



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“LA BENÉFICA” LTDA., DE LA CIUDAD DE EL CARMEN, PROVINCIA DE
MANABÍ, EN EL PERIODO: DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2011”.

Marco Vinicio Suárez Núñez

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

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

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carlos Delgado

MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor, excepto las citas mencionada, y el patrimonio intelectual de la misma le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Marco Suárez Núñez

DEDICATORIA

A Dios por bendecir y guiar cada uno de los pasos que doy y las actividades que emprendo, permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.

A mis queridos padres, pilares fundamentales de mi existencia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo un apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, brindándome su amor, sabiduría, comprensión y ejemplo, depositando su entera confianza en mí, sin dudar de mi inteligencia y capacidad.

A mis queridos hermanos, por su constante preocupación y ayuda en los momentos precisos en el transcurso de mi carrera, por estar conmigo y apoyarme siempre.

A todos mis profesores no solo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy, brindándome sus conocimientos, paciencia y comprensión.

A mis amigos, sin excluir a ninguno, mil gracias por todos los momentos que hemos pasados juntos y porque han estado conmigo siempre aunque sea sólo por molestar, los quiero mucho.

Marco

AGRADECIMIENTO

A Dios por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome cada día con su bendición.

A mi padre quien a lo largo de toda mi vida me apoyado y motivado mi formación académica, creyendo en mí en todo momento sin dudar de mis habilidades.

A mi madre, amiga incondicional, ayuda idónea, amor, paciencia, comprensión y motivación, sin lo que hubiese sido imposible lograr terminar mis estudios.

A mis hermanos, por ser las personas que me impulsan para alcanzar las metas que me he planteado.

Agradezco de manera especial a la ESPOCH, el ente donde me eduque y me da el Título y a mi querida Facultad de Administración de Empresas.

A mis profesores quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

A mi director y miembro de tesis, por sus conocimientos y por ser mi guía en esta investigación.

Marco

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	Página
Portada	
Certificado del tribunal	I
Certificado de autoría	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de contenido.....	V
Índice de cuadros.....	VII
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de figuras	VIII
Índice de tablas.....	VIII
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	2
1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	3
1.1.2. Normativa Interna	3
1.1.3. Normativa Externa.....	4
1.2. LA EMPRESA	6
1.2.1. Reseña Histórica.....	6
1.2.2. Organigramas	12
1.2.2.1. Organigrama Estructural	12
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	14
1.2.2.2.1. Funciones	14
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	32
1.2.2.3.1. Personal de la Cooperativa	33
1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	35
1.3.1. Misión.....	35
1.3.2. Visión	36
1.3.3. Objetivos del ente auditado	37
1.3.3.1. Objetivo General	37
1.3.3.2. Objetivos Específicos.....	37
1.3.4. Políticas	39
1.3.5. Estrategias	39
1.3.6. Principios y valores.....	40

CAPÍTULO II.....	42
2. MARCO TEORICO.....	42
2.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN.....	42
2.1.1. NAGA´s.....	44
2.1.2. FASES DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	48
2.1.2.1. Planificación.....	48
2.1.2.2. Ejecución.....	52
2.1.2.2.1. Ejecución de los programas de auditoría.....	52
2.1.2.2.2. Pruebas de cumplimiento.....	53
2.1.2.2.3. Pruebas sustantivas	54
2.1.2.2.4. Procedimientos de auditoría	54
2.1.2.2.5. Papeles de trabajo.....	55
2.1.2.2.6. Indicadores.....	60
2.1.2.2.7. Hallazgos de auditoría.....	61
2.1.2.3. Comunicación de resultados	63
2.1.2.4. Seguimiento.....	64
2.1.2.4.1. Responsables asignados	65
2.1.2.4.2. Medición de resultados	65
CAPÍTULO III.....	66
3. ANALISIS SITUACIONAL.....	66
3.1. ANALISIS INTERNO	66
3.2. ANALISIS EXTERNO.....	79
3.2.1. Influencia macroeconómica.....	79
3.2.1.1. Factor político.....	79
3.2.1.2. Factor económico.....	83
3.2.1.3. Factor tecnológico.....	88
3.2.1.4. Factor Legal.....	89
3.2.1.5. Factor social	91
3.2.2. Influencia microeconómica	93
3.2.2.1. Clientes	93
3.2.2.2. Proveedores.....	94
3.2.2.3. Competencia.....	95
3.2.2.4. Precios	96
3.3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	98
3.3.1. Introducción.....	98
3.3.2. Variables	100

3.3.3. Muestra	100
3.3.4. Instrumentos de medición y técnicas	102
3.3.5. Procedimientos	104
CAPITULO IV.....	106
4. “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA., DE LA CIUDAD DE EL CARMEN, PROVINCIA DE MANABÍ, EN EL PERIODO: DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2011”.	112
4.1. PROCESOS.....	112
4.1.1. Fase I: Exploración Preliminar	112
4.1.2. Fase II: Planificación y Programación.....	120
4.1.3. Fase III: Evaluación del Sistema de Control Interno.....	130
4.1.4. Fase IV: Ejecución.....	140
4.1.5. Fase V: Elaboración del Informe.....	160
4.1.6. Fase VI: Seguimiento a las Recomendaciones.....	167
CAPÍTULO V.....	168
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	168
5.1. CONCLUSIONES GENERALES.....	168
5.2. RECOMENDACIONES GENERALES	170
SUMMARY.....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173
ANEXOS	176

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	Página
1	Nomina de socios fundadores	3
2	Plazo para declarar y pagar impuestos	5
3	Valores de cuota de ingreso	9
4	Valores de los créditos	9
5	Beneficiarios del fondo mortuario	10
6	Competencia de la Cooperativa	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	Página
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica”	7
2	Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica”	8
3	Localización de la Matriz de la Cooperativa	11
4	Organigrama estructural de la Cooperativa	13
5	Tasa de Interés Activa	86
6	Tasa de Interés Pasiva	87
7	Desempleo del Ecuador	92
8	Manejo de flujo del dinero	94
9	Resultado del análisis de la misión	117
10	Resultado del análisis de la visión	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	Página
1	Servicios de la Cooperativa	176
2	Agencias	177
3	Papeleta de depósito	178
4	Papeleta de retiro	179

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	Página
1	Análisis Interno	67
2	Análisis Interno	68
3	Análisis Interno	69
4	Análisis Interno	70
5	Perfil Estratégico Interno	71
6	Matriz de Evaluación de Factores Internos	75

INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación trata sobre todos los elementos que se utilizan en la gestión de una cooperativa de ahorro y crédito, considerando que de ésta dependen los rendimientos económicos empresariales, los aspectos de gestión son de clientes, ahorros, créditos, talento humano, organización, legislación, capacitación, proveedores, los mismos que por ser medulares en estas actividades deben ser evaluados para mejorarlos.

Lo que me ha llevado a trabajar en este tema es poner en práctica los conocimientos técnicos sobre la gestión empresarial y auditoría adquiridos en esta carrera, así como también, ayudar a resolver los problemas que tienen las organizaciones sociales o particulares sobre las actividades de la gestión, como las acciones más importantes para alcanzar los objetivos empresariales en forma efectiva, eficiente y eficaz.

Esta investigación aportará a la disciplina de la Auditoría procedimientos ágiles y modernos para evaluar las actividades de cualquier organización, porque permitirá diseñar formatos electrónicos que facilitaran la comparación y análisis de los hechos que se examinan. Este trabajo de auditoría de gestión beneficiará directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., porque le permitirá optimizar sus operaciones y resultados, así como también a los Clientes porque recibirán un mejor servicio.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

A medida que el mundo se va desarrollando las personas buscan seguridad y protección de sus bienes sean estos materiales o financieros. Razón primordial por lo que empieza a desarrollarse y crecer el sistema financiero con la creación de bancos, cooperativas, mutualistas, que resguardan el dinero de sus clientes, brindándoles la seguridad en los mismos.

Los servicios financieros están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todas las personas que los requieren.

Surge la idea de un grupo de personas, socios fundadores el crear una organización legalmente constituida, de ayuda mutua, de entrega de servicio, razón por la cual surge el cómo ser: una Cooperativa capaz, líder en conocimiento y destrezas con personal altamente motivado; una estructura organizativa orientada al socio; desarrollo tecnológico con integración informática (Internet), expansión del mercado; desarrollo integral del talento humano, desarrollo financiero, desarrollo de la administración y fortalecimiento de la integración a alcanzar.

Aparece por primera vez al servicio de la sociedad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., tras la unificación de esfuerzos, de criterios y de esperanza, para servir de mejor manera a los socios, constituidos por toda persona natural o jurídica del sector.

Buscando alcanzar la eficiencia, eficacia, economía operativa dentro de un margen ético – profesional se realizará la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Caja, Contabilidad, Crédito y Cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., es un ente jurídico de derecho privado, que se rige por:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Tratado y Normas Internacionales.
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de bancos y seguros y de la Junta Bancaria.
- Reglamento General de la Ley de Cooperativa.
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
- Reglamentos Internos.
- y las demás leyes que le fueren aplicables.

1.1.2. Normativa Interna

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., se creó el 8 de Noviembre de 1994, mediante el Acuerdo Ministerial N° 02880, inscrita en el Registro General de Cooperativa, con el número de orden 5638.

“...Ninguna persona podrá ser miembro de una Cooperativa de la misma clase o línea de aquella a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen...”¹

CUADRO N° 01 NÓMINA DE SOCIOS FUNDADORES

Nombres y Apellidos	Cédula
Solórzano Muños Ronald Eduardo	130092758-7
Moreira Cedeño Shirley Amparito	170521403-7
Farfán Espinoza Gilberto	080009070-6
Loor García Franklin Plinio	130032167-4
Chong Solís Ana	171768113-2
Solórzano Muñoz Leonado Berhur	130317556-4

¹Ley de Cooperativas, Ecuador, Capítulo III de los Socios.

Alcívar Niemes Simón Bolívar	130168283-5
Barveran Vera Ever Wilfrido	170620401-1
Robles García José Orlando	130211275-8
Morales Moreira Tobías Arturo	130154837-4
Cuenca Ramón Auter Andrés	110136586-2
Solórzano Muñoz Luis Freddy	130154837-4
Vera Macías Ney Germánico	130342916-9
Dueñas Espinoza Verónica Matilde	130342916-9
Alcívar Rodríguez Iván Tito	130012866-5

Fuente: Acuerdo Ministerial N° 02880.- Nómina de los Socios Fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

Elaborado por: Marco Suárez

1.1.3. Normativa Externa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda., se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria.
- Reglamento General de la Ley de Cooperativa.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicios de Renta Internas (SRI).

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda., están amparados por el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Según, la Ley de Régimen Tributario Interno:

Las sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las mismas deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de

Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Por tal razón el Servicio de Rentas Interna (RUC), presenta la siguiente tabla de declaración de impuestos y fechas de declaración de los mismos:

CUADRO N° 02
PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

9 no Dígito RUC	Impuesto a la Renta	Anticipo Impuesto a la Renta		ICE y Retención en la Fuente	IVA Mensual
		1ra Cuota	2da Cuota		
	Formulario 101	Formulario 106		Formulario 105 y 103	Formulario 104
1	10 de abril	10 de julio	10 de septiembre	10 del mes siguiente	10 del mes siguiente
2	12 de abril	12 de julio	12 de Septiembre	12 del mes Siguiente	12 del mes siguiente
3	14 de abril	14 de julio	14 de Septiembre	14 del mes Siguiente	14 del mes siguiente
4	16 de abril	16 de julio	16 de Septiembre	16 del mes Siguiente	16 del mes siguiente
5	18 de abril	18 de julio	18 de septiembre	18 del mes siguiente	18 del mes siguiente
6	20 de abril	20 de julio	20 de septiembre	20 del mes siguiente	20 del mes siguiente
7	22 de abril	22 de julio	22 de septiembre	22 del mes siguiente	22 del mes siguiente
8	24 de abril	24 de julio	24 de septiembre	24 del mes siguiente	24 del mes siguiente
9	26 de abril	26 de julio	26 de septiembre	26 del mes siguiente	26 del mes siguiente
0	28 de abril	28 de julio	28 de septiembre	28 del mes siguiente	28 del mes siguiente

Fuente: www.sri.gov.ec.
Elaborado por: Marco Suárez

- EL RUC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.es 1390143156001
- Por tal razón debe pagar sus impuestos el 18 de cada mes, según el noveno dígito del RUC.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., nace por la iniciativa de un grupo de personas de la localidad entusiasmada con la idea de crear una organización que pudiera cubrir las necesidades financieras del cantón El Carmen dada la ausencia de entidades locales y la nula atención de las instituciones bancarias a los sectores de menores recursos. La personería jurídica de la Cooperativa “La Benéfica” Ltda., se otorga con acuerdo Ministerial 02880 del Ministerio de Bienestar Social del día 8 de Noviembre de 1994.²

Tras las etapas de profundos cambio que ha venido soportando el país, por motivos políticos, económicos y sociales las empresas y cooperativas también estaban inmersas en esos cambios.

La Cooperativa no podía ser una excepción, la misma que ha sufrido los frutos de una política económica y social, que ha mermado la fe y su esperanza en el futuro, sin embargo la Institución sigue en pie de lucha buscando tomar vigor y respuestas prácticas para sus socios, cuyo bienestar es la meta del Consejo Directivo.

Convirtiéndose en una Institución capaz, líder en conocimiento y destrezas.

Acompañado de un sentimiento de compañerismo que con el paso del tiempo antes de decaer la fortalece día a día a la Cooperativa.

² Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.

GRÁFICO N° 01
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA”.



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

Como una organización legalmente establecida la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., establece que la economía es la base material de todo desarrollo, por lo cual debe ser capaz de elevar la productividad y de generar ahorro para la inversión.

El logo que identifica a la Institución es el siguiente:

GRÁFICO N° 02

Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

Desde el año 2002 la cooperativa ha mantenido estabilidad en la Gerencia General factor que sin duda ha contribuido en el desarrollo de la institución y el mantenimiento de indicadores financieros dentro de los parámetros las mejores prácticas.

En la actualidad la responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de sus socios personalmente al capital que hubieren suscrito en la Entidad.

a) Captaciones

Son los dineros recibidos por la cooperativa para su custodia. A fin de atender a los requerimientos de nuevos socios, y deponer al servicio inmediato los beneficios sociales a que tiene derecho, la cuota de ingreso está desglosada de la siguiente manera:

CUADRO N° 03
VALORES DE CUOTA DE INGRESO

CONCEPTO	CUENTA TESORO	AHORRO PARA MI FUTURO	ADULTOS
	Un día de Nacido hasta 12 años	13 años hasta 17 años	18 años en adelante
Ahorro	2,00	6,00	10,00
Certificado Aport.	2,00	5,00	25,00
Documentación.	2,00	5,00	5,00
Fondo Mortuario			10,00
Seguro de Vida			6,00
Tarjeta de Débito			5,00
TOTAL	6,00	16,00	61,00

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

b) Préstamos

Son los dineros entregados a socios, y a cambio deben cancelar el capital más el interés respectivo en el plazo convenido.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda., entrega a sus socios los siguientes tipos de créditos:

CUADRO N° 04
VALORES DE LOS CRÉDITOS

CRÉDITO	MONTO US\$. DÓLARES	PLAZO
Consumo	30000,00	36 meses
Vivienda	30000,00	48 meses
Microcrédito	20000,00	24 meses
Fácil	5000,00	28 días

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.
Elaborado por: Marco Suarez

c) Fondo Mortuario

Para obtener este beneficio, el socio debe aportar la cantidad de \$ 6,00 anuales y estar al día con sus obligaciones.

Los beneficios que se obtiene son los siguientes:

CUADRO N° 05
BENEFICIARIOS DEL FONDO MORTUARIO

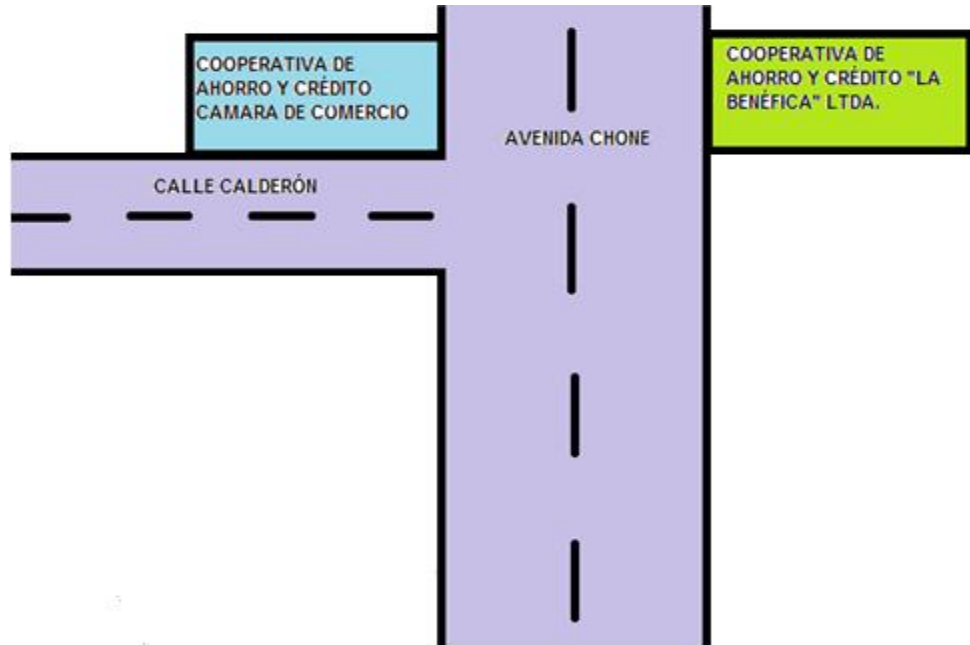
BENEFICIARIO	MONTO US\$. DÓLARES
Socio	200,00
Esposa	150,00
Hijos	100,00
Padres	100,00

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

Elaborado por: Marco Suárez

El ámbito principal de cobertura financiera y social de la Cooperativa es en la Provincia de Manabí, específicamente el cantón El Carmen, cuenta con su matriz en la cabecera cantonal respectiva donde funciona la parte administrativa y donde están los jefes departamentales, y en los últimos años abierto 2 agencias, La Concordia (Julio de 2007) y Santo Domingo (Agosto 2008), ambas alcanzaron el punto de equilibrio en su primer año de operación. De esta manera se está brindando atención también en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

GRÁFICO N° 03
LOCALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

- *Detalle de datos informativos*

Teléfonos: (05) 2660824
(05) 2661311

Gerencia: Ext. 102

Crédito: Ext. 106, 111, 113

Tesorería: Ext. 108

Secretaría: Ext. 101

Contabilidad: Ext. 103, 112

Email: la_benefica@hotmail.com

1.2.2. Organigramas

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.³

Organigrama es la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina.

La cultura organizacional dentro de toda organización demuestra la capacidad que tiene para jerarquizar las actividades y líneas de autoridad y responsabilidad, para ejercer un mayor control en las actividades de la organización.

1.2.2.1. Organigrama Estructural

“Los organigramas estructurales contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

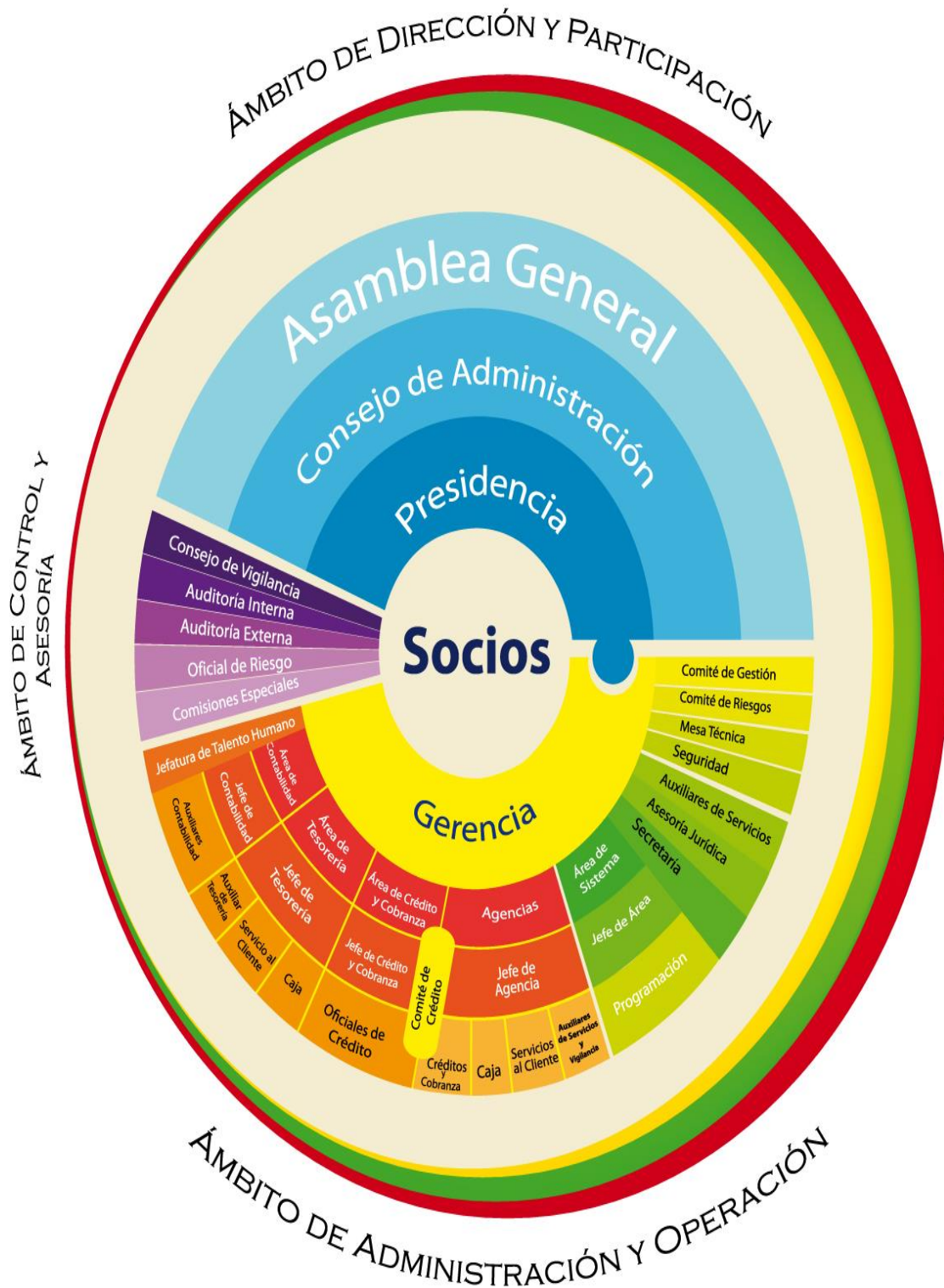
Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia”.⁴

Por tal razón el organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

³ FRANKLIN, Enrique: Organización de Empresas, Tercera Edición, Editorial.- Mc Grawn Hill, México, pág. 124

⁴FRANKLIN, Enrique: Organización de Empresas, Tercera Edición, Editorial.- Mc Grawn Hill, México, pág. 125

GRÁFICO N° 04
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.2.2.2. Organigrama Funcional

“Representación gráfica que incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”.⁵

El organigrama funcional, parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas, al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

1.2.2.2.1. Funciones

El Manual de Funciones de la Cooperativa, describe las responsabilidades y actividades principales que se realiza en cada puesto de trabajo del nivel operativo de la Institución.

a) ORGANISMOS DE CONTROL DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” posee los siguientes organismos:

- La Asamblea General.
- El Consejo de Administración.
- El Consejo de Vigilancia.

⁵ (FRANKLIN, Enrique: Organización de Empresas, Tercera Edición, Editorial.- Mc Graw Hill, México, pág. 126)

- Las Comisiones Especiales.
- Presidencia.
- La Gerencia.

La Dirección, Administración y Control Interno de la Cooperativa, se ejerce por intermedio de los respectivos Organismos, de acuerdo con lo establecido por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto.

1. LA ASAMBLEA GENERAL

- La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa y la conforman la totalidad de sus asociados; y sus decisiones obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que hayan sido aprobado.
- La Asamblea General puede ser ordinarias y extraordinarias.
 - ❖ Las ordinarias, se reúnen dos veces al año, en los meses de enero y julio.
 - ❖ Las extraordinarias cuando fuere necesario o por pedido de los Consejos de Administración, de Vigilancia, del Gerente o por los menos la tercera parte de los socios, en forma escrita.
- La elección de los miembros para los Consejos de Administración y Vigilancia se hace por votación nominal y de acuerdo con el Reglamento Interno.
- Corresponde además a la Asamblea General:
 - ❖ Reformar el Estatuto y los Reglamentos Internos de la Cooperativa. Tales reformas deben ser aprobadas por la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Bienestar Social.

- ❖ Autorizar la enajenación o gravamen de los bienes raíces de la Cooperativa.
- ❖ Resolver la fusión con una o más Cooperativas, debidamente constituidas y de igual forma.
- ❖ Acordar la disolución de la Cooperativa.
- ❖ Incorporarse a organismos de integración Cooperativa y Federaciones de Cooperativas o retirarse de ellas siempre que la afiliación no sea obligatoria y nombrar a sus representantes de ser el caso.
- ❖ Conocer los balances, aprobarlos u observarlos y autorizar la emisión de certificados de aprobación.
- ❖ Remover al Gerente General, en los casos que determine el Reglamento Interno que se dictare.
- ❖ Remover por causa justa a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- ❖ Autorizar al Consejo de Administración para que efectúen gastos e inversiones de acuerdo a lo que establece la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, reglamentos especiales, El presente Estatuto y Reglamentos Internos que se dictare.
- ❖ Aprobar el Proyecto de Presupuesto General Anual y el Plan General de Préstamos para el ejercicio económico, en base a la propuesta del Consejo de Administración.
- ❖ Conocer y aprobar el Plan de Trabajo y Presupuesto Anual de la Cooperativa, elaborado por el Consejo de Administración.

- ❖ Resolver la exclusión o expulsión de socios, en base al expediente formado por el Consejo de Administración.
- Las convocatorias para la Asamblea General ordinaria y extraordinaria, se efectuarán por circulares dirigidas a los socios y mediante carteles a fijarse en las dependencias de la Cooperativa, en ambos casos con 8 días de anticipación.
- En la Asamblea general, los socios tendrán derecho a un solo voto, sin importar la mayor o menor cantidad de certificados de aportación que tengan. Se admitirá la representación, en las circunstancias que determine el Art. 26 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas o cuando el socio tenga su domicilio en un lugar distante del local de la Cooperativa, en ningún caso, un socio podrá representar a más de un socio.
- La Asamblea General estarán legalmente constituidas por la asistencia de la mitad más uno de los socios.
- Las decisiones de la Asamblea General se adoptarán por mayoría de votos. En caso de empate, el Presidente de la Cooperativa tendrá voto determinante.
- La Asamblea General será presidida por el Presidente de la Cooperativa; y a su falta, por el vocal del Consejo de Administración que le corresponderá, en orden de elección.
- Se dejará constancia en Actas de las resoluciones adoptadas en las Asambleas. Las actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Cooperativa o por quienes hayan hecho las veces.
- En causa de ausencia o ante la negativa del Secretario de cumplir estas

funciones, la Asamblea designará un Secretario ad-hoc.

2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa. Está integrado por el número de miembros que determine el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, en su Art. 35 Serán elegidos por la Asamblea General ordinaria anual para un período de 2 años y podrán ser reelegidos.
- El Consejo de Administración se constituirá dentro de los 8 días siguientes a su elección. Para designar al Presidente de acuerdo al Reglamento Interno que se dictare, quien además será Presidente de la Cooperativa. Este organismo es quien designa al Gerente de la Cooperativa.
- El Consejo de Administración sesiona ordinariamente, una vez por semana, previa convocatoria del Presidente; extraordinaria, cada vez que él lo crea necesario o lo solicite cualquiera de los miembros del Consejo.
- En caso de ausencia temporal o definitiva de un miembro del Consejo, la subrogación se producirá con los suplentes.
- A más de las funciones establecidas en el Art.- 32 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa son atribuciones y obligaciones del Consejo de Administración las siguientes:
 - ❖ Designar al Gerente, Secretario y Administradores, así como a los miembros de las Comisiones, cuando no lo haya hecho la Asamblea General.
 - ❖ Determinar el monto de la caución que deben rendir el Gerente y demás

empleados que manejen fondos de la Cooperativa.

- ❖ Establecer la política general de créditos de la Cooperativa.
- ❖ Autorizar al Presidente y Gerente la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministro de oficina hasta el monto que determine el Reglamento Interno.
- ❖ Remover con causa justa a los empleados caucionados, administradores y empleados de la Cooperativa, de conformidad con las leyes laborales y el Reglamento Interno que se dictare.
- ❖ Señalar el mínimo de certificados de aportación que puede poseer un socio.
- ❖ Recomendar a la Asamblea General, la distribución de excedentes.
- ❖ Designar el o los bancos o entidades financieras legalmente autorizadas en los que se depositarán los dineros de la Cooperativa.
- ❖ Preparar una reglamentación adecuada para el control y eliminación de la morosidad.
- ❖ Elaborar el Proyecto de Reglamento Interno y de todos aquellos reglamentos que sean necesarios para un óptimo funcionamiento de la Institución y someterlos a aprobación de la Asamblea General.
- ❖ Elaborar el Presupuesto Anual de la Cooperativa y los planes de inversiones, de trabajo anual y general de préstamos, y someterlos a consideración de la Asamblea General.
- ❖ Proponer a la Asamblea General la remoción de uno o más miembros de

los Consejos de Administración o Vigilancia.

- Los miembros del Consejo de Administración son responsables en forma solidaria de:
 - ❖ El manejo y destino de los fondos sociales.
 - ❖ De la observancia de las obligaciones impuestas por las leyes que rigen a la Cooperativa.
- Los miembros del Consejo que quieran salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo del Consejo de Administración deben hacer constar en el acta su voto salvado.
- Los miembros que salven debidamente su voto, tendrán derecho a que, de inmediato se les confiera la copia certificada del acta integra o de la parte pertinente de la misma.

3. EL CONSEJO DE VIGILANCIA

- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia General, de los administradores y demás empleados de la Cooperativa.
- El Consejo de Vigilancia está constituido por el número de miembros que establece el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, elegidos por la Asamblea General ordinaria para un periodo de 2 años, pudiendo ser reelegido.
- La mayoría de sus miembros constituye quórum y sus decisiones se toman igualmente, por mayoría de votos.

- El Consejo de Vigilancia se reúne dentro de los 8 días siguientes a su elección. Designa a su Presidente de acuerdo con el Reglamento Interno de la Cooperativa. Además, elige un Secretario.

- Son atribuciones del Consejo de Vigilancia las siguientes.
 - ❖ Comprobar que los estados financieros e inventarios sean razonables y supervisar el desenvolvimiento económico de la Institución.

 - ❖ Verificar que las actuaciones del Consejo de Administración, de las Comisiones y de la Gerencia General, se cumplan de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

 - ❖ Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa incluyendo los estados de cuenta individualizados.

 - ❖ Supervisar la concesión de préstamos, para que estos se encuadren dentro de la normativa institucional.

 - ❖ Ordenar arquezos de caja, cuando creyere necesario.

 - ❖ Conocer las reclamaciones que se presenten por actos del Consejo de Administración y de la Comisión de Crédito, y en general, por los servicios que presenta la Cooperativa que además de ser necesario, pondrá en conocimiento de la Asamblea General.

 - ❖ Realizar anualmente por lo menos una fiscalización de las actividades administrativas, contables o financieras de la Cooperativa.

 - ❖ Vetar con fundamentos razonables las resoluciones del Consejo de Administración, cuando no se ajusten a la Ley de Cooperativas,

Reglamento General, Estatuto y demás leyes. El derecho al veto deberá ejercerse dentro de los 5 días posteriores a la notificación de la resolución.

- ❖ Solicitar a la Dirección Nacional de Cooperativas que autorice auditorías externas y el examen general de las actividades contables y financieras de la Cooperativa y rendir un Informe a la Asamblea General, sobre sus resultados.

4. LAS COMISIONES ESPECIALES

- La Comisión de Crédito, está integrada por 9 miembros, los mismos que son designados por el Consejo de Administración o de la Asamblea General.
 - ❖ Se constituyen dentro de los 8 días a su elección y designación, duran en sus funciones 2 años, pudiendo ser reelegidos.
- La Comisión de Educación, está constituido por 2 miembros, los mismos que son designados por el Consejo de Administración o de la Asamblea General.
Además realizan las siguientes funciones:
 - ❖ Organizar y desarrollar programas de educación cooperativo y difundir el cooperativismo.
 - ❖ Elaborar un plan anual de trabajo educacional que debe ser presentado al Consejo de Administración.
 - ❖ Rendir mensualmente un informe de actividades cumplidas.
 - ❖ Organizar y desarrollar programas, cursos, conferencias y más actividades de educación y capacitación cooperativista para los socios, directivos y empleados.

5. PRESIDENCIA

- El Presidente será elegido de entre sus miembros por el Consejo de Administración; durará en sus funciones dos años; pudiendo ser reelegido un período más.
- Son atribuciones y deberes a más de las contempladas en el Art.41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas las siguientes:
 - ❖ Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las disoluciones.
 - ❖ Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General cualquier otra Ley aplicable, el Estatuto, Reglamentos Internos de la Cooperativa que se dictare y las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
 - ❖ Presidir los actos oficiales de la Cooperativa.
 - ❖ Convocar a las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias y a las sesiones del Consejo de Administración.
 - ❖ Abrir y cerrar conjuntamente con el Gerente de la Cooperativa, las cuentas bancarias; firmar, girar, endosar y cancelar cheques.
 - ❖ Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas, certificados de aportación y otros documentos legales relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
 - ❖ Agilizar con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración.

- ❖ Presentar informe anual a la Asamblea General respecto de sus actividades así como las del Consejo de Administración.

- ❖ Informar a los socios sobre la marcha de la Institución.

6. LA GERENCIA

- La Gerencia está encargada de organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.; el correcto cumplimiento de las tareas del personal, así como los sistemas y métodos de trabajo aplicados o a implantarse en la entidad; controlar que los procesos administrativos y cuadros derivados de las operaciones de ahorro, crédito, inversiones, recuperación de cartera, etc., sean ejecutados en una forma ágil, eficiente y enmarcados dentro de las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, al igual que las emanadas por los Organismos de Control, Consejos y Asamblea General.

Responsabilidades específicas:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.

- Controlar las actividades de la Cooperativa.

- Responsable que los documentos confidenciales y físicos a su cargo se encuentren, revisados, conciliados y en orden.

- Por la veracidad y oportunidad de la información proporcionada a los Organismos de Control; los Consejo y Asamblea General.

- Por la permanente evaluación y control de los sistemas administrativos y financieros de la Institución.

- Dirigir, controlar Caja, Fondo de Ventanilla, Bancos y todos los recursos financieros y materiales, de acuerdo con la ley, estatutos y directivos.

Tareas típicas:

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General y de los Consejos.
- Supervisar el sistema de control de morosidad, presentando planes de acción, planes presupuestarios, y el Plan Anual al Consejo de Administración.
- Seleccionar al personal, aceptar renunciaciones, cancelar a empleados y solicitar el visto bueno de empleados cuya designación o remoción no corresponda al Consejo de Administración.
- Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos de créditos.
- Rendir informes mensuales, semestrales y anuales de la gestión financiera.
- Organizar las actividades financieras y administrativas de la Cooperativa y responsabilizarse de la misma.
- Cooperar activamente en la formulación e implementación de políticas, instrucciones y lineamientos de la Cooperativa.
- Realizar las actas de entrega recepción de activos, la ubicación, identificación y codificación del mobiliario y equipo.
- Velar por la eficiente utilización de todos los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales de la Cooperativa.

- Velar que las actividades diarias en la Cooperativa sean desarrolladas eficientemente por cada uno de sus colaboradores.

b) PERSONAL EJECUTIVO DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., posee los siguientes departamentos ejecutivos:

- Contabilidad.
- Crédito y Cobranza.
- Sistemas.
- Cajas.

Los miembros ejecutivos son los que se encargan de las operaciones financieras de la Cooperativa.

7. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- El Departamento de Contabilidad está encargado de planificar y ejecutar las actividades del departamento; así como realizar los procesos y cuadros derivadas de las operaciones contables en forma ágil, oportuna y eficiente de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Responsabilidades específicas:

- Responsable de cumplir oportunamente con la presentación de estados financieros y Organismos de Control.
- Por la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, normas y procedimientos contables.

- Mantener un adecuado control interno.
- Proporcionar información requerida por otros Departamentos, otras instituciones, Organismos de Control respecto de determinadas cuentas.

Tareas típicas:

- Llevar la contabilidad diaria de la Cooperativa.
- Elaborar, presentar y legalizar mensual, semestral y anual los estados financieros, anexos y notas de conformidad a las normas contables de la Cooperativa.
- Llenar clara y precisa toda la documentación contable para la presentación a los correspondientes Organismos de Control.
- Hacer la declaración de Impuestos a la Renta, IVA y Retenciones en la Fuente y declarar juntamente con Gerencia.
- Mantener actualizado los registros de activos fijos como también su depreciación acumulada.
- Elaborar, verificar y dictaminar conjuntamente con Gerencia el Presupuesto Anual, las planillas de aportes al Seguro Social.
- Informar a Gerencia por escrito acerca de la labor realizada.

8. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- El Departamento de Crédito y Cobranzas debe brindar asistencia Gerencia en todas las actividades relacionadas con análisis de créditos, al igual que

efectuar un correcto e imparcial análisis y evaluación de las solicitudes de crédito, ejecutando actividades de información, atención y apoyo en el trámite de la gestión crediticia de la Cooperativa.

Responsabilidades específicas:

- Por la veracidad en la recopilación de la información de los socios y el análisis que resulta de esta información respecto a características normales y financieras de los solicitantes.
- Responsable de velar por los pagarés y la información que contiene en las solicitudes de crédito, así como de que los saldos y datos de ahorros, certificados de aportación y garantías.
- Responsable de la correcta y oportuna información e instrumentación de los créditos.
- Por la custodia y adecuado archivo de la documentación del crédito.

Tareas típicas:

- Recepción y verificación de documentación necesaria para el crédito por parte del socio.
- Verificar la veracidad y autenticidad de la información presentada por el socio y llenar las solicitudes de crédito.
- Realizar el seguimiento y monitoreo del crédito.
- Elaborar el informe correspondiente para la aprobación del crédito del socio y presentarlo a la comisión de crédito.

- Entregar notificaciones a socios morosos y realizar el cobro de cartera morosa y vencida de los socios.
- Informar a Gerencia por escrito (mensual) acerca de la labor realizada, así como a los organismos superiores que le soliciten.
- Preparar la liquidación de crédito.
- Proporcionar información a los socios y público en general, acerca de los créditos que otorga la Cooperativa, así como de los requisitos necesarios.
- Mantener actualizado el archivo de pagarés, solicitudes y otros documentos.
- Realizar llamadas telefónicas a los socios y garantes que registran créditos morosos.
- Realizar transferencias de ahorros para abonar a créditos morosos a petición del socio y la Gerencia por resolución del Consejo de Administración.

9. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- El Departamento de Sistemas está encargado de analizar, desarrollar y dar mantenimiento a programas y sistemas automatizados de procesamiento de datos, de acuerdo a los objetivos y necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.; con el propósito de optimizar, agilizar y dar soporte a las actividades técnicas administrativas y financieras de la Institución.

Responsabilidades específicas:

- Por la correcta selección de alternativas y recursos informáticos para todas las etapas de desarrollo de sistemas.
- Por el control y verificación oportuna de la información salida del computador.

Tareas típicas:

- Diseñar y revisar archivos, base de datos y su respectivo método de acceso y aplicar las normas para su mantenimiento y su actualización.
- Diseñar los medios para reiniciar y recuperar los sistemas después de fallas producidas y que dañen los registros computarizados.
- Definir normas de restricción de acceso influyendo reglas para prevenir actualizaciones concurrentes o bloqueos.
- Permitir dar acceso a las diferentes estaciones de trabajo para realizar las actividades diarias.
- Verificar que las estaciones de trabajo estén funcionando correctamente capaz de que brinde un buen servicio a los socios.
- Sacar respaldos del sistema.

10. DEPARTAMENTO DE CAJA

- El Departamento de Caja está encargado de controlar, ejecutar y registrar la entrega y/o recepción de los valores producto de transacciones que se operen por concepto de ahorros, préstamos en la ventanilla a su cargo;

brindar asistencia a Gerencia en todas las actividades relacionadas con su cargo; a la vez brindar una atención amable, eficiente y rápida a los socios y público en general.

Responsabilidades específicas:

- Responsable de custodiar y manejar eficientemente el fondo de caja y valores en efectivo y cheques que ingresan a las oficinas.
- Responsable de todos los valores numéricos y físicos a su cargo, se encuentren revisados, conciliados y en orden.
- Proporcionar información requerida por otros departamentos, otras instituciones, Organismos de Control, respecto de determinadas cuentas; así como el de informar periódicamente a Gerencia de la gestión de ventanillas.

Tareas típicas:

- Contar, recibir y entregar dinero en efectivo y /o en cheques (ventanillas a caja y viceversa).
- Participar en los arqueos de caja que se realicen periódicamente.
- Llevar un control del movimiento de cheques protestados, así como sus entregas.
- Registrar en el sistema de computación y en las libretas de ahorro, todos los movimientos efectuados por el socio.
- Ordenar y numerar las papeletas de depósito y retiro de ahorro, previo a su archivo.

- Al finalizar el día, realizar la conciliación del saldo del efectivo y cheques, previa la elaboración del comprobante respectivo, el listado de cheques con su respectiva papeleta de depósito al banco; y toda la documentación generada.
- Preparar adecuadamente toda la documentación referente a la apertura de cuentas.
- Realizar la entrega de retiros de ahorro en efectivo, de acuerdo al Reglamento Interno.
- Manejar eficientemente todos los recursos de la Institución a ella asignada.
- Custodiar los datos confidenciales de la Institución.

1.2.2.3. Organigrama Personal

Organigrama Personal constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla.

En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.

1.2.2.3.1. Personal de la Cooperativa

a) Organismos de Control de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., posee los siguientes organismos:

- LA ASAMBLEA GENERAL
 - ❖ Socios.

- EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
 - ❖ Presidente: Ab. Simón Alcivar Niemes
 - ❖ Vicepresidente: Dra. Yaneth Zambrano Quiroz
 - ❖ Secretaria: Msc. Solanda Cabrera García
 - ❖ Vocales:
 - ✓ Ab. Geomer Luzuriaga
 - ✓ Ab. Henry Marcillo Farías
 - ✓ Lic. Wilfrido Vera Vera
 - ✓ Sr. Gilberto Farfán Espinoza
 - ✓ Sr. Antonio Chica Zambrano
 - ✓ Lic. Carolina Loor Moreira

- EL CONSEJO DE VIGILANCIA
 - ❖ Presidente: Lic. Ever Barberán Vera
 - ❖ Vocales:
 - ✓ Lic. Edith Intriago Moreira
 - ✓ Lic. Greila Moreira García
 - ✓ Lic. Urtaldo Zambrano García
 - ✓ Lic. Homero Pinargote Zambrano

- COMITÉ DE CRÉDITO

- ❖ General

- ✓ Presidente: Dra. María Esther Basurto
- ✓ Ing. Gabriela Cevallos Moreira
- ✓ Ing. Paola Robles Macías
- ✓ Sra. Ena Williams Vera
- ✓ Sr. Joel Toala Pilay

- ❖ Ampliado

- ✓ Presidente: Ing. Freddy Yugcha Toala
- ✓ Dra. María Esther Basurto
- ✓ Ing. Darwin Rodríguez Muentes
- ✓ Ing. Rodolfo Ramírez Loor

- COMISIÓN DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO CULTURAL

- ❖ Msc. Gonzalo Díaz Troya
- ❖ Lic. Miguel Moreira Cedeño

- GERENTE

- ❖ Ing. Freddy Yugcha Toala

b) Funcionarios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., posee los siguientes departamentos ejecutivos:

- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
 - ❖ Contadora
Lic CPA: Nancy Chérrez Bermeo

- DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
 - ❖ Jefe de Crédito
Dra. María Esther Basurto

- SECRETARÍA
 - ❖ Lcda. Susana Moreira

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1. Misión

La misión de la organización es la razón de ser de una organización orientada a los valores y principios de la misma, mediante la cual indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece.

Los principales parámetros a considerar en la misión son:

- Naturaleza del negocio: Intermediación financiera

- Razón de existir: Brindar servicios crediticios

- Características del servicio: Servicio oportuno

- Posición del mercado: Líder

- Valores y Principios: Calidad, compromiso y respeto

Por tal razón la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., planteó la siguiente misión:

“Brindar servicios y productos financieros de ahorros y crédito que respondan a la necesidad de los socios y mejoren su vida a través de una gestión eficiente, honesta y solidaria”.⁶

1.3.2. Visión

“Un enunciado de intención, ambición, propósito y discernimiento de lo novedoso que va a realizar en una organización”.⁷

“La visión tiene cuatro características:

- Claridad.- que esté enfocada y fácil de entender
- Consistencia.- que puede tener permanencia en el tiempo sin que ello evite los ajustes necesarios
- Unicidad.- que sea específica para la organización
- Llena de propósito.- que indique la razón de ser⁸”.

La visión define las metas que desea alcanzar una organización a mediano y largo plazo.

⁶Plan Estratégico

⁷Según, Dorf y Byers, TechnologyVentures. - From Idea to Enterprise, 2005

⁸VARELA, Rodrigo: Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresa, Tercera Edición, Editorial.- Pearson Prentice Hall, Colombia, pág. 217

Por tal razón la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., tiene la siguiente visión:

“Ser la Institución Financiera líder en la región y el país, reconocida por la solidez, personal comprometido, orientada a las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios”.⁹

1.3.3. Objetivos del Ente Auditado

Es la manera de pensar o de sentir de una persona, empresa u organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., cuenta con los siguientes objetivos:

1.3.3.1. Objetivo General

“Mantener en todos los periodos una Rentabilidad de sobre Activos (ROA) anual no menor a 5%”.¹⁰

1.3.3.2. Objetivos Específicos

- “Crecimiento en Captaciones.
Alcanzar al año 2014 un crecimiento en captaciones del 25% anual y disponer de una estructura de 60% en ahorro vista y 40% en DPF´s.
- Mejoramiento del Ahorro Promedio.
Alcanzar al año 2014 un ahorro promedio mayor a \$450 en depósitos a la vista.

⁹Plan Estratégico

¹⁰Plan Estratégico

- Fortalecimiento Patrimonial.
Mantener la relación Patrimonio / Activos totales al año 2014 por sobre el 20%.
- Cartera en Riesgo y Cobertura.
Mantener una cartera en riesgo no superior al 3% y una cobertura en provisiones mayor al 150% al año 2014.
- Eficiencia.
Alcanzar un mejoramiento en el indicador de eficiencia de manera que al año 2014 no supere el 6%.
- Socios Inactivos.
Reducir el porcentaje de socios inactivos al 20% al año 2014.
- Cobertura.
Ampliar cobertura con al menos 15 puntos de atención y 2 agencias al año 2014.
- Estructura Crediticia.
Alcanzar al año 2014 la siguiente estructura de cartera.
- Calificación de Riesgo.
Alcanzar al 2014 una calificación de riesgo institucional de menos BBB.
- Tecnología.
Mantener una gestión de tecnología que garantice la intercomunicación permanente entre los puntos de atención, la minimización de errores y la automatización de los procesos administrativos.
- Conocimiento Reglamentación Interna.

Tener un personal capacitado en el conocimiento de productos, manuales y reglamentos internos con al menos una calificación de 8/10 en el año 2014”.¹¹

1.3.4. Políticas

En complemento a los objetivos estratégicos, en el marco del Plan se han contemplado las siguientes políticas estratégicas para el cumplimiento en las diferentes instancias de gestión.

1. Liquidez.

Mantener una liquidez nunca inferior al 9%, en el periodo 2011 – 2014.

2. Activos Productivos.

Mantener una relación de cartera bruta/activos totales no inferior al 85%.

3. Endeudamiento Financiero.

Mantener un nivel de obligaciones financieras/pasivos totales que no excedan al 16%.

4. Otros Pasivos.

Mantener un nivel de otros pasivos con respecto a los pasivos totales no superior al 4%.

1.3.5. Estrategias

“Planteamiento conjunto de una serie de pautas a seguir encada una de las fases de un proceso, para el logro de una meta o fin propuesto”.

Las estrategias son el conjunto de acciones que llevan a cabo personas,

¹¹Plan Estratégico

empresas para lograr cumplir con un determinado fin.

La estrategia corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda. es la siguiente:

“Fortalecer las actividades crediticias de la Cooperativa “La Benéfica” posicionándola como una empresa líder que ofrece las mejores alternativas de crédito a los socios en forma ágil y oportuna, brindando seguridad y calidad en todos los procedimientos para ser más competitiva, ampliando nuestro mercado y obteniendo mayor reconocimiento y fidelidad de nuestros clientes”.

Otras estrategias que posee la Cooperativa son:

- Promoción, Capacitación y Difusión.
- Búsqueda e incorporación de socios.
- Diseñar programa de Capacitación para socios y público general.
- Apertura de libreta de ahorros.
- Conceder préstamos.
- Mantener al día la cartera de créditos”.

1.3.6. Principios y Valores

- **Equidad:** Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.
- **Honestidad:** NO perjudicar, no engañar, no aprovecharse fraudulentamente de los recursos de los socios, clientes y la cooperativa. Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.

- **Responsabilidad:** Sustentada en la experiencia, capacitación y trabajo profesional de empleados y directivos, para ejecutar un trabajo, orientado a satisfacer los requerimientos individuales y colectivos de las personas a las que sirve la cooperativa.
- **Solidaridad:** Manifestada a través de la colaboración mutua entre empleados, directivos en el propósito de una oportuna, eficiente y de calidad de los servicios de la Cooperativa, con un enfoque a comprender y aceptar los sentimientos, demandas, necesidades y formas de ser de los clientes.
- **Respeto:** Mantener alta consideración hacia las personas, sin ningún tipo de discriminación. Reconocer la valía y pensamientos de los demás como espero que otros reconozcan y respeten los míos. Escuchar sus opiniones y criterios y compartir sus sentimientos, ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.
- **Transparencia:** Mantener claridad en la entrega de la información a los clientes respecto a los costos de los servicios y a la entrega oportuna de la información financiera a los estamentos directivos, organismos reguladores y público en general.
- **Confianza:** Cumplir con oportunidad, calidad, rectitud y actitud positiva las funciones, tareas y obligaciones asignadas, sin necesidad de tener que ser supervisado y sustentado en la credibilidad de sus Directivos y empleados.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

“Auditoría de Gestión es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas efectuado con la finalidad de:

- Establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad, economía de la planificación, dirección y control interno.
- Informar sobre los hallazgos significativos, presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones de mejora”.¹²

Las 5 E’s de la Auditoría de Gestión:

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales, financieros y de talentos humanos, logrando incrementar su rendimiento.

Siendo su principal indicador:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Planificado}}$$

Su resultado permite determinar el buen uso de los recursos.

Eficacia: Es el grado de cumplimiento de programas, objetivos y metas propuestas de una organización con relación a los resultados alcanzados.

Siendo su principal indicador:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivo Alcanzado}}{\text{Objetivo Planificado}}$$

¹²Manual del OLACEFS (Organización Latinoamericana del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores).

Su resultado permite determinar el grado que se han cumplido los objetivos.

Economía: Es la administración de medios, bienes y servicios en cantidad y calidad, que utiliza una comunidad para mejorar su riqueza.

Su principal objetivo es alcanzar los mejores resultados al menor costo posible, con la mejor calidad.

Ética: Es el cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano.

Ecología: Es el cuidado del medio ambiente, y la preocupación de las empresas en prevenir su destrucción.

“Ecología es la ciencia que estudia la relaciones entre seres vivos y el medio en el que viven”¹³

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la Gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficacia”.¹⁴

Este tipo de Auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la Auditoría de Gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales”.

¹³Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, Edición. 1995 , Pág. 546

¹⁴ La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) en su Art. 21

Por tal razón, la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático, realizado por un profesional independiente, para proporcionar una evaluación sobre la eficiencia, eficacia, economía operacional, ética y ecología de las operaciones de una organización, evaluando los procesos internos mediante el desarrollo de Indicadores de Gestión, con la finalidad de brindar la información necesaria para cumplir con las metas establecidas, la optimización de costos, tiempos y recursos, la emisión de recomendaciones y acciones correctivas.

La cual es aplicable a todo tipo de organización sin importar el giro del negocio que tengan.

Características principales de la Auditoría de Gestión

- Es un examen que evalúa la administración integral de la organización en:
 - ❖ Aplicación del Control y
 - ❖ Logro de la misión, políticas, objetivos y metas.

- Proceso continuo de evaluaciones que incluyen y formulan Recomendaciones Constructivas.

- Se necesita de personal profesional, experimentado y con criterio técnico gerencial.

- Presenta en base a hallazgos un Informe Formal con conclusiones y recomendaciones con la finalidad de lograr la eficiencia, eficacia, economía y ética de las operaciones.

2.1.1. NAGA´s

“Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado del trabajo”.¹⁵

¹⁵MENDÍVIL, Escalante, Víctor: Elementos de Auditoría, Editorial, ECAFSA, México 2.000, pág. 23

Las NAGA`S son las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas por los auditores para realizar su trabajo. Razón por la cual el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dispone de 10normas:

1. "Normas Generales. (Requisitos personales e idoneidad de los auditores)

- La Auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica, adecuada y la competencia del auditor – idoneidad.
- En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.
- Debe tener el cuidado profesional en el desempeño de la Auditoría y en la preparación del informe.

2. Normas de Trabajo de Campo, (realización de una Auditoría)

- El trabajo ha de ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- Debe entenderse en forma suficiente la estructura del control interno a fin de planear la Auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que ha de realizarse.
- Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante las técnicas de Auditoría, para tener una base razonable en la opinión entregada.

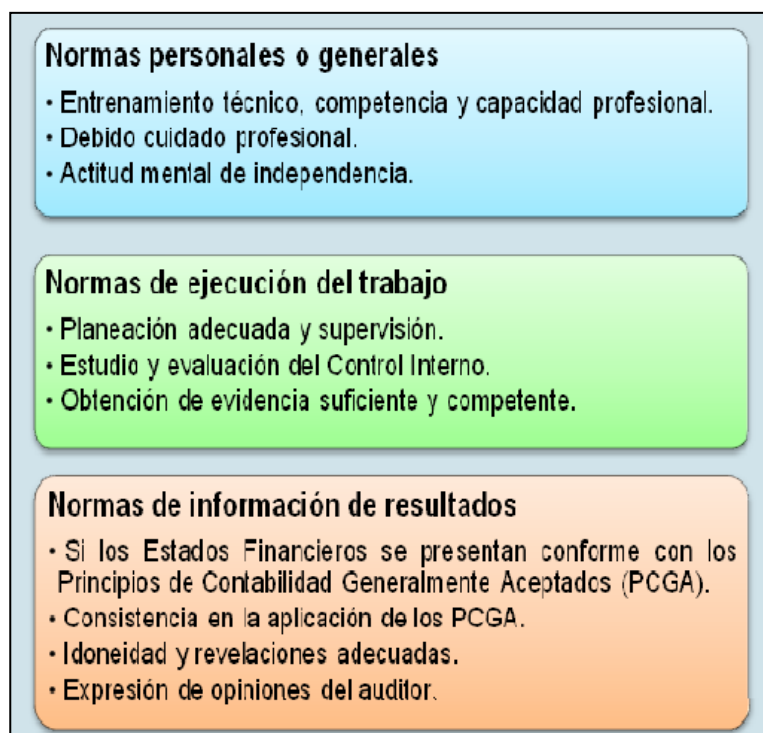
3. Normas de Presentación del Informe, (contenido del informe)

- El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan conforme con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

- En el informe se han de identificar aquellas circunstancias en las que no se haya observado consistentemente la aplicación de los principios generalmente aceptados en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
- Las revelaciones deben ser adecuadas.
- El informe contiene la expresión de la opinión del auditor¹⁶”.

Por tal razón las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s), son las directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales, al desempeñar su trabajo de la forma más pertinente y veraz, entregando un resultado óptimo a la empresa.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



¹⁶ARES, Alvin y LOEBBECKE, James K., Auditoría un Enfoque Integral, 6ta. Edición., Pág. 18-25 e Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas Internacionales de Auditoría emitida por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Pág. 24, 25, México.

Las Normas Generales o Personales hacen énfasis en las importantes habilidades profesionales que debe poseer el auditor, siendo las de mayor importancia y relevancia:

1. Entrenamiento técnico

El auditor debe tener la preparación formal en auditoría y contabilidad, experiencia práctica adecuada al trabajo que se realiza y educación continúa.

2. Competencia

Es la combinación de imparcialidad, honestidad intelectual y libre respecto a conflictos de interés; siendo la expresión como equivalente de inteligencia, ingenio, habilidad, destreza, aptitud e idoneidad para desenvolverse en cualquier aspecto de la vida o intervenir en un asunto determinado.

3. Capacidad profesional

Es la característica que un auditor debe ser: justo y no dejar que un prejuicio o falta de imparcialidad, conflicto de interés, o la influencia de otros anulen su objetividad.

4. Cuidado profesional

Es el ejecutar el trabajo con el debido cuidado, competencia y diligencia. Cabe recalcar que se debe respetar el carácter confidencial de la información que se obtiene en el transcurso y desarrollo de la Auditoría, la misma que no debe ser revelada, a menos de una Corte de Justicia, en el trayecto del juicio, lo dictamine.

5. Independencia

Es la actitud mental frente a la institución que está haciendo la Auditoría, por tal motivo permite al auditor, emitir una opinión sin ser afectado por influencias que comprometan el juicio profesional, realizando su trabajo con integridad y objetividad.

La independencia del auditor se realiza a través del cumplimiento de normas:

- **Imparcialidad** en las opiniones, conclusiones y recomendaciones, tomando en consideración objetiva, los hechos y el juicio imparcial del auditor.
- **Apariencia de imparcialidad significa que:** el auditor no sólo debe ser imparcial, sino también debe evitar cualquier actitud o situación que permita a terceros dudar de su independencia.
- **Ausencia de incompatibilidades es:** la independencia del auditor puede estar disminuida por incompatibilidades de orden personal, de orden externo y en sus relaciones con la estructura administrativa.

Una regla específica es no prestar sus servicios profesionales en empresas en donde existan parientes, hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

2.1.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.2.1. Planificación

“La fase en la cual se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos; mediante el cual se realiza un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el Programa de Auditoría”.¹⁷

Por tal razón la planificación es la elaboración y estructura de las acciones y procedimientos para llevar a cabo la Auditoría. Siendo de vital importancia pues orienta la conducción del examen y la labor del Equipo de Auditoría al realizar su trabajo.

¹⁷Prof. Fernández Eduardo, CFT

Ventajas de la Planeación

- Asegura una mejor programación de la Auditoría.
- Permite la familiarización con la organización bajo examen.
- Maximiza el uso del tiempo disponible.
- Evita la ejecución de labores innecesarias.

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR O REVISIÓN GENERAL

La planificación preliminar es el conocimiento del ente a ser auditado.

Las actividades a realizar son:

- a) Estudio y análisis de la Base legal – Revisión Archivo Permanente.
- b) Visita a las instalaciones.
- c) Entrevistas al Gerente General, Jefes de Departamentos y Empleados.

La finalidad de realizar la visita y la entrevista es para obtener la información necesaria para realizar el análisis respectivo, así como también para:

- Conocer el ente a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocer el tipo de actividad de la organización – giro de negocio.
- Conocer las principales actividades, metas u objetivos.
- Determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa.
- Conocer la calidad del Control Interno.
- Analizar las normas internas de funcionamientos, así también los procesos administrativos y operativos.
- Observar las necesidades de la entidad, y
- Determinar las fortalezas y debilidades del ente a ser auditado.

En la ejecución de la planificación preliminar, existe la necesidad de la revisión de:

1. Archivo Permanente

Es aquella información que no varía de un año a otro, contiene información que es útil a exámenes posteriores y dispone de los documentos tales como:

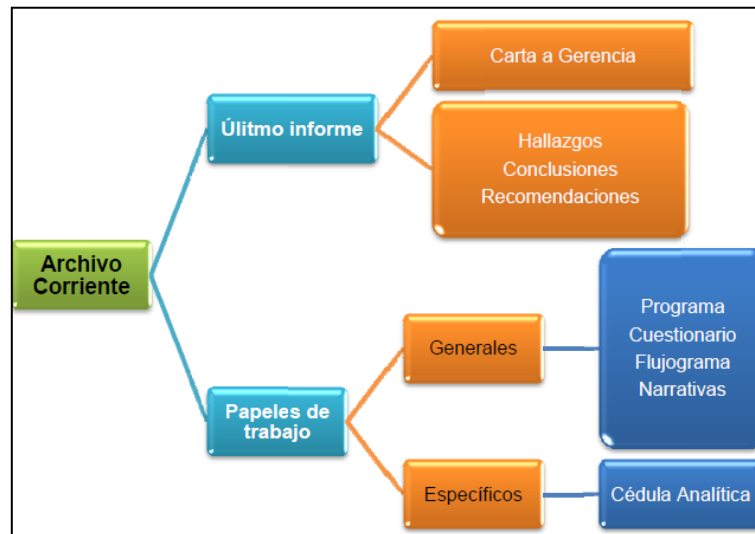
- Base Legal.
- Manuales de procedimientos y funciones.
- Estructura organizativa.
- Organigramas estructurales.
- Organigramas funcionales y
- Organigramas personales.
- Plan de cuentas e instructivos.
- Reglamentos, estatutos y demás leyes que fueren aplicables.
- Escritura pública de la organización.
- Estados Financieros y Notas Aclaratorias.
- Informe de Auditoría.
- Actas de Juntas de Directorio.
- Contrato largo plazo, etc.

El archivo permanente es considerado como la base para la planificación y programación de la Auditoría, motivo por el cual optimizar el tiempo de los auditores.

2. Archivo Corriente

Es el conjunto de papeles de trabajo que el auditor genera en el transcurso del examen, que sustenta sus evidencias y hallazgos.

ARCHIVO CORRIENTE DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo:

Comprende el estudio y evaluación del control interno empresarial, para conocer el grado de cumplimiento de las disposiciones normativas en las actividades contables y administrativas (esta actividad también puede incluir las actividades operativas en una industria). La evaluación comprende:

- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
 - Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones así como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
 - Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.

- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
- Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

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

2.1.2.2. Ejecución

La ejecución es el centro de lo que es el Trabajo de Auditoría, motivo por el cual se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el Informe de Auditoría.

2.1.2.2.1. Ejecución de los programas de auditoría

Es la aplicación de los procedimientos y actividades plasmadas en el programa de auditoría, en el tiempo establecido y por el responsable designado.

2.1.2.2.2. Pruebas de cumplimiento

- **Pruebas**

Son procedimientos realizados por el auditor en la etapa de ejecución de la Auditoría, para determinar el tamaño y la profundidad de las pruebas, ya que de ello dependerá la evaluación del control interno y la determinación del riesgo de Auditoría.

Cabe recalcar que si el auditor confía en los controles internos de la organización, surge el criterio profesional de que si el Nivel de Confianza es alto el Nivel de Riesgo es bajo, debe aplicar pruebas de cumplimiento, si es lo contrario debe aplicar pruebas sustantivas.

Por tal razón en el examen se aplicará pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas de acuerdo al tipo de Auditoría a realizar.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Se aplica para adquirir evidencia de aquellos controles internos que se identifican y funcionan de manera eficaz, durante el periodo sujeto a examen.

Las desviaciones del Control Interno pueden ser ocasionadas por:

- Cambios del personal
- Variación en el volumen de operaciones
- Errores humano.

Estos factores deberán ser cubiertos adecuadamente con las pruebas de cumplimiento.

El objetivo principal es el de asegurarse razonablemente de que los procedimientos relativos a los controles internos administrativos y contables se están aplicando como fueron establecidos.

2.1.2.2.3. Pruebas sustantivas

Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, y son de dos tipos:

1. Pruebas de detalles de transacciones y saldos.
2. Procedimientos analíticos.

El objetivo principal es comprobar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y se refirieren a las transacciones, el saldo de una cuenta determinada y procedimientos analíticos y de validación que permitan comprobar:

- La existencia de: activos y pasivos.
- La propiedad de los activos.
- La obligación de los pasivos.
- La correcta valoración de: activos y pasivos.
- Que las cuentas de ingreso o gasto están debidamente clasificadas y han sido registradas en el período financiero correcto.
- La adecuada presentación de Estados Financieros.

Las pruebas sustantivas se diseñan para tener evidencia completa, correcta y de validez de todo el sistema contable de una organización.

2.1.2.2.4. Procedimientos de auditoría

- **Procedimiento**

Son el conjunto de políticas y pasos que la administración ha establecido para lograr los objetivos de la empresa.

“Los procedimientos de auditoría pueden dividirse, según la evidencia que brindan, en procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

a) Procedimientos de cumplimiento proporcionan evidencia de que los controles claves existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente.

Aseguran o confirman la comprensión de los sistemas del ente, particularmente de los controles clave dentro de dichos sistemas y corroboran su efectividad, por ejemplo:

- La revisión de la documentación de los sistemas del ente.
- Observación y seguimiento de pocas transacciones, confirmando con los empleados las funciones de procesamientos realizados y controles aplicados.

b) Procedimientos sustantivos proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y, por consiguiente, sobre la validez de las afirmaciones, por ejemplo:

- Confirmaciones externas
- Inspección de documentos sustentadores y otros
- registros contables”.¹⁸

2.1.2.2.5. Papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo son el conjunto documentos, cédulas y papeles; elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la Auditoría y sirven para:

- Evidenciar de manera suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado.
- Respalda el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.
- Entre otros aspectos, sirve para:

a) Redactar y sustentar el informe de Auditoría.

¹⁸ SLOSSE, Carlos, Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial, pág. 54

- b) Ayudar a la planificación.
- c) Facilitar el examen de Auditoría.
- d) Sentar las bases del control de calidad de la Auditoría.
- e) Defender demandas, los juicios y procesos jurídicos.
- f) Demostrar el cumplimiento de las normas de Auditoría.
- g) Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de Auditoría.
- h) Registrar la información reunida en la Auditoría”.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e información obtenida durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

Objetivos de los papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- a) Facilita la preparación del Informe de Auditoría.
- b) Comprueba y explica en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- c) Coordina y organiza todas las fases de la Auditoría.
- d) Proporciona información para la preparación de declaraciones de impuesto y documentos de registros para organismos de control y vigilancia.
- e) Sirve de guía en exámenes subsecuentes¹⁹ .

Contenido de los Papeles de Trabajo.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán del criterio del auditor y de diversos factores como:

- Las características de la empresa a ser auditada.
- El nivel de confianza en los controles internos.
- La necesidad de tener una supervisión y control de la Auditoría;

¹⁹ESTUPIÑAN, Rodrigo, Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera, ECOE Ediciones, Editorial ROESGA, pág. 37

- La naturaleza del Informe de Auditoría.

Es responsabilidad del Supervisor de Auditoría examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la Auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la Auditoría ejecutada.

Cabe recalcar que el Supervisor y el Jefe de Equipo son los responsables de que los papeles de trabajo sean cuidadosamente elaborados y clasificados en los archivos corriente y permanente.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser elaborados de manera nítida, clara, concisa y precisa; utilizando una excelente ortografía, lenguaje y conceptos apropiados, debe tener referencias lógicas, y marcas con su respectiva explicación.

- **Marca**

Son los signos o símbolo que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimiento, tarea o prueba realizada en la ejecución de su examen, siendo su principal característica la uniformidad, y conocimiento de los signos o símbolos por todo el equipo de trabajo de auditoría.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado Verticalmente
^	Sumas verificadas
Σ	Totalizado
®	Confrontado correcto
«	Pendiente registro
¥	Verificado
ψ	Inspeccionado
□	No reúne requisitos
©	Conciliado
∅	Circularizado

- **Referenciación**

Son el índice que se anota en la parte superior de los papeles de trabajo, cuya finalidad es facilitar el acceso y manejo a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores.

REFERENCIACION	DESCRIPCION
NFA	Informe de Auditoría
B/G	Balance General
P/G	Estado de Resultados
EFE	Estado de Flujo del Efectivo
ECP	Estado de Cambios en el Patrimonio
NEF	Notas a los Estados Financieros
IS	Información Complementaria
B/G1	Hoja de Trabajo del Balance de Comprobación
AJES	Asientos de Ajustes
RECL	Reclasificación
PP	Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica
A	Caja y Bancos
B	Inversiones realizables
C	Documentos y cuentas por cobrar
D	Inventarios
E	Gatos anticipados o prepagados
F	Propiedad, planta y equipo
AA	Obligaciones financieras
BB	Cuentas por pagar
GG	Patrimonio
P/G1	Ingresos
P/G2	Egresos

Su preparación debe efectuarse con la mayor prontitud posible y en su elaboración debe permitir incluir los datos exigidos por el buen criterio del auditor, de manera cuidadosa que no distorsione la información obtenida.

- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible, sin enmendaduras y que asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Los papeles de trabajo son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

Los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, y por esto existe una gran variedad de papeles de trabajo, pudiendo agruparlos de la siguiente forma:

- a. Papeles de Trabajo Administrativos de Auditoría.
- b. Cédulas sumarias.
- c. Asientos de Ajuste y Asientos de Reclasificación.
- d. Cédulas analíticas o planillas de trabajo de apoyo, análisis, conciliaciones y de cálculos globales.
- e. Papeles de Comprobaciones.

2.1.2.2.6. Indicadores

- Indicador: Es la representación cuantitativa de una información Según La Contraloría General del Estado en la Norma de Control Interno NCI 110 - 04 señala lo siguiente:

“Indicador de Gestión es la unidad que permite medir el alcance de una metas”.

Motivo por el cual se puede referir al indicador de Gestión como una referencia numérica generada a partir de una o más variables del desempeño de una organización, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de la eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

Características de los indicadores:

- Simples y de fácil comprensión y aplicación.
- Deben representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- Debe perdurar a lo largo del tiempo,

CLASIFICACIÓN

Los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento o desempeño de una organización, por tal razón, se clasifican de la siguiente manera:

NOMBRE	DETALLE	FÓRMULA
Indicador de Eficacia	<i>“Permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto”.</i> ⁴⁹	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$ $\text{Eficacia en Presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$
Indicador de Eficiencia	Se aplican para medir la relación entre las metas alcanzadas y los recursos obtenidos para tal fin	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Planificado}}$
Indicador de productividad	Determina el rendimiento de uno o varios trabajadores con relación al trabajo.	$\text{Consumo} = \frac{\text{Suministros Consumidos}}{\text{Producción}}$
Indicadores de personal	<i>“Son los que permiten gestionar el recurso humano, es decir; procura a la empresa el personal necesario en volumen y cuantificación para poder alcanzar sus objetivos y tareas asignadas”.</i> ⁵⁰	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Nº de empleados}}$ $\text{Ausentismo} = \frac{\text{Nº horas ausentes}}{\text{Nº horas trabajadas}}$

2.1.2.2.7. Hallazgos de auditoría

Son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de Auditoría con relación a las normas o a las directrices presentadas por la gerencia.

Los atributos del hallazgo son:

1. Condición: Según, el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del Sector Público, publicado por OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), define a la condición de la siguiente manera:

“Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados.

Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterio”²⁰

Por tanto se puede referir a la condición como: La situación actual encontrada por el auditor, con respecto a las operaciones, actividades o transacciones que se está examinando.

2. Criterio: Según, MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador 2.006 el criterio es:

“Las metas que la entidad está tratando de logara o las normas relacionadas con el logro de las metas”.

Motivo por el cual, el criterio es lo que debe ser, parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, también es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

3. Causa: Según, MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador 2.006 la causa es:

“La razón fundamental o razones fundamentales por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma”.

Por lo tanto la causa es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, qué originó la diferencia encontrada.

4. Efecto: “Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causado por el fracaso en el logro de las metas”²¹.

Por tal razón, el efecto es la razón o razones fundamentales por las cuales se ocasionó la diferencia encontrada.

²⁰MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador 2.006, pág. 77

²¹MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador 2.006, pág. 79

Al finalizar con los atributos del hallazgo el auditor debe realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones:

a. Conclusiones.

Son juicios de valor profesionales del auditor basados en los hallazgos, luego de evaluar los atributos y de obtener la opinión de la empresa.

Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo examinado.

b. Recomendaciones.

Son las sugerencias positivas y constructivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la organización.

2.1.2.3. Comunicación de resultados

Antes de concluir la auditoría, se efectúa la revisión de eventos subsecuentes, para determinar si la organización dentro de su gestión ha revelado adecuadamente los sucesos y transacciones importantes.

Finalmente, es elaborado el dictamen sobre los estados financieros en caso de Auditoría Financiera, y el Informe de Auditoría de Gestión, que consisten en carta a gerencia, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de control interno en Auditoría de Gestión.

La comunicación de resultados contiene los siguientes aspectos:

a. Borrador del Informe.

Al terminar el trabajo de campo, los auditores emiten un borrador del informe, como resultado final de su examen, el cual incluye información suficiente sobre

observaciones, hallazgos y conclusiones de hechos significativos, así como también las sugerencias de mejoramiento continuo para la organización, con la finalidad de entregar recomendaciones constructivas para disminuir las debilidades existente en políticas, procesos, actividades y procedimientos.

b. Lectura del Borrador del Informe.

Es la reunión que realiza el auditor con todos los involucrados directamente en la Auditoría, con la finalidad de recepción de información complementaria y verificación de los resultados.

La Lectura del Borrador del Informe asegura que los auditores tengan una visión precisa y completa, si existieran dudas o preguntas se realiza la explicación debida y se procede a realizar una investigación adicional hasta que se resuelva las dudas. Por tal motivo proporciona a la Gerencia una oportunidad para llevar a cabo las acciones correctivas sobre los problemas revelados.

c. Informe Final.

Una vez realizado todos los nuevos cambios se realiza un informe final para la alta gerencia, el cual debe ser completo, claro y preciso, el mismo contiene, los hallazgos, conclusiones, comentarios, recomendaciones y sugerencias constructivas.

2.1.2.4. Seguimiento

Después de entregado el informe de auditoría, el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la organización auditada, un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

2.1.2.4.1. Responsables asignados

Son los empleados involucrados en la implementación de las respectivas recomendaciones realizadas por el auditor al finalizar su Informe de Auditoría, y los responsables de supervisar que dichas recomendaciones se ejecuten para beneficio de la organización.

2.1.2.4.2. Medición de resultados

Es la evaluación de las acciones de mejorar implementadas en la organización, en términos de:

1. Calidad y cantidad.
2. Costo y beneficio, y
3. Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANALISIS INTERNO

El objetivo de este análisis es evaluar la situación general de la entidad y del entorno en el que se desenvuelve la organización, mediante un estudio de los ambientes: interno y externo.

Esta herramienta analiza variables controlables como: las fortalezas y debilidades.

- **Fortalezas:** Son todos aquellos factores favorables con los que cuenta la entidad, mismos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.
- **Debilidades:** Son todos aquellos aspectos que obstaculizan o detienen el correcto desempeño de la entidad.
- **Gestión de Productos-Mercados:** A través de la cual se evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la presentación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado, posición y participación en sus mercados.
- **Gestión Financiera:** A través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros.
- **Gestión Organizacional:** A través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en los diferentes factores que comprende la organización interna, su enfoque de planificación, ejecución y seguimiento; y,

- **Gestión de Recurso Humano:** A través de la cual se evalúa la gestión institucional del cliente interno como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis Interno: Gestión en Productos-Mercado

**TABLA N° 1
ANALISIS INTERNO**

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	La tasa de interés a los PDF y ahorros a la vista son atractivas en el mercado.	Son tasas acorde a las necesidades de los socios y acorde a la competencia.
F2	Se dispone de una buena participación en el mercado de la microempresa-microcrédito.	La COAC proporciona variedad de servicios a elección del socio.
F3	La cooperativa cuenta con seguro de desgravamen y otros servicios al cliente.	Se mantiene un alto nivel de tecnología, en cuanto a protección de la empresa y mantenimiento, ya que se cuenta con técnico propio.
F4	La imagen externa de la cooperativa es positiva.	La ubicación privilegiada de La COAC, en un área netamente comercial.
F5	Existe diversidad en los productos de ahorro son favorables para los clientes (costos bajos de estos productos).	Los costos de intereses que posee la COAC son accesibles para sus clientes.
DEBILIDADES		
D1	No se cuenta con los planes promocionales de calidad y con un impacto	No se mantiene un adecuado manejo de marketing.

	positivo y medido.	
D2	No hay disponibilidad de planes promocionales (medios, costos, con objetivos definidos).	No se realizan eventos ya sea semanales que motiven al personal, y permitan su mejor desempeño.
D3	No se cuenta con los servicios de pago de servicios básicos: agua, luz, teléfono, etc.	La empresa no realiza un manejo adecuado en el control de gastos y pagos.
D4	No se realiza una segmentación y por tanto no se tiene un conocimiento desagregado de las demandas y características de los/las clientes-socios/as.	La empresa no posee por escrito objetivos anuales.
D5	No se cuenta con procesos de capacitación – información al socio (educación financiera).	Los trabajadores poseen una falta de eficacia por la desmotivación que les proporciona la gerencia.

Análisis Interno: Gestión Financiera y Productividad

**TABLA N° 2
ANALISIS INTERNO**

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Sostenibilidad financiera de los servicios no financieros.	Control adecuado de los recursos no financieros.
F2	Bajo porcentaje de activos improductivos.	Adecuado manejo de las propiedades de la institución

DEBILIDADES		
D1	Concentración de las captaciones.	Mal manejo de los recursos.
D2	Hay una tendencia ligeramente decreciente del nivel de solvencia patrimonial pudiendo implicar un riesgo respecto al cumplimiento de requerimientos normativos.	Falta de organización y control en aportaciones de socios y reglamentos.

Análisis Interno: Gestión Organizacional

TABLA N° 3
ANALISIS INTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Se tiene un buen cumplimiento de normas legales (tributarias, laborales, etc.)	Eficiente control de las obligaciones de la institución.
F2	Existe cumplimiento de políticas y procesos en créditos vinculados (directivos, empleados y familiares).	Se efectúan los procesos de acuerdo a flujogramas.
F3	Buena calidad y seguridad del Sistema informático.	Posee un Sistema flexible y accesible ante los procesos y manejo del personal.
DEBILIDADES		

D1	No hay un total conocimiento y aplicación de manuales, normas y reglamentos que apoyen la gestión administrativa.	Desconocimiento de las funciones que deben de realizar en ciertos departamentos de la institución.
D2	La organización general de la cooperativa mantiene ciertas debilidades en aspectos como: falta claridad de la estructura, débil liderazgo, bajo compromiso del personal.	No se efectúa charlas motivaciones que permitan el correcto desarrollo del persona.
D3	Los procesos de decisión no son oportunos (gerencia, consejo de administración).	La gerencia no realiza reuniones oportunas que permitan conocer la situación económica y administrativa de la institución.

Análisis Interno: Gestión de Recursos Humanos

**TABLA N° 4
ANÁLISIS INTERNO**

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Buena capacidad del personal para asumir responsabilidades y delegación de funciones.	Adecuado manejo del personal y delegación de funciones.
F2	Existencia de políticas/esquemas de Incentivos y bonos.	Motivación al personal.

F3	El número de colaboradores y por tanto el tamaño organizacional se considera como el adecuado.	Selección de personal oportuno y adecuado para cada área.
DEBILIDADES		
D1	Mal ambiente y clima laboral.	Falta de organización de momentos en que se establezca una comunicación entre todo el personal.
D2	No hay una actitud hacia el cambio por parte del personal.	El personal mantiene una resistencia al cambio.
D3	No existe una buena calidad y oportunidad de comunicación-información interna.	Falta de capacitación al personal en atención al cliente y motivación personal.

PERFIL ESTATEGICO INTERNO

TABLA N° 5

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION DEL IMPACTO			
		DEBILIDAD		FORTALEZA	
		ALTA	BAJA	BAJA	ALTA
F1	La tasa de interés a los PDF y ahorros a la vista son atractivas en el mercado.				❖
F2	Se dispone de una buena participación en el mercado de la microempresa-microcrédito.				❖
F3	La cooperativa cuenta con seguro de desgravamen y otros servicios al cliente.			❖	
F4	La imagen externa de la cooperativa es positiva.			❖	
F5	Existe diversidad en los productos de ahorro son favorables para los				❖

	clientes (costos bajos de estos productos).				
F6	Sostenibilidad financiera de los servicios no financieros.				❖
F7	Bajo porcentaje de activos improductivos.				❖
F8	Se tiene un buen cumplimiento de normas legales (tributarias, laborales, etc.)				❖
F9	Existe cumplimiento de políticas y procesos en créditos vinculados (directivos, empleados y familiares).				❖
F10	Buena calidad y seguridad del Sistema informático.				❖
F11	Buena capacidad del personal para asumir responsabilidades y delegación de funciones.				❖
F12	Existencia de políticas/esquemas de Incentivos y bonos.				❖
F13	El número de colaboradores y por tanto el tamaño organizacional se considera como el adecuado.				❖
D1	No se cuenta con los planes promocionales de calidad y con un impacto positivo y medido.				❖
D2	No hay disponibilidad de planes promocionales (medios, costos, con objetivos definidos).				❖
D3	No se cuenta con los servicios de pago de servicios básicos: agua, luz, teléfono, etc.				❖
D4	No se realiza una segmentación y por tanto no se tiene un				❖

	conocimiento desagregado de las demandas y características de los/las clientes-socios/as.				
D5	No se cuenta con procesos de capacitación – información al socio (educación financiera).	❖			
D6	Concentración de las captaciones.		❖		
D7	Hay una tendencia ligeramente decreciente del nivel de solvencia patrimonial pudiendo implicar un riesgo respecto al cumplimiento de requerimientos normativos.	❖			
D8	No hay un total conocimiento y aplicación de manuales, normas y reglamentos que apoyen la gestión administrativa.	❖			
D9	La organización general de la cooperativa mantiene ciertas debilidades en aspectos como: falta claridad de la estructura, débil liderazgo, bajo compromiso del personal.	❖			
D10	Los procesos de decisión no son oportunos (gerencia, consejo de administración).		❖		
D11	Mal ambiente y clima laboral.	❖			
D12	No hay una actitud hacia el cambio por parte del personal.		❖		
D13	No existe una buena calidad y oportunidad de comunicación-información interna.	❖			
TOTAL		9	4	6	7
PORCENTAJE		34,62%	15,38%	23,08%	26,92%

MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Luego de enlistar las oportunidades y las amenazas de la entidad, se elabora la siguiente matriz, en la cual se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) por lo que la suma será igual a 1. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el entorno de la entidad. Posteriormente se asigna una clasificación usando los parámetros siguientes:

- 1= Debilidad Importante.
- 2= Debilidad Menor.
- 3= Equilibrio.
- 4= Fortaleza Menor.
- 5= Fortaleza Importante.

La calificación ponderada se obtiene de multiplicar el peso de cada factor por su calificación, luego se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la entidad.

En los resultados externos el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio indica que la entidad está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas.

TABLA N.º 6

Matriz de evaluación de factores Internos

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	La tasa de interés a los PDF y ahorros a la vista son atractivas en el mercado.	0.10	5	0.5
2	Se dispone de una buena participación en el mercado de la microempresa-microcrédito.	0.10	4	0.4
3	La cooperativa cuenta con seguro de desgravamen y otros servicios al cliente.	0.10	3	0.3
4	La imagen externa de la cooperativa es positiva.	0.10	5	0.5
5	Existe diversidad en los productos de ahorro son favorables para los clientes (costos bajos de estos productos).	0.10	5	0.5
6	Sostenibilidad financiera de los servicios no financieros.	0.10	4	0.4
7	Bajo porcentaje de activos improductivos.	0.10	3	0.3
8	Se tiene un buen	0.10	4	0.4

	cumplimiento de normas legales (tributarias, laborales, etc.)			
9	Existe cumplimiento de políticas y procesos en créditos vinculados (directivos, empleados y familiares).	0.10	5	0.5
10	Buena calidad y seguridad del Sistema informático.	0.10	5	0.5
11	Buena capacidad del personal para asumir responsabilidades y delegación de funciones.	0.10	3	0.3
12	Existencia de políticas/esquemas de Incentivos y bonos.	0.10	4	0.4
13	El número de colaboradores y por tanto el tamaño organizacional se considera como el adecuado.	0.10	3	0.3
DEBILIDADES				
14	No se cuenta con los planes promocionales de calidad y con un impacto positivo y medido.	0.10	2	0.2
15	No hay disponibilidad de planes promocionales	0.10	1	0.2

	(medios, costos, con objetivos definidos).			
16	No se cuenta con los servicios de pago de servicios básicos: agua, luz, teléfono, etc.	0.10	3	0.3
17	No se realiza una segmentación y por tanto no se tiene un conocimiento desagregado de las demandas y características de los/las clientes-socios/as.	0.10	1	0.1
18	No se cuenta con procesos de capacitación – información al socio (educación financiera).	0.10	1	0.1
19	Concentración de las captaciones.	0.10	2	0.2
20	Hay una tendencia ligeramente decreciente del nivel de solvencia patrimonial pudiendo implicar un riesgo respecto al cumplimiento de requerimientos normativos.	0.10	1	0.1
21	No hay un total conocimiento y	0.10	1	0.1

	aplicación de manuales, normas y reglamentos que apoyen la gestión administrativa.			
22	La organización general de la cooperativa mantiene ciertas debilidades en aspectos como: falta claridad de la estructura, débil liderazgo, bajo compromiso del personal.	0.10	1	0.1
23	Los procesos de decisión no son oportunos (gerencia, consejo de administración).	0.10	1	0.1
24	Mal ambiente y clima laboral.	0.10	3	0.3
25	No hay una actitud hacia el cambio por parte del personal.	0.10	2	0.2
26	No existe una buena calidad y oportunidad de comunicación-información interna.	0.10	1	0.1
	TOTAL	2.6	73	7.3

El resultado de 7,3% indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado la realización de cambios urgentes, como canales de comunicación interno,

que permitan a la empresa tornarse más competitiva en el ámbito local, apostando y forjando más estrategias en la comunicación mediante la publicidad (externo) e incentivando mediante motivación personal, laboral y económica al personal (interno), así mismo es urgente la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente, eficaz en el proceso cronológico, ordenado, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la Institución.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en la investigación de los factores del medio externo que afectan a la organización, debido a que se trata de entender el ambiente presente en que se desenvuelve diariamente una organización para proyectar a un futuro, recopilando información de la situación actual del país, y sus relaciones con la sociedad.

3.2.1. Influencia Macroeconómicas

Representan el conjunto de fuerzas dinámicas ya que son factores que cambian a un ritmo creciente según la realidad actual de un país y no pueden ser controladas, a pesar de que influyen directamente en las operaciones y actividades de las organizaciones, pero sirven para tener un conocimiento claro del entorno en que se trabaja, compite y desarrolla para la correcta toma de decisiones.

3.2.1.1. Factor Político

El aspecto político del Ecuador en los últimos años ha sido de incertidumbre y de grandes cambios debido a procesos de inestabilidad política, como también de periodos presidenciales inconclusos antes de su fecha de culminación, esto ha generado en la sociedad la falta de confianza en los partidos y personajes políticos, los cuales han dirigido sus campañas y mandatos al bienestar propio y no a los intereses de la comunidad, sectores vulnerables y necesitados del país.

Estos últimos años, la corrupción, el engaño, el soborno y la mentira han sido la carta de presentación del Ecuador, provocando retraso y falta de inversión extranjera para el desarrollo y emprendimiento del país.

Cabe recalcar que la inestabilidad trae consigo una variedad de problemas debido a que los empresarios notan inseguridad para iniciar sus negocios e invertir, por lo tanto las organizaciones han optado por resguardar sus capitales financieros en entidades del sistema financiero o en bolsa de valores, los cuales le generan un interés pequeño, pero salvaguardan su dinero.

Por tal razón la evaluación del riesgo permite analizar el grado de pérdida posible que se obtendrá al tomar una decisión. Mientras tanto; cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero, ya sea como:

- Inversión financiera (préstamos).
- Inversión productiva (nuevas fuentes de empleo).

Las entidades buscan reconocer, por medio de la rentabilidad, el riesgo país.

“La probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

Tomando en cuenta tres fuentes de las que proviene el riesgo de incumplimiento de una obligación:

- Riesgo Soberano.- Es aquel que poseen los acreedores de títulos de estatales, indica la probabilidad de que una entidad soberana no cumpla con sus pagos de deuda por razones económicas y financieras.

- Riesgo de Transferencia.- Implica la imposibilidad de pagar el capital, los intereses y los dividendos, debido a la escasez de divisas que tiene un país en un momento determinado.
- Riesgo Genérico.- Está relacionado con el éxito o fracaso del sector empresarial debido a conflictos sociales, devaluaciones o recesiones que se susciten en un país”.²²

Por tal motivo el riesgo país es un indicador primordial para la estabilidad del Ecuador, ya que demuestra el nivel de confianza de países extranjeros interesados en invertir sus capitales, materiales y conocimientos, logrando fomentar el desarrollo, empleo y seguridad.

Según la evolución del riesgo país el Ecuador, se mantiene constante, desde el 29 de octubre del 2010, lo cual significa que el país, está cambiando permitiendo generar confianza a nivel nacional y por ende internacional, tras conseguir:

- Estabilidad política de las instituciones sean públicas o privadas.
- Bajos niveles de corrupción, pues está desapareciendo la burocracia dorada.
- La actitud de los ciudadanos que cada día se afianza más a principios de solidaridad, confianza y ayuda.
- El control de la inflación.

²²MONTILLA, Florencia: Diccionario de Economía, 2007

- El pago de los diferentes montos de la deuda pública externa e interna, entre otros.

Hoy en día, el Presidente Rafael Correa ha presentado un modelo económico para el país conocido como el socialismo del siglo XXI, cuya finalidad es: construir una sociedad basada en las libertades civiles, la equidad social, la iniciativa individual, la cooperación voluntaria, eliminando las clases sociales estratificadas, promoviendo estructuras políticas y económicas autogestionarias, descentralizadas o distribuidas.

*“El modelo de estado socialista del socialismo del siglo XXI; es un socialismo revolucionario que bebe directamente de la filosofía y la economía marxista, y que se sustenta en cuatro ejes: el desarrollo democrático regional, la economía de equivalencias, la democracia participativa y las organizaciones de base”.*²³

Motivo por el cual el nuevo gobierno, presenta un panorama nuevo e innovador, cumpliendo el anhelo ciudadano de acabar con los partidos políticos de siempre y la corrupción originada especialmente por la burocracia dorada.

Las nuevas reformas implantadas por el nuevo gobierno, es de una política cooperativista y activa, debido al apoyo y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas legalmente constituidas y organizaciones asociativas y comunitarias, permitiéndoles su creación, consolidación y estabilidad dentro del mercado nacional, según el sector en el que se desenvuelva.

Pienso que es importante dar la oportunidad a una política nueva, con gente emprendedora e innovadora, que coadyuven a crear empleo, ya que los principales protagonistas para el cambio del retraso al desarrollo -futuro somos todos nosotros, los ciudadanos.

²³Heinz Dieterich

3.2.1.2. Factor Económico

El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país. Pues detallan amenazas y/o oportunidades que tendrán debido a su costo, beneficio y riesgo que asumen los empresarios en la toma de decisiones.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Siendo el producto el valor agregado; el aspecto interno por referirse a la producción dentro de las fronteras de la economía de un país; y el término “bruto” significa que no se contabilizan, la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital”.²⁴

El PIB (Producto Interno Bruto), es el indicador que mide el valor de la producción a precios finales del mercado, realizado dentro de las fronteras geográficas de un país.

Es decir: es el valor monetario anual de la producción de bienes y servicios de un país durante un período; sin contabilizar los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal, doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.

INFLACIÓN

Es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras que el resto baja o está estable.

²⁴www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml.

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en un período de tiempo, en el mercado financiero la tasa de interés es conocido como el precio del dinero por el cual se debe pagar o cobrar, sea por tomar prestado o ceder en préstamo.

La tasa de interés se expresa en porcentajes, pues representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) por la utilización del dinero en una situación y tiempo determinado. Cabe recalcar el comportamiento de las tasas de interés pues si:

- La tasa de interés es alta incentiva el ahorro, y si
- La tasa de interés es baja incentiva el consumo.

Las tasas de interés más comunes en el sector financiero son:

- Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, cobran por los diferentes tipos de créditos que ofrecen a los usuarios, la misma que es fijada de acuerdo a las condiciones de mercado y a las disposiciones del Banco Central.
- Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a la persona quien deposita su dinero mediante cualquiera de los instrumentos financieros de captaciones.
- Tasa de interés preferencial: Es un porcentaje inferior al "normal", que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas.

Por ejemplo:

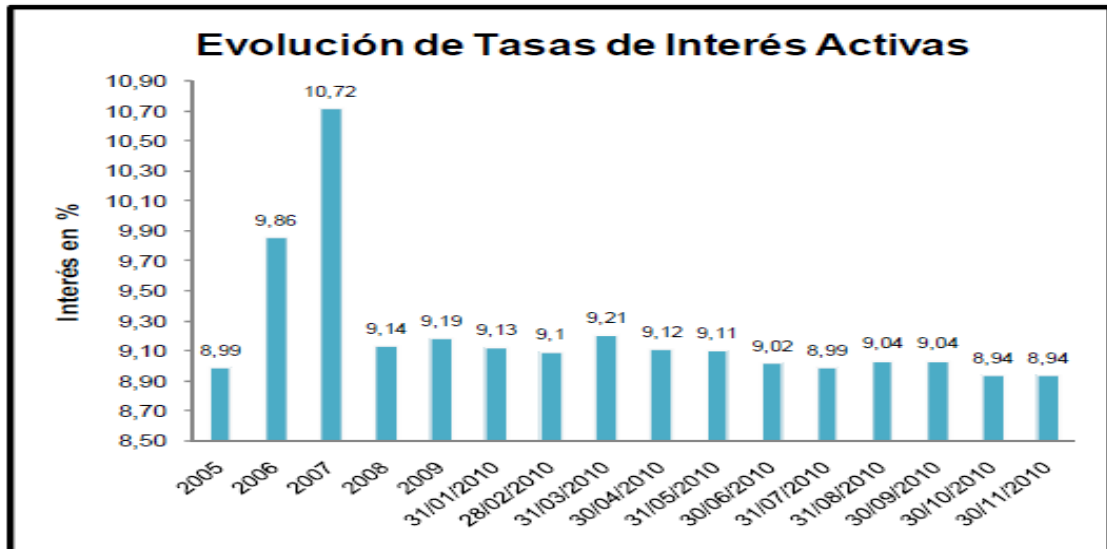
- Crédito Regional Selectivo.
- Crédito a Pequeños Comerciantes.
- Crédito a Miembros de una Sociedad o Asociación, etc.
- Tasa de interés real: Es el porcentaje resultante de deducir a la tasa de interés general vigente de la tasa de inflación.
- Tasa de interés externa: Es el precio que se paga por el uso de capital externo. Se expresa en porcentaje anual, y es establecido por los países o instituciones que otorgan los recursos monetarios y financieros a otro país.

TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa de interés activa es el porcentaje que reciben las instituciones financieras por parte de los usuarios de los servicios por los préstamos otorgados.

Es el precio que un individuo paga por un crédito o por el uso del dinero (no es en sí el precio del dinero).

GRÁFICO N° 05 TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: www.bce.fin.ec.

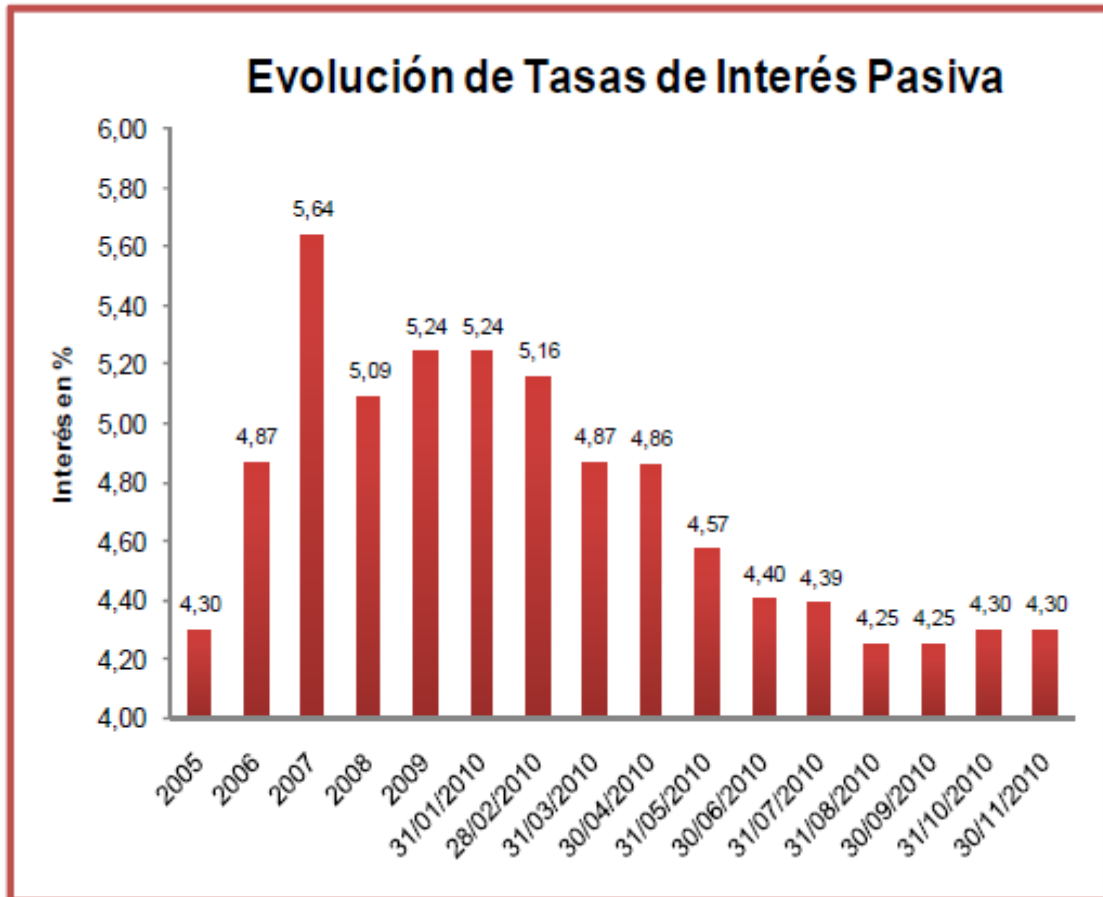
Elaborado por: Marco Suárez

TASA DE INTERÉS PASIVA

La tasa de interés pasiva es el porcentaje de interés que pagan los bancos a sus depositantes.

Es decir; es el rendimiento por retener un instrumento financiero en vez de dinero.

GRÁFICO N° 06
TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: www.bce.fin.ec.
Elaborado por: Marco Suárez

Análisis

Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja, son relativamente altas respecto a otros países, tomando este aspecto en consideración la Cooperativa se rige por medio de la Superintendencia de Banco, debido a que es relativamente grande ya que posee 3 agencias, siendo importante destacar que las tasas de interés sirven como referencia.

Esto se considera una gran amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., debido a que los usuarios siempre están pendientes de las tasas de interés, y si se ofrece una tasa de interés alta en los créditos, produce

malestar y la protesta de los mismos, los cuales llegan a suspender trámites de crédito o en otras situaciones pagarlos de forma anticipada, generando inestabilidad a cualquier entidad, pues los comentarios afectan directamente al desarrollo de la institución, permitiendo a la competencia acaparar a los clientes insatisfechos.

3.2.1.3. Factor Tecnológico

“El término que proviene de las palabras griegas tecné, que significa 'arte' u 'oficio', y logos, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto; la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios. La Tecnología es el proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material²⁵”.

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente, logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las organizaciones, en cuanto a:

- Rapidez de entrega de información.
- Desarrollo e incremento de la productividad.
- Reducción de tiempos y costos.
- Mayor comunicación.

La contribución que hace la tecnología a las organizaciones es de gran importancia ya que permite soluciones relacionados a lograrla minimización de costos, tiempos y recursos; permitiendo aprovechar y mejorar eficientemente los procesos.

²⁵WILLIAMS, Trevor, y otros: Historia de la Tecnología, Madrid, Siglo XXI de España Editores

Cabe recalcar que los costos en la adquisición de nuevas tecnologías son muy elevados, pero representan una gran inversión por la utilidad y mejoramiento de resultados que ofrece siendo un aporte positivo para cualquier empresa.

Dentro de la Cooperativa este factor es una oportunidad, ya que es una herramienta útil, para el desarrollo de la Institución.

La misma que cuenta computadoras HP, el software que posee la cooperativa es relativamente nuevo, a simple vista se nota un sistema atractivo que cumple con todas las necesidades de los clientes, es un sistema que permite a la alta gerencia controlar todo lo que se está realizando tras la entrega de reportes diarios de los movimientos efectuados, por los distintos Departamentos sean estos de Caja, Contabilidad y Crédito y Cobranzas.

Además el software entrega:

- Reportes diarios.
- Seguimiento de la información.
- Actualizaciones diarias y continuas de los socios.
- Tablas de pagos, etc.

3.2.1.4. Factor Legal

Se encuentra constituido por la normativa interna y externa que regula directamente las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., ya que su principal función es ser una entidad de intermediación financiera.

Motivo por el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., se rige

bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Constitución Política del Estado.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Ley de Cooperativas.
- Reglamento a la Ley de Cooperativas.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable (LOAFYC).
- Reglamento General del Servicios de Renta Internas (SRI).
- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
- Reglamentos Internos.
- Y demás leyes que le fueren aplicables.

El factor legal es el conjunto de normas, leyes y lineamientos que regulan las actividades de las empresas para su correcto desarrollo dentro de un margen ético.

3.2.1.5. Factor Social

El factor social tiene relación con el desarrollo de la comunidad, ya que es un factor preponderante de muchas empresas.

Debido a que se considera el asunto de los sueldos de las personas, que en la mayoría de casos no alcanzan ni para el 50% del valor de la canasta básica, teniendo un estatus de vida bajo, y su necesidad hace que el dinero que reciben lo consuman directamente en alimentos, o en servicios tales como: salud, educación, vestimenta y vivienda; lo que conlleva a no generar cultura de ahorro.

“La canasta básica es el conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona o una familia pueda cubrir sus necesidades básicas a partir de su ingreso; en otras palabras, una canasta básica es aquella que tiene todos los productos necesarios para poder tener una vida sana, tanto física como mentalmente”.²⁶

Por tal razón la canasta básica es el conjunto de 53 productos, que cubren las necesidades nutricionales mínimas de la población.

La cual está conformada por los siguientes grupos:

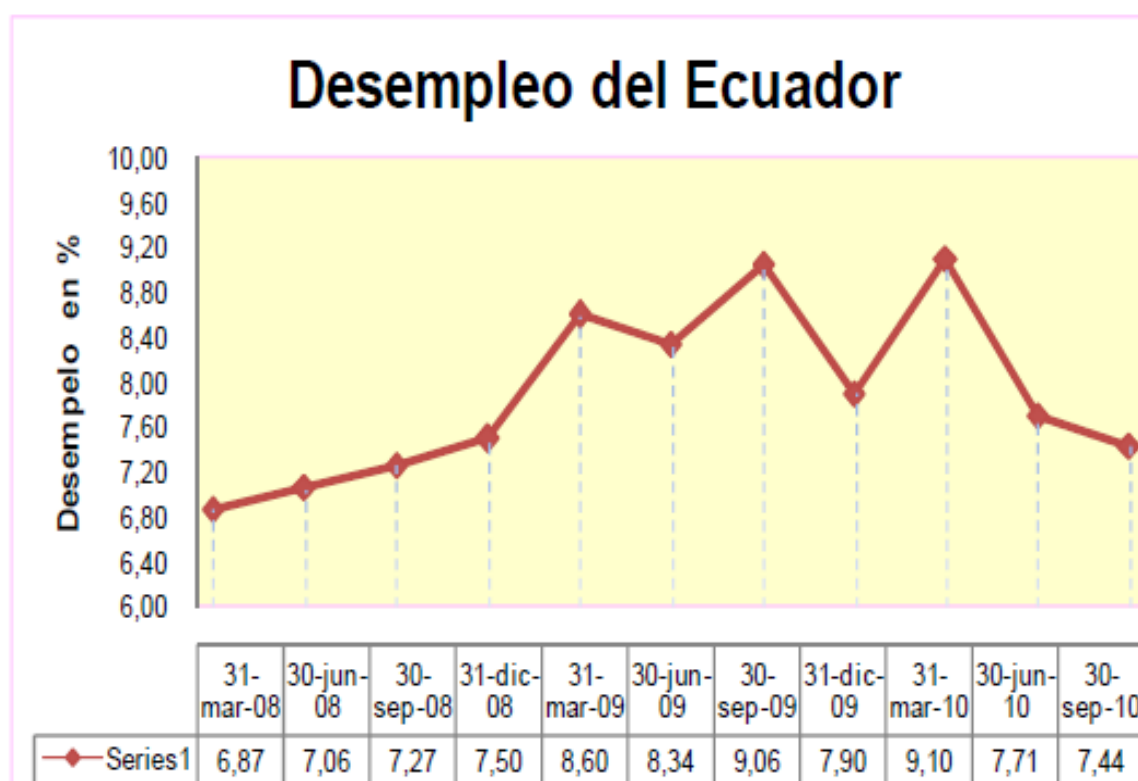
- a) Alimentos y bebidas.
- b) Ropa, calzado y accesorios.
- c) Muebles y aparatos domésticos.
- d) Salud y cuidado personal.
- e) Transporte.

²⁶La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)

f) Educación y esparcimiento.

Otra gran amenaza para las instituciones financieras, es que en el país existe una alta tasa de desempleo.

GRÁFICO N° 07



Fuente: Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadística / DRN

Elaborado por: Marco Suárez

Análisis

El desempleo en el Ecuador en los últimos meses ha ido bajando pese a que en marzo del 2010 estuvo en 9,10%, reflejando que muchas familias ecuatorianas están sin trabajar o no cuentan con los ingresos suficientes para un estable bienestar que satisfaga sus necesidades básicas.

Por tal razón se considera como una persona desempleada a quien teniendo la

edad, capacidad y condiciones para trabajar no pueden conseguir una plaza de trabajo por ende; no tienen una fuente de ingresos fija para su familia, es decir; se encuentran en una situación de paro forzoso.

Tomando en consideración lo antes mencionada, el jefe del hogar o cabeza de familia debe atender cada mes a su hogar respecto a los rubros de: alimentación, estudios, servicios básicos, gastos generales, etc., motivo por el cual se genera un nuevo problema, debido a que los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro mucho menos un alcance que pueda cubrir sus deudas.

Es decir, no poseen una capacidad que respalde cualquier acción crediticia, por lo que las entidades no pueden disponer de todos sus recursos para trabajar con sus clientes, dificultando la intermediación financiera.

3.2.2. Influencia Microeconómicas

Se denomina influencias micro económicas a los factores que afectan a una organización en particular, en este caso a la Cooperativa incluye a los clientes, proveedores, competencia y precios.

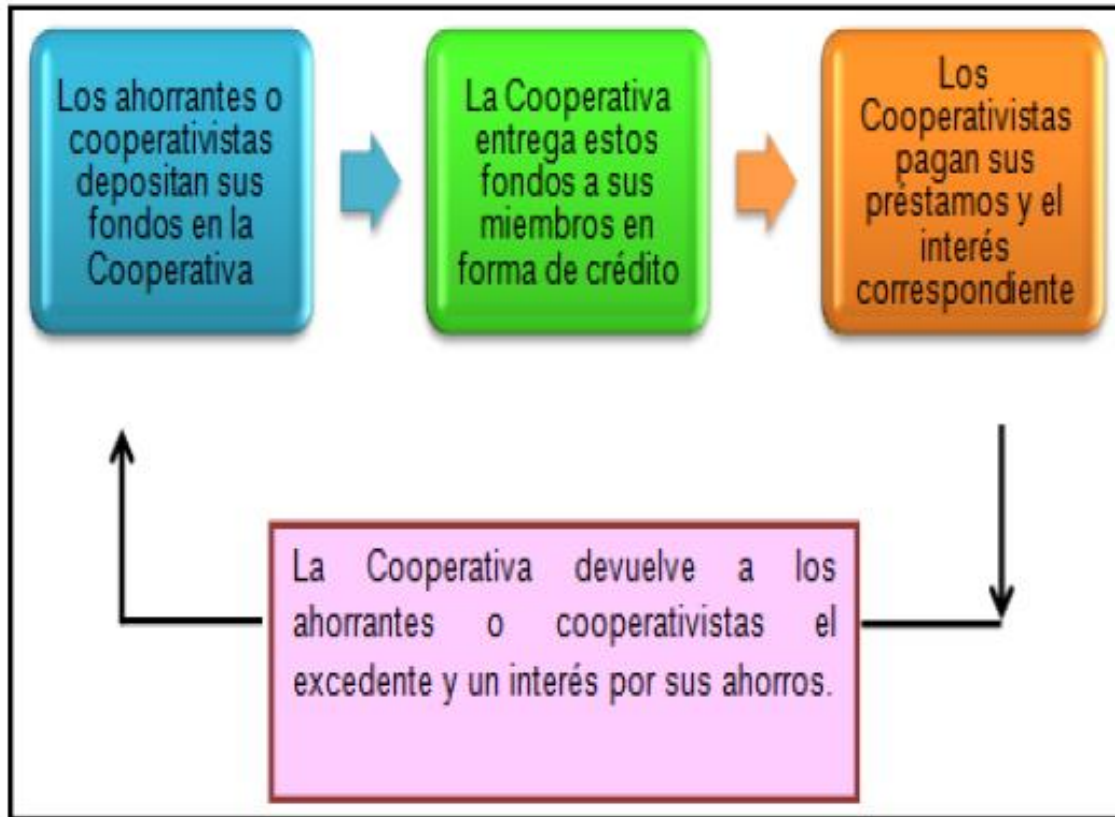
3.2.2.1. Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., es una organización especialmente de servicios que busca el beneficio para sus socios, integrándose en el sector financiero de manera competitiva.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 14.587 socios activos.

Los servicios que ofrece consisten en el manejo del flujo del dinero que ingresa a la institución:

GRÁFICO N° 08
MANEJO DEL FLUJO DEL DINERO



Fuente: Folleto.- ¿Cómo funciona una cooperativa?
Elaborado por: Marco Suárez

3.2.2.2. Proveedores

“Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades”.²⁷

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., no tiene proveedor definido ellos piden proformas a distintas empresas como Librería Aidipa, Dilipa, Sistema 2000 entre otros para por medio de ella hacer la compra de los suministros y demás materiales q hagan falta en la cooperativa.

²⁷Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation

3.2.2.3. Competencia

La competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., es variada pero su principal competidor es:

CUADRO N° 06
COMPETENCIA DE LA COOPERATIVA

Agencia	Competencia
El Carmen	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.
Santo Domingo	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Ltda.
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ilaló Ltda.
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda.
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Puellaro Ltda.
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.
La Concordia	Cooperativa de Ahorro y Crédito Puellaro Ltda.

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Marco Suárez

La competencia representa una amenaza debido a que las demás Cooperativas mencionadas tienen sus instalaciones en las ciudades donde tiene agencias la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., y cuentan con un mayor número de socios y mantiene una disponibilidad de capital para atender eficientemente a sus asociados, debido a su ampliación y sucursales que todo el país.

3.2.2.4. Precios

a) Captaciones

Son los dineros recibidos por la cooperativa para su custodia. A fin de atender a los requerimientos de nuevos socios, y deponer al servicio inmediato los beneficios sociales a que tiene derecho, la cuota de ingreso está desglosada de la siguiente manera:

CUADRO N° 03
VALORES DE CUOTA DE INGRESO

CONCEPTO	CUENTA TESORO	AHORRO PARA MI FUTURO	ADULTOS
	Un día de Nacido hasta 12 años	13 años hasta 17 años	18 años en adelante
Ahorro	2,00	6,00	10,00
Certificado Aport.	2,00	5,00	25,00
Documentación.	2,00	5,00	5,00
Fondo Mortuario			10,00
Seguro de Vida			6,00
Tarjeta de Débito			5,00
TOTAL	6,00	16,00	61,00

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

Elaborado por: Marco Suárez

b) Préstamos

Son los dineros entregados a socios, y a cambio deben cancelar el capital más el interés respectivo en el plazo convenido.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda., entrega a sus socios los siguientes tipos de créditos:

CUADRO N° 04
VALORES DE LOS CRÉDITOS

CRÉDITO	MONTO US\$. DÓLARES	PLAZO
Consumo	30000,00	36 meses
Vivienda	30000,00	48 meses
Microcrédito	20000,00	24 meses
Fácil	5000,00	28 días

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.
Elaborado por: Marco Suarez

c) Fondo Mortuario

Para obtener este beneficio, el socio debe aportar la cantidad de \$ 6,00 anuales y estar al día con sus obligaciones.

Los beneficios que se obtiene son los siguientes:

CUADRO N° 05
BENEFICIARIOS DEL FONDO MORTUORIO

BENEFICIARIO	MONTO US\$. DÓLARES
Socio	200,00
Esposa	150,00
Hijos	100,00
Padres	100,00

Fuente: Tríptico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

3.3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.3.1. Introducción

El tema de esta investigación trata sobre todos los elementos prácticos de trabajo que se utilizan en la auditoría de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., considerando que de ésta dependen los rendimientos económicos empresariales, los aspectos que se gestionan en la organización son de clientes, ahorros, créditos, talento humano, organización, Legislación, capacitación, proveedores, etc.

En las actividades indicadas anteriormente la empresa tiene un sinnúmero de debilidades, propias de la complejidad de sus funciones económicas, los mismos que por ser medulares en sus acciones deben ser auditados o evaluados para mejorarlos y de esta manera ayudar a resolver los problemas que tiene la empresa en sus diferentes actividades que gestiona la dirección, como una acción importante para alcanzar los objetivos empresariales en forma efectiva, eficiente y eficaz.

El problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., es: deficiencias en sus actividades de gestión del talento humano, aplicación de las normas, desarrollo de la capacitación y demás operaciones empresariales.

El tema de tesis planteada es: Auditoría de gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., de la ciudad de El Carmen, provincia de Manabí, en el periodo: de Enero a Diciembre del 2011.

El objetivo general de la tesis es: ejecutar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., analizando sus documentos para optimizar sus actividades administrativas y operacionales.

La hipótesis de la investigación es: Si se ejecuta una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., se optimizaran sus actividades administrativas y operativas.

Las variables principales de la presente investigación son:

Independiente: Ejecución de la auditoría de gestión.

Dependiente: Optimización de las actividades.

Los objetivos de trabajo para ejecutar el proceso de la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., son:

- Analizar la organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., revisando sus funciones para conocer sus actividades.
- Evaluar el sistema de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., analizando sus normas para mejorar sus debilidades.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., planificando y programando las pruebas para obtener evidencias.
- Elaborar el informe de la Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., con los hallazgos encontrados para sugerir recomendaciones.

3.3.2. Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	ENCUESTADOS
Variable independiente: Ejecución de la auditoría de gestión.	Práctica de investigación, planificación, elaboración e información de los resultados de una auditoría.	Técnica de las Fases de ejecución de la auditoría.	Informe de los resultados de la auditoría.	¿Cuáles son las ventajas de realizar una auditoría de gestión en la Cooperativa?	Directivos. Directores. Empleados. Trabajadores. Socios.
Variable Dependiente: Optimización de las actividades.	Mejora de las acciones de una empresa o entidad.	Eficiencia, Efectividad y Eficacia de las actividades.	Informe del seguimiento a las recomendaciones de la auditoría.	¿Cuándo se apliquen las recomendaciones de la auditoría de gestión mejorarán los resultados o beneficios de la cooperativa?	Directivos. Socios.

3.3.3. Muestra

La población o universo de una investigación, son todas las personas a ser encuestadas sobre los requerimientos del trabajo que se realiza. La población de esta investigación la conforman los socios, directivos, directores, empleados y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., los mismos que son:

POBLACIÓN	PERSONAS
Gerente	1
Sistema	2
Contabilidad	3
Secretaria	1
Servicio	2
Crédito	15

Captaciones	3
Cajeros	5
Tesorería	2
Jefe de Agencia	2
Atención al Cliente	3
Guardia	3
Socios	14.587
TOTAL	14.629

La muestra de la investigación, es una parte de la población o universo de personas que van a ser investigadas en un trabajo. La muestra de esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., que va a ser sometida a encuestas y entrevistas, son todos sus directivos, directores, empleados, trabajadores y una parte técnica de sus socios, la misma que se seleccionó con técnicas de muestreo intencional y muestreo al azar sistemático, los que son:

- En el caso de los directivos, directores, empleados y trabajadores, solo son 42 personas, los mismos que por ser una población pequeña, serán investigados todos como muestra.
- En el caso de los socios, por ser una población grande, la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de la varianza poblacional (0.25)

N = Población (240)

E² = Margen de error (10%)

$K^2 =$ Coeficiente de correlación (2)

$$n = \frac{0.25 \times 14587}{(14587 - 1) \frac{(0.10)^2}{2^2} + 0.25}$$

n = 100 Socios

Resumen de la Muestra:

POBLACIÓN MUESTRAL	PERSONAS
Gerente	1
Sistema	2
Contabilidad	3
Secretaria	1
Servicio	2
Crédito	15
Captaciones	3
Cajeros	5
Tesorería	2
Jefe de Agencia	2
Atención al Cliente	3
Guardia	3
Socios	100
TOTAL	142

3.3.4 Instrumentos de Medición y Técnicas

Los instrumentos de medición de información, son los medios materiales que se utilizan para recoger y acopiar la información de una investigación que se realiza. Los instrumentos de medición utilizados en esta investigación sobre la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fueron:

Fichas bibliográficas, para consultar fuentes consultadas.

Cuestionarios de encuestas, para recoger información de cada una de las personas seleccionadas como muestra.

Guía de entrevistas, para recoger información de informantes expertos que requieren ser entrevistados directamente, para lo cual se utilizó grabadora.

Las técnicas de recolección de información, son las formas o maneras de obtener los datos de una investigación que se realiza. Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación de la ejecución de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fueron:

Observación directa, permitió al investigador observar directamente las actividades a evaluar.

La encuesta, permitió recabar información de los involucrados a través de entrevistas y cuestionarios.

Análisis documental, permitió obtener y analizar detalladamente contenido de documentos escritos de informaciones requeridas en la investigación.

Las técnicas de procesamiento de la información, son las operaciones que permiten procesar los datos recogidos en una investigación. Las técnicas de procesamiento de los datos utilizadas en la investigación de la ejecución de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fueron:

Clasificación, permitió ordenar toda información recabada para procesarla técnicamente.

El registro, permitió registrar en papeles previamente elaborados la información relevante de los datos obtenidos.

Tabulación, permitió jerarquizar la información recopilada para analizarla adecuadamente.

Las técnicas de análisis de la información, son las acciones dirigidas a examinar la información procesada en una investigación. Las técnicas de análisis de los datos procesados en la investigación de la ejecución de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fueron:

Análisis, permitió identificar cada una de las partes que caracterizaron la realidad de los datos procesados, determinando su relación causa – efecto.

Síntesis, permitió comprender los datos procesados de lo simple a lo complejo, de una parte al todo y de los principios a las consecuencias.

Comparativo, permitió compara información de períodos anteriores con los actuales para determinar sus variaciones.

Estadístico, permitió analizar datos de reportes resultantes de varios períodos consecutivos para comprender su comportamiento.

3.3.5 Procedimientos

Los Procedimientos de la investigación, son las maneras que se utilizan las técnicas para realizar el trabajo. Los procedimientos que se utilizan para realizar la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y “La Benéfica” Ltda., son las formas de combinar adecuadamente las técnicas de investigación en el marco estricto de esta disciplina, para ejecutar el trabajo de probar las diferentes actividades sometidas a examen, considerando que en la evaluación de un fenómeno no se pueden utilizar todas las técnicas o una sola de éstas en particular, por lo que hay la necesidad de combinarlas de acuerdo a las realidades del trabajo que se realiza. En el marco de la ejecución de la investigación y por ende la auditoría antes indicada los procesos que se siguen son:

1. Determinar y analizar la población de la auditoría que se va a investigar.

2. Determinar y calcular la muestra de la población de la auditoría que será cuestionada en la investigación.
3. Seleccionar los instrumentos de medición que se utilizarán en la investigación.
4. Diseñar los instrumentos de medición que se utilizarán en la recolección de los datos.
5. Utilización de los instrumentos de medición en las encuestas, entrevistas y pruebas de la investigación y auditoría.
6. Recopilación de los instrumentos de medición de encuestas, entrevistas y pruebas aplicadas.
7. Recopilación de otras informaciones escritas como normas, organización, reportes, informes, declaraciones, resoluciones, notificaciones, etc., necesarias para la investigación y auditoría.

CAPÍTULO IV

CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA BENÉFICA"

DIRECCIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: **Auditoría de Gestión**

PERÍODO: **Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2011**

LEGAJO
PERMANENTE
N° 1/1

LEGAJO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE LA TESIS		

INFORMACION GENERAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., nace por la iniciativa de un grupo de personas de la localidad entusiasmada con la idea de crear una organización que pudiera cubrir las necesidades financieras del cantón El Carmen dada la ausencia de entidades locales y la nula atención de las instituciones bancarias a los sectores de menores recursos. La personería jurídica de la Cooperativa “La Benéfica” Ltda., se otorga con acuerdo Ministerial 02880 del Ministerio de Bienestar Social del día 8 de Noviembre de 1994.²⁸

Tras las etapas de profundos cambio que ha venido soportando el país, por motivos políticos, económicos y sociales las empresas y cooperativas también estaban inmersas en esos cambios.

La Cooperativa no podía ser una excepción, la misma que ha sufrido los frutos de una política económica y social, que ha mermado la fe y su esperanza en el futuro, sin embargo la Institución sigue en pie de lucha buscando tomar vigor y respuestas prácticas para sus socios, cuyo bienestar es la meta del Consejo Directivo.

Convirtiéndose en una Institución capaz, líder en conocimiento y destrezas.

Acompañado de un sentimiento de compañerismo que con el paso del tiempo antes de decaer la fortalece día a día a la Cooperativa.

²⁸ Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.

GRÁFICO N° 01
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA”.



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

Como una organización legalmente establecida la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., establece que la economía es la base material de todo desarrollo, por lo cual debe ser capaz de elevar la productividad y de generar ahorro para la inversión.

El logo que identifica a la Institución es el siguiente:

GRÁFICO N° 02

Logo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
Elaborado por: Marco Suárez

Desde el año 2002 la cooperativa ha mantenido estabilidad en la Gerencia General factor que sin duda ha contribuido en el desarrollo de la institución y el mantenimiento de indicadores financieros dentro de los parámetros las mejores prácticas.

En la actualidad la responsabilidad de la Cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de sus socios personalmente al capital que hubieren suscrito en la Entidad.

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

Marca	Significado
	Visto
	sumado
	Revisado
	Constatado
	Verificado
	Hallazgo
	Analizado

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA BENÉFICA"

DIRECCIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: **Auditoría de Gestión**

PERÍODO: **Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2011**

LEGAJO
CORRIENTE
N° 1/1

LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTOR DE LA TESIS		

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA”, DE LA CIUDAD DE EL CARMEN, PROVINCIA DE MANABÍ, EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2011.

4.1. PROCESOS

4.1.1. Fase I: Exploración Preliminar:

REF: B. 1

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

- Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
- Función: Institución Financiera con finalidad social.
- Objetivo: “Mantener en todos los periodos una Rentabilidad de sobre Activos (ROA) anual no menor a 5%”.²⁹
- Dedicación: Brindar productos y servicios financieros y no financieros de calidad.
- Organización: Nivel Legislativo, Administrativo, Ejecutivo, Asesor, Auxiliar y Operativo.
- Funciones Responsables: Presidente, Gerente y Jefe de Agencia.
- Número de Empleados: 42 (Cuarenta y dos).
- Productos Financieros: Ahorros, Inversiones, Cuenta Educación, Cuenta Futuro, Fondo Mortuario, Calamidad Doméstica, Seguro de Desgravamen, Pago de Bono de Desarrollo Humano, Venta de SOAT, Cobro de Matriculación Vehicular, Cobro del RISE, Pago de Remuneraciones del Sector Público (SPI).
- Clientes: Socios de la Cooperativa.
- Auditoría Interna: No tiene.
- Control Externo: Dirección Nacional de Cooperativa y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

²⁹Plan Estratégico

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Misión

“Brindar servicios y productos financieros de ahorros y crédito que respondan a la necesidad de los socios y mejoren su vida a través de una gestión eficiente, honesta y solidaria”.³⁰

Visión

“Ser la Institución Financiera líder en la región y el país, reconocida por la solidez, personal comprometido, orientada a las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios”.³¹

Objetivos del Ente Auditado

Objetivo General

“Mantener en todos los periodos una Rentabilidad de sobre Activos (ROA) anual no menor a 5%”.³²

Objetivos Específicos

- “Crecimiento en Captaciones.
Alcanzar al año 2014 un crecimiento en captaciones del 25% anual y disponer de una estructura de 60% en ahorro vista y 40% en DPF´s.
- Mejoramiento del Ahorro Promedio.
Alcanzar al año 2014 un ahorro promedio mayor a \$450 en depósitos a la vista.

³⁰Plan Estratégico

³¹Plan Estratégico

³²Plan Estratégico

- Fortalecimiento Patrimonial.
Mantener la relación Patrimonio / Activos totales al año 2014 por sobre el 20%.
- Cartera en Riesgo y Cobertura.
Mantener una cartera en riesgo no superior al 3% y una cobertura en provisiones mayor al 150% al año 2014.
- Eficiencia.
Alcanzar un mejoramiento en el indicador de eficiencia de manera que al año 2014 no supere el 6%.
- Socios Inactivos.
Reducir el porcentaje de socios inactivos al 20% al año 2014.
- Cobertura.
Ampliar cobertura con al menos 15 puntos de atención y 2 agencias al año 2014.
- Estructura Crediticia.
Alcanzar al año 2014 la siguiente estructura de cartera.
- Calificación de Riesgo.
Alcanzar al 2014 una calificación de riesgo institucional de menos BBB.
- Tecnología.
Mantener una gestión de tecnología que garantice la intercomunicación permanente entre los puntos de atención, la minimización de errores y la automatización de los procesos administrativos.

- Conocimiento Reglamentación Interna.

Tener un personal capacitado en el conocimiento de productos, manuales y reglamentos internos con al menos una calificación de 8/10 en el año 2014”.³³

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?

Si

NoX.....

EVALUACION DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA.

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 42 personas (Nº empleados en La Cooperativa) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización, establecieron los siguientes resultados:

MISIÓN

“Brindar servicios y productos financieros de ahorros y crédito que respondan a la necesidad de los socios y mejoren su vida a través de una gestión eficiente, honesta y solidaria”.

VISIÓN

“Ser la Institución Financiera líder en la región y el país, reconocida por la solidez, personal comprometido, orientada a las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios”.

³³Plan Estratégico

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la Cooperativa, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	42	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer de la empresa, cuyo propósito se identifica en el cliente?	42	0
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	25	17
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	17	25
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	34	8
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	42	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	17	25
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	42	0
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos clientes- competencia?	42	0
TOTALES Σ		√303	75

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Marco Suárez.

CONFIANZA: $\frac{303}{378}$

CONFIANZA: 80%

RIESGO: 20%

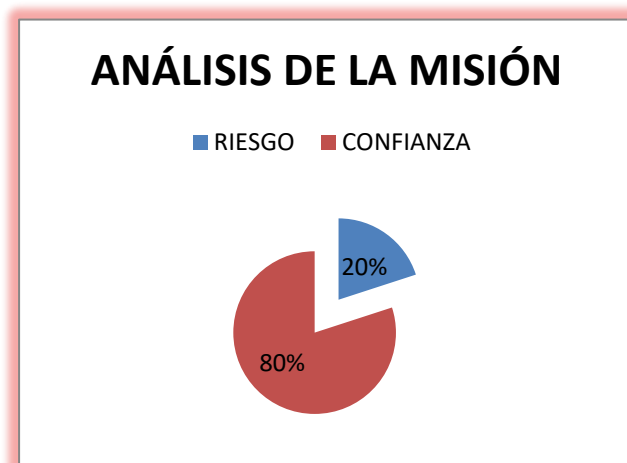
Σ = Sumatoria

√ = Revisado o verificado

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO N° 9
RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Marco Suárez

Al evaluar la misión podemos concluir que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 80% de confianza.

La misión de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA., posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la empresa, estableciendo una directa orientación entre el personal y el cliente, con el único fin de lograr su satisfacción.

A pesar que la misión se encuentre bien definida y a su vez difundida en un porcentaje superior al 50%, se evidencia que existe un 20% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión en su totalidad y de una manera más eficiente, y en algunos casos desconocimiento de la existencia de la misión. Por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan que el personal esté al tanto del objetivo principal de la entidad. £

£Sustentado con evidencia

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA.**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Visión de Cooperativa. Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	34	8
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	25	17
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	17	25
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	17	25
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	17	25
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	25	17
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	8	34
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	17	25
9	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	17	25
TOTALES Σ		$\sqrt{177}$	201

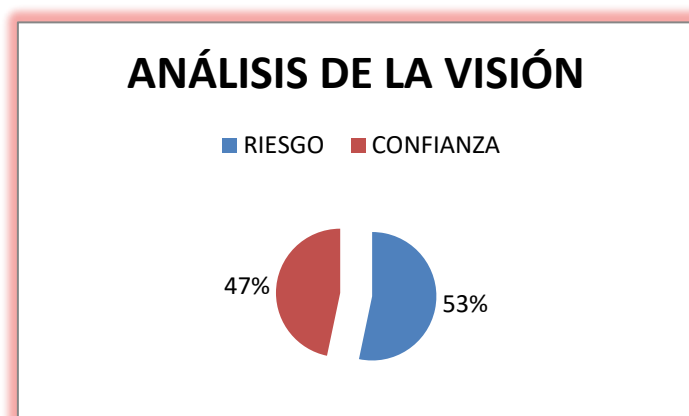
FUENTE: Encuestas realizadas al personal.**ELABORADO POR:** Marco Suárez.**CONFIANZA:** $\frac{177}{378}$ **CONFIANZA:** 47%**RIESGO:** 53%

Σ = Sumatoria
 $\sqrt{\quad}$ = Revisado o verificado

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO N° 10 RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Marco Suárez

El riesgo que posee la Cooperativa “La Benéfica” Ltda., en cuanto al análisis de la visión es del 53%, dándonos un resultado claro de la imposibilidad que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.

La visión no proporciona un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a sus clientes; particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales. Aunque la visión de la Cooperativa “La Benéfica” Ltda. se expresa en un lenguaje claro acorde con sus clientes, la difusión es escasa, y no es permanente a través del tiempo.

Debe existir una constante comunicación de la visión entre el personal de la empresa, logrando que forme parte de la vida organizacional. Dicha comunicación se puede lograr mediante la utilización de boletines, reuniones, capacitaciones semanales en las que se recompense la participación del personal por el conocimiento.

La visión no puede ser difundida de manera que se proporcione un conocimiento de programa transitorio, sino a un proceso permanente de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

4.1.2. Fase II: Planificación y Programación:

REF: C. 1

PLAN DE LA AUDITORÍA

1. Información:

Nombre de la Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.

Provincia: Manabí

Cantón: El Carmen

Dirección: Av. Chone y Calle Calderón

Teléfono: (05) 2660824 / (05) 2661311

RUC: 1390143156001

Correo: la_benefica@hotmail.com

2. Objetivos:

2.1 Objetivo General:

Realizar una auditoría de gestión que incluya las observaciones pertinentes, preparadas de acuerdo a las normas generales y las categorías de gestión, alcanzadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., en el período correspondiente de Enero a Diciembre del 2011.

2.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el grado de confiabilidad del sistema de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
- Verificar que el POA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., se haya ejecutado conforme a lo aprobado y que cumpla con lo establecido en el Manual Operativo.

- Emitir a base de las deficiencias detectadas, las recomendaciones pertinentes para optimizar el uso de los recursos y lograr una Gestión eficiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.
- Medir los niveles de eficacia, eficiencia, economía operativa, ética y ecología de los procesos de la organización.
- Establecer el grado en que la empresa y sus colaboradores han cumplido con los deberes y atribuciones asignadas.

3. Alcance:

La Auditoría de Gestión se realizará en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., comprenderá el análisis de la Gestión Administrativa y la utilización de los recursos en las operaciones de las áreas de Ahorros, Créditos, Cobranzas y Talento Humano de la entidad en el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

4. Equipo auditor:

El equipo auditor de la auditoría gestión, lo conforma: **Marco Vinicio Suárez Núñez.**

5. Normas a aplicar:

En la auditoría de gestión a realizar se aplicarán todas las normas, técnicas y procedimientos de auditoría generalmente aceptada para este tipo de evaluaciones, así como las normas de control interno Informe COSO, con lo que se garantiza la calidad del trabajo.

6. Evaluación del control interno:

El proceso de ejecución de la auditoría de gestión iniciará con el estudio y evaluación del control interno de la Cooperativa de la gestión administrativa,

ahorros, créditos, cobranzas y talento humano, a través de cuestionarios que se aplicarán a las Jefaturas, Empleados y Socios, para conocer el estado de los controles, determinar sus debilidades y proponer recomendaciones de mejora.

7. Áreas a evaluar:

Las áreas a evaluar en esta auditoría serán: La Gestión Administrativa, Ahorros, Créditos, Cobranzas y Talento Humano.

8. Tiempo:

La auditoría se realizará en 60 días laborables en los meses de Abril a Mayo del año 2012

9. Costo:

Por tratarse de una colaboración para la práctica profesional del auditor, este examen no tendrá costo alguno, pero será realizado con todos los procedimientos científicos y técnicos que aseguren llegar a buenas conclusiones y recomendaciones, para que la cooperativa tome medidas correctivas y optimice sus actividades y resultados en beneficio de sus socios o clientes.

10. Materiales y Equipos:

Los materiales que se utilizarán en la auditoría de gestión serán: papel, lápiz, esferográficos, marcadores, carpetas, copias, etc., y los equipos requeridos serán: laptop, impresora, cámara fotográfica, etc.

Marco Vinicio Suárez Núñez

AUDITOR JEFE

Abril 2012.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

PROGRAMAS DE AUDITORÍA

REF: C. 2/1

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: PRIMERA FASE, EXPLORACIÓN PRELIMINAR.

OBJETIVO: Conocer integralmente la empresa, analizando su estructura para iniciar la auditoría.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Efectúe una comunicación al Jefe de Agencia, indicándole el trabajo a realizar solicitando su colaboración para obtener la información requerida.		M. Suárez	2 Horas	
2	Efectúe una entrevista estructurada al Jefe, para obtener información general de la empresa.		M. Suárez	4 Horas	
3	Revise la estructura orgánica de la empresa, para conocer sus divisiones		M. Suárez	8 Horas	
4	Entrevístese con los responsables de procesos de la empresa, para conocer las actividades que realizan		M. Suárez	8 Horas	
5	Revise los archivos de la empresa que sean necesarios, para conocer por menores de la misma.		M. Suárez	8 Horas	

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

REF: C. 2/2

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: SEGUNDA FASE, PLANEAMIENTO.

OBJETIVO: Realizar la planificación de la auditoría de gestión de las actividades de la empresa, determinando las áreas críticas a auditoría.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Determine los objetivos de la auditoría de gestión a realizar en la empresa, para orientar el examen.		M. Suárez	2 Horas	
2	Determine el número de auditores y auxiliares que se requieren para realizar el examen de las actividades de la empresa, para ejecutarlo eficientemente.		M. Suárez	2 Horas	
3	Determine los materiales y equipos necesarios para realizar el examen de las actividades de la empresa, para evitar pérdida de tiempo.		M. Suárez	4 Horas	
4	Determine el tiempo de inicio y terminación de la auditoría de gestión de las actividades de la empresa, para lograr a tiempo los resultados para la toma de medidas correctivas.		M. Suárez	2 Horas	
5	Determine las áreas críticas a auditar de las actividades de la empresa, basado en los resultados de la exploración preliminar y la evaluación del control interno.		M. Suárez	4 Horas	
6	Elabore los programas de auditoría de gestión con los procedimientos a aplicar, para examinar las actividades de la empresa con las pruebas correspondientes.		M. Suárez	16 Horas	

Elaborado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

Revisado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: TERCERA FASE, EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

OBJETIVO: Estudiar el sistema de control interno de la empresa, para conocer su grado de confianza en el control de las actividades.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Recabe las normas que conforman el control interno de la empresa, para analizarlas detenidamente.		M. Suárez	8 Horas	
2	Prepare los cuestionarios para la evaluación del control interno de la empresa, basados en las normas del informe COSO.		M. Suárez	16 Horas	
3	Aplice los cuestionarios de evaluación del control interno en las diferentes áreas de la empresa.		M. Suárez	16 Horas	
4	Evalúe cuantificando y ponderando las preguntas de los cuestionarios de control interno aplicados en la empresa, para conocer su grado de confianza.		M. Suárez	8 Horas	

Elaborado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

Revisado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: CUARTA FASE, EJECUCIÓN.

OBJETIVO: Obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes en la auditoría de gestión de las actividades de la empresa, realizando las pruebas que sean necesarias.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
ÁREA: DIRECTIVA:					
1	Revise las responsabilidades de la jefatura, para conocer su nivel de cumplimiento.		M. Suárez	4 Horas	
2	Revise los planes y programas, para determinar su nivel de cumplimiento.		M. Suárez	16 Horas	
ÁREA: CRÉDITOS Y COBRANZAS:					
3	Revise las políticas y normas de ahorro, créditos y cobranzas que se aplican, para conocer su nivel de cumplimiento.		M. Suárez	8 Horas	
4	Realice una cédula analítica de los ahorros e inversiones recibidos de los socios, para conocer su composición.		M. Suárez	8 Horas	
4	Realice una cédula analítica de los créditos otorgados, para determinar su antigüedad.		M. Suárez	8 Horas	
5	Realice una cédula analítica de los cobros realizados, para verificar el control de las cobranzas.		M. Suárez	8 Horas	
ÁREA: CAJA:					
6	Revise las políticas, normas y funciones del personal operativo, para conocer su nivel de cumplimiento.		M. Suárez	16 Horas	
7	Revise los registros de control del personal, para conocer incumplimiento.		M. Suárez	8 Horas	
8	Revise el calendario de vacaciones del personal, para conocer su cumplimiento.		M. Suárez	4 Horas	
9	Revise el desarrollo del plan de capacitación, para conocer la inversión en personal.		M. Suárez	4 Horas	

Elaborado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

Revisado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: QUINTA FASE, ELABORACIÓN DEL INFORME.

OBJETIVO: Comunicar los resultados de la auditoría de gestión realizada a las actividades de la empresa, analizando los hallazgos determinados.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Analice cada uno de los hallazgos detectados en las pruebas realizadas, valorando los mismos para determinar los más significativos.		M. Suárez	8 Horas	
2	Elabore un informe borrador de los hallazgos detectados con todos sus componentes y normas de redacción, para comunicárselo a todos los involucrados.		M. Suárez	16 Horas	
3	Elabore las comunicaciones para convocar a la lectura del borrador del informe, para todos los involucrados.		M. Suárez	4 Horas	
4	Realice la lectura del borrador del informe de auditoría, con todos los involucrados.		M. Suárez	2 Horas	
3	Elabore el acta de la lectura del borrador del informe de la auditoría, con las opiniones y acuerdos logrados.		M. Suárez	4 Horas	
4	Elabore un informe definitivo con los resultados del análisis del borrador, para entregarlo a la jefatura de la empresa.		M. Suárez	16 Horas	

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

REF: C. 2/6

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN: SEXTA FASE, SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

OBJETIVO: Determinar los responsables del seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión realizada en la empresa, para asegurar su aplicación y mejorar las actividades.

No	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Analice cada una de las recomendaciones de la auditoría realizada, para determinar los responsables de los procesos que deben ponerlas en práctica.		M. Suárez	2 Horas	
2	Elabore una comunicación a la jefatura indicándole los responsables de poner en práctica cada una de las recomendaciones de la auditoría, para que monitoree su aplicación.		M. Suárez	4 Horas	

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

REFERENCIAS Y MARCAS DE AUDITORÍA

SUÁREZ NÚÑEZ & A U D I T O R

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE

OBJETIVOS:

1. Revelar los beneficios de la auditoría.
2. Presentar el equipo auditor.
3. Obtener la autorización para ejecutar las pruebas.

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la dirección de la empresa?
2. ¿Qué tipo de empresa es ésta?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa?
4. ¿Cuál es la misión de la empresa?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
6. ¿A qué se dedica la empresa?
7. ¿Cuáles son los niveles de organización de la empresa?
8. ¿Cuáles son los funcionarios responsables de procesos en la empresa?
9. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
10. ¿Cuáles son los productos de la empresa?
11. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
12. ¿Cuáles es la competencia de la empresa?
13. ¿Tiene auditoría interna la empresa?
14. ¿Qué clases de auditorías se hacen en la empresa?
15. ¿Quién controla externamente la empresa?

Elaborado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

4.1.3. Fase III: Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para la ponderación de las respuestas de las preguntas de los cuestionarios de control interno se determinó la siguiente escala de valores:

- Muy significativo 5
- Significativo 4
- Medianamente significativo 3
- Poco significativo 2
- Sin significado 1

Los parámetros de confianza y riesgo utilizados en la evaluación fueron los siguientes:

RIESGO ALTO	RIESGO MEDIO	RIESGO BAJO
1 a 50%	51 a 75%	76 a 100%
CONFIANZA BAJA	CONFIANZA MEDIA	CONFIANZA ALTA

Los resultados obtenidos en la evaluación del control interno fueron los siguientes:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA JEFATURA.

N o	PREGUNTAS	SI	N O	N A	FR EC · SI	FR EC · NO	FR EC · NA	TP TA L FR EC ·	V A L O R A C ·	TO TA L SI	TO TA L NO	T O T A L N A	TO TA L
	ESTRUCTURA ORGANICA:												
1	¿Se conoce la estructura orgánica de la empresa?	III			3	0	0	3	4	12	0	0	12
2	¿La estructura orgánica define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?	III			3	0	0	3	3	9	0	0	9
3	¿La estructura orgánica contempla las responsabilidades de los directivos?	III			3	0	0	3	5	15	0	0	15
	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:												
4	¿Se tienen políticas de desempeño del personal?	III			3	0	0	3	3	9	0	0	9
5	¿Se analiza el cumplimiento de las funciones encomendadas?	III			3	0	0	3	3	9	0	0	9
6	¿Se respeta la autoridad y sus decisiones?	III			3	0	0	3	4	12	0	0	12
	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN:												
7	¿La dirección planifica las actividades diariamente?	II	I		2	1	0	3	5	10	5	0	15
8	¿Se delega autoridad y responsabilidad en la empresa?	III			3	0	0	3	2	6	0	0	6
9	¿Hay rotación del personal en las actividades operativas?	I	II		1	2	0	3	3	3	6	0	9
10	¿Las actividades administrativas,	III			3	0	0	3	4	12	0	0	12

h

h

	operativa y financiera están descritas en manuales?												
	RIESGOS:												
11	¿Se identifican los riesgos de la empresa por parte de los directivos?	III			3	0	0	3	2	6	0	0	6
12	¿Se reconocen si los riesgos son por factores internos y/o externos?	II	I		2	1	0	3	4	8	4	0	12
13	¿Se tratan los riesgos oportunamente para minimizarlos?	III			3	0	0	3	2	6	0	0	6
	CONTROL FINANCIERO:												
14	¿Las tareas de autorización, recepción, registro y control de operaciones la ejecutan personas diferentes?	II	I		2	1	0	3	2	4	2	0	6
15	¿Las áreas de la empresa operan coordinada e interrelacionadamente ?	III			3	0	0	3	3	9	0	0	9
16	¿Las operaciones económicas tienen documentación sustentatoria suficiente?	III			3	0	0	3	5	15	0	0	15
17	¿Las operaciones económicas se registran contablemente en el momento que se ejecutan?	III			3	0	0	3	4	12	0	0	12
18	¿Los recursos económicos están debidamente custodiados?	III			3	0	0	3	5	15	0	0	15
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:												
19	¿Existe una función responsable de administrar la información oficial interna y/o externa?	II	I		2	1	0	3	3	6	3	0	9

h

h

h

20	¿Los reportes de información circulan en todos los niveles de autoridad y responsabilidad?	I	II		1	2	0	3	4	4	8	0	12	h
21	¿Se tiene un lugar diferente a la empresa para respaldar la información en caso de siniestros?	I	II		1	2	0	3	4	4	8	0	12	h
22	¿La información que se envía a todo el personal es clara y concisa?	III			3	0	0	3	2	6	0	0	6	
23	¿Los canales y procedimientos de información son formales?	II	I		2	1	0	3	2	4	2	0	6	h
24	¿Existe comunicación fluida con las funciones de control interno y/o externos?	II	I		2	1	0	3	2	4	2	0	6	h
TOTAL										200	40	0	240	

h = HALLAZGOS DE AUDITORÍA.

RESULTADO:

RESPUESTAS	VALORACIÓN	PORCENTAJE (%)
SI	200	83,33
NO	40	16,67
NA	0	0
TOTAL	240	100

CONCLUSIÓN:

El control interno de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica”, consultado a las Jefaturas de la Cooperativa es eficiente en el 83,33%, por lo que, tiene un RIESGO BAJO y una ALTA CONFIANZA, lo que significa, que la auditoría tendrá facilidades en su ejecución, para evaluar objetivamente la gestión

Elaborado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS EMPLEADOS.

N o	PREGUNTAS	S I	N O	N A	FR EC. SI	FR EC. NO	FR EC. NA	TOT AL FRE C.	VA LO RA C.	TO TA L SI	TO TA L NO	TO TA L NA	TOT AL
	RECURSOS HUMANOS:												
1	¿Se tienen políticas para selección de personal?				33	5	1	39	4	132	20	4	156
2	¿La selección de personal se hace con concurso?				36	1	2	39	5	180	5	10	195
3	¿Se entrevista al personal antes de contratarlo?				38	1	0	39	3	114	3	0	117
4	¿Se consultan las referencias personales y profesionales del personal a contratar?				34	3	2	39	2	68	6	4	78
5	¿Se capacita permanentemente al personal?				38	1	0	39	5	190	5	0	195
	VALORES ÉTICOS:												
6	¿Cuenta la empresa con un código de ética?				32	4	3	39	5	160	20	15	195
7	¿Los empleados tienen conocimiento de los valores éticos?				33	5	1	39	5	165	25	5	195
8	¿La dirección es una persona a imitar?				32	5	2	39	3	96	15	6	117
9	¿Se sanciona a los que trasgreden los valores éticos?				29	7	3	39	4	116	28	12	156
	OBJETIVOS:												
10	¿Los objetivos de la empresa son claros y precisos para alcanzar metas?				38	0	1	39	3	114	0	3	117
11	¿Se evalúa la consecución de metas a través del				35	4	0	39	2	70	8	0	78

	desempeño del personal?											
12	¿Los objetivos orientan las actividades administrativas, operativas y financieras?			38	1	0	39	3	114	3	0	117
	COMPETENCIA PROFESIONAL:											
13	¿Se reconocen las habilidades en la ejecución del trabajo?			33	6	0	39	3	99	18	0	117
14	¿Los empleados tienen deseos de superación profesional?			38	1	0	39	3	114	3	0	117
15	¿Se promueve la formación profesional de los empleados?			36	3	0	39	4	144	12	0	156
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN:											
16	¿Se cuenta con sistemas informáticos integrados para el desarrollo de las actividades administrativas, operativas y financiera?			37	2	0	39	5	185	10	0	195
17	¿Los sistemas informáticos cuentan con dispositivos de seguridad de entrada, proceso, almacenamiento, salida y evaluación de datos?			36	3	0	39	5	180	15	0	195
18	¿Los sistemas informáticos determinan errores y permiten corregirlos?			37	1	1	39	3	111	3	3	117
19	¿El personal está capacitado para operar los sistemas informáticos?			32	5	2	39	2	64	10	4	78
20	¿El acceso a los módulos y programas de los			38	1	0	39	5	190	5	0	195

	sistemas informáticos está limitado solo a personas autorizadas?											
21	¿Los sistemas arrojan la información financiera completa y exacta?			35	2	2	39	4	140	8	8	156
	MONITOREO Y CONTROL:											
22	¿Se controla asistencia y permanencia del personal en el trabajo?			39	0	0	39	5	195	0	0	195
23	¿Se supervisan las actividades del personal regularmente?			36	3	0	39	4	144	12	0	156
24	¿Se verifican los registros y las existencias de los recursos?			37	2	0	39	5	185	10	0	195
25	¿Se analizan los informes de los controles internos y/o externos para aplicar sus recomendaciones ?			37	0	2	39	4	148	0	8	156
26	¿El jefe realiza evaluaciones personalmente a sus servidores?			30	8	1	39	3	90	24	3	117
	TOTAL								3508	268	85	3861

h

RESULTADO:

RESPUESTAS	VALORACIÓN	PORCENTAJE (%)
SI	3508	90,86
NO	268	6,94
NA	85	2,20
TOTAL	3861	100

Elaborado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012

CONCLUSIÓN:

El control interno de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica”, consultado a 39 empleados es eficiente en el 90,86%, por lo que, tiene un RIESGO BAJO y una ALTA CONFIANZA, lo que significa, que la auditoría tendrá facilidades en su ejecución, para evaluar objetivamente la gestión.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS SOCIOS.

No	PREGUNTAS	S	N	N	FR	FR	FR	TO	V	TOT	TO	TO	TOT
		I	O	A	EC.	EC.	EC.	TA	AL	AL	TA	TA	AL
					SI	NO	NA	L	OR	SI	L	L	AL
								FR	A		NO	NA	
								EC.	C.				
	RELACIÓN:												
1	¿Su relación con la empresa es de socio?				94	6	0	100	5	470	30	0	500
2	¿La jefatura lo trata como cliente?				98	1	1	100	4	392	4	4	400
	ENTORNO:												
3	¿El nombre de la empresa es bien visto por la comunidad?				100	0	0	100	4	400	0	0	400
4	¿La empresa está integrada con la sociedad?				100	0	0	100	3	300	0	0	300
5	¿La empresa apoya actividades comunitarias?				80	3	17	100	5	400	15	85	500
	SERVICIOS:												
6	¿Ud. Alguna vez ha recibido un servicio de la empresa?				71	29	0	100	4	284	116	0	400
7	¿Lo tratan bien los empleados cuando asiste a la empresa?				99	1	0	100	5	495	5	0	500
8	¿Está satisfecho con los beneficios recibidos de la empresa?				99	0	1	100	4	396	0	4	400
9	¿Le satisfacen los servicios que brinda la empresa?				97	3	0	100	4	388	12	0	400
10	¿Siente que sus intereses están seguros en la empresa?				95	0	5	100	5	475	0	25	500

INFORMACIÓN													
11	¿La empresa informa sus actividades a la comunidad?				78	7	15	100	3	234	21	45	300
12	¿Se le invita oportunamente a las reuniones de la empresa?				67	11	22	100	4	268	44	88	400
TOTAL										4502	247	251	5000

RESULTADO:

RESPUESTAS	VALORACIÓN	PORCENTAJE (%)
SI	4502	90,04
NO	247	4,94
NA	251	5,02
TOTAL	5000	100

CONCLUSIÓN:

El control interno de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica”, consultado a 100 socios es eficiente en el 90,04%, por lo que, tiene un RIESGO BAJO y una ALTA CONFIANZA, lo que significa, que la auditoría tendrá facilidades en su ejecución, para evaluar objetivamente la gestión.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Mayo 2012

HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los hallazgos más importantes detectados en la evaluación del control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., según información consultada al Jefe, Empleados y Socios de la Agencia, son los siguientes:

- La dirección no planifica las actividades diariamente.
- No hay rotación del personal en las actividades operativas.
- No se reconocen si los riesgos son por factores internos y/o externos.
- Las tareas de autorización, recepción, registro y control de operaciones no la ejecutan personas diferentes.
- No existe una función responsable de administrar la información oficial interna y/o externa.
- Los reportes de información no circulan en todos los niveles de autoridad y responsabilidad.
- No se tiene un lugar diferente a la empresa para respaldar la información en caso de siniestros.
- Los canales y procedimientos de información no son formales.
- No se sanciona a los que trasgreden los valores éticos.
- El jefe no realiza evaluaciones personalmente a sus servidores.

4.1.4. Fase IV: Ejecución:

REF: E. 1/1

PRUEBAS DEL ÁREA DIRECTIVA:

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

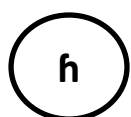
PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DE LAS FUNCIONES DE PUESTOS.

CARGO	FUNCIONES	CUMPLIMIENTO	
		PARCIA L	TOTA L
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla que todas las actividades Administrativas- Financieras y Recursos Humanos de la Agencia se realicen eficientemente. Cumple con normas de solvencia y prudencia financiera. Busca la rentabilidad y desarrollo de su dependencia. Cumple y hace cumplir las políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa. 		√ √ √ √
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, organiza, ejecuta y controla las actividades contables de la Agencia. Cumple con los procedimientos establecidos en la misma con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas. Cumple con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control. 	√	√ √

h

<p>JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una cartera sana de créditos concedidos, a través de la evaluación, administración, otorgamiento y seguimiento de los créditos. • Ejecuta estrategias y métodos oportunos de cobranzas utilizando las políticas vigentes de la Cooperativa • Mantiene una cartera clara, a nivel mínimo de morosidad, mediante el diseño y ejecución de estrategias y métodos oportunos de cobranza utilizando las políticas vigentes de la Cooperativa. 		<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>
<p>CAJERO/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende oportunamente, con cortesía y eficiencia al público en las operaciones de caja. • Recibe los depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos, captaciones, liquidaciones, depósitos a plazo. • Custodia los valores a su cargo y otros que involucre la recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la Cooperativa. 		<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>



= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LAS FUNCIONES DE PUESTOS:

- El contador de agencia cumple parcialmente con las disposiciones emitidas por los organismos de control.

<p>Elaborado por: MVSN</p>	<p>Fecha: Abril 2012</p>
<p>Revisado por: MVSN</p>	<p>Fecha: Abril 2012</p>

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

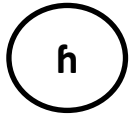
PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DE LA POLÍTICA FINANCIERA.

MANUAL	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Presentar de forma oportuna toda la información necesaria a la Gerencia y Consejos de Administración y de Vigilancia, para la toma de decisiones acertadas.	√		
Se realizarán presupuestos financieros y flujos de caja.			
Mantener y conservar los criterios prudentes del manejo de liquidez, dentro del promedio del parámetro establecido por los Organismos de Control.	√		
Los recursos financieros de la cooperativa serán administrados con prudencia, seguridad, dispersión de riesgos y de recuperación.	√		
Las tasas de interés activas como pasivas, serán evaluadas permanentemente y ajustadas según las condiciones del mercado y eventuales riesgos.	√		
Los costos operacionales y administrativos, serán evaluados y revisados permanentemente, según la exigencia institucional, en el marco de la eficiencia y eficacia.	√		
Desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios.		√	
Aplicar indicadores financieros para analizar y conocer su situación.	√		
Cumplir con todas las políticas gubernamentales, financieras y tributarias emitidas en el país.	√		

h

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012



= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA POLÍTICA FINANCIERA:

- La Cooperativa no se cumple con la política financiera de desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios.

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

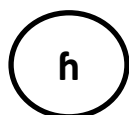
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE	RELACIÓN	%
PLAN DE CAPACITACIÓN:				
EFICACIA	Determinar el cumplimiento del Plan de Capacitación	Cumplimiento del Plan de Capacitación.	$\frac{\text{Número de eventos ejecutados} * 100}{\text{Número de eventos programados en el Período}}$	50%
EFICACIA	Determinar el % de empleados capacitados este año	% de empleados capacitados en el año	$\frac{\text{Número de empleados capacitados} * 100}{\text{Total de empleados de la entidad}}$	35%
ECONOMÍA	Determinar el % promedio de la inversión que hace la empresa al capacitar.	Gasto por empleado	$\frac{\text{Total de Gasto (inversión)}}{\text{Total de empleados}}$	35%
RECURSOS MATERIALES:				
ECONOMÍA	Determinar el uso de materiales.	Uso de materiales (suministros de oficina)	$\frac{\text{Cantidad de material usado}}{\text{Cantidad de material en inventario}}$	50%
COMPROMISO CON LA ENTIDAD:				
EFICIENCIA	Determinar el grado de compromiso del empleado en la entidad.	Iniciativas del personal.	$\frac{\text{Cantidad de iniciativas de los empleados}}{\text{Cantidad de iniciativas puestas en práctica}}$	10%
ÉTICA	Determinar el grado de cumplimiento de valores éticos	Conducta ética del personal	$\frac{\text{Número de llamadas de atención}}{\text{Total empleados de la entidad}}$	5%
PRODUCTIVIDAD:				
EFICIENCIA	Determinar cuánto aporta el empleado a los	Aportación del empleado	$\frac{\text{Total nómina de personal} * 100}{\text{Total ingresos de la}}$	60%

h

h

	ingresos de la entidad.		entidad	
EFICIENCIA	Determinar la eficiencia del empleado con el cliente.	Atención al cliente	$\frac{\text{Número de quejas atendidas a socios}}{\text{Total quejas de socios}}$	5%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN:				
EFICIENCIA	Determinar el número promedio de modificaciones al sistema por errores del personal.	Modificaciones del sistema	$\frac{\text{Número de asistencia técnica sobre el sistema al personal}}{30 \text{ días}}$	2%



= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DEL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN:

- El cumplimiento del plan de capacitación del año 2011 fue solo del 50%, lo que significa que solo se realizaron la mitad de los cursos y seminarios programados para el año.
- El porcentaje de empleados capacitados y el gasto por empleado realizado en éstos en el año 2011 fue solo del 35%.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Revisado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

PRUEBAS DE LAS ÁREAS DE AHORROS, CRÉDITOS Y COBRANZAS:

REF: E. 1/4

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE CAPTACIÓN.

MANUAL	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Brindar a los socios y la comunidad en general, productos competitivos en el mercado financiero local.	√		
Otorgar tasas competitivas con el mercado, estableciéndose tasas variables, reajustables según el comportamiento del mercado financiero local.	√		
En cuanto al producto de plazo fijo, se establece plazos de acuerdo a la ley.	√		
Brindar una aptitud amable, cordial y de asesoramiento inmediato y oportuno a los usuarios.	√		
Realizar evaluaciones a los productos y servicios de captaciones, para mejorarlos y ser más competitivos.	√		
Buscar nuevos socios a través de un plan de captación proactivo de puerta a puerta.	√		
Promocionar sus productos a través de estrategias de marketing.	√		

Elaborado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

Aprobado por: MVSN

Fecha: Abril 2012

REF: E. 1/5

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

CÉDULA ANALÍTICA DE LOS AHORROS E INVERSIONES RECIBIDOS.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL	META PROGRAMADA
	Depósitos de ahorros a la vista	1.350.150	1.600.000
	Depósitos de ahorro a plazo	408.900	400.000

h

h

= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA CAPTACIÓN:

- La Cooperativa no alcanzó la meta de cerrar el ejercicio con depósitos de ahorros por \$ 1.600.000 al final del año 2011, porque solo alcanzo el 84,38%.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE CRÉDITO.

MANUAL	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
La cooperativa brindará el servicio de crédito a sus socios cuenta ahorristas, que soliciten y califiquen como sujetos de crédito.	√		
La calificación del sujeto de crédito se lo realizará aplicando el método de las Cinco C del crédito y en base de la capacidad de pago de acuerdo al rol individual del socio y garantes.	√		
Las tasas de interés que cobre la Cooperativa por los créditos que conceda, serán flexibles; así mismo, la tasa activa podrá ser diferencial de acuerdo al tipo de inversión.	√		
El monto del crédito estará en concordancia con la capacidad de pago del solicitante, experiencia crediticia, destino del crédito y, viabilidad de la actividad a financiar.	√		
El Jefe de Agencia y el Asesor de Crédito y Oficial de Cobranzas, velarán porque los plazos de los activos guarden concordancia con la permanencia y/o plazos de los pasivos, considerados con fuente de financiamiento.	√		
Los plazos de repago guardarán concordancia con la capacidad de pago del solicitante, sin sobrepasar los límites que por tipos de crédito y/o garantías establezca la gerencia, o a propuesta de ésta, el Consejo de Administración.	√		
Se establece como obligación la garantía, aval de personas naturales calificadas.	√		
Para efectos de crédito, no se tomará como referencia el "encaje" ni el tiempo de operaciones pasivas mantenida en la Cooperativa.	√		
Todos los créditos se concederán con garantías, las cuales serán determinadas por los funcionarios que califiquen las solicitudes y administren la cartera.	√		
Podrá admitirse garantías cruzadas, entre los demandantes del crédito.	√		

El Reglamento de Crédito constituye norma orientadora, del cual deberá tomarse en cuenta los procesos crediticios; su aplicación es de responsabilidad de los estamentos que intervienen en el proceso de crédito, hasta su recuperación.	√		
La Cooperativa establecerá a través de sus funcionarios, una relación "amigable de negocios", tendrá una actitud asesora con los usuarios del crédito; así mismo, velarán por la calidad de la cartera.	√		
Procurarán que los demandantes de crédito les brinden toda la información y facilidades para el análisis del crédito, así como para su respectivo seguimiento y monitoreo.	√		
La Cooperativa podrá conceder créditos hasta por el 40% de su patrimonio, siempre y cuando no contravenga disposiciones legales.	√		

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR**ENTIDAD AUDITADA:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.**CLASE DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión**PERÍODO:** Año 2011**CÉDULA ANALÍTICA DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS.**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL	META PROGRAMADA
	Crédito comercial por vencer	1.925.491	1.900.000
	Créditos de consumo por vencer	251.234	250.000
	Créditos de vivienda por vencer	82.786	180.000
	Créditos de microempresas por vencer	23.671	80.000

h

h

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

h

= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS:

- En los créditos de vivienda La Cooperativa no alcanzó la meta propuesta de cerrar el ejercicio con \$ 180.000,00, porque solo logro el 46%.
- Los créditos de microempresas tampoco alcanzaron la meta cerrar el ejercicio con \$ 80.000,00, solo logró 30%.

REF: E. 1/8

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

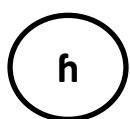
PERÍODO: Año 2011

CÉDULA ANALÍTICA DE LOS COBROS REALIZADOS.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL	META PROGRAMADA
	Crédito comercial por vencer	1.423.100	1.330.000
	Créditos de consumo por vencer	146.200	170.000
	Créditos de vivienda por vencer	46.350	45.000
	Créditos de microempresas por vencer	4.160	16.000

h

h



= HALLAZGOS DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LOS COBROS REALIZADOS:

- Los Créditos de consumo no se recuperaron de acuerdo a la meta planteada de cerrar el año con \$ 170.000,00 , recuperando solo el 86%.
- De igual manera sucedió con los créditos de microempresas que la meta era cerrar el ejercicio con \$ 16.000,00, solo se recuró el 26%.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

PRUEBAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO:

REF: E. 1/9

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS GENERALES DEL CONTROL DE PERSONAL.

DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO		
	PARCIAL	TOTAL	
a) Es obligación elemental de los empleados de la Cooperativa su diaria y puntual asistencia, debiendo encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de las tareas. Para este efecto, se considera falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, o sea pasada la hora de entrada, o no estar listo a la hora de inicio de trabajo.	√		h
b) Cada uno de los empleados debe registrar al ingreso y salida (mañana y tarde) con su firma en la hoja de control de asistencia, la misma que permanecerá en Secretaría de la Jefatura.	√		h
c) La falta de puntualidad o inasistencia injustificada será causa de sanción conforme al Reglamento Interno y a lo prescrito en el Código de Trabajo.	√		h
d) Por ningún motivo, persona alguna que no tenga la calidad de empleado o funcionario de la cooperativa, deberá ingresar a las instalaciones antes de la apertura y después del cierre de horario de atención al público.	√		h
e) El teléfono debe ser utilizado para fines institucionales, las llamadas personales deberán ser restringidas, solamente en caso de urgencias podrán ser atendidas.		√	
f) La línea telefónica de la Jefatura son de uso exclusivo. Toda llamada deberá ser canalizada a través de Secretaría.		√	
g) Por ningún motivo se deberá consumir alimentos o comidas y fumar dentro de las oficinas de la institución.	√		h
h) Toda salida fuera de la institución deberá ser registrada en la hoja de justificación de ausencia temporal y previo Visto Bueno.	√		h
i) El uso del uniforme será de acuerdo al calendario destinado para el efecto.	√		h
j) Para la ejecución de trabajos en horas suplementarias y extraordinarias, deberán necesariamente tener la respectiva autorización del Jefe.		√	



HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CONTROL DE PERSONAL:

- La Cooperativa cumple parcialmente con las obligaciones elementales de los empleados en controlar su diaria y puntual asistencia.
- La Cooperativa cumple parcialmente con cada uno de los empleados debe registrar el ingreso y salida (mañana y tarde) con su firma en la hoja de control de asistencia.
- La Cooperativa se cumple parcialmente con el control de la falta de puntualidad o inasistencia injustificada de los empleados.
- La Cooperativa cumple parcialmente que por ningún motivo, persona alguna que no tenga la calidad de empleado o funcionario de la cooperativa, deberá ingresar a las instalaciones antes de la apertura y después del cierre de horario de atención al público.
- En la Cooperativa se cumple parcialmente que por ningún motivo se deberá consumir alimentos o comidas y fumar dentro de las oficinas de la institución.
- En la Cooperativa se cumple parcialmente el control de salidas fuera de la institución de los empleados.
- En la Cooperativa se cumple parcialmente que el uso del uniforme será de acuerdo al calendario destinado para el efecto.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

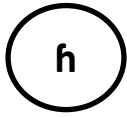
REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CONTROL DE PERSONAL.

POLÍTICAS	DISPOSICIÓN	CUMPLIMIENTO	
		PARCIAL	TOTAL
FALTAS JUSTIFICADAS	<ul style="list-style-type: none"> Tiene 3 días de licencia por calamidad doméstica debidamente comprobados. Por enfermedad y maternidad con certificado médico del IESS. En horas laborables, los empleados no podrán abandonar su puesto de trabajo, ni la institución, sin la debida autorización del Jefe. 		√ √ √
SANCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Amonestación verbal. Amonestación escrita. Aplicación del Código de Trabajo (Multa de remuneración) Aplicación del Código de Trabajo (Trámite del Visto Bueno) Aplicación del Código de Trabajo (Trámite de Destitución). 	√ √ √	√ √
HORARIOS DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Lunes a viernes 8h00 a 17h00. Sábados 8h00 a 14h00. 		√ √
CONCURSOS DE MERECEMIENTOS Y OPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un banco de preguntas para los concursos de oposición. Calificación de méritos de los aspirantes. Realización de entrevistas de conocimiento. Determinación de puntaje respectivo. Publicación de los resultados después de finalizado el proceso. Designación del profesional que reúna los requisitos y perfil como funcionario de la organización. 	√ √ √ √ √ √	

h

h

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012



= HALLAZGOS DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CONTROL DE PERSONAL:

- En la Cooperativa se aplican parcialmente las sanciones relacionadas con el Código de Trabajo como Multas, Vistos Buenos, Destituciones, etc.
- La Cooperativa se cumple parcialmente con los concursos de merecimientos y oposición en lo relacionado con: Elaboración de un banco de preguntas para los concursos de oposición, Calificación de méritos de los aspirantes, Realización de entrevistas de conocimiento, Determinación de puntaje respectivo, Publicación de los resultados después de finalizado el proceso, Designación del profesional que reúna los requisitos y perfil como funcionario de la organización.

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

REF: E. 1/11

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DEL CONTROL DEL PERSONAL.

NOMBRE	CARGO	FECHA	CAUSA INASISTENCIA
Nancy Cherrez	Contadora	21-12-11	Personal
Susana Moreira	Secretaria	25-11-11	Personal
Fredy Yugcha	Gerente	02-05-11	Enfermedad

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR**ENTIDAD AUDITADA:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.**CLASE DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión**PERÍODO:** Año 2011**REVISIÓN DEL CALENDARIO DE VACACIONES DEL PERSONAL.**

NOMBRE	CARGO	PERÍODO VACACIÓN	CAUSA VACACIÓN NO GOZADA	
Nancy Cherrez	Contadora	13-10 al 01-11	Vacaciones pagadas	
Lourdes Baque	Asesora de Crédito	15-10 al 01-11		
Xiomara Figueroa	Cajera	10-07 al 25-07		
Ligni Vera	Cajera	04-06 al 19-06		
Ma. Fernanda Solano	Asistente de Crédito	08-08 al 22-08		
Veronica Lourdes	Asesora de Crédito	14-11 al 29-11		
Esther Barreto	Tesorera	17-10 al 31-10		
Paola Robles	Cajera	02-08 al 20-08		
Gabriela Cevallos	Banca Comunal	10-06 al 04-07		
Ena Williams	Cajera	21-03 al 04-06		
Ivan Farias	Banca Comunal	01-02 al 16-02		
Fabricio Zambrano	Banca Comunal	02-04 al 16-04		
Simón Alcivar	Asesor de Crédito	15-05 al 31-05		
Ruben Loor	Guardia			
Fredy Yugcha	Gerente	02-05 al 22-05		
Susana Moreira	Secretaria	10-10 al 25-10		
Klever Moreira	Mensajero	07-10 al 25-10		
Rodolfo Ramirez	Jefe de Agencia	05-03 al 20-03		
Angel Mendieta	Asesor de Crédito	15-02 al 03-03		
Luis Moreira	Guardia			Vacaciones pagadas
Andres García	Banca Comunal	24-08 al 08-09		
Viviana Vergara	Cajera	15-04 al 30-04		
Darwin Rodriguez	Jefe Agencia	18-05 al 02-06		
Vanessa Palma	Asesora de Crédito	15-01 al 30-01		
Klever Mazanba	Guardia			Vacaciones pagadas

Jairo Quiroz	Banca Comunal	01-06 al 15-06	
Ivan Cuaran	Asesor de Crédito	20-06 al 05-07	
Jose Meza	Cajero	25-09 al 10-10	
Simón Cedeño	Banca Comunal	01-09 al 15-09	
Orley Velez	Mensajero	10-04 al 25-04	
Juan Romero	Asesor de Crédito	15-07 al 30-07	
Joel Toala	Asesor de Crédito	01-08 al 15-08	
Jimmy García	Asesor de Crédito	01-12 al 15-12	
Andres Gonzales	Asistente de Crédito	03-03 al 19-03	
Ma. Esther Basurto	Jefe de Crédito	09-03 al 30-09	
Juan Larrea	Servicio al Cliente	07-07 al 21-07	
Karla Molina	Servicio al Cliente	01-09 al 15-09	
Ana Dávila	Servicio al Cliente	15-03 al 30-03	

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

SUÁREZ NÚÑEZ & AUDITOR

REF: E. 1/13

ENTIDAD AUDITADA: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica" Ltda.

CLASE DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2011

REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

EVENTO	DIRIGIDO A	FECHA PROGRAMADA	CAUSA NO EJECUCIÓN
Se indico que tiene un plan de capacitación de empleados para el año, pero no se lo presentó, para el análisis.			

h

h

= HALLAZGO DE AUDITORÍA

HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS:

- La Cooperativa no presentó el plan de capacitación, para especializar a los empleados, lo que no permite mejorar las capacidades y desempeño de los empleados.

Elaborado por: MVSN	Fecha: Abril 2012
Aprobado por: MVSN	Fecha: Abril 2012

4.1.5. Fase V: Elaboración del Informe:**INFORME DE LA AUDITORÍA**

El Carmen, Junio 2012

Sr. Ing.

Fredy Yugcha Toala.

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA BENÉFICA” LTDA.

Ciudad.-

Señor Gerente:

Por el presente hago conocer los resultados de la Auditoría de gestión realizada a la empresa que Ud dirige, la misma que fue legalmente autorizada y que se realizó aplicando los conocimientos científicos y técnicos de la disciplina, así como las normas, técnicas y procedimientos generalmente aceptados. En la ejecución del examen inicialmente se diagnosticó la realidad de la empresa, luego se planificó y programó el trabajo que permitió evaluar el control interno, realizar las pruebas y determinar los hallazgos de las debilidades encontradas, con las siguientes consideraciones:

1. Introducción:

La auditoría de gestión de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Benéfica” Ltda., se realizó con los siguientes objetivos:

- Analizar la organización revisando sus funciones para conocer sus actividades.
- Evaluar el sistema de control interno analizando sus normas para mejorar sus debilidades.

- Ejecutar la auditoría de gestión planificando y programando las pruebas para obtener evidencias.
- Elaborar el informe con los hallazgos encontrados para sugerir recomendaciones.

2. Conclusiones:

Los hallazgos más significativos detectados en las pruebas realizadas en la auditoría de gestión de la Cooperativa de ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fueron los siguientes:

Del Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, los hallazgos más importantes detectados con la aplicación de cuestionarios a Directivos, Empleados y Socios, son:

- No hay rotación del personal en las actividades operativas, lo que provoca que haya personal indispensable, esto no permite que los empleados dominen otros puestos de trabajo, limitando las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Las tareas de autorización, recepción, registro y control de operaciones no la ejecutan personas diferentes, lo que provoca que una persona puede realizar dos o más actividades, con lo se puede manipular información en perjuicio de la empresa.
- Los reportes de información no circulan en todos los niveles de autoridad y responsabilidad, lo que provoca una desinformación en ciertas áreas de autoridad que puede perjudicar el correcto funcionamiento de la Cooperativa.

De las pruebas realizadas al Área Directiva, los hallazgos más importantes detectados fueron:

En la revisión de las funciones de puestos:

- El contador cumple parcialmente con las disposiciones emitidas por los organismos de control, lo que puede provocar sanciones para la agencia de la Cooperativa, en perjuicio de su normal funcionamiento.

En la revisión de la política financiera:

- En la Cooperativa no se cumple con la política financiera de desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios, lo que provoca que la empresa no pueda competir de igual a igual con sus similares, en perjuicio de su desarrollo y la obtención buenos resultados económicos.

En el análisis de los indicadores de gestión:

- El cumplimiento del plan de capacitación del año 2011 fue solo del 50%, lo que significa que solo se realizaron la mitad de los cursos y seminarios programados para el año, lo que va en desmedro de la calidad de trabajo que se realiza en la Cooperativa, lo que puede incidir en los resultados económicos.
- El porcentaje de empleados capacitados y el gasto por empleado realizado en éstos en el año 2011 fue solo del 35%, lo que significa que se atiende poco la capacitación de los empleados de la Cooperativa, lo que va en desmedro de la calidad del servicio que prestan los empleados a la empresa y a los cliente, lo que puede ocasionar pérdidas económicas.

De las pruebas realizadas al Área de Ahorros, Créditos y Cobranzas, los hallazgos más importantes detectados fueron:

En la revisión de los créditos otorgados:

- En los créditos de vivienda de la Cooperativa no alcanzó la meta propuesta de cerrar el ejercicio con \$ 180.000,00, porque cerró con el 46%, por falta de una campaña agresiva para colocar el producto, limitando las utilidades de la empresa.
- Los créditos de microempresas tampoco alcanzaron la meta cerrar el ejercicio con \$ 80.000,00, solo logró 30%, valor lo que está muy por debajo de lo esperado por falta de facilitar estos créditos de largo plazo, limitando el desarrollo económico de la empresa.

En la revisión de los cobros realizados:

- Los Créditos de consumo no se recuperaron de acuerdo a la meta planteada de cerrar el ejercicio con \$ 170.000,00 , cerrando solo con el 86%, consecuencia de no haber desarrollado una mayor gestión de cobro, lo que puede afectar a la liquidez de la Cooperativa.
- Los créditos de microempresas tenían como meta cerrar el año con \$ 16.000,00, cerrando solo con el 26%, por falta de gestión de cobranzas.

De las pruebas realizadas al Área del Talento Humano, los hallazgos más importantes detectados fueron:

En la revisión de las políticas generales de control de personal:

- √ La Cooperativa cumple parcialmente que por ningún motivo, persona alguna que no tenga la calidad de empleado o funcionario de la cooperativa, deberá ingresar a las instalaciones antes de la apertura y después del cierre de horario de atención al público, esto puede perjudicar de gran manera a la Cooperativa porque puede haber

pérdida de cualquier cosa que este en las instalaciones o puede haber hasta un asalto.

En la revisión de las políticas de control de personal:

- En la Cooperativa se cumple parcialmente con los concursos de merecimientos y oposición en lo relacionado con: elaboración de un banco de preguntas para los concursos de oposición, calificación de méritos de los aspirantes, realización de entrevistas de conocimiento, determinación de puntaje respectivo, publicación de los resultados después de finalizado el proceso, designación del profesional que reúna los requisitos y perfil como funcionario de la organización, lo que no garantiza la calidad y profesionalismo de los empleados reclutados, en perjuicio de la calidad de servicio que entrega la empresa.

En la revisión del plan de capacitación de empleados:

- La Cooperativa no presentó el plan de capacitación, para especializar a los empleados, lo que no permite mejorar las capacidades y desempeño de los empleados, limitando sus rendimientos en las actividades empresariales.

3. Recomendaciones:

Luego de haber ejecutado el examen de auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., y haber analizado detenidamente cada una de sus actividades directivas, administrativas y operativas, puedo recomendar lo siguiente:

- Que la Cooperativa, debe actualizar su planificación estratégica para orientar sus actividades a la consecución de metas y objetivos de

desarrollo sostenido a corto, mediano y largo plazo, para ampliar su cobertura y competencia.

- Que la Cooperativa, debe tener un reglamento interno, normas de gestión de ahorros, inversiones, créditos, cobranzas y de personal actualizados dentro del marco de Cooperativa, para normar cada una de funciones y realizar eficientemente las actividades, en beneficio de sus socios y/o clientes.
- Que la Jefatura de la Cooperativa, planifique operativamente las actividades para optimizar su gestión y las acciones de sus empleados, para lograr mayores beneficios para sus socios y comunidad.
- Que la Cooperativa, debe tener un reglamento que permita organizar eficientemente el reclutamiento y selección de personal de los futuros empleados, para asegurar calidad y profesionalismo
- Que la Cooperativa, debe elaborar, financiar y ejecutar un plan agresivo de marketing para promocionar la empresa, los servicios y los nuevos productos, para ampliar la base de socios, llegar a más sectores de la comunidad y lograr mayores rendimientos económicos en beneficio de sus socios.

4. Resumen:

La presente Tesis es una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., fue encaminada a evaluar el cumplimiento de las actividades de Gestión de la Jefatura, Administrativa, Operativa que se realizan en la empresa.

Del Estudio de Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, los hallazgos más importantes detectados con la aplicación de cuestionarios de Directivos, Empleados y Socios, son:

No hay rotación de personal en las actividades operativas, lo que provoca que haya personal indispensable, esto no permite que los empleados dominen otros

puestos de trabajo, limitando las actividades administrativas y operativas de la empresa.

Los reportes de información no circulan en todos los niveles de autoridad y responsabilidad, lo que provoca una desinformación en ciertas áreas de autoridad que puede perjudicar el correcto funcionamiento de la Cooperativa, así mismo no se cumple con la política financiera de desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios.

Después del informe se establece las siguientes recomendaciones:

Que la Cooperativa, debe actualizar su planificación estratégica para orientar sus actividades, regirse un reglamento interno, norma de gestión de ahorros, inversiones, créditos, cobranzas y de personal actualizados para normar cada una de las funciones y realizar eficientemente las actividades, en beneficio de sus socios y/o clientes.

Que la Jefatura de la Cooperativa, planifique operativamente las actividades para optimizar su gestión y las acciones de sus empleados, para lograr mayores beneficios para sus socios y comunidad, así mismo debe tener un reglamento de reclutamiento y selección de personal de los futuros empleados, para asegurar calidad y profesionalismo, también elaborar, financiar y ejecutar un plan agresivo de marketing para promocionar la empresa, los servicios y los nuevos productos, para ampliar la base de socios, llegar a mas sectores de la comunidad y lograr mayores rendimientos económicos en beneficio de sus socios.

Sr. Marco Vinicio Suárez Núñez

AUDITOR JEFE

4.1.6. Sexta Fase: Seguimiento a las Recomendaciones:

REF: G. 1

RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

CORRESPONDE AL GERENTE DE LA COOPERATIVA Y A LOS JEFES DE AGENCIA hacer el seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión planteadas en el informe, porque son las personas responsables de esta unidad administrativa.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

Terminada la auditoría de gestión realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., correspondiente al período 2011, puedo realizar las siguientes conclusiones generales, las mismas que están directamente relacionadas con los objetivos del examen ejecutado:

1. Análisis de la Organización de las funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.:

El detalle de las funciones y actividades administrativas y operativas determinadas, ha permitido conocer las responsabilidades de cada persona que trabaja en La Cooperativa, observando muy poco personal que no permite ampliar la cobertura empresarial para lograr su desarrollo.

2. Evaluación del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.:

La rotación del personal en las actividades operativas no se realiza por falta de una programación, por lo que hay empleados que se mantiene mucho tiempo en los mismos puestos y funciones, evitando que éstos dominen otros puestos y limitando la eficiencia empresarial.

3. Ejecución de la Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.:

- Política Financiera: El Gerente no cumple con la política financiera de realizar estudios técnicos y la proforma operativa para lograr nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios, limitando la

captación de socios y/o clientes y los rendimientos económicos de la empresa.

- Políticas de Control de Personal: El Gerente aplica parcialmente las sanciones relacionadas con el Código de Trabajo como Multas, Vistos Buenos y Destituciones, que permita disciplinar las actividades.

4. Elaboración del Informe de la Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda.:

- La planificación estratégica de la Cooperativa no está actualizada, por lo que no está clara la orientación de sus actividades para la consecución de metas, objetivos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Los reglamentos internos de la Cooperativa no están actualizados, por lo que no permiten realizar una buena gestión de ahorros, inversiones, créditos, cobranzas y de control de personal.
- La planificación operativa de la Cooperativa es muy limitada, por lo que no se puede optimizar la gestión de las actividades y las acciones de los empleados.

5.2. RECOMENDACIONES GENERALES

Terminada la auditoría de gestión realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica” Ltda., correspondiente al período 2011, puedo realizar las siguientes recomendaciones generales:

- El Gerente debe elaborar y ejecutar un plan de renovación e innovación con personal suficiente, detallando sus funciones y actividades administrativas y operativas para ampliar la cobertura empresarial y lograr su desarrollo.
- El Gerente debe elaborar y aprobar un reglamento de rotación de puestos, para que la rotación del personal se realice periódicamente, evitando que los empleados se mantengan mucho tiempo en los mismos puestos y funciones, lo que puede provocar fraudes por la ejecución de funciones incompatibles.
- El Gerente debe diseñar nuevos productos financieros y comercializarlos con técnicas agresivas de marketing, para lograr servicios y productos financieros y/o complementarios y elevar los rendimientos económicos.
- El Gerente debe elaborar y ejecutar un plan para conseguir más socios y/o clientes, evaluando sus productos y servicios financieros comparándolos con otros iguales, que permitan mejorarlos y lograr mayores rendimientos económicos.
- El Gerente debe aplicar las sanciones que merecen los empleados que incumplen con las normas y disposiciones legales, para disciplinar las actividades y lograr mayor eficiencia en beneficio de la empresa.
- El Gerente debe actualizar la planificación estratégica, para orientar sus actividades hacia la consecución de metas y objetivos de desarrollo a

corto, mediano y largo plazo, ampliar la cobertura, tratar la competencia, incrementar los socios y/o clientes, en beneficio de la empresa.

- El Gerente debe tener actualizado los reglamentos internos, normas de gestión de ahorros, inversiones, créditos, cobranzas y de control de personal, para normar cada una de funciones y realizar eficientemente las actividades, en beneficio de sus socios y/o clientes.
- El Gerente debe planificar operativamente las actividades de su gestión, para optimizar las acciones de sus empleados y lograr mayores beneficios para sus socios y/o clientes y comunidad.

SUMMARY

This Thesis is a Management Audit performed at Credit Union “La Benéfica” Ltda. This was developed in order to evaluate the fulfillment of activities such as: managements of the unit, administrative, and operative in the company.

From the study and evaluation of the system of internal accounting and administrative control, and after the application of questionnaires to directors, employees and partners, the most important findings are:

There’s no staff turnover in the operative activities; which promotes there is indispensable staff.

Due to this the staff is not able to domain other working ares, limiting the administrative and operative activities of the company.

The information reports aren’t sent to all level of authority and responsibility. This promotes disinformation in some areas of authority, which can harm the regular performance of the Credit Union. The financial politics by developing technical necessary studies and operative pro-forma about implementation of new services and financial products and/or complementary were not performed either.

After the report the following recommendations were established:

This Credit Union must update its strategic planning in order to guide its activities, obey the internal regulation, savings management rules, investments, loans, payments, and trained staff; in order to rules each one of the functions and perform the activities effectively as a benefit for its customers and partners.

The departments in charge this organization in the Credit Union must plan operatively the activities to optimize its management and staff’s work in order to benefit its customers and community.

Likewise, the way to select future personnel must be regulated in order to get quality and professionalism. To finance and execute a strong marketing plan is really necessary in order to provide services and new products to expand the base of customers, reach more community sectors and get higher economic returns a benefit for customers.

Bibliografía

- AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. Auditoría Administrativa. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. 2008.
- BAS BERNABÉU, Abdón. FERNÁNDEZ MARTÍN, Ramón. Auditoría I, II. Madrid España: Editorial Cultural S. A. 1987.
- CASHIN, J. NEUWIRTH, P. Levy, J. Enciclopedia de la Auditoría 1, 2, 3, 4. Barcelona España: Editorial Océano. 1988.
- CULTURAL S.A., Auditoría I, Normas técnicas, Control interno, Planificación del trabajo, Objetivos y procedimientos, 1996.
- CULTURAL S.A. Auditoría I, II, III. Barcelona: Didáctica Multimedia S. A. 1996.
- CULTURAL S.A., Diccionario de Contabilidad y Finanzas. 1999.
- FIALLOS CELI María Belén, Auditoria IV, Ambato, UTA, 2009
- GÓMEZ CEJAS, Guillermo. Planeación y organización de empresas. La Habana, Cuba. 1994.
- KOHLER Eric, Diccionario para Contadores, Madrid, Uteha, 1990.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICAS. Normas Internacionales de Auditoría. 2da Ed. México. 1994
- MALDONADO E, Milton K. Auditoría de Gestión. 3ra Ed. Quito, Abya – yala, 2006.

- Marín, Diccionario Marín de la lengua española, 1982.
- MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. 2da Ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A. 1998.
- ROSENBERG, J. M., Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona, Océano, 1989.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, J.L. Teoría y Práctica de la Auditoría I. Madrid. 2003.
- SANTILLANA GONZALES, Juan Ramón. Conoce las auditorías. Toluca: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1981.
- SIERRA BRAVO, R. Tesis Doctorales. 4ta Ed. Madrid: Editorial Paraninfo S. A. 1996.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO. Auditoría Operacional. México: Editorial de la Universidad de Carabobo. 1990.
- VIDAL MARRERO, Columbié Alarcón y Pérez García, *"Monografía de auditoría de gestión a los recursos humanos"*, Universidad Las Tunas, Cuba, 2009,
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm>
- López Toledo Martha Rosa y García LorenzoDunia, *"Ensayo sobre la Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna"*, Revista Académica "Contribuciones a la Economía",
<http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoria%20de%20Gestion.htm>
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración,

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

- wikipedia.org, Control de gestión, Gobernanza Financiera,
http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n
- BarzalloMendieta Mario Patricio, Monografía, Ahorro y crédito,
<http://www.monografias.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml>
- Antecedentes de la auditoría, Auditoría de Gestión, Fases de auditoría,
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-La-Auditoria/802153.html>
- Normas de auditoría generalmente aceptadas,
<http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf>
- Procedimientos y Técnicas de Auditoría,
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm>

Anexos

FIGURA N° 1
Servicios de la Cooperativa



FIGURA N° 2
Agencias

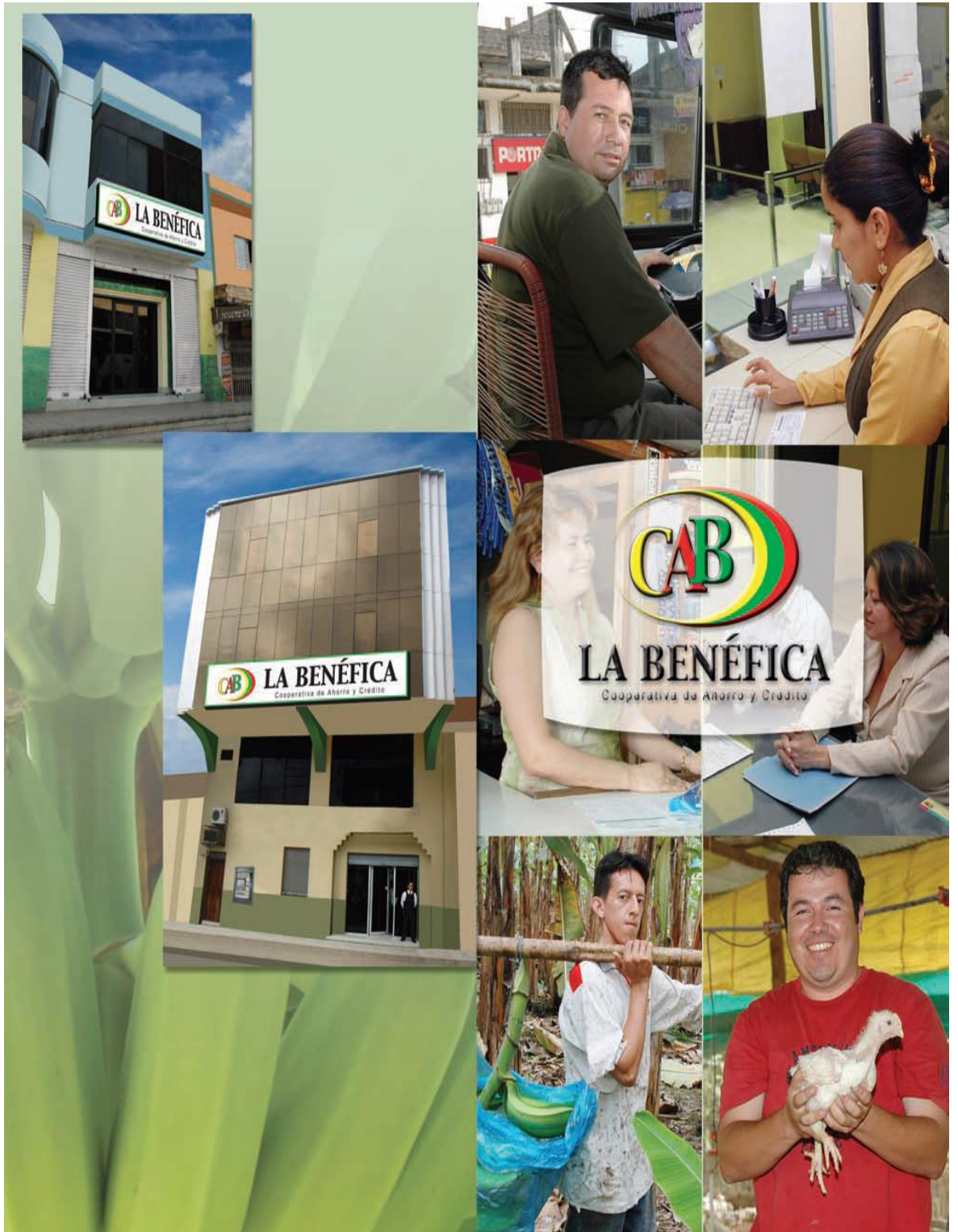



FIGURA N° 4
Papeleta de Retiro

Tiro		7,5 cm
17 cm	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: left;">  <p>LA BENÉFICA Cooperativa de Ahorro y Crédito</p> </div> <div style="text-align: right; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">PAPELETA DE RETIRO</div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 5px; color: red; font-weight: bold;">N° 0123456</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <p>CUENTA N° <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>C.I.: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>US\$ <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Ahorro <input type="checkbox"/> Fondo Acumulativo <input type="checkbox"/></p> </div> </div> <p>Nombre: _____</p> <p>La suma de: _____ USD, cantidad que ha sido debitada en mi presencia.</p> <p>Lugar y Fecha: _____</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____ FIRMA DEPOSITANTE <small>Una vez salido el dinero de la Caja, no se aceptan reclamos</small></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____ CAJERO</p> </div> </div> </div>	7,5 cm
Retiro		7,5 cm
17 cm	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="text-align: center; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">AUTORIZACIÓN DE RETIRO</div> <p>Yo, _____ con cédula N° _____</p> <p>AUTORIZO que la cantidad de US\$ _____</p> <p>igual a la señalada en el anverso de este comprobante, sea entregada a: _____</p> <p>_____, portador de la cédula N° _____</p> <p>bajo mi responsabilidad.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____ FIRMA SOCIO</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>_____ RECIBÍ CONFORME</p> </div> </div> </div>	7,5 cm
17 cm		7,5 cm