1/2**

**Cuadro N° 06**

Nº	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados de la Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Recurso humano capacitado	0.04	4	0.16
2	Gente joven	0.04	3	0.12
3	Buena formación profesional	0.04	3	0.12
4	Participación del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones	0.04	4	0.16
5	Círculos de Lectura para actualización de información	0.04	3	0.12
6	Canales de comunicación abiertos tanto horizontal, vertical y de arriba hacia abajo.	0.04	3	0.12
7	Especialistas en el mercadeo masivo	0.04	3	0.12
8	Modernización de los procesos orientado a lo masivo	0.04	3	0.12
9	Identificación del mercado objetivo y su confianza	0.04	4	0.16
10	Estabilidad laboral	0.04	4	0.16
11	Mejoramiento continuo	0.04	4	0.16
12	Inversión en tecnología de información	0.04	3	0.12
13	Prevención frente a la crisis	0.04	4	0.16
14	La empresa no tiene deudas	0.04	4	0.16
15	Portafolio amplio de inversiones y solidez	0.04	3	0.12
16	Alto índice en recuperación de cartera	0.04	3	0.12
17	Convenios de cobro	0.04	3	0.12
<b>DEBILIDADES</b>				
18	Falta de sistema de medición y reconocimiento	0.04	2	0.08

	del desempeño			
19	Concentración de ingresos en un solo ramo (créditos)	0.04	2	0.08
20	Falta de difusión de servicios adicionales a los socios	0.04	2	0.08
21	Poco espacio físico	0.04	1	0.04
22	Falta de seguimiento al cliente	0.04	1	0.04
23	Poca publicidad	0.04	1	0.04
24	Falta de compromiso por parte de los empleados a cumplir las normas y reglas de la entidad en su totalidad	0.04	2	0.08
25	Falta de indicadores del desempeño	0.04	1	0.04
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.82</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

En base al resultado de 2,82 puntos se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. Sus fortalezas son la capacitación constante de su recurso humano, prevención frente a las crisis y las debilidades tenemos falta de infraestructura poca publicidad en el mercado. Pero se hace lo posible por solucionar las debilidades para lograr fortalecer más su organización interna.

## Análisis Externo

Cuadro N° 07

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>1.- Nuevo entorno económico y social.</b> Futuro desarrollo del Cooperativismo. Nuevo marco legal. Fortalecimiento del sistema financiero.</p> <p><b>2.- Mercado.</b> Mercado definido: Espíndola Estructuras convencionales en el mercado, modelo de mercadeo, tradicional por la competencia. Bajas tasas de interés y plazos adecuados. Facilidades en: pagos y obtención de créditos a los socios.</p> <p><b>3.- Competencia.</b> A diferencia de las otras entidades financieras, esta organización tiene un mercado identificado al que presta algunos beneficios personalizados específicamente para este sector.</p> <p><b>4.- Alianzas estratégicas.</b> Ampliación y crecimiento, acaparando más mercado. Reducción del número de competidores.</p>	<p><b>1.- Entorno económico y político.</b> Inestabilidad política, corrupción. Inestabilidad social y económica. Alto índice de desempleo y subempleo.</p> <p><b>2.- Nuevo modelo económico.</b> Falta de inversión extranjera. Inadecuado marco de reformas. Insuficiente apoyo de organismos internacionales. Resistencia social al cambio.</p> <p><b>3.- Riesgo país.</b> Falta de cultura de previsión. Regionalismo, migración. Falta de confianza en el sistema.</p> <p><b>4.- Competencia.</b> Competencia.</p>

## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS (ANEXO 04)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA. Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

- 1 = Amenazas importante  
2 = Amenazas menor  
3 = Oportunidad menor  
4 = Oportunidad importante

**AF2 1/1**

**Cuadro N° 08**

Nº	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados de la Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Futuro desarrollo del Cooperativismo	0.04	4	0.16
2	Nuevo marco legal	0.04	4	0.16
3	Fortalecimiento del sistema financiero	0.04	4	0.16
4	Mercado definido: Espíndola	0.04	4	0.16
5	Estructuras convencionales en el mercado, modelo de mercadeo, tradicional por la competencia.	0.04	3	0.12
6	Bajas tasas de interés y plazos adecuados	0.04	4	0.16
7	Facilidades en: pagos y obtención de créditos a los socios	0.04	3	0.12
8	Mercado identificado al que presta algunos beneficios personalizados específicamente para este sector	0.04	4	0.16
9	Ampliación y crecimiento, acaparando más mercado.	0.04	4	0.16
10	Reducción del número de competidores	0.04	4	0.16
<b>AMENAZAS</b>				
11	Inestabilidad política, corrupción	0.04	1	0.04
12	Inestabilidad social y económica	0.04	1	0.04
13	Alto índice de desempleo y subempleo	0.04	2	0.08
14	Falta de inversión extranjera	0.04	1	0.04
15	Inadecuado marco de reformas	0.04	2	0.08
16	Insuficiente apoyo de organismos internacionales	0.04	1	0.04
17	Resistencia social al cambio	0.04	2	0.08
18	Falta de cultura de previsión	0.04	1	0.04

19	Regionalismo, migración	0.04	2	0.08
20	Falta de confianza en el sistema	0.04	1	0.04
21	Competencia	0.04	1	0.04
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.14</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

Como resultado del análisis se obtuvo 2,14 puntos, significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., tiene oportunidades en el mercado definido y esto le permite el desarrollo económico a futuro, las amenazas, pero no por ello se debería minimizar estas amenazas que al presentarse en conjunto y no estar preparado podría tener un gran impacto en la entidad.



**FASE II**

**PLANIFICACIÓN**

### 3.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA (ANEXO 01)

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA. Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**SUBCOMPONENTE:** Sistema de Control Interno

**FASE:** Planificación específica

PA1 1/1

#### CUADRO N° 09

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: PT	ELAB. POR	FECHA
OBJETIVOS				
	Analizar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa		Paúl Imaicela	28/05/2011
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Evalúe el Sistema de Control Interno aplicando el método COSO.		Paúl Imaicela	28/05/2011
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Seleccione el componente que va a realizar la auditoría.		Paúl Imaicela	10/06/2011
2	Evalúe el Control Interno. 1. Ambiente de Control Cuestionario 2. Evaluación de Riesgos Cuestionario 3. Actividades de Control Cuestionario 4. Información y Comunicación Cuestionario 5. Supervisión y Monitoreo Cuestionario		Paúl Imaicela	10/06/2011
3	Realice la hoja de hallazgos		Paúl Imaicela	10/06/2011

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

**PROGRAMA DE AUDITORÍA (ANEXO 01)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**SUBCOMPONENTE:** Documentación de la Institución

**FASE:** Planificación Específica

**PA2 1/1**

**CUADRO N° 10**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: PT	ELAB. POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
	Obtener evidencia suficiente, competente y relevante, mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.		Paúl Imaicela	11/06/2011
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Realice un análisis profundo sobre las áreas críticas determinadas		Paúl Imaicela	11/06/2011
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
<b>Área: Créditos</b>				
1	Revise las normas o políticas que se aplican en el proceso de entrega de créditos.		Paúl Imaicela	11/06/2011
2	Realice una descripción narrativa sobre el proceso de créditos a la persona responsable.		Paúl Imaicela	11/06/2011
3	Compare los procesos a través de flujogramas.		Paúl Imaicela	11/06/2011
4	Verifique las cédulas de créditos por antigüedad de saldos.		Paúl Imaicela	11/06/2011
5	Realice un control de la numeración de facturas por empleado responsable de cobro		Paúl Imaicela	11/06/2011
6	Aplique indicadores de gestión para evaluar el desempeño.		Paúl Imaicela	11/06/2011
<b>Área: Recursos Humanos</b>				
7	Revise el manual de funciones y políticas referentes al personal de la entidad.		Paúl Imaicela	11/06/2011
8	Revise el registro de entrada y salida del personal.		Paúl Imaicela	11/06/2011
9	Revise el calendario de las vacaciones del personal.		Paúl Imaicela	11/06/2011
10	Aplique indicadores de gestión para		Paúl Imaicela	11/06/2011

	evaluar el desempeño.			
11	Redacte un informe previo de comunicación de resultados con todos los hallazgos encontrados.		Paúl Imaicela	15/06/2011

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 15/06/2011

**Fecha:** 04/09/2012

## PROGRAMA DE AUDITORÍA (ANEXO 01)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA. Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**SUBCOMPONENTE:** Directivos de la Cooperativa

**FASE:** Planificación específica

**PA3 1/1**

#### CUADRO N° 10.1

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: PT	ELAB. POR	FECHA
OBJETIVOS				
	Dar a conocer los hallazgos encontrados durante la evaluación.		Paúl Imaicela	01/07/2011
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Redacte el borrador del informe de Auditoría.		Paúl Imaicela	01/07/2011
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Realice el análisis de los hallazgos con los atributos del mismo para elaborar el informe final.		Paúl Imaicela	01/07/2011
2	Realice la carta de envío y la convocatoria para la lectura del borrador del informe		Paúl Imaicela	08/07/2011
3	Discuta el borrador del informe con la gerencia y personal involucrado		Paúl Imaicela	15/07/2011
4	Elabore el acta de lectura del borrador del informe		Paúl Imaicela	15/07/2011
5	Elabore el informe final de Auditoría realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”		Paúl Imaicela	15/07/2011

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 15/07/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

**FASE III**

**EJECUCIÓN**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010**

He analizado los departamentos correspondientes a Crédito y Cobranza, Recursos Humanos aplicando las normas de Auditoría y Normas de Control Interno, para determinar la eficacia, eficiencia, economía y ética con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas legales y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Entre las falencias encontradas las debilidades son las siguientes:

- **INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura orgánica con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., no es adecuado no incluye todos los departamentos necesarios y a su vez no se define claramente los mandos jerárquicos, la falta de preparación académica, el desinterés de las autoridades no han permitido la actualización de la Estructura Orgánica. Por lo tanto la falta de una estructura orgánica adecuada permite que no exista desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa.

**Recomendación:**

**Al Consejo de Administración**

Realizar reuniones con los Directivos, Jefes Departamentales para reformar la Estructura Orgánica, considerando jerarquía y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

- **NO CUENTA CON SU APLICABILIDAD LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

La cooperativa cuenta con la estructura de los indicadores de gestión los mismos que no son aplicados, esto se debe a la falta de seguimiento y monitoreo continuo por parte del Gerente General obteniendo una falta de medición de desempeño de la gestión de la entidad en términos cualitativos y cuantitativos, originando que no se logre un puntual cumplimiento del proceso administrativo y propósitos estratégicos establecidos.

**Recomendación:**

**A la Gerencia General**

- Emitir una comunicación a los Jefes Departamentales para la inmediata aplicación de los indicadores de gestión dando el debido seguimiento necesario para medir los resultados de la gestión de la Cooperativa en forma continua.

- **INEXISTENCIA DE UN PERFIL PROFESIONAL ADECUADO**

Los empleados de la Cooperativa no cuentan con un perfil profesional adecuado, los cargos en su mayoría están ocupados por personal que no tiene el nivel académico requerido, esto se ha producido por inobservancia de la base legal de parte del responsable del área; dificultando así las actividades laborales eficaces que permitan alcanzar el desarrollo institucional.

**Recomendaciones:**

**A la Gerencia General**

- Solicitar a los Jefes Departamentales presenten un Plan de Capacitación de sus áreas para actualización de los empleados dependiendo de los puestos que ocupen cada uno.
- Solicitar al Jefe de Recursos Humanos la selección de personal en base al cumplimiento mínimo del perfil profesional.

- **INCUMPLIMIENTO DE MANUALES DE CRÉDITO**

El cumplimiento del manual de crédito y cobranza dentro de la Cooperativa no está dándose en forma adecuada por parte de los responsables del área, la inaplicabilidad de la base legal ha generado un alto nivel de morosidad que perjudica a la institución al momento de convertirse en irrecuperables los créditos otorgados.

**Recomendación:**

**A la Gerencia General:**

Mediante una comunicación por escrito, solicitar al Jefe del Departamento de Crédito la aplicación y cumplimiento del manual de crédito existente para el logro de los objetivos de cartera.

- **FUNCIONARIOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CUMPLEN CON EL PERFIL PROFESIONAL ADECUADO**

La administración del Recursos Humanos se encuentra dirigida por personal que no cuenta con el perfil profesional de acuerdo a la denominación de su puesto, debido a que no existe un análisis previo en la asignación de cargos, esto se debe a la falta de procedimientos a seguir en este ámbito, lo que ocasiona falta de efectividad al desenvolverse en sus funciones.

**Recomendación: A la Junta de Accionistas:**

- Solicitar al Gerente General se realice la evaluación y selección adecuada del cargo de Jefe de Recursos Humanos, observando el cumplimiento de lo establecido en la normativa interna y requisitos del candidato para ocupar dicho puesto.



### 3.3. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

#### EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO (ANEXO 05) CUESTIONARIO

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Integridad y Valores Éticos

**CI1 1/6**

**Cuadro N° 11**

Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		X		10	1		Lo están redactando.
2	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?	X			10	5		
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimientos sobre temas éticos y de conducta?	X			10	4		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	X			10	4		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		X		10	4		No se han dado casos
	SUBTOTAL				50	18		
	TOTAL				50	18		
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>			
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte			
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 15/07/2011			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existe un problema de Integridad y valores éticos, ya que no se cuenta con un código de ética en la Cooperativa y es esencial en ella, y por eso se da la falta de sanciones cuando se irrespetan los valores éticos.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. **(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Compromiso por la competencia profesional

**CI1 2/6**

**Cuadro N° 11.1**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
6	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	X			10	9		
7	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente?	X			10	9		
8	¿La entidad se preocupa por su formación profesional?	X			10	10		
9	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	X			10	10		
10	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	X			10	9		
	SUBTOTAL				50	47		
	TOTAL				100	65		
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>			
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte			
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 04/09/2012			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existen problemas en los Compromisos por la competencia profesional ya que existe un reconocimiento de profesionalismo a los integrantes de la entidad.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. **(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Filosofía administrativa y estilo de operación

**CI1 3/6**

**Cuadro N° 11.2**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones	
		Si	No	N/A					
11	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	X			10	9			
12	¿Existe delegación de autoridad de responsabilidad?		X		10	2		Por falta de personal	
13	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, proceso de datos?		X		10	1			
14	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	X			10	10		Existen 3 unidades y están conectadas entre si	
	SUBTOTAL				40	22			
	TOTAL				140	87			
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte				
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existen problemas en la filosofía administrativa y estilo de operación ya que no hay delegación de autoridad, no existe rotación de personal porque en la entidad existe una persona para cada puesto.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda. **(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Estructura organizativa

**CI1 4/6**

**Cuadro N° 11.3**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
15	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?	X			10	9		
16	¿La definición de responsabilidades de los directivos principales es adecuada?	X			10	9		El consejo de vigilancia tiene inconvenientes, como la falta de comunicación
17	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X			10	8		
18	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	X			10	9		
19	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		X		10	2		El personal es muy escaso.
	SUBTOTAL				50	37		
	TOTAL				190	124		

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existe mucho problema en la estructura administrativa, hay que poner mucho más énfasis en la capacidad de dirección y supervisión de los empleados.

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

(ANEXO 05)

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Autoridad y Responsabilidad

CI1 5/6

Cuadro N° 11.4

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
20	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la entidad?		X		10	5		Se las está realizando
21	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	X			10	9		Ya que se tiene confianza y se conoce su lealtad
22	¿El gerente revisa si está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	X			10	10		
23	¿Se hace delegación de Autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?		X		10	8		Para eso existen las comisiones
	SUBTOTAL				40	32		
	TOTAL				230	156		
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro				Ec. Dayanara Villafuerte				
<b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existen problemas en la autoridad y responsabilidad por que no existen prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la entidad, y no se hace delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada persona.

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

(ANEXO 05)

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Políticas y prácticas en materias de recursos humanos

CI1 6/6

Cuadro N° 11.5

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
24	¿Para selección de personal se convoca a concurso?		X		10	2		Se designa en la asamblea
25	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?		X		10	2		
26	¿Se procede con la entrevista previa y pruebas de conocimiento antes de contratar al personal?		X		10	5		
27	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales antes de reclutar al personal?		X		10	4		No se ha reclutado personal
28	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	X			10	10	En una de las visitas de auditoría se ha podido evidenciar este punto.	
	SUBTOTAL				50	23		
	TOTAL				280	179		

Elaborado por:

Revisado por:

Paúl Imaicela Acaro

Ec. Dayanara Villafuerte

Fecha: 10/06/2011

Fecha: 04/09/2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existen problemas en la Políticas y prácticas en materias de recursos humanos ya que se cuenta con poco personal. Pero para contratar se debe mantener un estricto plan de contratación.

## PONDERACIÓN

### Calificación

Proporcional:  $\frac{CT * 100}{PT}$

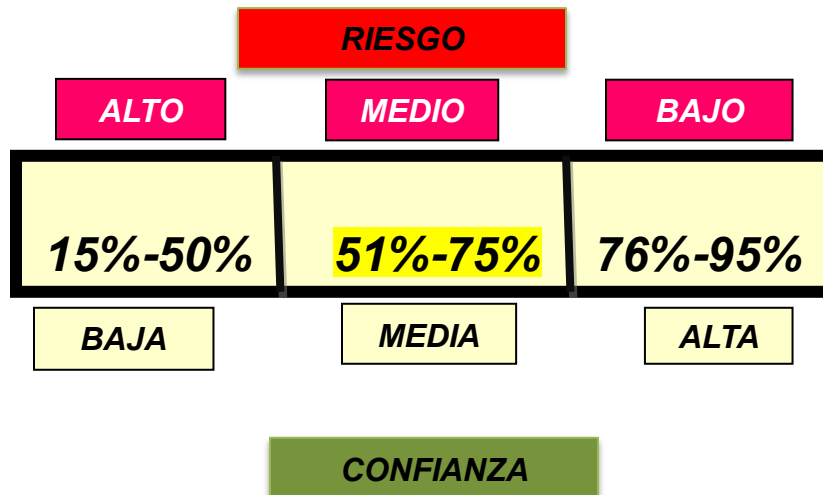
CT= 179

PT= 280

$$CP = \frac{179}{280} \times 100 = 63,93\%$$

## DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL

GRAFICO N° 01



RIESGO DE CONTROL: Medio

NIVEL DE CONFIANZA: Media

## INTERPRETACIÓN

Con respecto al componente AMBIENTE DE CONTROL y los subcomponentes analizados, arrojan como resultado un Riesgo de Control Medio y Nivel de Confianza Medio con un porcentaje del **63.93%** lo que implica que se trata de un riesgo que se puede controlar ya que los aspectos que reflejan una calificación baja se relacionan con los procesos de control interno de la empresa.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Objetivos

**CI2 1/4**

**Cuadro N° 12**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	X			10	9		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad?	X			10	8		
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	X			10	9		
4	¿Es confiable en la preparación de estados financieros?	X			10	7		Se Cambiará el sistema contable SAC
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	X			10	9		Se paga multas por no tener un contador fijo.
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo objetivos, la administración de la entidad toma las debidas precauciones?	X			10	10		
	SUBTOTAL				60	52		
	TOTAL				60	52		
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>			
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte			
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 04/09/2012			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.



**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existen problemas con los objetivos institucionales ya que son claros para ser realizados, son regulados cuando no están siendo cumplidos y la administración evalúa el desempeño de cada área.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Riesgos

**CI2 2/4**

**Cuadro N° 12.1**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones	
		Si	No	N/A					
7	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con los directivos?	X			10	10			
8	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?		X		10	7		Todos son importantes para la COAC "San José"	
9	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	X			10	9		Se recurre al FODA	
10	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?	X			10	10			
11	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la organización?	X			10	10			
	SUBTOTAL				50	46			
	TOTAL				110	98			
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>					
Paúl Imaicela Acaro				Ec. Dayanara Villafuerte					
<b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Fecha:</b> 04/09/2012					

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existe un solo problema en la clasificación de los riesgos no se los clasifica porque todos son importantes para la cooperativa.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Análisis de riesgos y su proceso

**CI2 3/4**

**Cuadro N° 12.2**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
12	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X			10	9		
13	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	X			10	8		
14	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	X			10	10		
	SUBTOTAL				30	27		
	TOTAL				140	125		
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro				Ec. Dayanara Villafuerte				
<b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación cuando existe un riesgo se lo analiza, se lo valora y se precautela para darle una correcta solución.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**SUBCOMPONENTE:** Manejo de Cambio

**CI2 4/4**

**Cuadro N° 12.3**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
15	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?	X			10	9		El gerente esta vigilante de los proceso.
16	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	X			10	8		
17	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	X			10	9		
18	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		X		10	1		
	SUBTOTAL				40	27		
	TOTALES				180	152		
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro				Ec. Dayanara Villafuerte				
<b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existe un solo problema en el manejo de cambio porque no existen mecanismos para anticiparse a futuros cambios en la entidad.

## PONDERACIÓN

### Calificación

Proporcional:

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

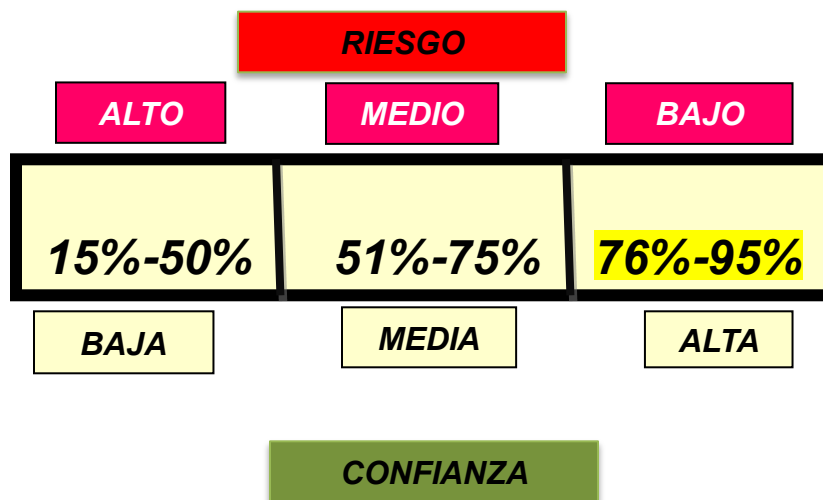
CT=152

PT=180

$$CP = \frac{152}{180} * 100 = 84,44\%$$

### DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL

GRAFICO N° 02



**RIESGO DE CONTROL:** Bajo

**NIVEL DE CONFIANZA:** Alto

## INTERPRETACIÓN

Con respecto al componente EVALUACIÓN DE RIESGOS y los subcomponentes analizados nos demuestran que existe un Riesgo Bajo y un Nivel de confianza Alto con un porcentaje de **84.44%** dando a conocer que están preparados para enfrentar riesgos relacionados con la parte operativa y administrativa de la empresa.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**SUBCOMPONENTE:** Tipos de actividades de control

**CI3 1/2**

**Cuadro N° 13**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registros y revisión de las transacciones la realizan personas distintas?		X		10	9		Solo en casos especiales y con debida autorización de la máxima autoridad.
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de la organización?	X			10	7		A excepción del Consejo de Vigilancia
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	X			10	9	Se obtuvo una constancia de las transacciones diarias que se realiza en la COAC	
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procede de manera inmediata?	X			10	9		
5	¿El acceso de los recursos, activos y comprobantes está restringido para personas autorizadas?	X			10	9		Existen claves de acceso.
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		X		10	3		Porque es una cooperativa pequeña,

	SUBTOTAL				60	46		
	TOTAL				60	46		
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>			
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte			
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 04/09/2012			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existen problemas en los tipos de actividades de control, ya que realizan transacciones habituales de la Cooperativa personas ajenas a ellas sin previa autorización de las autoridades.

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

(ANEXO 05)

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Control sobre los sistemas de información

CI3 2/2

Cuadro N° 13.1

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
7	¿El control sobre el software de la entidad posee una estructura para diseño en implantación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	X			10	7		Las visitas del técnico no son tan frecuentes, pero se puede manejar el sistema.
8	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamientos y salida de datos?	X			10	8		Contraseña de acceso.
9	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	X			10	9		
10	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	X			10	9		
11	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al instante?	X			10	9		
12	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?	X			10	9		



13	¿El acceso a los módulos y utilización del sistema es limitado solo a personas autorizadas?	X			10	10			
14	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?		X		10	6		Si en buena parte	
	SUBTOTAL				80	47			
	TOTALES				140	93			
<b>Elaborado por:</b>					<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro					Ec. Dayanara Villafuerte				
<b>Fecha:</b> 10/06/2011					<b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existen muchos problemas con el control sobre los sistemas de información, se necesita un poco más de eficiencia en los sistemas para reflejar la información financiera.

## PONDERACIÓN

### Calificación

Proporcional:

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

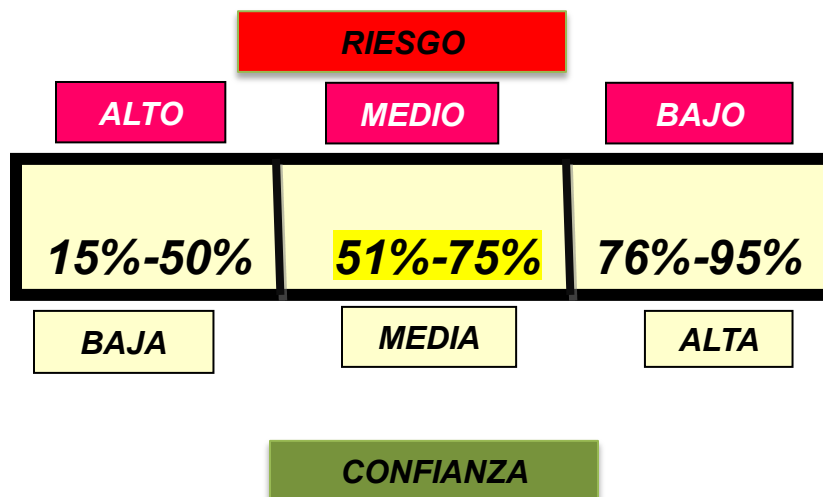
CT=93

PT=140

$$CP = \frac{93}{140} \times 100 = 66,43\%$$

### DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL

GRAFICO N° 03



**RIESGO DE CONTROL:** Medio

**NIVEL DE CONFIANZA:** Media

## INTERPRETACIÓN

Con respecto al componente ACTIVIDADES DE CONTROL y los subcomponentes analizados nos demuestran que **66.43%** su riesgo es medio ya que cuentan con gran parte de control y restricción sobre la información generada por su actividad diaria, demostrándonos una confianza media.

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

(ANEXO 05)

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Información y comunicación

SUBCOMPONENTE: Información

CI4 1/2

Cuadro N° 14

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	X			10	8		
2	¿Se coordinan los sistemas de información externa?	X			10	8		
3	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la entidad?	X			10	10		
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	X			10	9		Se informa en asambleas y reuniones de consejos
5	¿La entidad cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?		X		10	1		Tienen respaldos pero en la misma institución.
	SUBTOTAL				50	36		
	TOTAL				50	36		
<b>Elaborado por:</b> Paúl Imaicela Acaro <b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Revisado por:</b> Ec. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existen muchos problemas con la información, se necesita de un espacio ajeno a la entidad para salvaguardar respaldos de sus transacciones.

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

(ANEXO 05)

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Información y comunicación

SUBCOMPONENTE: Comunicación

**C14 2/2**

Cuadro N° 14.1

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
6	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X			10	9		
7	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	X			10	9		
8	¿La administración mantiene actualizada a la Asamblea General sobre el desempeño y situación de la entidad?	X			10	8		En las reuniones establecidas en el estatuto.
9	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	X			10	9		
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?		X		10	4		No se cuenta con un contador estable
	SUBTOTAL				50	39		
	TOTALES				100	75		
<b>Elaborado por:</b>				<b>Revisado por:</b>				
Paúl Imaicela Acaro				Ec. Dayanara Villafuerte				
Fecha: 10/06/2011				Fecha: 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación existe un problema con la comunicación, los comprobantes de egreso no se revisan porque no tienen contador estable en la institución.

## PONDERACIÓN

### Calificación

Proporcional:

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

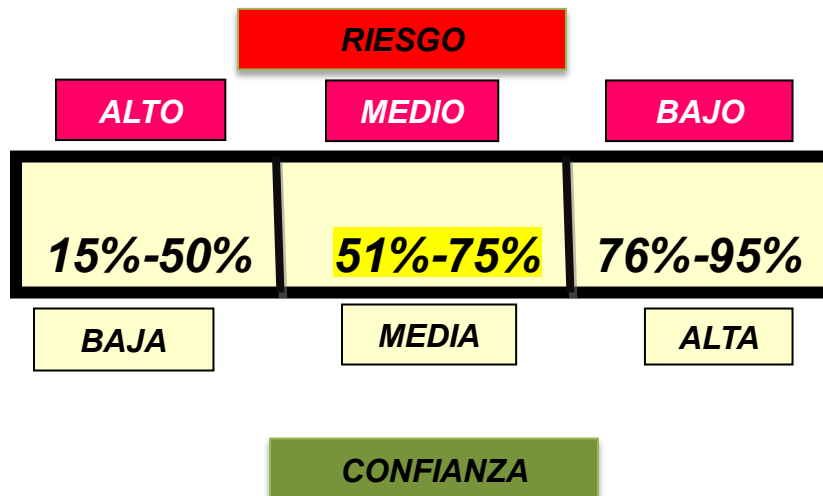
CT=75

PT=100

$$CP = \frac{75}{100} \times 100 = 75\%$$

### DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL

GRAFICO N° 04



RIESGO DE CONTROL: Medio

NIVEL DE CONFIANZA: Media

## INTERPRETACIÓN

Con respecto al componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN y los subcomponentes analizados nos demuestran que en cuanto al riesgo es medio ya que cuenta con la comunicación entre sus trabajadores y directivos, la cooperativa debe tomar en cuenta que necesita de otro lugar para guardar sus respaldos aislados de la empresa, la confianza es media ya que nos da un porcentaje de **75.00%** y se encuentra en el rango demostrado en el gráfico.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Supervisión

**SUBCOMPONENTE:** Actividades de monitoreo

**CI5 1/2**

**Cuadro N° 15**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X			10	9		
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con existencia física de los recursos?	X			10	10		Se hace un cuadro, cada día
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	X			10	9		
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X			10	10		
5	¿Se compara información generada internamente con la preparada por entidades externas?	X			10	8		
	SUBTOTAL				50	46		
	TOTAL				50	46		
<b>Elaborado por:</b> Paúl Imaicela Acaro <b>Fecha:</b> 10/06/2011				<b>Revisado por:</b> Ec. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 04/09/2012				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existe problema alguno con las actividades de control. Todas las actividades se realizan con normalidad.

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**(ANEXO 05)**

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Supervisión

**SUBCOMPONENTE:** Reporte de deficiencias

**C15 2/2**

**Cuadro N° 15.1**

N.	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
6	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?	X			10	8		A medida que se pueden aplicar
7	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a sus responsables?	X			10	9		
8	¿Se informa al nivel directivo de los hallazgos encontrados para tomar las medidas necesarias?	X			10	9		
	SUBTOTAL				30	26		
	TOTALES				80	72		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>						
Paúl Imaicela Acaro		Ec. Dayanara Villafuerte						
<b>Fecha:</b> 10/06/2011		<b>Fecha:</b> 04/09/2012						

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**ANÁLISIS:** Con respecto a la respuesta y calificación no existe un problema con el reporte de deficiencias se realizan todo los reportes a sus directivos.

## PONDERACIÓN

Calificación

Proporcional:  $\frac{CT * 100}{PT}$

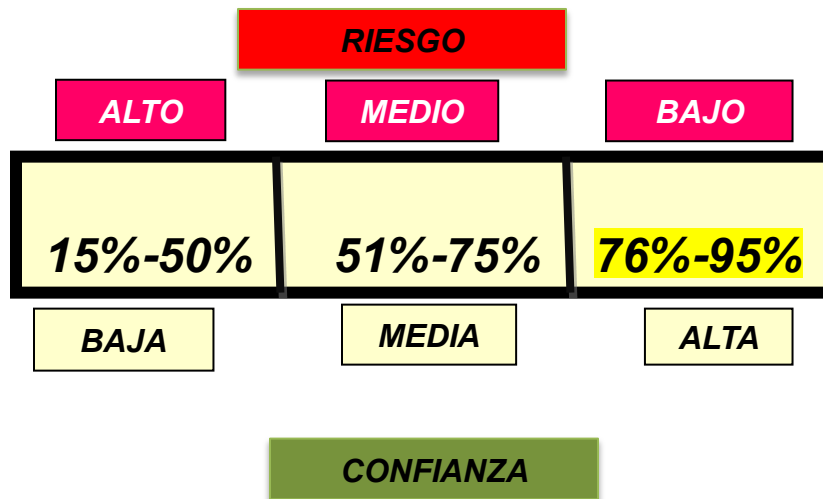
CT=72

PT=80

$$CP = \frac{72}{80} \times 100 = 90\%$$

## DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL

GRAFICO N° 05



RIESGO DE CONTROL: Bajo

NIVEL DE CONFIANZA: Alta

## INTERPRETACIÓN

Con respecto al componente SUPERVISIÓN y los subcomponentes analizados nos demuestran que en cuanto al riesgo es bajo por que el Gerente siempre se encarga de verificar que se cumpla con el trabajo y la confianza es alta ya que nos da un porcentaje de **90%** y se encuentra en el rango más alto.



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (ANEXO 06)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

ECI1 1/4

CUADRO N° 16

COMPONENTE	RESULTADO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	<p>La entidad no tiene un Código de Conducta Ética, todo lo referente a comportamiento se encuentra en el Reglamento Interno. Mantienen una comunicación fluida entre las áreas de la COAC.</p> <p>√La entidad tiene sanciones según lo estipulado en el Reglamento Interno para quienes incumplan con los valores éticos y sus obligaciones</p>	<p><b>PCI:</b> No se aplican las sanciones, pues existe abuso de confianza, al salir del puesto de trabajo sin previo aviso.</p>
COMPROMISOS POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL	<p>La entidad tiene descripciones formales e informales sobre funciones que comprenden trabajos específicos.</p> <p>La entidad se preocupa por la formación profesional del empleado con cursos de capacitación.</p> <p>Las habilidades son valoradas en la organización, dando reconocimientos verbales.</p>	
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	<p>La dirección realiza negociaciones analizando los riesgos y beneficios; existe delegación de funciones y toda la información financiera se encuentra en red entre los departamentos correspondientes.</p> <p>No existe rotación de personal debido al tamaño de la misma.</p>	

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Los empleados conocen la estructura organizativa de la entidad, así como también las líneas de autoridad y responsabilidad.	
<b>COMPONENTE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	La entidad cuenta con políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño del personal; así como también se toma en cuenta la antigüedad de trabajo para delegar responsabilidades y autoridad, dentro de sus funciones en el puesto. Gerencia supervisa la ejecución de las actividades a través de visitas diarias y reportes de labores.	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
OBJETIVOS	Los objetivos de la entidad son coherentes, alcanzables y está de acuerdo a la naturaleza de la misma. La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país por su rigidez y por evitar las sanciones que podrían venir de no cumplirlas.	En el cumplimiento de leyes con el país se encuentran totalmente cumplidos.
RIESGOS	Cuando la entidad identifica un riesgo lo analiza interna y externamente, y se procede a evaluarlo solo con los involucrados.	
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SUS PROCESOS	Se analiza el tipo de riesgo. Su ocurrencia, y están listos para actuar oportunamente.	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	Todas las operaciones sobre el tratamiento, registro, autorización y revisión de las transacciones están debidamente distribuidas en distintas personas, que cuentan con la documentación exacta y completa. El acceso a los recursos,	

	<p>activos y comprobantes está restringido solo a personas autorizadas.</p> <p>La COAC., no tiene indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa.</p> <p>Se revisan que los equipos se encuentren en la entidad todo el tiempo. Se sacan respaldos de la información escritos.</p> <p>El espacio donde se encuentran las computadoras no tiene humedad o excesivo calor que dañen los equipos, pero este lugar es muy reducido.</p> <p>★ La COAC, no tiene un lugar distinto de ella para guardar todos los respaldos de la misma con el fin de proteger su información e historial.</p> <p>El acceso a internet no está disponible por dificultades geográficas.</p>	<p><b>PCI:</b> Deberían contratar un lugar de seguridad para proteger la información.</p>
<p>CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</p>	<p>El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entrada, salida y almacenamiento de información.</p> <p>En él se puede corregir errores al momento de identificarlos: siempre y cuando se indique el mismo día, de lo contrario se lo hará manualmente.</p> <p>El personal conoce todo el manejo del sistema</p>	<p>En lo que se refiere al programa de Contabilidad será reemplazado por otro.</p>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
<p>INFORMACIÓN</p>	<p>La entidad maneja la información en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente según las circunstancias a través de reportes.</p>	
<b>SUPERVISIÓN</b>		
<p>ACTIVIDADES DE MONITOREO</p>	<p>Se supervisa al personal en las actividades que desempeña, a través de</p>	

	<p>visitas imprevistas y reportes diarios. Además se compara la información generada internamente con la información generada por entidades externas. Por ejemplo auditoría externa.</p>	
<p>REPORTE DE DEFICIENCIAS</p>	<p>Si se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos; además se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y sus responsables para que tomen las medidas necesarias si fuere el caso.</p>	

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro  
**Fecha:** 14/05/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte  
**Fecha:** 04/09/2012

FICHA TÉCNICA (ANEXO 07)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FT1 1/2

Cuadro 16 INDICADORES DE IMPACTO

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS DE EXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACION	BRECHA
PLANEACIÓN VISIÓN	Ser los primeros en el sistema financiero parroquial y cantonal	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$ $\frac{2}{5} = 0.4 \rightarrow 40\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	El personal de la empresa desconoce la visión	Desfavorable
PLANEACIÓN MISIÓN	El cambio en la calidad de vida de las personas y socios de la cooperativa	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$ $\frac{2}{5} = 0.4 \rightarrow 40\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	Al igual que la visión su importancia no ha trascendido	Desfavorable
PLANEACIÓN OBJETIVOS	Aumento de crédito. Mayor productividad de capital Humano	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$ $\frac{6}{8} = 0.75 \rightarrow 75\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	Los objetivos se han cumplido, pero no en su totalidad	Favorable
PLANEACIÓN POLÍTICAS	Política de comunicación interna	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$ $\frac{6}{8} = 0.75 \rightarrow 75\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	Falta de planificación para lograr la totalidad de los objetivos	Favorable
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Cuenta con una persona capacitada	$\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de Áreas}}$ $\frac{4}{4} = 1 \rightarrow 100\%$	%	Excelente	Semestral	Departamento estratégico	Del total de empleados se determina que uno, se lo ponga en el área de trabajo más complejo.	Favorable

ORGANIZACIÓN CULTURA ORGANIZACION AL	Mantenerse en el crecimiento provincial.	<u>Áreas con mejoras</u> Total de Áreas $\frac{2}{4} = 0.50 \rightarrow 50\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	El 50% de las áreas necesitan aún mejoras en su cultura.	Desfavorable
DIRECCIÓN LIDERAZGO	Ser los primeros en la provincia	<u>Estilos de liderazgo</u> Total de estilos empleados $\frac{3}{4} = 0.75 \rightarrow 75\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 75% nos demuestra que se debe tener énfasis en la coordinación de los departamentos.	Favorable
DIRECCIÓN COMUNICACIÓN	Mantener los canales de comunicación fluidas	<u>Canales de comunicación</u> Total de áreas $\frac{4}{4} = 1 \rightarrow 100\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 100% significa que la comunicación es excelente entre autoridades y usuarios	Favorable
DIRECCIÓN MOTIVACIÓN	Capacitación permanente	<u>Personal que recibe incentivos</u> Total de personal $\frac{2}{4} = 0.50 \rightarrow 50\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 50% significa que se realiza capacitación, debe haber otras alternativas.	Favorable
CONTROL PROCESOS	Toma de decisiones correctas frente a crisis	<u>Acciones correctivas</u> Total de acciones $\frac{4}{4} = 1 \rightarrow 100\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 100% funciona los controles de los procesos de la cooperativa	Favorable
CONTROL HERRAMIENTAS	Toma de decisiones correctas frente a crisis	<u>Controles presupuestarios</u> Total de Controles $\frac{2}{2} = 1 \rightarrow 100\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 100% funciona los controles en los presupuestos	Favorable
CONTROL CALIDAD	Control constante de la calidad del servicio	<u>Sistema de calidad usados</u> Total de sistemas $\frac{1}{1} = 1 \rightarrow 100\%$	%	Bueno	Semestral	Departamento estratégico	El 100% funciona los controles de calidad	Favorable

## **COMENTARIO**

De las cuatro áreas analizadas se puede concluir que existe a nivel de planeación, poca difusión y conocimiento del personal de la misión, visión y objetivos existente, a nivel organizacional en lo relacionado a las áreas no existe mejoramiento en las mismas y existe poco personal para estas área, una administración adecuada de personal, a nivel de dirección mínima motivación y a nivel de control ninguna aplicación de un sistema de calidad.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A la Gerencia General:**

Elaborar organigramas estructurales, funcionales y de servicios adecuados a las necesidades de la cooperativa, para que el personal y su funcionalidad se ubiquen en el contexto de la empresa.

Sensibilizar al personal para que conviva y se comuniquen de manera más abierta

Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen espíritu de equipo.

Implementar normas de calidad ISO que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la cooperativa.

### **Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

### **Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

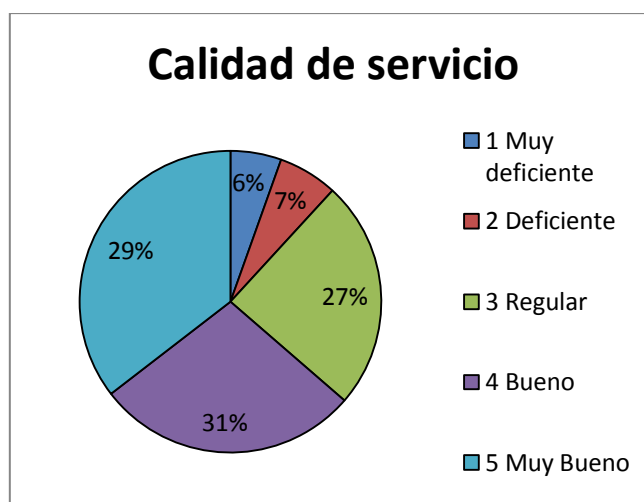
TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS **ANEXO N° 13**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Preguntas:**

**1.- ¿Califique la calidad del servicio que recibió?**

GRAFICO N° 06



**TE1 1/3**

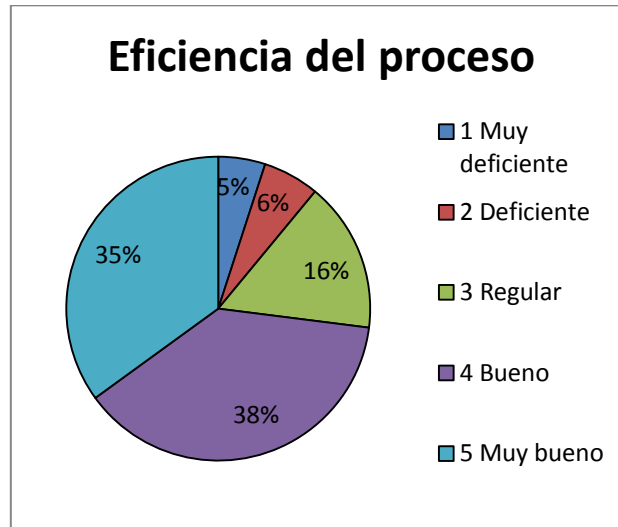
**Fuente:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.  
**Elaborado por:** José Luis Girón

**Análisis:** En lo que se refiere a la calidad de servicio, el 29% del total de clientes atendidos, califican como muy bueno, se sienten satisfechos por la atención brindada, pero que esperan mucho más de sus directivos por mejorar sus servicios, un 6% piensa que debe mejorar.

**2.- ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso?**



GRAFICO N° 07



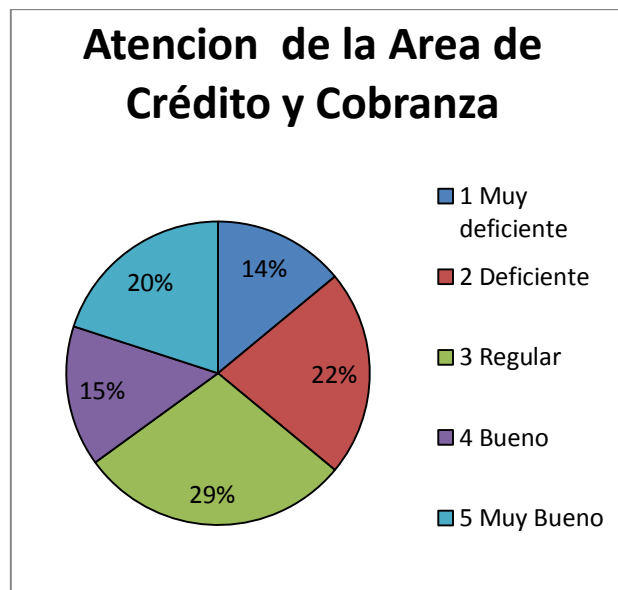
TE1 2/3

**Fuente:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.  
**Elaborado por:** José Luis Girón

**Análisis:** En la cooperativa los procesos son eficientes y los clientes satisfechos se ven representados en un 35% - muy bueno, sus trámites ágiles, comparado con un 5% de clientes que opinan que la inspección de los créditos es un proceso demoroso pero que se puede superar.

### 3.- ¿Cómo califica la atención del Área de Crédito y Cobranzas?

GRAFICO N° 08



TE1 3/3

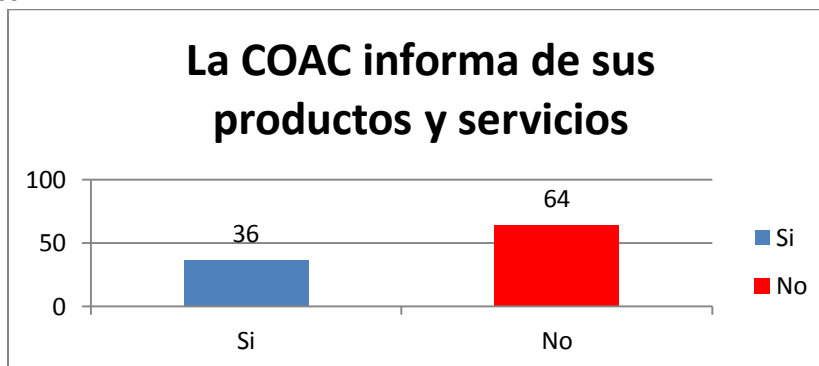
**Fuente:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

Elaborado por: José Luis Girón

**Análisis:** En lo que se refiere a la atención del área de créditos y de cobranzas el 20% de los clientes dice que no es muy eficiente, falta agilidad en los créditos en cuanto a la inspección y al otorgamiento de los mismos; mientras que el 14% opina que debe cambiar la metodología de los otorgamiento de créditos.

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

GRAFICO N° 09



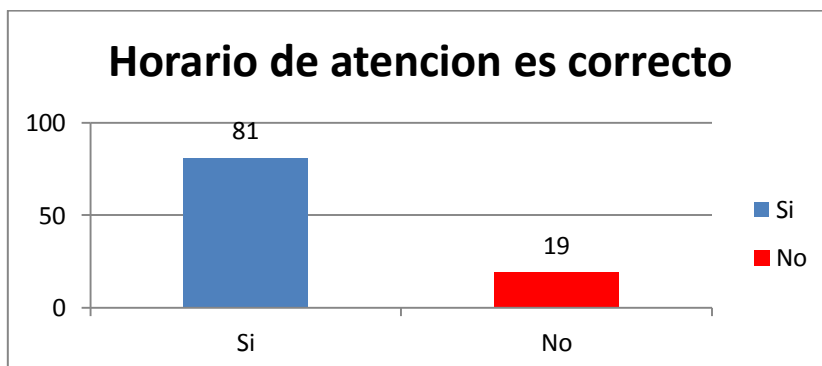
Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.  
Elaborado por: José Luis Girón

**Análisis:** La COAC si informa a los clientes de los nuevos productos y servicios, el porcentaje del 64% es elevado porque la difusión de la información no llega a toda su población por diversos factores, frente a esta situación deberían ver el mecanismo más adecuado de información.

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

TE1 3/3

GRAFICO N° 10



Fuente: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.  
Elaborado por: José Luis Girón

**Análisis:** El 81% de los clientes manifiestan estar de acuerdo con el horario de atención actual para realizar sus transacciones, y dentro del 19% se puede relacionar a los clientes cuya vivienda queda lejos, lo que dificulta acoplarse al horario.

**6.- Opinión de los socios acerca de los formularios de crédito:**

- Complicados
- Regulares
- Similares a los de las demás cooperativas.

**7.- Consideración de los socios en el tiempo de entrega de los créditos:**

- Demasiado extenso
- Deben ser un máximo de 8 días.

**8.- Recomendaciones de los socios:**

- Aumentar personal para el departamento de crédito
- Disminuir el tiempo en la entrega de créditos
- Contratar personal capacitado para realizar las actividades

## **CONCLUSIONES**

La muestra de 100 socios escogidos al azar, en horario de atención de 8h00 a 13h00 (Sábados) se puede concluir que: Los socios consideran, en cuanto a tiempo, atención, eficiencia en el proceso y capacidad del funcionario su percepción es de REGULAR a BUENO, debido a que existen muchas fallas en el sistema operativo de la Cooperativa que no permite brindar un servicio de calidad.

## **RECOMENDACIONES:**

**A la Gerencia General:**

- Dictar cursos permanentes de actualización académica que permita al empleado desarrollar su capacidad intelectual al máximo.
- Exhibir en un lugar visible las políticas de la cooperativa de modo que el socio sepa y pueda conocerlas.
- Revisar que los requisitos para acceder a los créditos sean mínimos y el desembolso en el menor tiempo posible

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

## CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA (ANEXO 08)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**  
**Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.**

**PP3 1/1**

### CUADRO N° 18

El 12 de marzo se realizó la visita a la cooperativa, donde se pudo evidenciar que se cumple con el horario de atención establecido.

La atención es normal, los socios se acercan a la institución hacer sus trámites requeridos.

El área física se encuentra ubicada en el Barrio El Tambo, Parroquia El Airo, Cantón Espíndola, y comprende de 1 piso.

En el primer piso se encuentran ubicadas Gerencia, el Área de Crédito, Operaciones, Tesorería, Cajas, Atención al Cliente.

El área que se encuentra en el primer piso tiene poca amplitud ya que aquí se desarrolla todas las operaciones correspondientes.

El trato a los socios es excelente ya que son todos conocidos de la zona, y no hay inconvenientes.

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

## CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL (ANEXO 08)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA. Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

PP4 1/1

#### CUADRO N° 19

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José". Ltda. se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

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

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

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

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

**Reglamento Interno.**- Está compuesto por 23 capítulos.

Este reglamento los empleados lo cumplen en un 100% ya que su contenido se ha difundido desde la fecha en la que fue aprobado.

**Instructivo de productos y servicios.**- Este contempla los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa y que deberán ponerse a consideración de los socios, entre los que se encuentran:

Instrucciones para la apertura de Libreta de Ahorros:

- Para personas naturales.
- Para personas jurídicas.

Instrucciones para depósitos a Plazo Fijo.

Instrucciones para Créditos.

Políticas generales de créditos.

Costos de Servicios de Crédito.

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

**CÉDULA NARRATIVA QUE SE UTILIZA COMO REPORTE PARA EL CONTROL DE ATENCIÓN A LOS SOCIOS (ANEXO 08)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.**

**PP5 1/1**

**CUADRO N° 20**

El Área de Atención al Cliente lleva un registro que sirve para mantener un conocimiento de cuantas personas ingresan a la Cooperativa y contiene:

- Número.- Registrar el número de personas que ingresan a la Cooperativa.
- Apellidos y Nombres.- Datos del socio.
- N° de Socio.- Número que se asigna a través del sistema a los clientes.
- Actividad.- Lo que realiza en la Cooperativa, sea acceso a créditos, cuenta de ahorros.
- Firma.- Rubrica del socio.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

**CÉDULA NARRATIVA DE REPORTES QUE SE UTILIZA COMO SEGUIMIENTO AL  
PAGO DE CRÉDITOS (ANEXO 08)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.**

**PP6 1/1**

**CUADRO N° 21**

El Jefe de Cobranzas ha manifestado que se lleva un seguimiento mensual de los créditos tanto de la matriz como de las agencias a través de un reporte que se obtiene del sistema que utiliza la Cooperativa y está compuesto por:

- Usuario.
- N° de socio.
- Apellidos y Nombres.
- N° de crédito.
- N° de solicitud.
- N° de pagaré.
- Plazo.
- Registro de la notificación enviadas.
- Fecha de concesión.
- Fecha de vencimiento.
- Fecha de último pago.
- Montos concedidos.
- Monto actual.
- Monto vencido.
- Monto en riesgo.
- Interés generado por el préstamo.
- Valor por mora.
- Otros Valores. (valores de cobranza).

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 10/06/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

## CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL (ANEXO 09)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA. Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

**Fecha:** 14 de Mayo del 2011.

**Área:** Gerencia.

**Tipo de documento:** Plan de Capacitación.

**Responsable:** Gerente.

**PP7 1/1**

#### CUADRO N° 22

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTAS
Plan de Capacitación que se aplica para todo el personal dentro de la Cooperativa.	No cuentan con un Plan de Capacitación se realiza de acuerdo a las necesidades inmediatas de capacitación que sugieren de los Jefes de la REFSE, institución que regula a la Cooperativa.	Diseñar e implementar un Plan de Capacitación de acuerdo a las áreas a fin de que el personal cumpla mejor sus actividades diarias y evitar hacerlo de acuerdo a necesidades inmediatas sino mantener un cronograma.
<b>Elaborado por:</b>  Paúl Imaicela Acaro <b>Fecha:</b> 10/06/2011		<b>Revisado por:</b>  Ec. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 04/09/2012

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.



## CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL (ANEXO 09)

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA. Período: 01 de Enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

**Fecha:** 14 de Mayo del 2011.

**Área:** Créditos.

**Responsable:** Jefe de créditos

**PP8 1/1**

#### CUADRO N° 23

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	PROPUESTAS
<p>Listado de créditos, entregado a los socios.</p> <p>Contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre del Oficial de Crédito.</li> <li>➤ N° de crédito.</li> <li>➤ N° de socio.</li> <li>➤ Nombre del Socio.</li> <li>➤ Fecha de inicio del crédito.</li> <li>➤ Fecha final del crédito.</li> <li>➤ Capital.</li> <li>➤ Interés.</li> <li>➤ N° Cuotas.</li> <li>➤ Pagado.</li> <li>➤ Destino del crédito.</li> </ul>	<p>El documento muestra los créditos de consumo y microcrédito así como el tiempo para el cual fueron aprobados, se obtiene del Sistema de Administración y es manejado y utilizado por el área de crédito y cobranzas. Este reporte se utiliza para verificar los créditos asignados mes a mes.</p>	<p>Crear un reporte que diferencie los créditos de consumo y microcrédito, y el tiempo para el cual fue aprobado.</p> <p>De esta manera se puede diferenciar y llevar un mejor seguimiento a los créditos y en caso de no obtener estos reportes, realizar el respectivo proyecto a fin de tecnificar y contar con un sistema acorde al crecimiento de la Cooperativa.</p>
<p><b>Elaborado por:</b></p>  <p>Paúl Imaicela Acaro <b>Fecha:</b> 10/06/2011</p>		<p><b>Revisado por:</b></p>  <p>Ec. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 04/09/2012</p>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

### 3.4. Hoja de Hallazgos

#### HOJA DE HALLAZGOS Nº 01 (ANEXO 10)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH1 1/1

#### Cuadro Nº 24

##### INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO

Los empleados de la cooperativa no cuentan con un plan de capacitación periódico que les permita mantenerse actualizados académicamente.

Por incumplimiento de lo estipulado en la base legal.

La falta de planes de capacitación al personal no permite el desarrollo personal y profesional de sus empleados afectando significativamente la realización de sus actividades.

Los empleados no están actualizados académicamente para desarrollar su trabajo y minimizar riesgos operativos.

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación periódico que permita mantener actualizados académicamente a los empleados para de esta manera aumentar la calidad operativa de la misma.

##### Recomendación A la Gerencia General:

- Promover planes de capacitación, desarrollo y relaciones humanas para todos los empleados para que estén actualizados académicamente y desarrollen sus actividades en forma eficiente y confiable.

##### A los empleados y funcionarios:

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la cooperativa y propender el auto aprendizaje e investigación

Elaborado por:

Revisado por:

Paúl Imaicela Acaro

Fecha: 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

Fecha: 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS Nº 02 (ANEXO 10)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.

1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH2 1/1

Cuadro N° 24.1

**ESTRUCTURAS ORGÁNICAS DE LA COOPERATIVA NO DEFINIDAS**

La estructura orgánica existente en la Cooperativa, ha sido elaborada sin tomar en cuenta todos los departamentos y líneas de jerarquía necesarios para desarrollar sus actividades.

Esto debido a que no se ha actualizado la base legal en lo relacionado a este ámbito.

Al elaborar la estructura orgánica no se tomó en consideración todos los departamentos necesarios para que la Cooperativa desarrolle sus labores en forma eficiente

La falta de una estructura orgánica adecuada no permite alcanzar un desarrollo acorde al crecimiento económico actual de la cooperativa

La mala definición de una estructura orgánica no permite que exista un desarrollo eficaz y sostenido acorde al crecimiento económico de la Cooperativa

**Recomendación**

**Al Consejo de Administración:**

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica conjuntamente con los directivos y jefes Departamentales, considerando jerarquía, aspectos importantes y todos los departamentos necesarios para desarrollar las actividades en forma eficiente garantizando así el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS Nº 03 (ANEXO 10)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH3 1/1

Cuadro N° 24.2

**INEXISTENCIA DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS**

La cooperativa no cuenta con sistemas de control de personal , uso de infraestructura e incluso manejo de información

Debido a la falta de aplicación de los manuales de funciones en donde se establece políticas y procedimientos a seguir.

Falta de implementación de manuales de calidad en atención al usuario, uso de infraestructura y manejo de información.

No posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos para lograr la eficiencia, eficacia, economía y ética en la cooperativa.

El no mantener sistemas de control administrativos eficaces maximiza el riesgo operativo y no facilita el logro de objetivos propuestos

**Recomendación**

**A la Gerencia General:**

- Implementar sistemas de control administrativos que minimicen el riesgo operativo y permita el logro de los objetivos propuestos de la cooperativa dirigidos a lograr eficiencia, eficacia, economía y ética.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS N° 04 (ANEXO 10)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH4 1/1

Cuadro N° 24.3

**NO EXISTE APLICACIÓN CONTINUA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión elaborados a criterio de la gerencia general mismos que no son aplicados en forma continua para medir el desempeño de la empresa.

Esta estructura de indicadores no abastece o abarcan los objetivos propuestos en la planificación estratégica establecida.

Debido a que no se realizó reuniones de trabajo con las autoridades de la empresa para tratar el mejoramiento de la planificación estratégica por falta de interés de las autoridades y jefes departamentales.

No es posible tener una evaluación de desempeño eficiente efectivo y eficaz.

La medición de desempeño de la cooperativa es imprecisa ya que no permite determinar debilidades para con los objetivos propuestos y tomar medidas correctivas a tiempo.

**Recomendación**

**A la Gerencia General:**

- Realizar reuniones con los Jefes Departamentales para reestructurar la planificación estratégica y en base a esta información diseñar y ejecutar los indicadores de gestión.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro  
**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte  
**Fecha:** 04/09/2012

FICHA TÉCNICA (ANEXO 07)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FT2 1/2

Cuadro 16 MEDICIÓN DE INDICADORES DEPARTAMENTO GERENCIA GENERAL

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICACIA PROGRAMÁTICA	Mantener la liquidez.  Ser los primeros	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$  $\frac{3}{4} = 0.75 \rightarrow 75\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	El índice de eficacia programática indica que se logró cumplir con el 75% de los objetivos propuestos para la gerencia general, una cifra menor significa incumplimiento.	Favorable
EFICACIA PRESUPUESTAL		$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$  $\frac{2600}{3000} = \rightarrow 0.87 \quad 87\%$				Departamento financiero	En el índice presupuestal nos demuestra que la gerencia utilizó sus recursos de manera eficiente lo cual le permitió trabajar una cifra menor significa incumplimiento.	
EFICIENCIA		$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$  $\frac{0.75}{0.87} = \rightarrow 0.86 \quad 86\%$					Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia	

							presupuestal por lo tanto la gerencia ejerció a un 86% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles, una cifra menor significa incumplimiento.	
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2010		<u>N° Operaciones por día</u> Operaciones que intervinieron  $\frac{3}{2} = 1.5$					El índice de productividad indica que en el año 2010 se obtuvo un rendimiento de 1.5 operaciones al día por trabajador de 1.6 en el equivalente de 2011, el índice de productividad se incrementó en 7%	Favorable
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2011		<u>N° Operaciones por día</u> Operaciones que intervinieron  $\frac{8}{5} = 1.6$						
PRODUCTIVIDAD 2010-2011		$\frac{1.6}{1.5} = 1.07 - 1 = 0.07 \rightarrow 7\%$	%	Bueno	Anual	Departamento financiero		

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro  
**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte  
**Fecha:** 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS Nº 5 ANEXO Nº 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH5 1/1

Cuadro Nº 25.1

**INCUMPLIMIENTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO**

Los manuales de procedimientos de crédito y cobranza no se ejecutan completamente como lo describen los mismos por parte de los empleados.

Debido a la inobservancia de la normativa prescrita en la base legal por parte del Jefe de Crédito

La falta de compromiso para con la Cooperativa por parte de los empleados, debido a que su trabajo lo realizan en base a criterio personal, obviando pasos y requisitos importantes.

El incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada lo cual perjudicando la imagen de la Cooperativa.

El incumplimiento de manuales de procedimientos en la entrega de crédito genera problemas en el proceso de recuperación por tal motivo la Cooperativa se encuentra con un nivel de morosidad elevado.

**Recomendaciones:**

**A la Gerencia General:**

Enviar un comunicado a los empleados del área anexando el manual actualizado de crédito y cobranza y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos establecidos.

**Al Jefe de Crédito:**

Cumplir con los requisitos establecidos para la entrega de crédito para minimizar riesgos de incumplimiento y mantener actualizada la base de datos

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012



FICHA TÉCNICA (ANEXO 07)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FT2 1/2

Cuadro 16 MEDICIÓN DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICACIA PROGRAMÁTICA		$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ $\frac{8}{18} = 0.44 \rightarrow 44\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	El índice de eficacia programática indica que el departamento de crédito y cobranza mantiene un resultado negativo ya que únicamente logró cumplir con el 44% de los objetivos propuestos, una cifra menor significa incumplimiento.	Desfavorable
EFICACIA PRESUPUESTAL		$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$ $\frac{1800}{2000} = 0.9 \rightarrow 90\%$	%		Semestral	Departamento financiero	El índice presupuestal indica que el departamento de crédito y cobranza utilizó el 90% sus recursos de manera ineficiente ya que la cifra obtenida es menor a 1 por lo que se generó sobre ejercicio.	

EFICIENCIA		<u>Eficacia programática</u> <u>Eficacia presupuestal</u>  $\frac{0.44}{0.90} = \rightarrow 0.49 \quad 49\%$					Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto la gerencia ejerció a un 49% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.	
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2010  INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2011  PRODUCTIVIDAD 2010-2011		<u>Solicitudes de créditos emitidos por día</u> N° Horas laboradas  $\frac{8}{8} = 1$  <u>Solicitudes de créditos emitidos por día</u> N° Horas laboradas  $\frac{10}{8} = 1.25$  $\frac{1.25}{1} = 1.25 - 1 = 0.25 \rightarrow 25\%$	%	Bueno	Anual	Departamento financiero	El índice de productividad del departamento de crédito y cobranza indica que en el año 2010 se obtuvo un rendimiento de 1 solicitudes de crédito al día por trabajador de 1.25 en el equivalente de 2010, el índice de productividad se incrementó en 25%	Favorable

Elaborado por:

Revisado por:

Paúl Imaicela Acaro  
 Fecha: 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte  
 Fecha: 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS Nº 6 ANEXO Nº 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH6 1/1

Cuadro Nº 25.3

**MÍNIMA CANTIDAD DE CLIENTES EN EL AHORRO PROGRAMADO**

Existe una mínima cantidad de inversión en el producto del ahorro programado

Por falta de promoción publicitaria de los productos y sus beneficios

Todavía la población no se informa sobre los beneficios en el pago de interés de estos productos.

No se cuenta con inversiones considerables en estos productos para que la cooperativa pueda realizar sus operaciones y mejorar la liquidez de la misma.

El no contar con propaganda publicitaria adecuada para los productos que oferta la cooperativa no permite que estos tengan acogida en la ciudadanía

**Recomendaciones**

**A la Gerencia General:**

- Promover y aumentar propaganda publicitaria para difundir los servicios y productos que oferta la cooperativa, para de esta manera aumentar la demanda de los mismos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS N° 7 ANEXO N° 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH7 1/1

Cuadro N° 25.4

**INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR EL SERVICIO QUE RECIBEN**

Los socios demuestran su inconformidad con el tiempo de espera para recibir créditos y demás servicios.

Falta de aplicación de los instructivos existentes en atención y satisfacción al cliente sobre los servicios que presta la cooperativa.

La falta de interés por parte de las autoridades en otorgar infraestructura adecuada que permita brindar atención de calidad

El mantener socios insatisfechos es un peligro potencial ya que estos pueden dar mala publicidad de la institución y provocar retiros masivos de los socios.

La inconformidad de los socios es un problema que debe ser atendido inmediatamente ya que puede causar problemas futuros para la cooperativa.

**Recomendaciones**

**A la Gerencia General:**

- Enviar comunicados al personal que mantenga contacto directo con el público en general, en el cual deberá resaltar la importancia de brindar servicios de calidad al cliente en forma eficiente, oportuna e inmediata.

**A los empleados y funcionarios:**

- Realizar sus actividades eficientemente aplicando los procedimientos establecidos en los instructivos para entregar servicios de calidad y obtener la satisfacción del socio.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro  
**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte  
**Fecha:** 04/09/2012

HOJA DE HALLAZGOS Nº 8 ANEXO Nº 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH8 1/1

Cuadro Nº 25.5

**INFRAESTRUCTURA INADECUADA PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Las actividades del área de Atención al Cliente se desarrollan en espacio reducido, la estrechez no permite brindar una atención personalizada al socio.

Las autoridades no cuentan con el interés por diseñar un instructivo sobre prácticas sanas de atención al cliente.

La falta de conocimiento sobre lo que es la administración de la infraestructura genera que las autoridades minimicen la importancia del área.

Debido al espacio se vuelve imposible brindar atención de calidad al socio y lograr la satisfacción del mismo.

El espacio asignado al área de atención al cliente es mínimo lo que no permite brindar atención personalizada y de calidad a los socios.

**Recomendación**

**Al Jefe Operativo:**

- Realizar un estudio de infraestructura para distribución del espacio físico e incluir en el presupuesto anual para readecuar la infraestructura del área para lograr que el cliente se sienta satisfecho.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

FICHA TÉCNICA (ANEXO 07)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FT2 1/2

Cuadro 16 MEDICIÓN DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICACIA PROGRAMÁTICA		$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ $\frac{3}{5} = 0.6 \rightarrow 60\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	<p>En el índice de eficacia programática de 0.6 indica incumplimiento es decir se tiene un resultado negativo para el área de atención al cliente ya que únicamente cumplió con el 60% de los objetivos que se tenía formulados.</p>	Desfavorable
EFICACIA PRESUPUESTAL		$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$ $\frac{1200}{1500} = 0.8 \rightarrow 80\%$	%		Semestral	Departamento financiero	<p>El índice presupuestal de 0.8 indica que el área de atención al cliente utilizó sus recursos de manera eficiente a un 80% de lo presupuestado.</p>	Desfavorable
EFICIENCIA		$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$	%		Semestral	Departamento financiero	<p>Para interpretar la eficiencia se debe tomar los</p>	Desfavorable

		$\frac{0.60}{0.80} = \rightarrow 0.75$ 75%					resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto el área de atención al cliente ejerció a un 75% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.	
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2010		<u>Solicitudes de créditos emitidos por día</u> N° Horas laboradas $\frac{8}{8} = 1$					El índice de productividad del departamento de crédito y cobranza indica que en el año 2010 se obtuvo un rendimiento de 1 solicitudes de crédito al día por trabajador de 1.25 en el equivalente de 2010, el índice de productividad se incrementó en 25%	Favorable
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2011		<u>Solicitudes de créditos emitidos por día</u> N° Horas laboradas $\frac{10}{8} = 1.25$						
PRODUCTIVIDAD 2010-201		$\frac{1.25}{1} = 1.25 - 1 = 0.25 \rightarrow 25\%$	%	Bueno	Anual	Departamento financiero		

HOJA DE HALLAZGOS N° 9 ANEXO N° 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH9 1/1

Cuadro N° 25.7

**LOS EMPLEADOS NO CUENTAN CON EL PERFIL PROFESIONAL ADECUADO AL PUESTO**

Algunos de los cargos existentes en la cooperativa son ocupados por personal que no cuenta con el perfil profesional requerido para ocupar los mismos

Debido a la inobservancia e inaplicabilidad de la base legal en lo relacionado a Selección y Contratación de personal.

Falta de conocimiento del reglamento por parte del Jefe de Recursos Humanos

La falta de personal con un perfil profesional apto para desempeñar funciones, provoca serios riesgos operativos que afectan la imagen y calificación de la Cooperativa.

El no contar con personal que cuente con un perfil profesional adecuado produce falta de efectividad al momento de realizar su trabajo.

**Recomendación**

**Al Gerente:**

- Analizar el Reglamento Interno de funciones y asegurarse de que los cargos sean ocupados por personal que cumplan con el perfil profesional apto para desempeñar las funciones de forma que se garantice el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012



HOJA DE HALLAZGOS Nº 10 ANEXO Nº 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH10 1/1

Cuadro Nº 25.8

**INEXISTENCIA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL**

La cooperativa y su departamento de recursos humanos no aplica calificación de desempeño del personal

La inexistencia de un formato para aplicar medidores de desempeño al personal de la Cooperativa no permite medir cualitativamente y cuantitativamente el desempeño laboral de los mismos.

El personal encargado del área no tiene conocimiento del tema, ya que no cuenta con el perfil profesional adecuado al puesto.

El no aplicar medición de desempeño genera un ambiente laboral improductivo en la cooperativa.

La cooperativa no cuenta con personal apto y con conocimientos necesarios en esta área para que realice medición del desempeño del personal

**Recomendación**

**Al Gerente**

- Capacitarse o contratar un jefe de Recursos Humanos en cuanto a lo relacionado en administración de personal y diseñar procedimientos básicos que permitan mantener un ambiente laboral de armonía logrando eficiencia en la realización de actividades.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Paúl Imaicela Acaro

**Fecha:** 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

**Fecha:** 04/09/2012

FICHA TÉCNICA (ANEXO 07)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FT2 1/2

Cuadro 16 MEDICIÓN DE INDICADORES PARA EL RECURSO HUMANO

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
EFICACIA PROGRAMÁTICA		$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ $\frac{6}{7} = 0.86 \rightarrow 86\%$	%	Regular	Semestral	Departamento estratégico	El índice de eficacia programática del Personal Humano indica un resultado negativo ya que no logró cumplir totalmente con los objetivos formulados únicamente alcanzó el 86% de los mismos.	Desfavorable
EFICACIA PRESUPUESTAL		$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$ $\frac{800}{800} = 1 \rightarrow 100\%$	%		Semestral	Departamento financiero	En el índice presupuestal una cifra mayor a uno significa sobre ejercicio por lo tanto el Personal Humano utilizó sus recursos de manera eficiente en un 100% lo que le permitió trabajar organizadamente.	Desfavorable

EFICIENCIA		<u>Eficacia programática</u> <u>Eficacia presupuestal</u>  $\frac{0.86}{1} = \rightarrow 0.86 \quad 86\%$	%		Semestral	Departamento financiero	Para interpretar la eficiencia se debe tomar los resultados obtenidos de la eficacia programática y la eficacia presupuestal por lo tanto el Personal Humano ejerció a un 86% el presupuesto autorizado con el mínimo de recursos disponibles.	Desfavorable
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2010		<u>N° Operaciones diarias</u> <u>N° Horas laboradas</u>  $\frac{7}{8} = 0.88$					El índice de productividad del Recurso Humano indica que en el año 2010 se obtuvo un rendimiento de 0.88 operaciones al día por trabajador de 1 en el equivalente de 2010, el índice de productividad se incrementó en 14%	Favorable
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD 2011		<u>N° Operaciones diarias</u> <u>N° Horas laboradas</u>  $\frac{8}{8} = 1$						
PRODUCTIVIDAD 2010-2011		$\frac{1}{0.88} = 1.14 - 1 = 0.14 \rightarrow 14\%$	%	Bueno	Anual	Departamento financiero		

HOJA DE HALLAZGOS Nº 11 ANEXO Nº 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HH11 1/1

Cuadro Nº 25.10

MEDICIÓN DE INDICADORES

**Gerencia General**

La gerencia general no logró alcanzar la totalidad de sus objetivos al obtener un índice de eficacia programática del 75%, por incumplimiento de lo establecido en la planificación estratégica.

**Crédito y Cobranzas**

El departamento alcanzó un mínimo nivel de eficacia programática es decir únicamente logró cumplir con el 44% de los objetivos propuestos. La eficacia presupuestal mantiene un 90% por lo cual utilizó más fondos de los asignados en el presupuesto.

**Atención al Cliente**

El área de Atención al cliente alcanzó un nivel de 60% de eficacia programática es decir no cumplió con los objetivos y metas establecidas.

**Al Recurso Humano**

Se obtuvo un nivel mínimo de eficacia programática de 86% se debe considerar mas en el área de personal para lograr un cambio en sus funciones.

**Conclusión**

Las áreas auditadas mantienen bajo nivel de eficacia programática es decir no logran cumplir con los objetivos propuestos, y el problema más evidente es el alto índice de rotación del personal existente en la cooperativa.

**Recomendación**

**A la Junta de Accionistas y Gerente General:**

Realizar reuniones con Jefes Departamentales para analizar y reestructurar la base legal en lo referente a beneficios, sueldos y salarios etc., para otorgar al empleado estabilidad laboral y en forma de reciprocidad este entregue fidelidad con la cooperativa.

Elaborado por:

Revisado por:

Paúl Imaicela Acaro

Fecha: 14/05/2011

Ec. Dayanara Villafuerte

Fecha: 04/09/2012

### 3.5. Análisis e Interpretación de Resultados

#### **MEMORÁNDUM – 001** **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Cariamanga, 22 de Julio del 2011

DE: Paúl Vicente Imaicela Acaro

PARA: Sr. Pedro Girón Suarez GERENTE DE LA COAC “SAN JOSÉ” LTDA.

Luego de realizada la Auditoría de Gestión a la entidad; de acuerdo a las normas de Auditoría referentes a la Comunicación de Resultados, procedo comunicar los hallazgos encontrados para su análisis y verificación.

Considero también que durante 2 días hábiles se pueden presentar los justificativos que se consideren necesarios.

Atentamente,

Sr. Paúl Vicente Imaicela Acaro  
Profesional en Formación

Cariamanga, 25 de Julio del 2011

Sr.

Pedro Girón Suarez

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Después de haber efectuado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., por el año 2010.

Mi análisis se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener evidencia razonable que la información y la documentación examinada, no tengan exposiciones erróneas de carácter significativo.

La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del Control Interno; Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión. A demás el estudio realizado al área de: Crédito de la entidad. Considero que el estudio proporciona una base razonable para expresar mi opinión.

Debido a la naturaleza del estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente.

Paúl Vicente Imaicela Acaro  
Profesional en Formación

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ”**

---

**AUDITORIA DE GESTIÓN  
A LA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“SAN JOSÉ” LTDA.**

**PERIODO**

**DESDE EL 1RO DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2010**

---

LOJA-ECUADOR

## **FASE IV**

# **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	
1.1.    Objetivos del Examen	121
1.2.    Objetivo general	121
1.3.    Objetivos específicos	121
1.4.    Alcance	121
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD</b>	
2.1.    Base legal	122
2.2.    Estructura orgánica	122
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COAC “SAN JOSÉ” LTDA.</b>	
3.1.    Sistema de control interno	124
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. SEGUIMIENTO</b>	128

### **3.6. Informe de auditoría de gestión**

## **CAPITULO I**

### **1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **1.1. Motivo del examen**

El trabajo se realizó por la razón de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., no se han efectuado en períodos anteriores Auditorías que evalúen su gestión y al analizar su situación he considerado la opción de elaborar mi proyecto de tesis en esta entidad, de manera que beneficie a las dos partes.

#### **1.2. Objetivo general:**

Auditar la gestión de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., con el fin de evaluar el desempeño, el buen manejo y la optimización de los recursos de la entidad.

#### **1.3. Objetivos específicos:**

Evaluar el destino y la utilización adecuada de los recursos para determinar el grado de eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones dentro de la entidad.

Analizar la eficiencia de las operaciones realizadas para determinar las debilidades encontradas en el transcurso de la evaluación del control interno, con el fin de emitir sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la cooperativa.

Verificar la aplicación de políticas adecuadas y su cumplimiento con el propósito de analizar si las mismas son necesarias y corresponden a la naturaleza de la cooperativa.

#### **1.4. Alcance**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., comprendió el estudio y análisis del Sistema de Control Interno y la eficiencia de las operaciones a las áreas de Crédito y al personal administrativo de la entidad, por el período 2010

## CAPITULO II

### 2. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### 2.1. Base Legal

Las actividades y operaciones de la COAC “San José” Ltda., se sujetan a las siguientes disposiciones legales:

- Ley Nacional de Cooperativas y su Reglamento
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Reglamentos, Instructivos, Estatuto, Resoluciones y Disposiciones Generales emitidas en la entidad.

#### 2.2. Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., está integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a. Nivel Legislativo
- b. Nivel Administrativo
- c. Nivel Ejecutivo
- e. Nivel Gerencial-Operativo

#### Misión

“Ofrecemos servicios financieros y no financieros para mejorar la calidad de vida de las familias a nivel cantonal y regional utilizando tecnología adecuada con personal capacitado, atención ágil y personalizada a nuestros socios con transparencia y calidez”.

#### Visión

*“Al 31 de Diciembre del 2012, la COAC “San José”, es líder en el Sistema financiero parroquial y cantonal, brinda servicios financieros y no financieros competitivos que satisfacen las necesidades de nuestros socios, fomentando su desarrollo socioeconómico”.*

#### Objetivos:

##### Objetivos Institucionales

- Incrementar y mantener la rentabilidad.
- Incrementar y mantener la solvencia.
- Mejorar la calidad de vida de las familias y fomentar el desarrollo socio-económico.

##### Objetivos Estratégicos

- Disminuir el riesgo de crédito e incrementar la productividad del área.
- Mejorar el manejo de la liquidez y evitar los problemas de mercado.
- Contar con tecnología y comunicación adecuada al tamaño y realidad de la cooperativa.
- Contar con un buen gobierno corporativo.

- Contar con personal calificado, capacitado, comprometido, productivo y motivado.

### **Valores Corporativos**

Esta entidad define sus valores corporativos tomando en cuenta el ámbito empresarial así como también el ámbito personal.

**CALIDEZ:** *Es actuar con amabilidad, carisma y respeto*

**TRANSPARENCIA:** *Es brindar información clara, confiable, veraz, adecuada y oportuna.*

**HONESTIDAD:** *Decir siempre la verdad, no mentir.*

**RESPONSABILIDAD:** *Cumplir con nuestros compromisos adquiridos pensando en los derechos de los demás.*

### NIVEL DIRECTIVO

Sr. Jorge Francisco Merino Calva

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Sr. Vicente Valerio Cuenca

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

Sr. Pedro Jesús Girón Suárez

**GERENTE**

### NIVEL DE APOYO

Ing. Yoni Maribel Vélez Ramos

**SECRETARIA – CAJERA**

### FUNCIONARIOS PRINCIPALES

**Presidente:** Sr. Jorge Francisco Merino Calva

**Gerente:** Sr. Pedro Jesús Girón Suárez

## CAPITULO III

### 3. RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COAC “SAN JOSÉ” LTDA.

#### 3.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

##### **Falta de un Código de Conducta y Ética**

La entidad no tiene un Código de Conducta, todo lo referente a comportamiento y valores éticos se encuentra en el Reglamento Interno y Planificación Estratégica de forma general.

No se ha analizado la opción de crear un manual de conducta en donde se estipulen reglas y sanciones exclusivas para el comportamiento ético, personal y profesional.

Existe abuso de confianza y el personal se comportará de acuerdo a lo que ellos piensan e interpretan.

##### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no tiene un código de conducta en el que se estipule de manera detallada las normas de comportamiento, conducta y sanciones dentro la cooperativa.

##### **RECOMENDACIÓN:**

###### **1. A Gerencia:**

Solicitar la creación de un Manual de Conducta en donde se estipule de manera detallada las normas de comportamiento que debe cumplir el personal, así como también las respectivas sanciones para quienes incumplan con estos preceptos. O a su vez incluir dentro del Reglamento Interno como Instructivo de conducta todas las normas relacionadas con comportamiento y ética detalladamente y difundirlo al personal.

###### **2. Al personal de la entidad:**

Es obligación de cada empleado mantenerse actualizado con todos los reglamentos, normas y disposiciones emitidas por la entidad.

Debería existir pleno compromiso por revisar, aplicar los manuales y reglamentos entregados y cumplirlos a cabalidad.

##### **No se encuentra visible la misión, visión y estructura organizativa**

La entidad conoce la estructura organizativa, así como también las líneas de autoridad y responsabilidad, pero no se pone al conocimiento de los socios.

Debe ser de conocimiento general la misión, visión y estructura organizativa de la entidad tanto para los empleados así como también para los clientes o proveedores.

Los usuarios o proveedores desconocen sobre la misión, visión y organización de entidad y al momento de realizar una queja o solicitar algún trámite no tendría conocimiento de a quien se deberían dirigir.

## **CONCLUSIÓN**

El personal conoce de misión, visión y estructura orgánica pero no se encuentra en una parte visible la misma para conocimiento de los clientes e incluso nuevos proveedores.

## **RECOMENDACIÓN**

### **1. A Gerencia:**

Colocar la misión, visión y organigrama estructural en un lugar visible, de manera que todos los beneficiarios conozcan las razones de su creación, sus proyecciones futuras y el compromiso adquirido con ellos y con la sociedad.

### **Elaboración de Planes de Contingencia**

Se analiza el tipo de riesgo y su ocurrencia se establece planes de contingencia y se hacen estudios de mercado para anticiparse a estos riesgos.

Siempre se debe estar preparado para evitar riesgos de cualquier tipo, una opción son los Planes de Contingencia.

La volatilidad del sistema financiero y jurídico del país, así como los cambios constantes e inestabilidad política.

Se tendrán oportunamente alternativas y soluciones para el problema que pudiera presentarse.

## **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa acata en todo sentido su Reglamento Interno para dar un carácter legal a todas las actividades que realiza y se protege según Planes de Contingencia.

## **RECOMENDACIÓN**

### **1. A Gerencia:**

Seguir realizando los Planes de Contingencia para enfrentarse a los cambios constantes y prever riesgos significativos.

### **Respaldo de la información:**

Todas las áreas de la entidad sacan respaldos diarios en medios magnético y por medio escrito, y lo registran en el archivo de cada departamento.

Pero no tienen un lugar distinto de la entidad en donde guarden sus respaldos e información esencial como prevención a siniestros, pues toda la información se encuentra dentro de ella.

La Cooperativa debe conservar esta política de sacar respaldos diarios de la información procesada por área, pero a su vez debería tener un lugar distinto de ella en donde repose toda la información como medio de prevención por algún siniestro y por seguridad.

No se ha contemplado esta posibilidad y no se han analizado los riesgos a posibles contingencias.

En caso de algún siniestro la entidad perdería toda su información, base de datos e historial y tendría que iniciar como una nueva empresa, por lo que tomaría mucho tiempo y recursos, o correría con la posibilidad de desaparecer totalmente al no poder reiniciar sus actividades.

### **CONCLUSIÓN:**

Todos los departamentos sacan respaldos de sus operaciones diarias tanto en disco magnético así como también por escrito. Pero la entidad en sí no tiene un lugar distinto de ella en donde se guarde su información.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **1. A Gerencia:**

Con el fin de salvaguardar la información de la entidad, debería plantear la posibilidad de buscar un lugar distinto de la misma para guardar los respaldos como por ejemplo las cajas de seguridad anticipándose o asegurándose a posibles contingencias.

### **ÁREA CRÉDITO:**

#### **Cumplimiento de políticas de crédito y resultado de las cédulas de créditos por antigüedad de saldos**

Las políticas de crédito están siendo cumplidas eficientemente es decir, que el proceso para el otorgamiento de un crédito y las seguridades del mismos están siendo controladas y llevadas a cabo eficientemente. Además existe un buen control al momento de recuperar cartera.

La aplicación y su total cumplimiento de las políticas y reglamentos son indispensables para elaborar un trabajo eficiente y productivo con buenos resultados, analizando las mismas que aseguren la recuperación de cartera, sin costos adicionales.

La socialización oportuna de las políticas y la responsabilidad del personal de crédito por conocer y cumplir sus funciones y reglas referentes a su área.

Cumplimiento eficiente de metas, no tendrá cartera vencida y evita riegos en el momento de otorgar créditos y recuperarlos.

### **CONCLUSIÓN**

El otorgamiento de créditos es un proceso seguro debido a la serie de filtros y políticas existentes, por lo que la mayoría de créditos otorgados son seguros ya que son sometidos a un riguroso proceso de selección, calificación y registro para su posterior cobro.

La entidad posee una ventaja muy grande a la hora de recuperar las deudas de los socios ya que tiene convenios, lo que le facilita en gran parte el cobro del préstamo al socio, descontándolo generalmente en roles.

## RECOMENDACIÓN

### 1. A Gerencia:

Mantener todos los convenios vigentes mediante el fortalecimiento de la confianza del socio hacia la entidad y ofreciendo productos y servicios competitivos.

### 2. Al personal de Créditos:

Seguir cumpliendo las políticas referentes a captaciones, finanzas y crédito ya que están siendo eficientemente productivas en su totalidad como lo demuestran el índice sobre la cartera vencida que es mínimo y no presenta riesgos significativos para la entidad.

Tomar todas las medidas necesarias de ser posible para optimizar al 100% la eficiencia de cobro y recuperación de cartera.

No descuidar el rubro sobre cartera reclasificada para tomar medidas preventivas y oportunas con el fin de prevenir su incremento significativo.

## RECURSOS HUMANOS:

### **Falta de ética al momento de registrar la hora de entrada al puesto de trabajo**

Los empleados llegan atrasados a sus puestos de trabajo y al momento de registrar su asistencia no lo reportan a sus superiores.

Los empleados deben llegar puntualmente a sus puestos de trabajo, excepto en casos especiales de calamidad doméstica debidamente comprobados, además por ningún motivo abandonar el puesto de trabajo sin previa comunicación o visto bueno, y actuar con ética y lealtad.

Los empleados tienen esta disposición por escrito no se cumple a cabalidad pues existe abuso de confianza porque no se aplican sanciones.

La frecuencia de atrasos se verá representada en todo el personal, y al momento de aplicar sanciones se originaría conflictos entre ellos con un ambiente de trabajo hostil y pesado para laborar.

## CONCLUSIÓN

No se cumple con la disposición de llegar puntual a los puestos de trabajo, no existen sanciones ejemplares.

## RECOMENDACIÓN

### 1. A Gerencia:

Debería tener una reunión de trabajo explicando esta disposición, a todo el personal; y a partir de este hecho si ocurren con frecuencia y sin justificación se debería aplicar las sanciones respectivas.

### 2. Al Personal Administrativo:

Comprometerse más con la institución, teniendo conocimiento de todas las disposiciones, normas, reglamentos, derechos y atribuciones que se hayan emitido y cumplirlas en su totalidad. Para de esta manera evitar el desperdicio de recursos y las llamadas de atención.



## CAPITULO IV

### 4. SEGUIMIENTO

Las observaciones que se produjeron como resultado de la Auditoría deben someterse a un estricto seguimiento, ya que no están únicamente orientadas a corregir fallas detectadas, sino a evitar su incidencia.

El seguimiento no solo está limitado a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la Cooperativa, lo que ayudará a:

- Facilitar la toma de decisiones a la Gerencia General
- Verificar la aplicabilidad de las recomendaciones en términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área, con la finalidad de alcanzar los resultados propuestos.
- Al final de la revisión constatar las acciones que se llevaron a cabo y rendir un nuevo informe referente al grado de cumplimiento de las mismas.

**CÉDULA DE SEGUIMIENTO DE MEJORA ANEXO 11**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.  
1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Núm. de revisión de Control:** 001  
**Tipo de Revisión de Control:** Auditoría de Gestión  
**Núm. De revisión de Control Original:** 001  
**Área-unidad administrativa:** cooperativa  
**Núm. de acción de mejora:** 01

**CS1 1/2**

**Cuadro N° 26**

<b>ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>REPLANTEAMIENTO</b>	<b>FECHA COMPROMISO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
SITUACIÓN ENCONTRADA / DEBILIDAD DE CONTROL	Inexistencia de Plan de Capacitación y Desarrollo Académico	Promover planes de capacitación, desarrollo y relaciones humanas		Gerencia General
	Estructuras orgánicas no definidas	Rediseñar la estructura orgánica		Consejo de Administración
	Inexistencia de controles administrativos	Implementar sistemas de control administrativo, de infraestructura e información		Gerencia General
IDENTIFICADA/ OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADA ORIGINAL	No existe aplicación de indicadores de gestión	Diseñar medidores de gestión que abarquen todos los objetivos de planificación estratégica		Gerencia General
ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL	Incumplimiento de manual de procedimientos	Ordenar cumplimiento de procedimientos establecidos		Gerente General
	No existe registro de actividades de asesores de crédito	Elaborar formato para registro diario de actividades		Jefe de Crédito
	Base legal no	Controlar cumplimiento de requisitos en la		Jefe de Crédito

	justifica incumplimiento de alta morosidad	entrega de créditos		
	Mínima cantidad de clientes en el ahorro programado	Promover y aumentar propaganda publicitaria		Gerencia General
	Inconformidad de los socios por el servicio que reciben	Fomentar la importancia de brindar servicios de calidad		Gerencia General
	Infraestructura inadecuada para el área de atención al cliente	Aplicar estudio de distribución de espacio físico		Jefe Operativo
	Empleados no cuentan con el perfil profesional adecuado al puesto.	Asegurarse de que los empleados cuenten con el perfil profesional adecuado al puesto		Gerencia General
	Inexistencia de calificación de desempeño al personal	Diseñar procedimientos básicos para calificar desempeño personal		Gerencia General
	Indicadores de gestión	Aplicar en forma periódica su medición		Gerencia General

**Elaborado por:**

Paúl Imaicela Acaro  
**Fecha:** 14/05/2011

**Revisado por:**

Ec. Dayanara Villafuerte  
**Fecha:** 04/09/2012

## **ACTUACIONES DE AUDITOR**

El presente trabajo de Auditoría lo realizó una persona con formación universitaria en Contabilidad y Auditoría y conocimiento técnico sobre cooperativismo, por lo tanto ofrece una garantía razonable.

La auditoría mantiene una actitud independiente que garantiza objetividad e imparcialidad durante todo el trabajo realizado.

La auditoría mantuvo un tiempo y recursos necesarios para realizar cada actividad por lo que el examen de auditoría presentó una planificación adecuada.

En el trabajo de auditoría se aplicó pruebas sustantivas y de cumplimiento una vez adquirida información suficiente del cliente, haber conocido su ambiente interno y externo e incluso el control interno que mantiene la cooperativa.

La evidencia recabada es suficiente y competente misma que sirvió de base para expresar una opinión sobre el desempeño de la gestión de la Cooperativa. Además el equipo de auditoría garantiza la confidencialidad de la información proporcionada por el cliente.

## **CONTROL DE AUDITORÍA**

El control constituyó una fase del proceso de la Auditoría, e implicó la verificación y valoración de las acciones emprendidas con el objeto de apreciar la medida en que se ha ido cumpliendo los procedimientos establecidos previamente.

El control se llevó a cabo mediante la vigilancia permanente del correcto uso de los recursos humanos, físicos y financieros y la aplicación de las medidas correctivas correspondientes. Para realizar este procedimiento se aplicaron técnicas que permitieron medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo de Auditoría.

La determinación de las acciones correctivas permitió introducir las modificaciones necesarias a fin de ajustar la ejecución a los procedimientos originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surgieron de dicho proceso.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

1. A lo largo de la investigación se evidencio la falta de un sistema de control administrativo leyes, reglamentos y manuales de funciones. Los cuales permitirán ayudar a establecer las actividades y operaciones de la Empresa.
2. La estructura orgánica no ha sido elaborada tomando en cuenta todos los departamentos y líneas de jerarquía necesarios para desarrollar sus actividades, por consecuencia no permite que exista un desarrollo eficaz acorde al crecimiento económico de la Cooperativa.
3. No cuenta con una planificación estratégica bien definida, es muy deficiente la que tienen actualmente y no les permite lograr los objetivos propuestos por la COAC
4. Carece de métodos para evaluar el desempeño en los sistemas de la organización, calidad y eficiencia laboral de los empleados.
5. La infraestructura utilizada en la cooperativa es muy pequeña y no cubre las necesidades de sus clientes, ya que en un solo cuarto se realiza todas las operaciones manteniendo un ambiente de aglomeración.
6. Los contratos de trabajo que elaboran en la cooperativa no están elaborados de acuerdo a lo estipulado en la ley con beneficios y protecciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.
7. No se ejecutan los procedimientos de crédito y cobranza, debido a la inobservancia de la normativa prescrita en la base legal por parte del jefe de crédito.
8. No existe aplicación continúa de indicadores de gestión ya que no cuentan con una verdadera planificación estratégica establecida, esto se debe a que no se realizaron reuniones de trabajo con las autoridades de la COAC.

## RECOMENDACIONES

1. La Cooperativa necesita una base legal donde estén: leyes, estatutos y reglamentos los cuales les permitirá controlar, regular las operaciones evitando errores u omisiones y a la vez alcanzar los objetivos propuestos.
2. Se debe mejorar el control de cartera crédito para evitar la falta de liquidez y solvencia, es decir tratar de reducir las cuentas por cobrar de la COAC
3. Implantar en la Cooperativa Planificación Estratégica ya que esta es una herramienta que genera una ventaja respecto a la competencia, y además genera oportunidades de crecimiento económico sostenible y el logro de los objetivos institucionales.
4. Evaluar al personal en forma periódica e incentivar el esfuerzo y capacidad de los empleados, este procedimiento es una herramienta efectiva para desarrollar la destreza y habilidades de los mismos y a la vez permite alcanzar eficiencia, y eficacia en las labores operativas.
5. Aplicar un estudio previo para la asignación de un espacio físico e infraestructura adecuada y a la vez incluir el mismo en el presupuesto anual de la COAC, con la finalidad de entregar al socio un servicio personalizado de calidad y a la vez brindarle comodidad en sus visitas a las instalaciones.
6. Se plantea elaborar contratos de trabajo donde se incluya sueldos beneficios, y protección social, acorde a la realidad económica del país, sin tratar en ninguna instancia de perjudicar al empleado.
7. Realizar Auditorías más periódicas en la COAC con la finalidad de disponer de una herramienta de evaluación independiente del desempeño de la misma, lo que permitirá mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los funcionarios responsables de su administración.
8. Aplicar e interpretar los indicadores de gestión en la COAC, mismos que deben abarcar todos los objetivos establecidos en la planificación estratégica en forma permanente lo cual permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y productividad en la realización de las actividades operativas.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N° GRAFICO</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 01	determinación de la confianza y el riesgo de control	62
Gráfico 02	determinación de la confianza y el riesgo de control	68
Gráfico 03	determinación de la confianza y el riesgo de control	73
Gráfico 04	determinación de la confianza y el riesgo de control	76
Gráfico 05	determinación de la confianza y el riesgo de control	79
Gráfico 06	Tabulación de Encuestas	87
Gráfico 17	Tabulación de Encuestas	88
Gráfico 18	Tabulación de Encuestas	88
Gráfico 19	Tabulación de Encuestas	89
Gráfico 10	Tabulación de Encuestas	89



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N° GRAFICO</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro 01	Informe de visita previa	37
Cuadro 02	Hoja de distribución de trabajo	38
Cuadro 03	Modelo de entrevista	39
Cuadro 04	Matriz de riesgos preliminar	41
Cuadro 05	Análisis interno	42
Cuadro 06	Matriz de medios internos	43
Cuadro 07	Análisis externos	45
Cuadro 08	Matriz de medios externos	46
Cuadro 09	Programa de auditoría	49
Cuadro 10	Programa de auditoría	50
Cuadro 10.1	Programa de auditoría	52
Cuadro 11	Cuestionario de control interno	56
Cuadro 11.1	Cuestionario de control interno (Competencia profesional)	57
Cuadro 11.2	Cuestionario de control interno (Filosofía administrativa)	58
Cuadro 11.3	Cuestionario de Control Interno (Estructura organizativa)	59
Cuadro 11.4	Cuestionario de Control Interno (Autoridad y responsabilidad)	60
Cuadro 11.5	Cuestionario de Control Interno (Políticas de recursos humanos)	61
Cuadro 12	Cuestionario de Control Interno (Objetivos)	63
Cuadro 12.1	Cuestionario de Control Interno (Riesgos)	65
Cuadro 12.2	Cuestionario de Control Interno (Análisis de riesgos y proceso)	66
Cuadro 12.3	Cuestionario de Control Interno (Manejo de cambio)	67
Cuadro 13	Cuestionario de Control Interno (Tipos de actividades de control)	69
Cuadro 13.1	Cuestionario de Control Interno (Control de sistemas)	71
Cuadro 14	Cuestionario de Control Interno (Información)	74
Cuadro 14.1	Cuestionario de Control Interno (Comunicación)	75
Cuadro 15	Cuestionario de Control Interno (Actividades de monitoreo)	77
Cuadro 15.1	Cuestionario de Control Interno (Reporte de deficiencias)	78
Cuadro 16	Evaluación del control interno	80
Cuadro 17	Ficha técnica	84
Cuadro 18	Cédula narrativa de la vista previa	91
Cuadro 19	Cédula narrativa de la base legal	92
Cuadro 20	Cédula narrativa control de atención a los socios	93
Cuadro 21	Cédula narrativa como seguimiento pago de crédito	94
Cuadro 22	Cédula de análisis documental	95
Cuadro 23	Cédula de análisis documental	96
Cuadro 24	Hoja de Hallazgos	97
Cuadro 24.1	Hoja de Hallazgos	98
Cuadro 24.2	Hoja de Hallazgos	99
Cuadro 24.3	Hoja de Hallazgos	100
Cuadro 25	Ficha técnica	101
Cuadro 25.1	Hoja de Hallazgos	103
Cuadro 25.2	Ficha técnica	104
Cuadro 25.3	Ficha técnica	106
Cuadro 25.4	Hoja de Hallazgos	107
Cuadro 25.5	Hoja de Hallazgos	108
Cuadro 25.6	Ficha técnica	109

Cuadro 25.7	Hoja de Hallazgos	111
Cuadro 25.8	Hoja de Hallazgos	112
Cuadro 25.9	Ficha técnica	113
Cuadro 25.10	Hoja de Hallazgos	115
Cuadro 26	Cédula de seguimiento de mejora	129

# BIBLIOGRAFÍA

## ENLACES WEB

<http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/biblioteca/auditoria\\_gestion\\_empresas\\_soc\\_estado.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf)

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

[http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/indicadores%20de%20gestion.pdf)

<http://www.gestionalterna.com.ar/2010/04/22/herramientas-para-el-control-de-gestion-la-auditoria-interna/>

[www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/437/1/82T00036.pdf>

## LIBROS

Whittington Ray O. Pony Kurt., Principios de Auditoria. Décimo Cuarta Edición. McGraw Hill. México. (2004)

AGUIRRE O. Juan M., ESCAMILLA L. Juan A., Auditoria I, II, III, Edición especial para Cultura, S.A. Didáctica Multimedia, S.A. Madrid-España, 2001.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de auditoría de Gestión, Acuerdo 25, Quito – Ecuador, 2009.

MANTILLA B. Samuel A. Control interno, Tercera Edición, Eco Ediciones.

## REGLAMENTOS Y LEYES

Ley de Compañías

Ley de Cooperativas

Ley de Equidad Tributaria

Ley de Seguridad Social

Estatuto de la Cooperativa

Reglamento de la Cooperativa

Reglamento de Aplicación a la Ley de Equidad Tributaria

Código de Trabajo

# ANEXOS

## PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.

Como muestra que evidencie el trabajo anexo a continuación algunos papeles de trabajo que considero necesarios y fueron efectuados durante el proceso de evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

### ANEXO N° 01

#### MODELO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA

ENTIDAD:  
TIPO DE AUDITORÍA:  
COMPONENTE:  
SUBCOMPONENTE:  
FASE:

Ref.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: PT	ELAB. POR	FECHA
OBJETIVOS				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

**ANEXO N° 02**

**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO**

**ENTIDAD:**  
**TIPO DE AUDITORÍA:**  
**COMPONENTE:**  
**SUBCOMPONENTE:**  
**FASE:**

**Ref.**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF: PT</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>OBJETIVOS</b>				
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**ANEXO N° 03**

**MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR**

**Ref.**

N°	COMPONENTE	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			ENFOQUE DE AUDITORIA
		A	M	B	A	M	B	
Elaborado por:				Revisado por:				
Fecha:				Fecha:				





**ANEXO N° 05**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO**

**ENTIDAD: TIPO DE AUDITORÍA:**

**COMPONENTE:**

**SUBCOMPONENTE:**

**Ref.**

N°	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Pruebas de Cumplimiento o Sustantivas	Observaciones
		Si	No	N/A				
Elaborado por:					Revisado por:			
Fecha:					Fecha:			

**ANEXO N° 06**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Ref.**

<b>COMPONENTE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

**ANEXO N° 07**

**FICHA TÉCNICA**

**Ref.**

**NOMBRE DEL INDICADOR:**  
**INVESTIGADOR PRINCIPAL:**  
**UNIDAD DE MEDIDA:**  
**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN:**  
**FECHA DE INICIO:**                      **DURACIÓN:**  
**OBSERVACIONES:**

**PALABRA CLAVE:**

<b>INDICADORES</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**ANEXO N° 08**

**CÉDULA NARRATIVA**

**Ref.**

.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**ANEXO N° 09**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Fecha:  
Área:  
Responsable:

**Ref.**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>PROPUESTAS</b>
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>

**ANEXO N° 10**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Ref.**

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to enter the findings of the audit or inspection.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**ANEXO N° 11**

**CÉDULA DE SEGUIMIENTO DE MEJORA**

Núm. de revisión de Control:  
Tipo de Revisión de Control:  
Núm. De revisión de Control Original:  
Área-unidad administrativa:  
Núm. de acción de mejora:

**Ref.**

<b>ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>REPLANTEAMIENTO</b>	<b>FECHA COMPROMISO</b>	<b>RESPONSABLE</b>

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:

**ANEXO N° 12**

**MODELO DE ENTREVISTA**

**Ref.**

**ENTREVISTA A:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>OBJETIVO:</b> “ _____ ”	
Nombre del entrevistado: Cargo: Entrevistador: Auditor jefe: Día previsto: Hora solicitada: Lugar:	
<b>PREGUNTAS:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



**ENCUESTA A SOCIOS.**

La Cooperativa buscar mejorar los servicios y productos que ofrece a la Comunidad de Espíndola, por lo que solicitamos muy comedidamente nos ayude contestando las siguientes preguntas.

Escala: 1 Muy deficiente. 2 Deficiente. 3 Regular. 4 Bueno. 5 Muy bueno.

1.- ¿Califique la calidad del servicio que recibió?

1 2 3 4 5

2.- ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso?

1 2 3 4 5

3.- ¿Cómo califica la atención del Área de Crédito y Cobranzas?

1 2 3 4 5

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

(SI) (NO)

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

(SI) (NO).

6.- ¿Añada un comentario para agilizar el proceso?

---

---

7.- ¿Cómo considera Ud. Los formularios en la entrega de créditos?

---

---

8.- ¿Considera conveniente el tiempo que transcurre para la aprobación de los créditos?

---

---

**Le agradecemos por su atención y colaboración**

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**ANEXO N° 14**

**CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES**

**PERÍODO:**

**ÁREA EVALUADA:**

**Ref.**

<b>Aspectos Revisados</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>	<b>Comentarios Recibidos</b>
<b>COMENTARIO</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	