



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención de Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”

MARÍA JOSÉ PÉREZ BASANTES

**RIOBAMBA – ECUADOR
2013**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

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

Ing. M.D.E. Carlos Fernando Veloz Navarrete. Dra. MsC. Gladys Eulalia Ochoa Galarza. A.P.A.

ASESOR DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

MARÍA JOSÉ PÉREZ BASANTES

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mis padres

Alcides Pérez y Betty Basantes por creer en mí, por sacarme adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, por el amor que siempre me han brindado, por cultivar e inculcarme ese sabio don de la responsabilidad.

Gracias por darme la vida!

A mi abuelito

Clemente Basantes para quien siempre fui su mayor orgullo, quien depósito su entera confianza fomentando en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, y quien ahora desde el cielo sigue guiando cada uno de mis pasos.

A mis familiares

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

MARÍA JOSÉ PÉREZ BASANTES

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida

A la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, a sus docentes, quienes con sus sabios conocimientos llenaron nuestros vacíos preparándonos para una vida profesional y enfrentarnos con mística y responsabilidad social.

Al Ing. Fernando Veloz y Dra. Eulalia Ochoa, por su apoyo, su conocimiento, su experiencia y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., y sus funcionarios, que gracias a su apoyo incondicional pude concluir con este logro de mi vida profesional.

Al culminar una etapa más de mi vida, quiero compartir mi éxito, con todos los que pusieron su apoyo incondicional para la culminación de este sueño y eso se ve reflejado en el presente trabajo.

MARÍA JOSÉ PÉREZ BASANTES

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general	VI
Índice de cuadros.....	IX
Índice de gráficos	X
Índice de figuras	X
Índice de anexos.....	XI
Resumen.....	12
Summary	13
Introducción	14
Capítulo I.....	15
El problema	15
1.1. Planteación del problema	15
1.1.1. Formulación del problema.....	15
1.1.2. Delimitación del problema.....	16
1.2. Justificación.....	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
2. Capítulo II.....	18
Marco teórico	18
2.1. Antecedentes investigativos	18
2.1.1. Antecedentes históricos.....	18
2.2. Fundamentación teórica	20

2.2.1.	La auditoría	20
2.2.1.1.	Auditar	20
2.2.1.2.	El auditor	21
2.2.1.3.	Importancia de la auditoría.....	21
2.2.1.4.	Características de la auditoría.....	22
2.2.1.5.	Tipos de auditoría	22
2.2.1.6.	Normas de auditoría	24
2.2.2.	Auditoría de gestión	25
2.2.2.1.	Propósitos y objetivos	26
2.2.2.2.	Alcance	26
2.2.2.3.	Enfoque	27
2.2.2.4.	Parámetros e indicadores de gestión.....	28
2.2.2.5.	Control interno	30
2.2.2.6.	Riesgos de la auditoría	35
2.2.2.7.	Evidencia de la auditoría	36
2.2.2.8.	Hallazgos de la auditoría	37
2.2.2.9.	Etapas para la realización de la auditoría de gestión.....	38
2.2.2.10.	Papeles de trabajo	41
2.2.2.11.	Técnicas aplicadas a la auditoría	42
2.2.2.12.	Programa de auditoría	43
2.2.2.13.	Marcas de auditoría	44
2.2.3.	Modelo de gestión	46
2.2.3.1.	Objetivos del modelo.....	46
2.2.3.2.	Características	46
2.2.3.3.	Tipos de modelos de auditoría.....	47
2.2.4.	Eficiencia y eficacia	50
2.3.	Hipótesis	51
2.3.1.	Hipótesis general.....	51
2.3.2.	Hipótesis específicas	51
2.4.	Variables.....	52
2.4.1.	Variable independiente.....	52

2.4.2.	Variable dependiente.....	52
2.4.3.	Operacionalización de variables	52
Capítulo III.....		54
3.	Marco metodológico	54
3.1.	Modalidad de la investigación.....	54
3.2.	Tipos de investigación.....	54
3.3.	Población y muestra	55
3.4.	Resultados	57
3.5.	Verificación de hipótesis	73
4.	Capítulo IV	74
Marco propositivo		74
4.1.	Introducción.....	74
4.2.	Fundamentación legal.....	75
4.3.	Direccionamiento estratégico	81
4.4.	Organización	82
4.5.	Contenido de la propuesta	84
4.6.	Modelo de auditoría de gestión al departamento de crédito y atención al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito san jorge ltda.	97
4.6.1.	Fase I: Conocimiento preliminar.....	98
4.6.2.	Fase II: planificación.....	103
4.6.3.	Fase III: ejecución del trabajo	113
4.6.4.	Fase IV: comunicación de resultados.....	147
4.6.5.	Fase V: supervisión de las actividades.....	157
Conclusiones		159
Recomendaciones.....		160
Bibliografía		161
Anexos		163

ÍNDICE DE CUADROS

No.	DESCRIPCIÓN	No. PÁG.
1	Atributos del Hallazgo.....	37
2	Marcas de Auditoría.....	45
3	Diferencias entre Eficiencia y Eficacia.....	51
4	Operacionalización de Variables.....	53
5	Determinación de la Muestra Poblacional.....	56
6	Tabulación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 1.....	57
7	Tabulación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 2.....	58
8	Tabulación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 3.....	59
10	Tabulación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 4.....	60
11	Tabulación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 5.....	61
12	Tabulación del resultado de la encuesta N°2 de la pregunta N° 1.....	62
13	Tabulación del resultado de la encuesta N°2 de la pregunta N° 2.....	63
14	Tabulación del resultado de la encuesta N°2 de la pregunta N° 3.....	64
15	Tabulación del resultado de la encuesta N°2 de la pregunta N° 4.....	65
16	Tabulación del resultado de la encuesta N°2 de la pregunta N° 5.....	66
17	Tabulación del resultado de la encuesta N°3 de la pregunta N° 1.....	67
18	Tabulación del resultado de la encuesta N°3 de la pregunta N° 2.....	68
19	Tabulación del resultado de la encuesta N°3 de la pregunta N° 3.....	69
20	Tabulación del resultado de la encuesta N°3 de la pregunta N° 4.....	70
21	Tabulación del resultado de la encuesta N°3 de la pregunta N° 5.....	71
22	Análisis Interno.....	84
23	Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno.....	86
24	Perfil Estratégico Interno.....	87
25	Matriz de Medios Internos.....	89
26	Análisis Externo.....	91
27	Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo.....	92
28	Perfil Estratégico Externo.....	93
29	Matriz de Medios Externos.....	95
30	Análisis FODA.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	DESCRIPCIÓN	No. PÁG.
1	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 1	57
2	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 2	58
3	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 3	59
4	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 4	60
5	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 5	61
6	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 1	62
7	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 2	63
8	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 3	64
9	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 4	65
10	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 5	66
11	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 1	67
12	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 2	68
13	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 3	69
14	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 4	70
15	Representación del resultado de la encuesta N°1 de la pregunta N° 5	71

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	DESCRIPCIÓN	No. PÁG.
1	Enfoque de la Auditoría	28
2	Simbología de la Flujodiagramación	34
3	Estructura Organizacional	82
4	Ubicación Geográfica	83
5	Esquema del Modelo de Auditoría	92

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	DESCRIPCIÓN	No. PÁG.
1	Modelo de la encuesta dirigida a los empleados de la Coac “San Jorge”	163
2	Modelo de encuesta dirigida a los directivos de la Coac “San Jorge”	164
3	Modelo de la encuesta dirigida a los socios de la Coac “San Jorge”	165
4	Modelo de la entrevista a la gerencia de la Coac “San Jorge”	166

RESUMEN

La presente tesis es un “Modelo de Auditoría de Gestión Para Incrementar la Eficiencia y Eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba”, con el cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades mejorando procesos.

Se realizó encuesta a los empleados administrativos, al Consejo de Administración y Vigilancia, y socios de la Institución.

Como consecuencia de los resultados obtenidos de la investigación se pueden sugerir las siguientes estrategias: promover el uso de indicadores de gestión; actualizar el manual de políticas y procedimientos de procesos de crédito; una campaña de difusión sobre los servicios y productos; mejorar la atención al cliente.

Se concluye que con la aplicación de este modelo de auditoría de gestión tendremos eficientes opciones de mejoramiento para los desfases generados en las áreas evaluadas, los cuales permitan el crecimiento de la institución.

Por lo tanto se recomienda la ejecución del presente modelo ya que servirá como instrumento de apoyo para el desenvolvimiento óptimo de las áreas evaluadas y por ende de la institución.

SUMMARY

This thesis is a Management Audit Model to Increase the Efficiency and Efficacy of the Credit Department and Customer Service at San Jorge Ltd., Savings and Credit Cooperative, in Riobamba, thus it intends to issue suitable recommendations reasonable and that contribute to effective development of the activities by improving processes.

An inquiry was conducted to the administrative employees, the board of directors and partners of the institution.

As a result of the research, it can be suggested the following strategies: to promote the use of management indicators; update the policies and procedures operating processes of credit, an information campaign on products and services and improving care customer.

It is concluded that applying this model management audit there will be efficient options to improve gaps generated in the evaluated areas to allow the institution growth.

Therefore, the implementation of this model is recommended because it will serve as a supporting tool for the optimal development of the areas evaluated as well as the institution.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a proponer un Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba. Dicha problemática se abordará a través del desarrollo de los siguientes capítulos:

En el capítulo I se describe el planteamiento del problema, el marco de formulación conceptual de la problemática del mismo, la determinación del tema con sus dos variables, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el capítulo II en el Marco Teórico se hace un fundamento científico de los principales componentes en la presente investigación teórica llegando a formular la hipótesis.

En el capítulo III se encuentran el Marco Investigativo y Metodológico, que concluye con el diagnóstico de la investigación realizada, con una explicación de las tablas de tendencia de las áreas: gerencial, consejo administrativo, consejo de vigilancia, departamento de crédito y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo IV se refiere al Marco Propositivo y se encuentra el desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia de los departamentos de crédito y servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda.

Finalmente se encuentran descritas las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEACIÓN DEL PROBLEMA

Los paulatinos cambios que exige el mercado, han provocado que muchas instituciones financieras ajusten sus estrategias y reformulen sus estructuras, para adaptarse continuamente a los mismos, lo que provoca que la cooperativa motivo de análisis se apliquen medidas correlativas y correctivas conforme a la realidad nacional y local.

Cooperativa San Jorge Ltda., es una u Institución con cobertura nacional, líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de sus socios, los mismos que pertenecen a las Fuerzas Armadas (Ecuador).

Luego de haber realizado una entrevista al personal que conforman la Cooperativa San Jorge Ltda., se ha determinado que el Departamento de Crédito y Atención al Cliente posee una debilidad en cuanto a los indicadores de gestión, ya que no se establecieron estrategias y políticas de gestión a corto, mediano y largo plazo, ni proyecciones o metas que permitan que los empleados den el seguimiento necesario para conocer de que manera son invertidos los créditos otorgados, por otra parte se no se compartió el compromiso común de servir eficaz, eficiente y cortésmente al cliente.

Debido a la necesidad de competir en un mundo globalizado esta institución con prospecciones a futuro, se ve en la obligación de establecer nuevas opciones de mejoramiento, es por ello que se deben homogenizar sus normas adaptándolas a un Modelo de Auditoría de Gestión y así poder incrementar la eficiencia y eficacia al departamento de crédito y atención al cliente de la Cooperativa.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida el modelo de Auditoría de Gestión ayudará a incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación:

- Objeto de estudio:** Modelo de Auditoría de Gestión.
- Campo de acción:** Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente.
- Limite espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., Riobamba – Chimborazo.
- Factor temporal:** La presente investigación se realizara en un lapso de 4 meses.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del modelo de auditoría de gestión para el incremento de eficiencia y eficacia en el departamento de crédito y servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., adquiere relevancia, por cuanto permitirá determinar el cumplimiento por parte de las personas encargadas de dichos departamentos de las disposiciones legales, reglamentarias, planes, programas y demás normas aplicables, dicha normativa regulará el funcionamiento del los mismos que estarán orientados a la identificación y previsión de riesgo, con el objeto de evitar una crisis cooperativista.

Además el modelo de auditoría de gestión propuesto, permitirá la modernización del departamento de crédito que busca introducir cambios en la forma de colocación y recuperación de la cartera, lo que hace necesario e imprescindible aplicar los principio de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de la Cooperativa.

Bajo este contexto también resulta importante el análisis que se desarrollará sobre la idoneidad del personal que presta sus servicios en la Institución, pues indudablemente los beneficios señalados anteriormente resultan más eficientes dependiendo de la ética, inteligencia, responsabilidad y dedicación de todas las personas que laboran en la Cooperativa, sobre todo en el departamento de crédito y del departamento de servicio al

cliente. Finalmente puedo señalar que los aspectos más trascendentales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no están dados únicamente en el hecho de mejorar internamente las actividades que se desarrollan en la misma, sino que su importancia recae además en la optimización y mejoramiento de los servicios que se otorga a los socios, recobrando de esta manera la imagen de una institución financiera sólida y capaz de enfrentar los cambios a los cuales es vulnerable el sistema financiero en el Ecuador.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la situación actual del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- ✓ Evaluar el desempeño en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente a través de los indicadores de gestión aplicables a cada departamento.
- ✓ Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo del Modelo de la Auditoría de Gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“ Raiffeisen (2005) impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aun continúan vigentes en más de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito” (pág. 13).

2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge fue constituida el 24 de Octubre de 1989 con acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”.

Surge esta institución gracias al impulso de un grupo de militares del GECB. 31 (Grupo de Escuela de Caballería Blindada No. 31), con la participación de quince socios fundadores; pioneros de esta gestión señores: Tcrn. Jaime Córdova, Dr. Orlando Echeverría, Mayo. René López, Sbte. Guillermo Barreiro, Cbop. Héctor Chávez, Cbop. Humberto Soto, Sgos.

Jorge Anilema, Sldo. Mario Tibalombo, Cbop. Víctor Cajas, Lcdo. Carlos Terán, Sgop. Víctor Rengifo, Sgos. Hugo Silva, Cbop. Emilio Vizuite, Sldo. Manuel Cabezas, Cbop. Cristo Días; hombres de visión que miraron la necesidad de ahorrar y de prestar una ayuda a sus compañeros, era también parte de sus quehaceres de la vida cotidiana, para luego de ellos mantener la misma mística de trabajo y de actitud de servicio hacia sus cooperados.

En el año de 1.990, el carácter jurídico de esta Cooperativa toma realce y paulatinamente el número de socios se va incrementando y con él, el monto de prestaciones; no queda si no para el recuerdo, cuando el préstamo máximo alcanzaba el S/. 1'000.000, que sin lugar a duda era una ayuda importante para quien lo solicitaba.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge", es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan "NUESTRO MAYOR CAPITAL SU CONFIANZA", hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil.

En Enero del año 2.000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como matriz de la Cooperativa manteniéndose además su sucursal en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 "Galápagos", (Área Comercial).

El 25 de Mayo del 2010, se aprueba la Reforma al Estatuto, en la que se modifica entre otras cosas:

El nombre de la Cooperativa SAN JORGE por SAN JORGE LTDA.

Su cobertura como consta en el artículo 2 se amplía a Fuerzas Armadas y sus socios pueden ser: oficiales, voluntarios, en servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la cooperativa, familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y primero de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas, (Consanguinidad: hijos, padres, hermanos, tíos, sobrinos y nietos. afinidad: suegros, yernos y entenados)

El préstamo ordinario sube a \$ 8.000 con 1 garante, un encaje financiado del 7x1 cuotas de 240, más detalle en beneficios.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. LA AUDITORÍA

Según Greco. (2000)

“Originalmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, la auditoría ha continuado creciendo: no obstante son muchos los que todavía la califican que solo observan la veracidad de los registros.

La auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.

“... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos” (Holmes. A, 1994, pág. 9).

“Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso” (pág. 9).

2.2.1.1. AUDITAR

Según De La Peña (2008)

“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.

Debe aclararse que la Auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la Contabilidad, por el contrario, la Auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo y del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

2.2.1.2. EL AUDITOR

Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión” (pág. 5).

2.2.1.3. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA

Según Madariaga G. (2004)

“Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables.

Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la

firma de un CPA. Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones” (pág. 12).

2.2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA

Según Mendivil. (2002)

- ✓ **“Es objetiva:** Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
- ✓ **Es Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales concedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público. El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.
- ✓ **Finaliza con la elaboración de un informe escrito** (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas” (pág. 26).

2.2.1.5. TIPOS DE AUDITORÍA

Según GRINAKER R. (1984)

Auditoría Financiera. Examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital o Patrimonio Neto.

Auditoría Informática. Tiene como objetivo de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.

Auditoría Tributaria. Es un procedimiento destinado a fiscalizar el correcto cumplimiento por parte de los contribuyentes de su obligación tributaria principal, como también aquellas accesorias o formales contenidas en la normativa legal y administrativa vigente.

Auditoría Operativa. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevando a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, proceso administrativo, programa o actividad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Auditoría de Gestión. Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.

Auditoría de Gestión Ambiental. Examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.

Auditoría de Recurso Humanos. Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, etc.

Auditoría Externa. Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditoría Interna. Es la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, con el objeto de formular las recomendaciones y ajustes o correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas (pág. 15:16).

2.2.1.6. NORMAS DE AUDITORÍA

“Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas” (Mantilla Samuel, 2008, pág. 12).

Normas Personales

Según Blázquez. (1965)

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional. El auditor debe poseer un adecuado entrenamiento técnico, la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de su trabajo.
- Cuidado y diligencias profesionales. El auditor debe actuar con el debido cuidado profesional a efecto de cumplir con las normas de auditoría durante la ejecución de su trabajo y en la elaboración del informe.

- Independencia. El auditor debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la institución examinada y se mantendrá libre de cualquier situación que pudiera señalarse como incompatible con su integridad y objetividad (pág. 22:28).

2.2.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según MALDONADO E. (2006)

“Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro.

"La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, combase en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas” (pág. 35-38).

2.2.2.1. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

Según Cubero. (2009)

“Entre los **propósitos** tenemos los siguientes:

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los **objetivos** principales son:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población” (pág.356).

2.2.2.2. ALCANCE

Según Graig-Cooper. (1994)

“La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

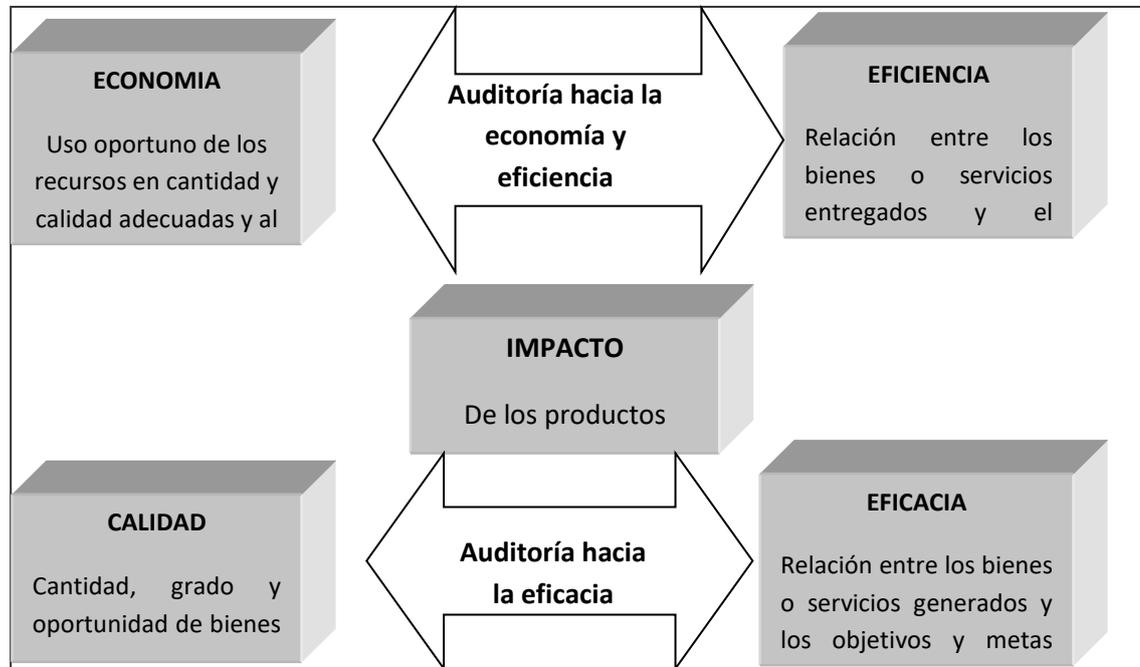
- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento
- g) Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.2.2.3. ENFOQUE

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoria de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto” (pág. 36).

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Figura No. 1



Fuente: www.economiaynegocios.cl

2.2.2.4. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

Según Benjamín. (2007)

“Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de indicadores, permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Indicadores cuantitativos.- que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Indicadores cualitativos.- que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización” (pág.634).

USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según MALDONADO. (2001)

“El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- ✓ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Indicador de Economía. Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Indicadores de Eficiencia. Miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

Indicadores de Eficacia. Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Indicadores Ecológicos. Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socioeconómica que se requiere para entender un asunto determinado.

Indicadores de Ética. Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad” (pág. 248).

2.2.2.5. CONTROL INTERNO

Según Estupiñan (2001)

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables.

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que .no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza
- La estructura de control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:
- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno tiene los siguientes componentes:

Ambiente de Control. Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores ética y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema. Los elementos que conforman el entorno del control son:

- Integridad y Valores Éticos
- Autoridad y Responsabilidad.
- Estructura Organizacional.
- Políticas de Personal.

Evaluación del Riesgo. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional. Este componente debe ser evaluado mediante los siguientes factores:

- En los Objetivos Globales.
- En los Objetivos Asignados a cada Actividad.
- En los Riesgos.
- En Gestión de Cambio.

Actividades de Control. Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Información y Comunicación. Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir cabalmente con sus responsabilidades, para esto, es menester que se definan adecuados

canales de comunicación e información a todo nivel. La evaluación del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la Información.** La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- **En la Comunicación.** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

Cuestionarios. Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

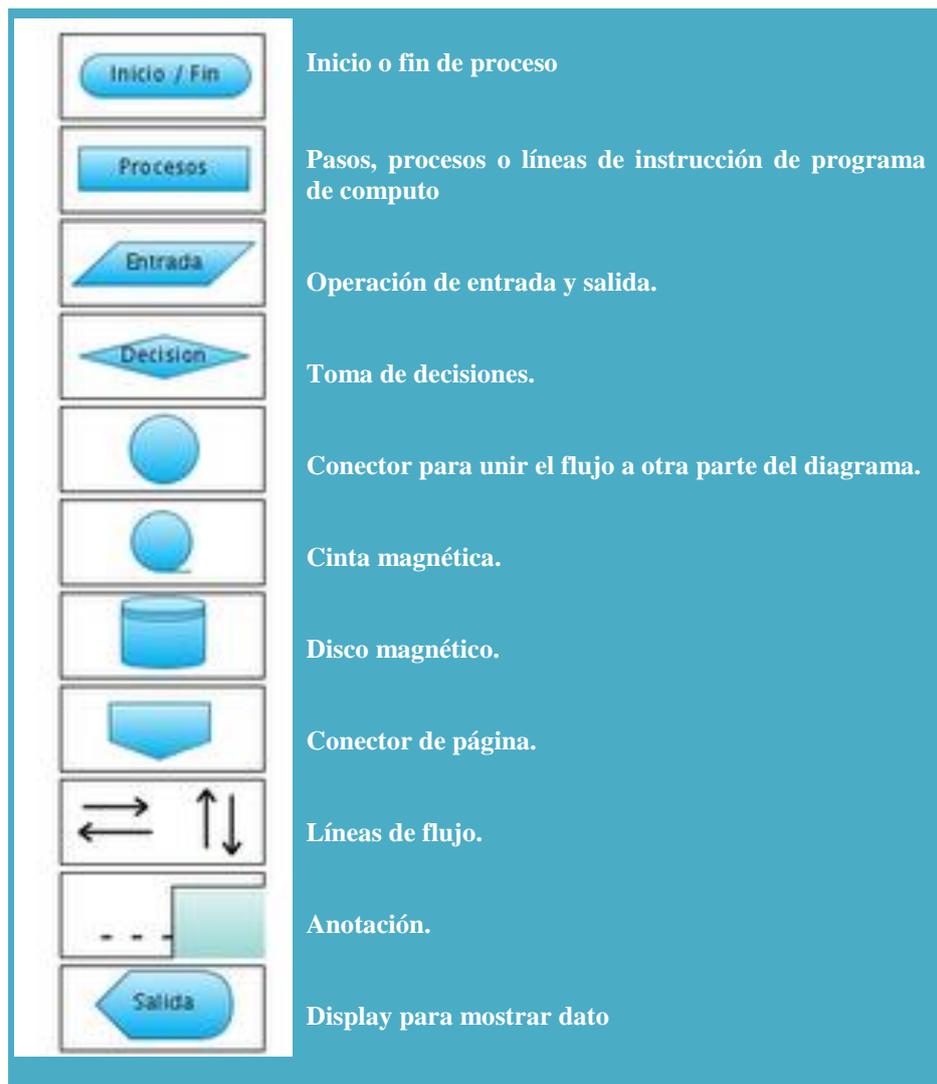
Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de

poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

Flujogramas. Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles” (pág. 25-30).

SIMBOLOGÍA DE LA FLUJODIAGRAMACIÓN

Figura No. 2



Fuente: <http://diagramas-de-flujo.wikispaces.com/>

2.2.2.6. RIESGOS DE LA AUDITORÍA

Según De Salas. (2006)

“Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

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

- ✓ **Riesgo Inherente.** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ✓ **Riesgo de Control.** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- ✓ **Riesgo de Detección.** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Evaluación del Riesgo de Auditoría

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

Mínimo - Bajo - Medio - Alto

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes poseen la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo” (pág. 61).

2.2.2.7. EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA

Según Meigs (1983)

“La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, dese ser suficiente, competente y pertinente.

La evidencia es **suficiente** (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es **competente** (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoria y además es creíble y confiable.

La evidencia es **pertinente**, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoria.

Tipos de Evidencia

Física. Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.

Documental. Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

Testimonial. Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.

Analítica. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc” (pág. 337).

2.2.2.8. HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

Según Sánchez. (2008)

“Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- ✓ Debe ser significativo
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo
- ✓ Debe ser objetivo
- ✓ Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría” (pág. 83).

Los atributos del hallazgo de auditoría son:

ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

Cuadro No. 1

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
Condición	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.	Lo que es
Criterio	Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evolución de la condición.	Lo que debe ser
Causa	Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.	Por qué sucede

Efecto	Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado., deben definirse en lo posible en términos cuantitativos.	La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser
---------------	--	---

Fuente: <http://agsonmer.blogspot.com/>

2.2.2.9. ETAPAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según John W. (1987)

“Para su organización y desarrollo la Auditoria de Gestión comprende cinco etapas generales:

- 1) Conocimiento Preliminar o Diagnostico.
- 2) Planeamiento.
- 3) Ejecución.
- 4) Comunicación de Resultados (Informe)
- 5) Seguimiento.

Conocimiento Preliminar o Diagnóstico

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición

de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

Ejecución

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ✓ Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- ✓ Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.
- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta:
- ✓ Condición, Criterio, Efecto y Causa.

Informe

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

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

Normas relativas del informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

- ✓ **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.** El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ **Consistencia.** Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.). Como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros. Razones financieras equivocadas se obtendrán si en un ejercicio una partida se clasifica como crédito diferido y en otro se clasifica como cuenta de complementaria de activo (caso de Intereses por Realizar en ventas y en Abonos).
- ✓ **Revelación Suficiente.** Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones. Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes.

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos” (pág. 76).

2.2.2.10. PAPELES DE TRABAJO

Según Santillana. (1992)

“Para llevar a cabo una auditoría satisfactoria debe darse a los auditores acceso irrestricto a toda la información acerca del negocio del cliente. Mucha de esta información es confidencial, tal como los márgenes de utilidad de los productos individuales, el proyecto de planes para combinaciones con otras compañías, y los sueldos de funcionarios y empleados clave. Los funcionarios de la compañía cliente no estarían dispuestos a proporcionar a los auditores una información que se protege con todo cuidado para que no sea del conocimiento de los competidores y empleados, a menos que puedan confiar en que los auditores mantendrán un silencio profesional sobre estas cuestiones.

En virtud de que los papeles de trabajo son sumamente confidenciales, deben salvaguardarse en todo tiempo. La salvaguarda de los papeles de trabajo generalmente quiere decir que se conservan bajo llave en un portafolio durante la hora de almuerzo y después de las horas de trabajo. Si la compañía cliente desea no informar a algunos de sus empleados sobre los sueldos de los ejecutivos, las combinaciones de negocios, u otros aspectos del negocio, obviamente los auditores no deberán destruir esta política exponiendo sus papeles de trabajo a empleados no autorizados del cliente. La política de estrecho control de los papeles de trabajo es también necesaria porque si los empleados buscaran ocultar un fraude o engañar a los auditores por alguna razón, podrían hacer alteraciones en los papeles” (pág. 325).

2.2.2.11. TÉCNICAS APLICADAS A LA AUDITORÍA

Según La Contraloría Del Estado

“Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas:

VERBALES

Indagación. Averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de aquella.

Encuestas y Entrevista. Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

OCULARES

Observación. Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Comparación o Confrontación. Fijación de la atención en las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

Rastreo. Seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

ESCRITAS

Análisis. Separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

Confirmación. Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.

Conciliación. Análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante, lo cual prueba la validez veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.

Tabulación. Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones.

DOCUMENTALES

Cálculo. Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, etc.

Comprobación. Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican.

Revisión Selectiva. Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

FISICAS

Inspección. Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación” (pág. 68:70).

2.2.2.12. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Según Sánchez. (2006)

“Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios.

Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría.

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo. Si cualquier paso del programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.

2.2.2.13. MARCAS DE AUDITORÍA

Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o subanalítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y

consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría” (pág. 2).

CÉDULA DE MARCAS

Cuadro No. 2

MARCAS	SIGNIFICADO
∅	Notas Aclaratorias
∑	Sumatoria
√	Revisado o verificado
ϕ	Hallazgo
J	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
∞	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
∅	Expedientes desactualizados
∩	Falta proceso
£	Sustentado con evidencia

Elaborado por: Ma. José Pérez

2.2.3. MODELO DE GESTIÓN

“Es una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí para dar forma o escultura a un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo” (Editorial Océano, pág. 59).

“Los modelos son el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos” (Martín K, 2001, pág. 26).

2.2.3.1. OBJETIVOS DEL MODELO

Según Patrick Rivette 1987

“Como tal un modelo teórico, es necesario ajustarlo a las condiciones reales en que debe operar, para acercarse a ellas en forma progresiva y gradual y establecer las potencialidades y límites del modelo, modificarlos si es necesario y formalizarlo, lo cual ya es imprescindible.

El modelo pretende ser una representación gráfica que se apegue a la realidad imperante y a los cambios de acuerdo a las diferentes condiciones y que permita una mejora continua de los métodos y procedimientos del trabajo.

2.2.3.2. CARACTERÍSTICAS

Al construir un modelo se debe tomar en cuenta las siguientes características.

Observable. Se entiende que el investigador científico está en condiciones de ver algunos aspectos de lo que se está llevando a cabo, observar y comprender las características de estos aspectos; ser capaz de diseñar algunas formas, no solo del comportamiento, sino también, de cómo se podrá ver en una etapa posterior, para comparar los resultados de la hipótesis con la realidad haciendo observaciones posteriores.

Medible. Otro criterio de la realidad que se puede observar en ciertos aspectos de la misma son susceptibles de ser medidos.

Sistemática. Existe un conjunto de causas y un conjunto de efectos que se interactúan de forma compleja y simultánea, razón por la cual los métodos estadísticos rutinarios de aplicación, conllevan a la retroalimentación de los programas establecidos". (pág. 19).

2.2.3.3. TIPOS DE MODELOS DE AUDITORÍA

A continuación daremos a conocer los modelos de algunos autores:

MODELO DE W. P. LEONARD (1959)

"El objetivo primordial de este modelo consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones."

El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados.

En la primera etapa de examen, identifica las posibles áreas que deben revisarse

En la segunda etapa, de evaluación... Leonard dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

En la cuarta etapa, de seguimiento, Leonard nos dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Considera importante que exista una persona encargada y con la autoridad suficiente para hacer que se implementen las recomendaciones.

MODELO DE JOHN w BUCKLEY

Según Buckley, "el objetivo de su modelo es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos".

Su modelo distingue dos formas o sistemas para llevar a cabo la Auditoría: el ad hoc y el ex natura rerum.

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la Auditoría como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la auditoría se lleva a cabo periódicamente.

Las fases del modelo son las siguientes:

Fase I Identificación del criterio de la gerencia. Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y los procedimientos adecuados, etcétera.

Fase II Preparación. Esta fase se subdivide en:

Introducción al medio.

Relación de los criterios establecidos con la situación particular de que se trate.

Confirmación del alcance del compromiso.

Fase III Efectuar el estudio administración, Esta fase la divide en dos:

Seleccionar la técnica para el estudio,

Evaluar el estudio administrativo

Fase V Informe sobre el estudio. Esto se hace con base en informes preforma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden más a la realidad percibida.

MODELO DE JOHN NOLAN

Según Nolan, "el objetivo de la Auditoría es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización" y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para asarse en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, sí considera que la Auditoría debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales. Estos pasos son los siguientes:

Fase I Definición del alcance del proyecto (de auditoría). Esta definición debe darse entre la alta gerencia y los auditores: ¿Qué abarcará la auditoría?

Fase II Planeación, preparación y organización, Deberá elaborarse un programa de trabajo donde se definan las actividades y los tiempos que se van a emplear en ellas.

Fase III Recolección de hechos y actualización de la documentación. Consiste en obtener toda la información pertinente sobre el área que se va a estudiar.

Fase IV Investigación y análisis. Es la fase más importante de la Auditoría y consiste en acumular la evidencia que sustentará nuestras recomendaciones a la gerencia.

Fase V Informe. En él se presenta un resumen del trabajo realizado, su alcance, los descubrimientos y las recomendaciones para resolver los problemas.

MODELO DE RODRÍGUEZ VALENCIA

Según Rodríguez Valencia, el objetivo principal de la AA es: "Proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran.

Su modelo comprende las siguientes seis etapas:

Fase I Estudio preliminar. Consiste en revisiones someras, cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.

Fase II Planeación. Su principal elemento es la elaboración del programa de la auditoría, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.

Fase III Investigación y examen. Se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.

Fase IV Análisis y evaluación de la información obtenida. La calidad de esta etapa definirá la calidad de la auditoría; sin embargo, sus conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.

Fase V Informe. Para su elaboración deberá tenerse en consideración quién lo va a leer y qué uso se le va a dar.

Fase VI Implementación de las recomendaciones. Esta fase es tan importante como cualquiera de las anteriores, pues en ella se ponen en práctica las medidas correctivas (pág.

2.2.4. EFICIENCIA Y EFICACIA

Según James A Stoner (1996).

Eficiencia:

“Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Eficacia:

Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

La efectividad se encuentra en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados y la capacidad de producción” (pág.9).

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

Cuadro No. 3

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Asistir al templo (iglesia)	Practicar los valores religiosos
Enfoque reactivo (Del pasado al presente)	Enfoque proactivo (Del futuro al presente)
Pregunta principal	
¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

Fuente: <http://habilidadesgerenciales.bligoo.com/>

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

El Modelo de Auditoría de Gestión permitirá incrementar la eficiencia y eficacia de los departamentos de crédito y de servicio al cliente para alcanzar un nivel competitivo de la Cooperativa San Jorge Ltda., en el ámbito local.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- ✓ Ejecutará el análisis FODA, el mismo que permitirá conocer la situación actual del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

- ✓ Se Implementará indicadores de gestión que permita identificar el grado de eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- ✓ Se diseñará un Modelo de Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., a través del cual se podrá detectar posibles falencias y oportunidades de mejora.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Modelo de Auditoría de Gestión.

2.4.2. Variable Dependiente

Eficiencia y eficacia.

2.4.3. Operacionalización de variables

Cuadro No. 4

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
MODELO DE AUDITORÍA DE GESTION	<p>Modelo. Algo que inventamos para explicar una serie de datos que queremos interpretar.</p> <p>Auditoría de Gestión. La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.</p>	Requisitos legales, políticos, criterios de desempeños, objetivos, diagnósticos, procedimientos, recursos, y programas de gestión.
EFICIENCIA Y EFICACIA	<p>Eficiencia. Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.</p> <p>Eficacia. Consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.</p>	Eficiencia Eficacia Economía

Elaborado por: Ma. José Pérez.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación de Tesis sobre un Modelo de Gestión se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo.

El análisis cualitativo reconoce la subjetividad de los sujetos como parte del proceso de investigación. Pretende un acercamiento a los sujetos en estudio, usa la lógica y nos permite hacer un estudio pormenorizado sobre la situación actual del departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Jorge”.

El paradigma cuantitativo será puesto en práctica para recoger la información que se genera en cuanto a metas que serán sometidos a estudio, mediante indicadores de gestión que analizaran datos en porcentajes de representación, etc., los mismos que tienen un enfoque objetivo.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicará un proceso científico que nos permitirá posicionarnos en el método crítico – propositivo; para lo cual se aplicarán las siguientes técnicas:

Observación de Campo.- Esta técnica me permitió ponerme en contacto con los directivos y empleados del departamento de crédito; de tal manera que logre analizar su actitud hacia el trabajo, nivel cumplimiento del reglamento interno y procedimientos del departamento de crédito.

Bibliográfica - Documental.- La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para esta investigación está constituida por la Sra. Gerente (1), personal del departamento de crédito (2), persona encarga de atención al cliente (1), personal del departamento financiero (2) miembros del consejo de administración (9), miembros del consejo de vigilancia (5) que en total suman 21. Además tenemos un promedio mensual de 2425 socios que acuden a la cooperativa.

Actualmente tenemos un promedio mensual de 2425 socios que acuden a la cooperativa 2425.

FORMÚLA

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{1,15^2 * 0,5 * 0,5 * 2425}{(5^2 (2425 -1)) + 1,15^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 125 Encuestas.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL

Cuadro No. 5

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
Gerente	1	1
Departamento de Crédito	2	2
Área de Atención al Cliente	1	1
Departamento Financiero	2	2
Consejo de Administración	9	9
Consejo de Vigilancia	5	5
Socios	2425	125
Total	2445	145

Elaborado por: Ma. José Pérez

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método analítico-sintético

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

Técnicas

Para esta investigación se realizarán 144 encuestas a directivos (*Ver anexo No. 01*), empleados (*Ver anexo No. 02*), y socios (*Ver anexo No. 03*) de acuerdo a la muestra obtenida.

Instrumentos

Se utilizó una guía de entrevista a la Gerente. (*Ver anexo No. 04*)

3.4. RESULTADOS

3.4.1. Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”

PREGUNTA N° 1.- ¿Se ha resuelto en el consejo de administración políticas para determinar el direccionamiento estratégico?

POLÍTICAS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

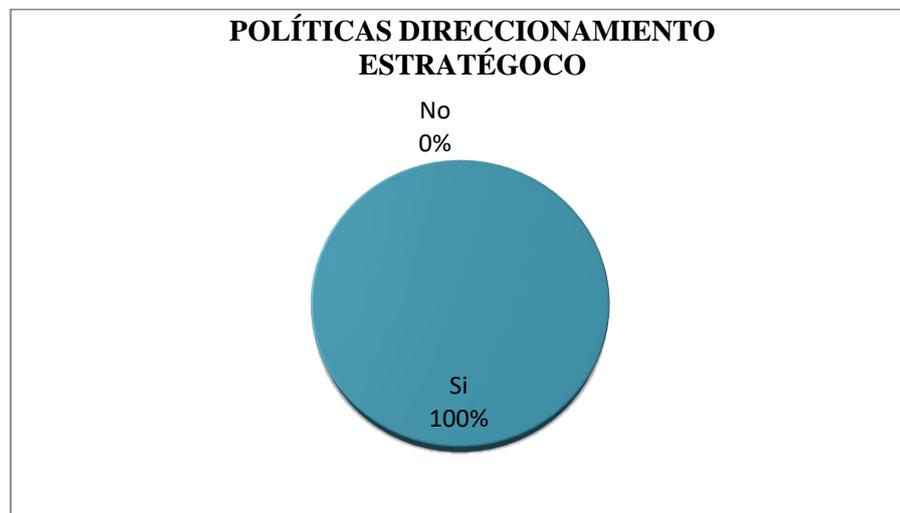
Cuadro No. 6

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que el consejo de administración si estableció políticas para determinar el direccionamiento estratégico de la Cooperativa “San Jorge”. Ltda.

PREGUNTA N° 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Auditoría de Gestión incrementa la eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?

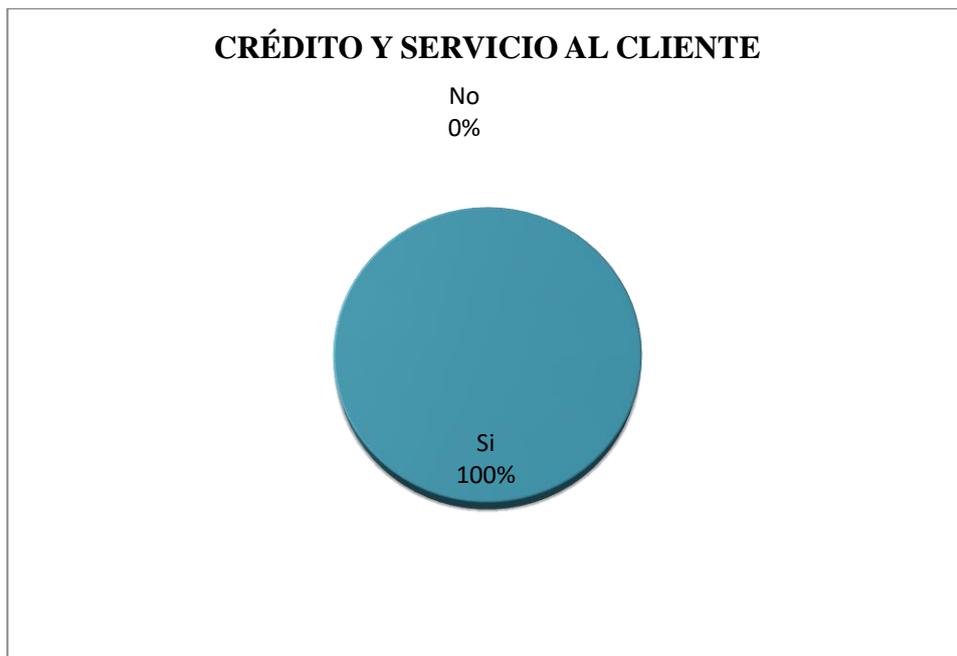
MODELO INCREMENTE EFICIENCIA Y EFICACIA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE

Cuadro No. 7

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiestan que con la implementación de un Modelo de Auditoría de Gestión si se puede lograr incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente.

PREGUNTA N° 3.- ¿Con que frecuencia se emiten resoluciones relacionadas a la emisión y recuperación de créditos?

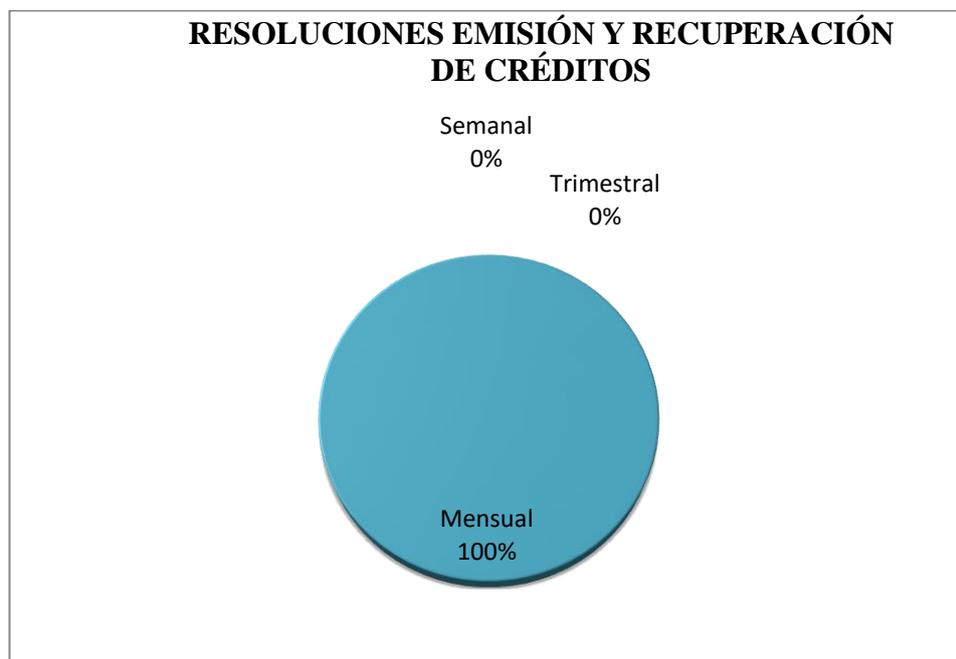
RESOLUCIONES EMISIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS

Cuadro No. 8

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Semanal	0	0
Mensual	14	100%
Trimestral	0	0
Total	14	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que se emite las resoluciones de emisión y recuperación de crédito se realiza cada mes.

PREGUNTA N° 4.- ¿Los procesos de crédito están de acuerdo a las disposiciones legales?

PROCESOS DE CRÉDITOS

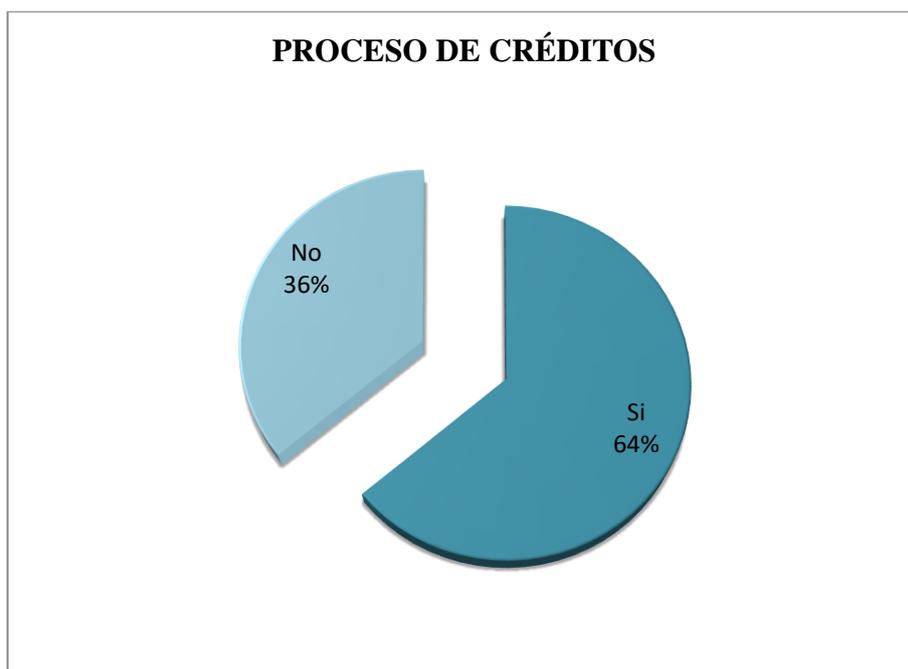
Cuadro No. 9

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	8	64%
No	6	36%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 64% de los directivos encuestados manifiestan que los procesos de crédito si se realizan de acuerdo a las disposiciones legales, mientras que el 36 manifiesta que no se cumplen las disposiciones legales.

PREGUNTA N° 5.- ¿Se aplican índices de gestión para determinar el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de Crédito y Servicio al Cliente?

APLICACIÓN DE ÍNDICES DE GESTIÓN

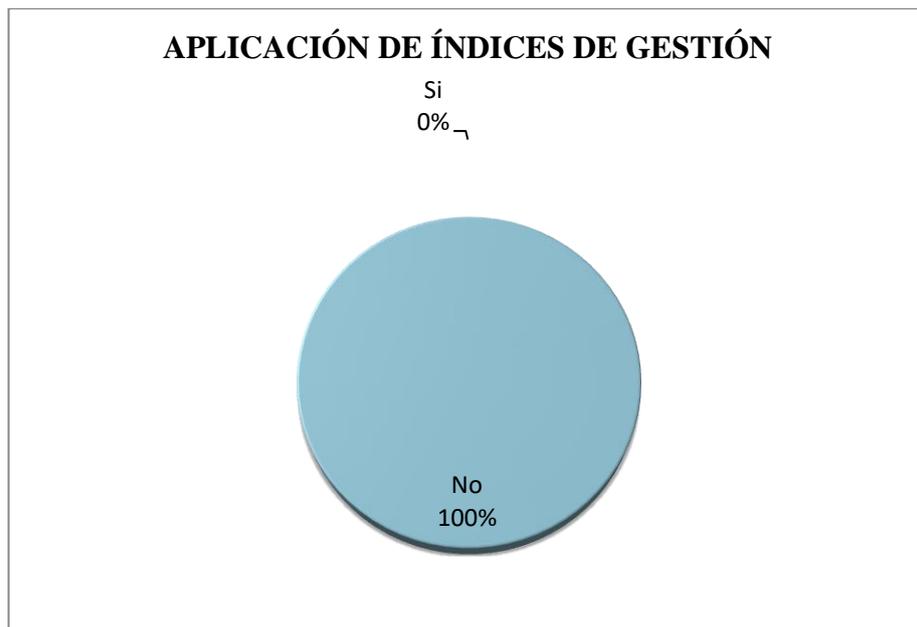
Cuadro No. 10

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	0	0
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que no se aplican índices de gestión para medir el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa.

3.4.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los Empleados del Departamento de Crédito, Servicio al Cliente y Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”

PREGUNTA N° 1.- ¿Se han determinado por escrito las funciones que usted realiza?

DTERMINACIÓN DE FUNCIONES POR ESCRITO

Cuadro No. 11

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 6



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 80% de los empleados encuestados manifiestan que si se les dio a conocer sus funciones por escrito, mientras que el 10% que corresponde al departamento del Servicio al Cliente manifestó que no se le dieron a conocer las funciones por escrito.

PREGUNTA N° 2.- ¿Se han realizado Auditoras en los últimos 5 años?

AUDITORÍAS REALIZADAS

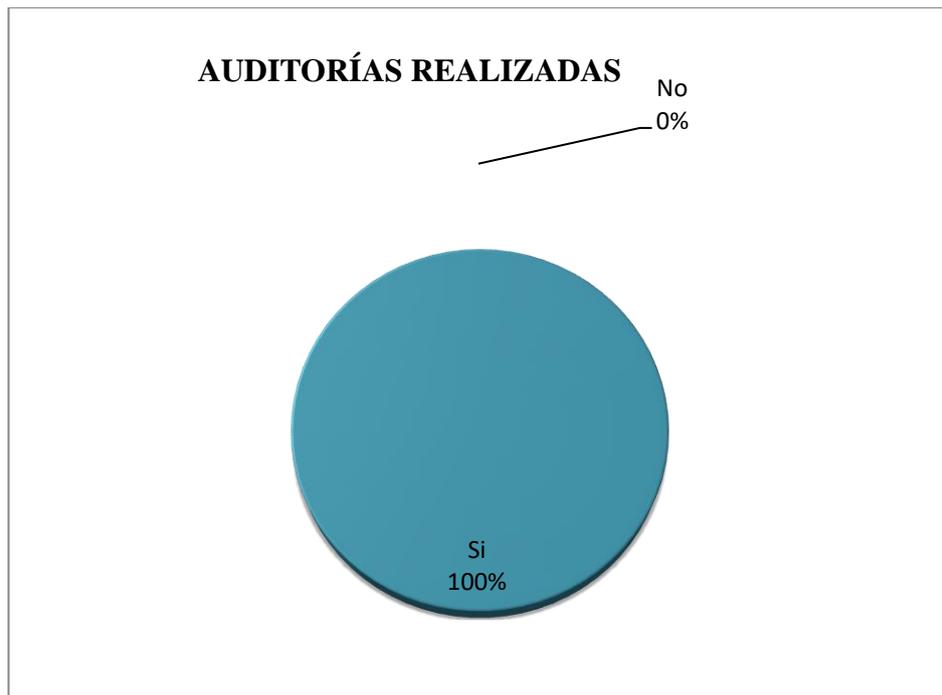
Cuadro No. 12

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	5	100%
No	0	0
Total	5	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados manifiestan que si se ha realizado auditorias en la Cooperativa.

PREGUNTA N° 3.- ¿Existe el Departamento de Auditoría interna?

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

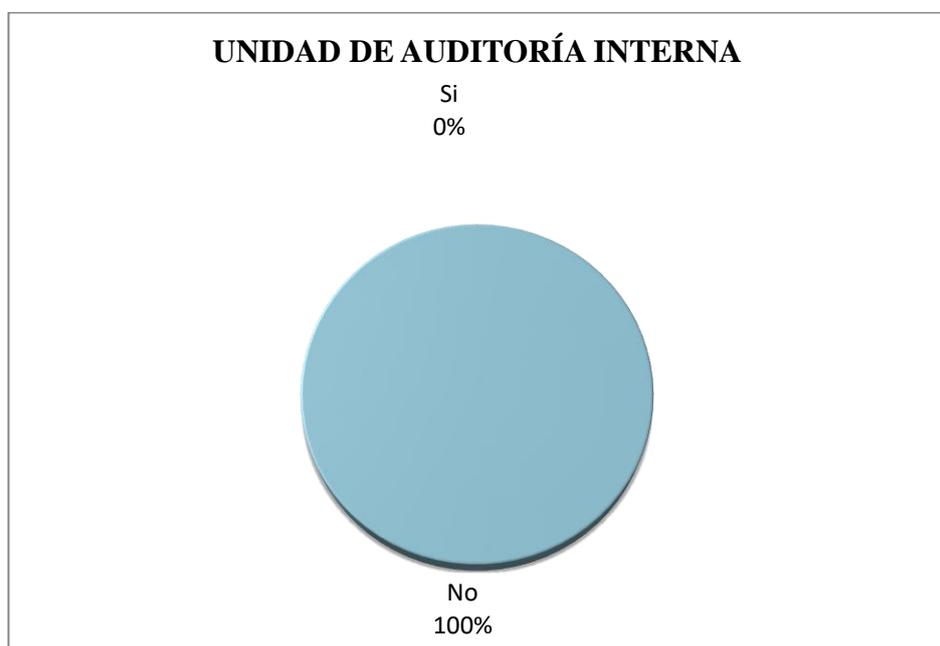
Cuadro No. 13

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiestan que la Cooperativa no dispone de una departamento o unidad de auditoría interna.

PREGUNTA N° 4.- ¿Cree usted que los estados financieros entregados oportunamente pueden convertirse en un aporte para la toma de decisiones?

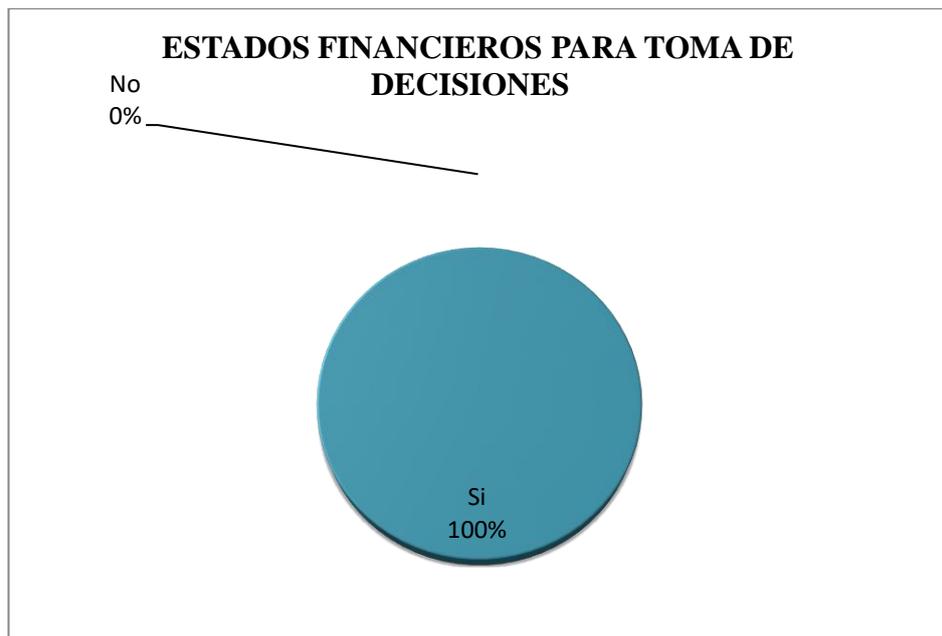
ESTADOS FINANCIEROS PARA TOMA DE DECISIONES

Cuadro No. 14

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	5	100%
No	0	0
Total	5	100%

Fuente: Encuesta de datos
 Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta de datos
 Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados manifiestan que la entrega oportuna de estados financieros si pueden convertirse en un aporte para la toma de decisiones.

PREGUNTA N° 5.- ¿Cree usted que un modelo de Auditoría de Gestión incremente la eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?

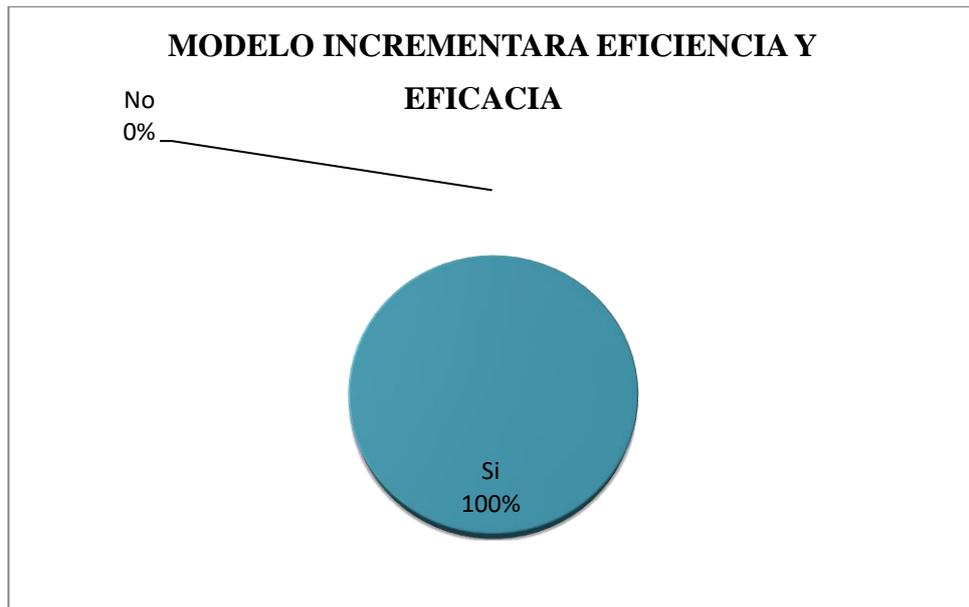
MODELO INCREMENTARA EFICIENCIA Y EFICACIA

Cuadro No. 15

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	5	100%
No	0	0
Total	5	100%

Fuente: Encuesta de datos
 Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta de datos
 Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 100% de los empleados encuestados manifiestan que con la implementación de un Modelo de Auditoría de Gestión si se puede lograr incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente.

3.4.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”

PREGUNTA N° 1.- ¿Califique la atención al cliente que le han brindado?

ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro No. 16

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Muy buena	16	13%
Buena	38	30%
Regular	54	43%
Mala	17	14%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

Como podemos identificar en el gráfico el mayor porcentaje es del 43% con calificación regular, el 30% calificación buena, 14% calificación mala y el 13% con calificación muy buena atención al cliente.

PREGUNTA N° 2.- ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

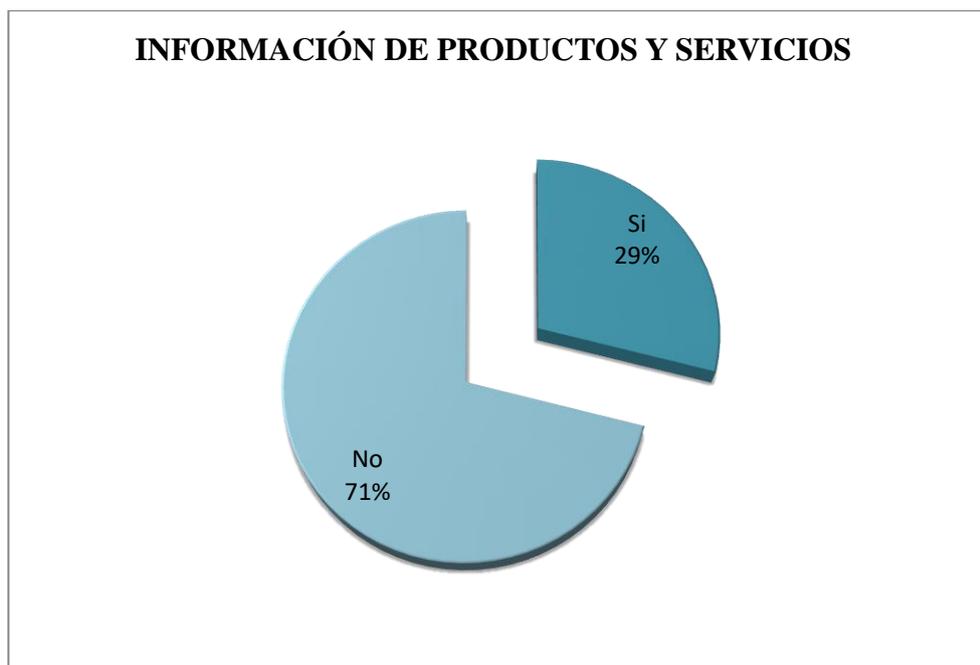
Cuadro No. 17

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	36	29%
No	89	71%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 71% de los socios encuestados manifiestan que no se da información correcta sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, mientras que el 29% indicó que si se daba a conocer correctamente la información sobre servicios y productos.

PREGUNTA N° 3.- ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?

TRÁMITE PARA UN CRÉDITO

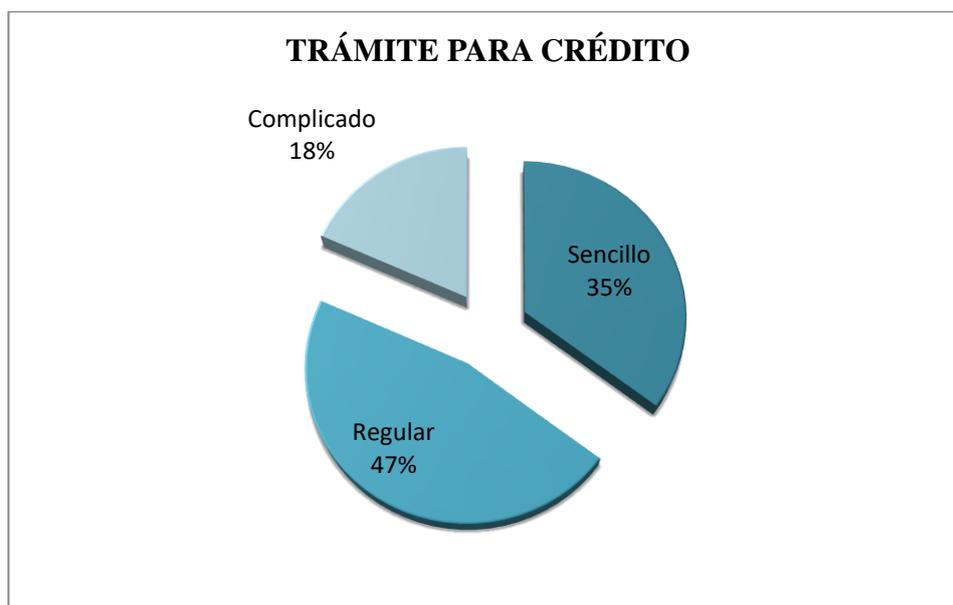
Cuadro No. 18

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Sencillo	44	35,2%
Regular	58	46,4%
Complicado	23	18,4%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 47% de los socios encuestados manifiestan que el trámite para conseguir un crédito es regular, el 35% indicó que el trámite es sencillo, mientras que el 18% manifestó que el trámite es complicado.

PREGUNTA N° 4.- Considera usted que los intereses que paga por un crédito son:

INTERÉSES DEL CRÉDITO

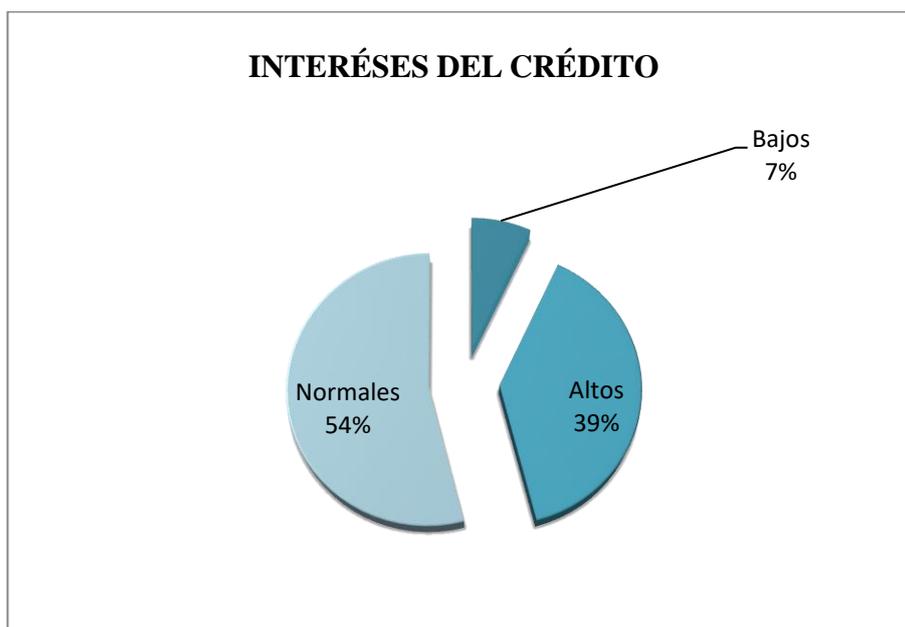
Cuadro No. 19

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Bajos	9	7%
Altos	49	39%
Normales	67	54%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 54% de los socios encuestados manifiestan que los intereses de los créditos son normales, el 39% indicó que los intereses son muy altos, mientras que el 7% manifestó que los intereses son bajos.

PREGUNTA N° 5.- ¿Está de acuerdo con los plazos de los créditos?

PLAZOS DE CRÉDITO

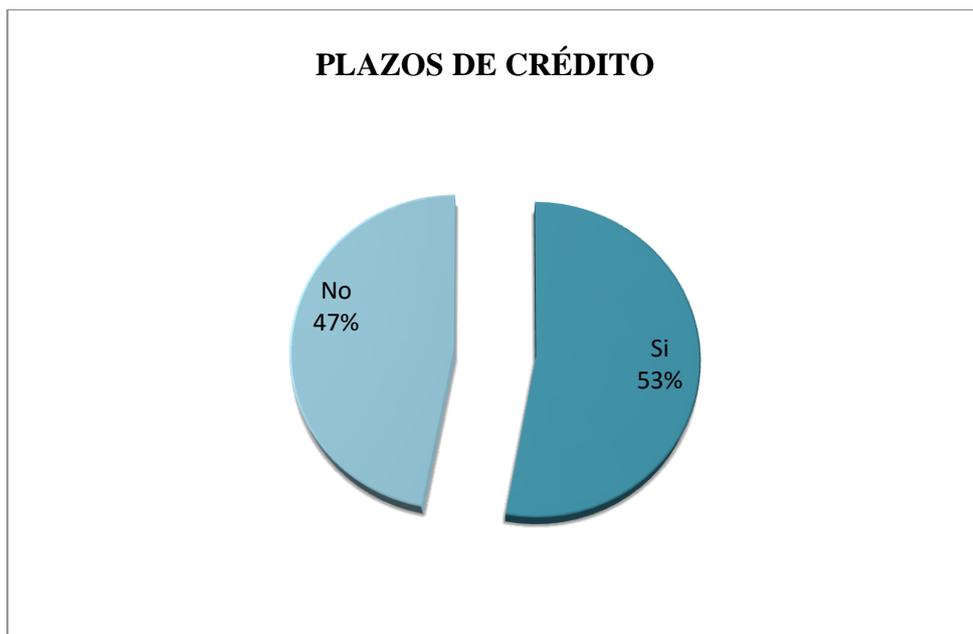
Cuadro No. 20

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	66	53%
No	59	47%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Gráfico No. 15



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Ma. José Pérez

Interpretación:

El 53% de los socios encuestados manifiestan que si esta de acuerdo con los plazos de los créditos que ofrece la Cooperativa, mientras que el 47% manifiesta q no esta de acuerdo.

3.4.4. Entrevista aplicada la Sra. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda.

ENTREVISTA ING. MIRELLA CELLERI GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.

1. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó en esta cooperativa una Auditoría de Gestión y cuáles fueron las recomendaciones?

Auditorías de Gestión no se han realizadas, únicamente se ha ejecutado auditorías financieras y la última vez que se llevo a cabo fue hace 1 año.

2. ¿Existe planificación estratégica?

Si, la Cooperativa cuenta con planificación estratégica.

3. ¿Existe en la cooperativa un Modelo de Auditoría de Gestión?

Dentro de la Cooperativa no existe un Modelo de Auditoría de Gestión, sin embargo considero que es necesario

4. ¿Cree usted que un Modelo de Auditoría de Gestión puede lograr incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?

Efectivamente, ya que considero una herramienta que puede contribuir para el desarrollo no solo de mencionados departamentos sino de la institución en sí.

5. ¿Se han establecido estrategias para incrementar eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?

No se ha establecido estrategias específicas para mencionados departamentos, contamos con estrategias únicamente para la gerencia.

6. ¿Se aplican índices de gestión para determinar el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de Crédito y Servicio al Cliente?

No, únicamente se trabaja con índices financieros.

7. ¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?

No, incluso no realizamos ningún tipo de inspección antes de otorgar el crédito, únicamente nos respaldamos con la documentación solicitada.

8. ¿Qué porcentaje de morosidad registra la cooperativa actualmente?

El porcentaje total de morosidad está en el 5% y esta va hacia la baja, depende de los meses del año y dependiendo justamente de las condiciones en las que los socios van adquiriendo actividades que de pronto ponen más prioridad a otras cancelaciones u otros eventos económicos pero que luego se van recuperando.

3.5. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Se ha planteado la siguiente hipótesis a defender para el desarrollo de la presente investigación:

¿Permitirá el Modelo de Auditoría de Gestión incrementar la eficiencia y eficacia de los departamentos de crédito y de servicio al cliente para alcanzar un nivel competitivo de la Cooperativa San Jorge Ltda., en el ámbito local? La misma que se verifica mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios del departamento de crédito, ya que en base a la información recopilada se ha procedido al análisis e interpretación de los datos que validan la propuesta, mediante las siguientes observaciones.

En la pregunta dos de la encuesta dirigida a los directivos y la pregunta cinco de la encuesta a los empleados, acerca de que si un Modelo de Auditoría de Gestión incrementa la eficiencia y eficacia en Departamento de Crédito y Servicio al Cliente, el 100% responde de forma positiva, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

En la pregunta uno de la encuesta dirigida a los socios tenemos un porcentaje es del 43% con calificación regular, el 30% calificación buena, 14% calificación mala y el 13% con calificación muy buena atención al cliente, lo cual indica que la atención al cliente es regular.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente marco propositivo tiene como objetivo presentar un Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA., de la ciudad de Riobamba. Dicho tema se abordara de la siguiente manera.

La propuesta consta de las siguientes partes: como primer punto tenemos la fundamentación de la propuesta donde se encuentra descrita la base legal y el estatuto reglamentario de la cooperativa, como segundo punto tenemos el direccionamiento organizacional en el mismo que se describe la reseña histórica, organigrama estructural y la ubicación geográfica de la institución, tercero Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la misión, visión, objetivos, valores y principios de la institución, en la cuarta parte contamos con el análisis interno y externo, por ultimo tenemos la propuesta que es la ejecución del modelo de auditoría de gestión el mismo que consta de las siguientes fases:

Fase I: Planificación Preliminar. Como primera etapa del proceso reúne el conocimiento acumulado de la institución. FASE II: Planificación Específica. Luego de obtener el conocimiento previo de la institución, procederá a realizar la medición del control interno ejecutado en la entidad, con el cual procederá a plantear los procedimientos de auditoría que serán aplicados durante el transcurso de la auditoría. FASE III: Ejecución de Trabajo Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que en esta, deberán efectuarse las pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría detalladas en el Programa de Auditoría, los cuales permitirán obtener hallazgos suficientes y competentes, que aportarán al auditor para la elaboración de su informe. FASE IV: Comunicación de Resultados. Luego de analizar la información conseguida, se describirán todos los hallazgos obtenidos, se pueda determinar las recomendaciones respectivas, que permitirán obtener mejores niveles de eficiencia y eficacia en las áreas analizadas.

4.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda. Es una entidad controlada actualmente por el ente de control será basado de acuerdo a la LEY ORGANICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Las leyes y reglamentos que rigen la vida jurídica de la cooperativa son:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- ✓ Ley del Régimen Tributario Interno
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ✓ Código del trabajo
- ✓ Reglamento Interno

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador, también denominada habitualmente como Constitución Política de Ecuador es la norma suprema de la República del Ecuador. Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIO

Apoyar la construcción de una nueva economía, fundamentada en los principios de solidaridad, subsidiaridad, complementariedad, reciprocidad y sostenibilidad, como base de la formulación de las políticas públicas para el fomento y desarrollo de la economía popular actualmente existente, incorporando en ésta la incidencia de la economía solidaria, propendiendo hacia la creación de una nueva estructura económica y una Nueva Arquitectura Financiera que facilite la vinculación equitativa entre la economía del estado, la economía del capital y la economía popular.

Monitoreo y evaluación del sistema de calificación para el acceso al programa de compras públicas, en beneficio de productores y microempresarios vinculados a la economía popular y solidaria.

Las leyes dentro de una sociedad, son los instrumentos con los cuales se puede gobernar a dicha sociedad y con estos mismos instrumentos tratar de crear condiciones justas y equitativas para con y entre todos los componentes de la mencionada sociedad, poniendo límites y responsabilidades las cuales de no cumplirse serán juzgadas y sancionadas por la misma sociedad representada esta, por la autoridad competente en cada caso y nombra expresamente para esto, por la misma sociedad.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y SU REGLAMENTO.

Regulada por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad.

Los tributos se constituyen en un medio para obtener recursos presupuestarios los que servirán como instrumento de política económica general.

La presente ley está integrada por los impuestos que se aplican a las entidades privadas o públicas y sus exenciones, entre los que se encuentran: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, y Retención en la Fuente.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

Es una entidad pública descentralizada, con autonomía que tiene por objeto la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

La misión que tiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es el de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia y sin ella, contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley.

La Cooperativa cumple con lo que establece este organismo a través de la Ley de Seguridad Social, en la cual expresa las obligaciones que debe cumplir a favor de los empleados entre los que se encuentran el pago de un aporte individual y patronal

obligatorios, de fondos de reserva, así como el pago de préstamos que acceden los empleados como quirografarios e hipotecarios, de esta manera puede hacer uso de este servicio social cuando el empleado lo necesite.

En lo que se refiere a las obligaciones la Institución paga el 9,35% como aporte individual y el 11,15% como aporte patronal.

CÓDIGO DEL TRABAJO

En razón de que el ámbito del Código del Trabajo se refiere a preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y su aplicación a las modalidades y condiciones del trabajo, su estudio es de fundamental importancia para la formación profesional del alumno, pero también lo es para las personas que de una u otra manera se encuentran relacionadas con actividades de la producción o de la empresas

REGLAMENTO INTERNO DE LA COAC “SAN JORGE” LTDA.

Se presenta los Artículos más importantes.

De los socios:

Art. 6.- Son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge Ltda.”, todas las personas naturales o jurídicas que hubieren suscrito el Acta Constitutiva de la entidad y los que posteriormente fueren admitidos por el Consejo de Administración, de conformidad con la Ley, el Reglamento General de Cooperativas y el presente Estatuto.

Art. 7.- Para ser socio se requiere:

a).- Ser legalmente capaz de conformidad con la Ley de Cooperativas y disposiciones legales vigentes

b).- Tener el siguiente vínculo común; ser oficial o voluntario de las Fuerzas Armadas: Servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y primer grado de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho, y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas. (Consanguinidad: 1mer grado, Padres e hijos, 2do Grado, hermanos abuelos y nietos, 3cer grado, tíos y sobrinos. Afinidad 1mer grado, Suegros y entenados)

Art. 8.- No podrán ser socios quienes hayan sido expulsados de otras cooperativas, o enjuiciados y sancionados por delitos.

Art. 10.- Son derechos y obligaciones de los socios:

- a).- Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas de su Reglamento General, del presente Estatuto, y Reglamento Interno de la Cooperativa.
- b).- Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determine el Consejo de Administración.
- c).- Asistir personalmente o por medio de sus delegados a las sesiones de Asambleas Generales y ejercer en ellas el derecho de voz y voto.
- d).- Participar en la distribución de los excedentes o perdidas sociales.

Art. 11.- La calidad de socio se pierde por:

- a) Retiro voluntario.
- b) Por exclusión; y, expulsión.
- c) Por fallecimiento.

Art. 15.- El incumplimiento en el pago de los haberes, y luego de haber sido requerido el socio por más de tres ocasiones y por escrito de parte del Gerente, será motivo de exclusión del socio.

Art. 16.- El Consejo de Administración o la Asamblea General podrá resolver la exclusión de un socio, previa comprobación en los siguientes casos:

- a).- Por mala conducta notoria, por delitos contra la propiedad, el honor o vida de personas.
- b).- Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa, así como dirigir actitudes disociadoras en perjuicio de la misma.
- c).- Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en contra de los fines o intereses de la Cooperativa.

Art. 19.- En caso de fallecimiento del socio, los herederos del fallecido recibirán los haberes que le hubieren correspondido por cualquier concepto.

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN

Art. 21.- Son órganos de la Cooperativa:

- a) Asamblea General;
- b) Consejo de Administración;

- c) Consejo de Vigilancia;
- d) Gerencia; y,
- e) Comisiones Especiales.

De la Asamblea General:

Art. 22.- La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa, está compuesto por todos los socios activos reunidos en sesión plenaria y en goce de sus derechos.

Art. 23.- Las Asambleas Generales pueden ser Ordinarias.

Art. 24.- La Asamblea General Ordinaria, se reunirá en los meses de Enero y Julio de cada año.

Art. 25.- La Asamblea General Extraordinaria se llevara a cabo en cualquier época del año previa convocatoria legal.

Art. 27.- Las convocatorias para Asambleas Generales, se harán con ocho días de anticipación, en las mismas que se indicara el lugar, día y hora de la asamblea.

Art. 29.- En razón de la Naturaleza de la Cooperativa y sus fines de servicio a los integrantes de las “**FUERZAS ARMADAS**”, sin consideración a su ubicación geográfica

Art. 31.- Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- a) Reformar el presente Estatuto.
- b) Aprobar el Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa;
- c) Elegir y remover con justa causa a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisiones Especiales y otros delegados.
- d) Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen total o parcial de los mismos.
- e) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los derechos contemplados en la Ley de Cooperativas.

Del Consejo de Administración:

Art. 33.- El Consejo de Administración es el organismo responsable directo de la administración.

Art. 35.- Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:

- a) Establecer normas generales de administración interna de la entidad con sujeción a la Ley, su Reglamento y este Estatuto;
- c) Nombrar las comisiones especiales.
- c) Autorizar los contratos, en que intervengan la cooperativa.
- d) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiros de los socios.
- e) Autorizar los traspasos de los Certificados de Aportación.
- f) Elaborar y aprobar los Reglamentos Internos de la Cooperativa.
- g) Sancionar a los socios de conformidad con la Ley.

Del Consejo de Vigilancia

Art. 38.- El Consejo de Vigilancia es el organismo de fiscalización y control de la Cooperativa.

Art. 39.- Son Facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Verificar las actuaciones del Consejo de Administración, del Gerente y las Comisiones Especiales.
- b) Supervisar todas las inversiones que se realicen a nombre de la Cooperativa.
- c) Dictar normas generales para la elaboración y manejo de la Contabilidad.
- d) Dar el visto bueno o vetar los programas aprobados por el Consejo de Administración.
- e) Ejercer las demás funciones y cumplir obligaciones que dimanen de las leyes pertinentes.

Del Gerente:

Art. 40.- El Gerente es el representante legal de la Cooperativa, y su administrador responsable.

Art. 41.- Son obligaciones y atribuciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- b) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- c) Controlar y dirigir la contabilidad de la Entidad conforme a las regulaciones impartidas por el Consejo de Vigilancia.
- d) Abrir las cuentas bancarias, girar, endosar y cancelar cheques de la Cooperativa.

- e) Realizar pagos conjuntamente con el Presidente, hasta un valor de cuatro salarios unificados;
- f) Elaborar ternas para el nombramiento de empleados de la cooperativa.
- g) Asistir a las sesiones de los Consejos de Administración y Vigilancia con voz informativa.
- h) Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse por ello.
- i) Cumplir con las demás Obligaciones y ejercer los derechos contemplados en la Ley, su Reglamento General, el presente Estatuto y los Reglamentos Internos.

4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN¹

“Satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante el Ahorro y Crédito, en base a la solidez e imagen de la Cooperativa, trabajando con personal capacitado, responsable y comprometido, brindándoles servicios financieros ágiles, generando así progreso y bienestar para la familia militar”.

VISIÓN

“Ser una Institución con cobertura nacional, líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de nuestros socios”.

OBJETIVOS

- ✓ Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros de los socios, y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos, todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperación crediticia.
- ✓ Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Financiar programas individuales y colectivos de sus socios.
- ✓ Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.
- ✓ Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.

¹ <http://www.coac-sanjorge.com/mision.htm>

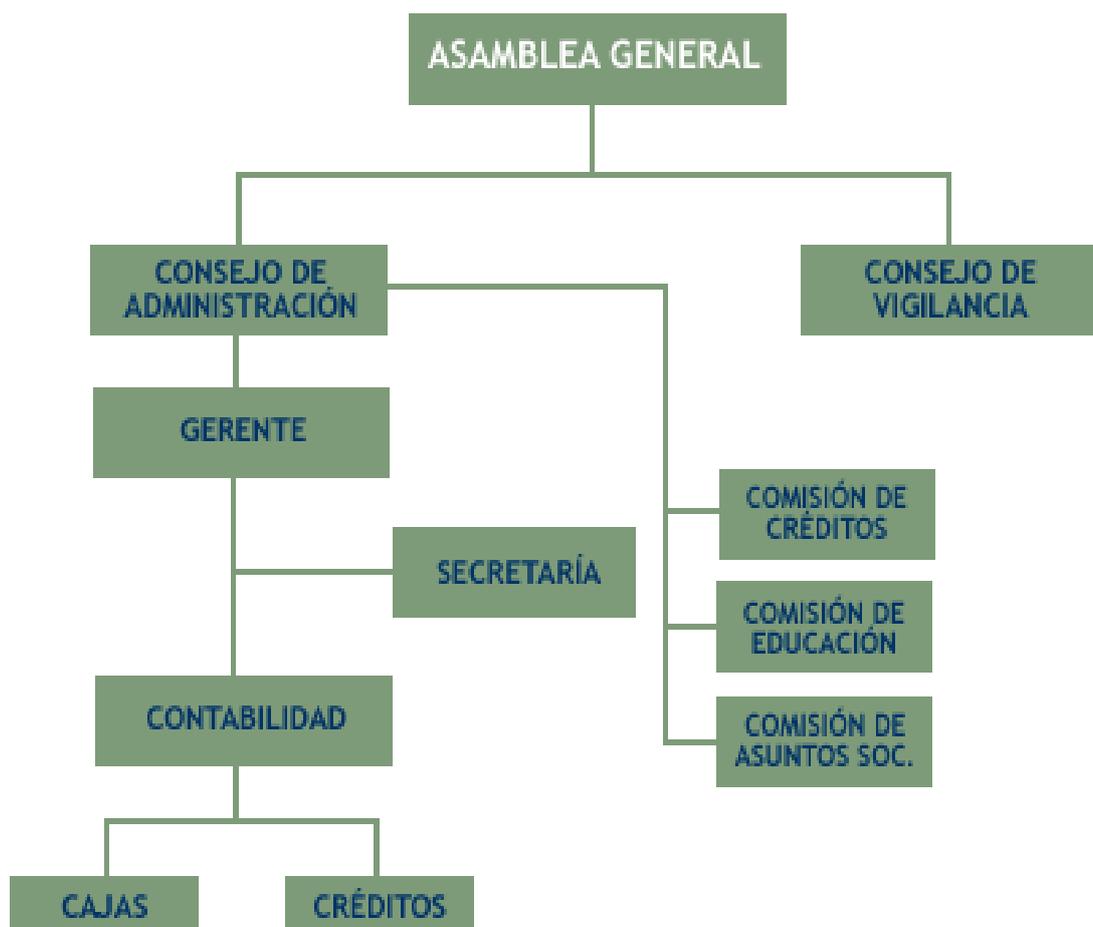
VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- ✓ Asociación voluntaria
- ✓ Participación económica de sus socios
- ✓ Autonomía
- ✓ Independencia

4.4. ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL²

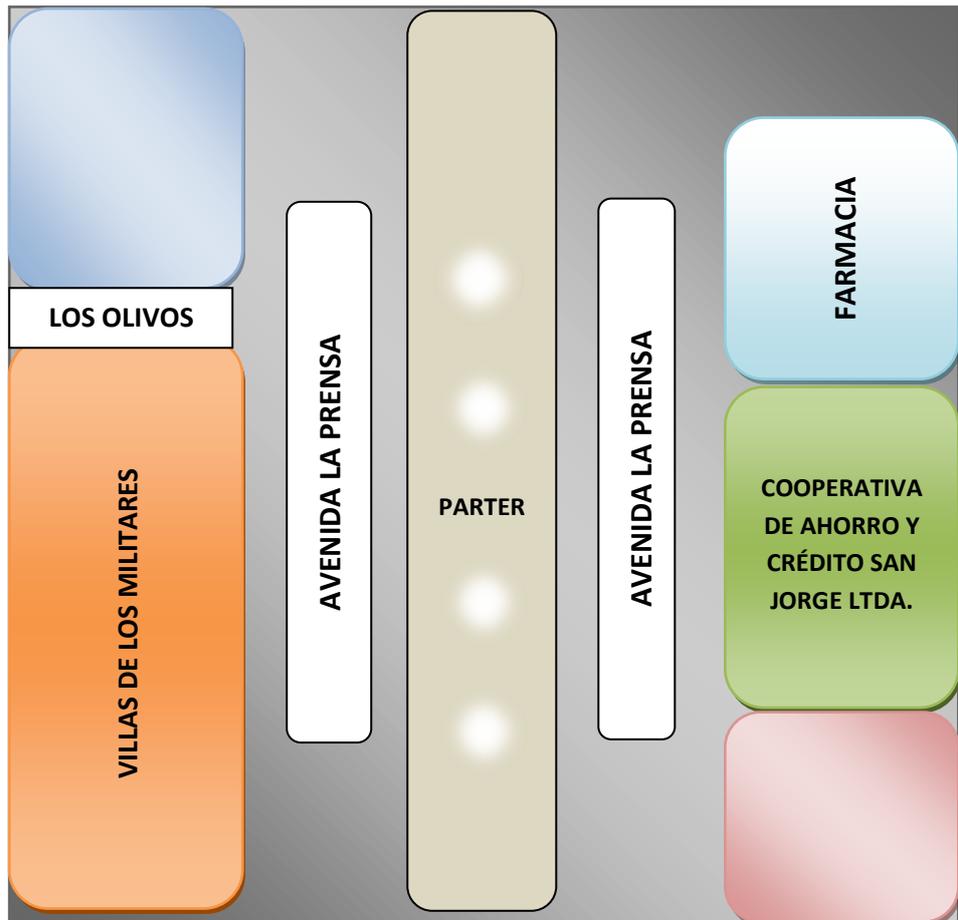
Figura No. 3



² <http://www.coac-sanjorge.com/organigrama.htm>

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Figura No. 4



Elaborado por: Ma. José Pérez

4.5. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

Definiciones:

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

ANÁLISIS INTERNO

Cuadro No. 22

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Talento Humano	La Cooperativa cuenta con talento humano crediticio.
F2	Diversidad de productos y servicios.	Los Cooperativa ofrece variedad de productos y servicios a elección del cliente.
F3	Capacidad de negociar	Se busca el equilibrio para una buena medicación.
F4	Confiabilidad de los socios	Se mantiene un alta confiabilidad de los socios.
F5	Gente joven.	Se cuenta con Talento Humano joven y dinámico.

F6	Líneas de crédito.	Se cuenta con varias líneas de crédito.
F7	Infraestructura.	La Cooperativa cuenta con infraestructura propia.

DEBILIDADES		
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.	No se mantiene un adecuado manejo de marketing.
D2	Cultura Organizacional.	Ausencia de procedimientos y políticas escritas.
D3	Poco personal acorde a las necesidades del departamento de crédito.	La Cooperativa cuenta solo con una persona en el departamento de crédito.
D4	Falta de estímulos.	La Cooperativa no brinda ningún tipo de incentivo para mejorar la productividad del personal.
D5	Falta de indicadores de desempeño.	La gerencia, no aplica o mide el desempeño del personal de forma constante, que permitan conocer el avance de los mismos
D6	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.	Es prudente mantener un contacto constante del cliente, pues de esta forma se va a conocer de que manera esta invertido el crédito otorgado.
D7	Falta de equipos.	(Impresoras láser) y muebles (archivadores) que permitan tener perfectamente ordenado el archivo

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

Cuadro No. 23

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F1, F2, F5,F7,D3	F3,F4,F6	
	MEDIA	D1,D2,D4	D5,D6,	
BAJA	D3,D7			

Elaborado por: Ma. José Pérez

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Cuadro No. 24

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Talento humano.					
F2	Diversidad de productos y servicios.					
F3	Capacidad de negociar.					
F4	Confiabilidad de socios.					
F5	Gente joven.					
F6	Líneas de crédito.					
F7	Infraestructura.					
D1	Insuficiente manejo de publicidad.					
D2	Cultura organizacional.					
D3	Poco personal acorde a las necesidades del departamento de crédito.					
D4	Falta de estímulos.					
D5	Falta de indicadores de desempeño.					
D6	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.					
D7	Falta de equipos.					
TOTAL		3	4	0	4	3
PORCENTAJE		21.43%	28.57%		28.57%	21.43%

Elaborado por: Ma. José Pérez

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Cuadro No. 25

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Talento humano	0,10	5	0,50
2	Diversidad de productos y servicios.	0,10	5	0,50
3	Capacidad de negociar.	0,10	4	0,40
4	Confiabilidad de los socios.	0,10	4	0,40
5	Gente Joven.	0,10	5	0,50
6	Líneas de crédito.	0,10	4	0,40
7	Infraestructura.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
8	Insuficiencia manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
9	Cultura organizacional.	0,10	2	0,20
10	Poco personal acorde a las necesidades del departamento de crédito.	0,10	1	0,10
11	Falta de estímulos.	0,10	2	0,20
12	Falta de indicadores de desempeño.	0,10	2	0,20
13	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.	0,10	1	0,10
14	Falta de equipos.	0,10	2	0,20
TOTAL		1,40	42	4,20

Elaborado por: Ma. José Pérez

El resultado de 4,20% indica que la Cooperativa tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado la realización de cambios urgentes, como adoptar una cultura organizacional que permita contar con políticas y procedimientos, a la vez 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 contar con más personal que sea de aporte para el departamento de crédito y a la vez realizar un seguimiento al cliente para conocer de qué forma esta invertido los créditos otorgados por la institución, logrando q estas se incrementen y ayuden al constante desarrollo de la Cooperativa.

ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO.

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

ANALISIS EXTERNO

Cuadro No. 26

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Incremento de demanda.	En las varias líneas de crédito.
O2	Captación de nuevos cliente.	Debido a los diversos servicios y productos que ofrece la Cooperativa.
O3	Bajas tasas de interés.	En relación con las otras instituciones financieras.
O4	Respaldo de las Fuerzas Armadas.	Institución de servicio para los .
AMENAZAS		
A1	Sobreendeudamiento de clientes.	Implica que los clientes no puedan cumplir con sus obligaciones.
A2	Alto nivel de competencia.	Por parte de las entidades financieras privadas.
A3	Falta de cultura en el pago.	Riesgo en que los clientes no realicen sus pagos puntualmente.
A4	Situación política del país.	Esto puede afectar la economía.

Elaborado por: Ma. José Pérez

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

Cuadro No. 27

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	A2,O1		
	MEDIA	A3,O2,O3	O4	
BAJA	A1,A4			

Elaborado por: Ma. José Pérez

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Cuadro No. 28

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Incremento de demanda.					★
O2	Captación de nuevos cliente.					★
O3	Bajas tasas de interés.					★
O4	Respaldo de las Fuerzas Armadas.				★	
A1	Sobreendeudamiento de clientes.			★		
A2	Nivel de competencia.	★				
A3	Falta de cultura en el pago.		★			
A4	Situación política del país.			★		
TOTAL		1	1	2	1	2
PORCENTAJE		12.50%	12.50%	25.00%	12.50%	25.00%

Elaborado por: Ma. José Pérez

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores.

En los resultados externos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que el departamento enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Cuadro No. 29

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de demanda.	0,10	5	0,50
2	Captación de nuevos cliente.	0,10	5	0,50
3	Bajas tasas de interés.	0,10	5	0,50
4	Respaldo de las Fuerzas Armadas.	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
5	Sobreendeudamiento de clientes.	0,10	3	0,10
6	Alto nivel de competencia.	0,10	1	0,20
7	Falta de cultura en el pago.	0,10	2	0,20
8	Situación política del país.	0,10	3	0,20
TOTAL		0,80	28	2.80%

Elaborado por: Ma. José Pérez

Como resultado se obtuvo 2,80 lo cual indica que el Departamento tiene mayores amenazas que oportunidades, la competencia creciente en el medio hace que el departamento disminuya la oportunidad de incrementar la colocación de créditos. Debiéndose tomar medidas precautelarias que ayuden a que las oportunidades sean aprovechadas.

ANÁLISIS FODA

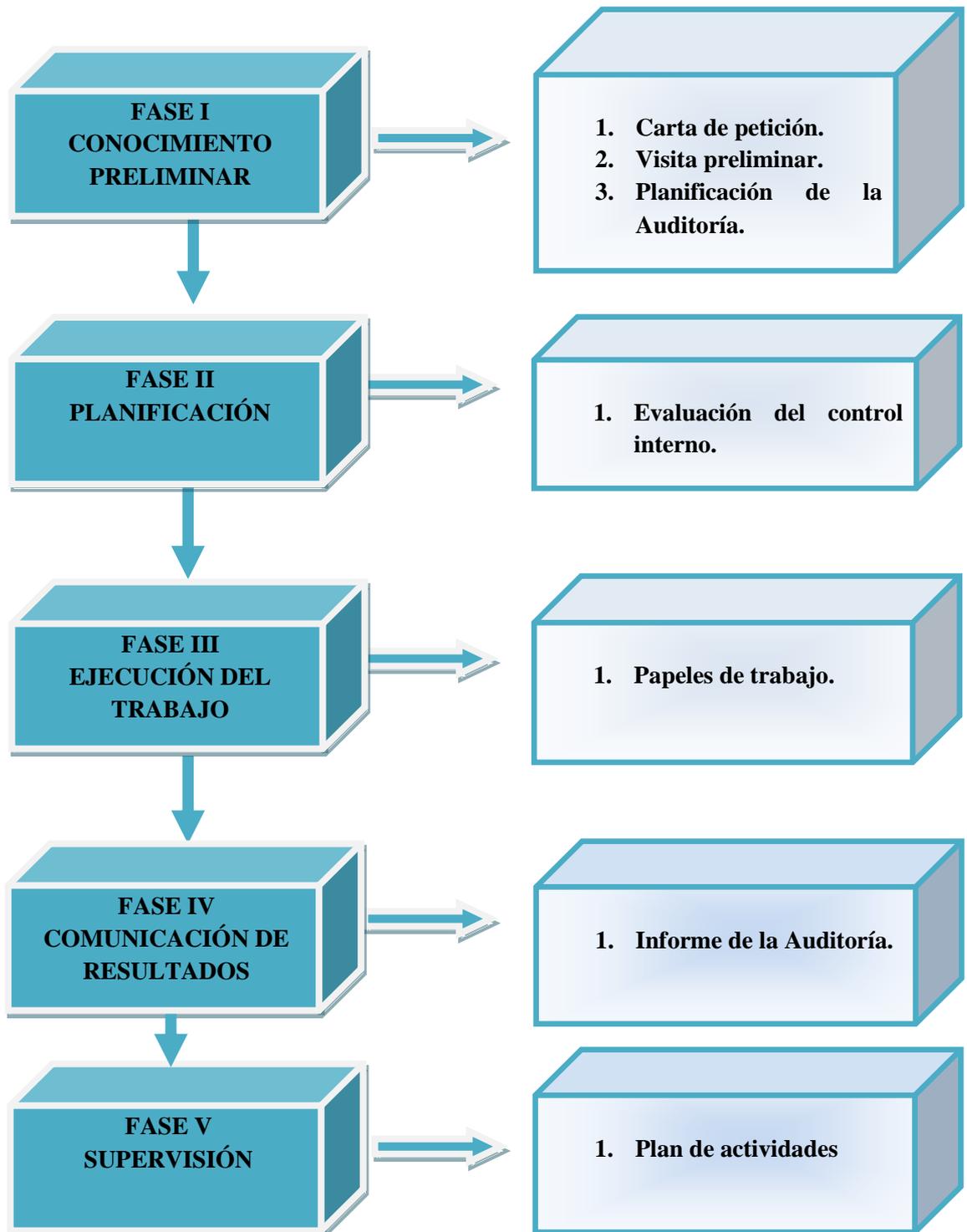
Cuadro No. 30

FACTORES INTERNOS CLAVES	FACTORES EXTERNOS CLAVES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Talento humano	Incremento de demanda.
Diversidad de productos y servicios	Captación de nuevos cliente.
Capacidad de Negociar	Bajas tasas de interés.
Gente joven.	Respaldo de las Fuerzas Armadas.
Confiabilidad de los socios	
Líneas de crédito.	
Infraestructura.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Insuficiencia manejo de publicidad.	Sobreendeudamiento de clientes.
Cultura Organizacional.	Alto nivel de competencia.
Poco personal acorde a las necesidades del departamento de crédito.	Falta de cultura en el pago.
Falta de estímulos.	Situación política del país.
Falta de indicadores de desempeño.	
Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.	
Falta de equipos.	

Elaborado por: Ma. José Pérez

4.6. MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

Figura No. 5



Elaborado por: Ma. José Pérez

4.6.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la naturaleza de la entidad, es decir las operaciones que esta realiza, lo que permitirá conocer y entender el tipo de actividad que en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Jorge” Ltda., se generan.

En el análisis general y examen preliminar, se obtendrá la información más relevante de la entidad a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría en la que se obtendrá los insumos necesarios de conocimiento y comprensión de la entidad para definir de qué forma se evaluará la gestión, es decir la estrategia de auditoría.

**Cooperativa De Ahorro Y Crédito “San Jorge” Ltda.
Modelo Auditoría De Gestión
Conocimiento Preliminar
Programa De Auditoría**

OBJETIVOS:

- Conocer las instalaciones y las actividades que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito” San Jorge” LTDA.
- Informar sobre los lineamientos generales del trabajo de Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	OBS.
1	Realizar una visita previa a las instalaciones de la Cooperativa.		M.J.P.B.	
2	Elabore un informe dando a conocer los lineamientos generales del trabajo de auditoría		M.J.P.B.	
3	Aplicar entrevista a la Gerente General de la Cooperativa		M.J.P.B.	

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

Riobamba, 27 de Julio del 2012

Ingeniera

Mirella Celleri

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

Presente

De mi consideración:

En atención al pedido que se realice a su persona para la realización de un “Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba”.

Yo, María José Pérez Basantes realizaré la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en dichos departamentos de la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento.

Atentamente:

María José Pérez Basantes

LINEAMIENTOS GENERALES

MOTIVO DEL EXAMEN:

Este examen se lo realizará en el departamento de Crédito y Servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., el cual ayudará a la organización a medir la eficiencia y eficacia de los procesos realizados en estos departamentos y de esta manera poder establecer las mejoras en estas áreas y por ende obtener mejores resultados y en el desempeño de la institución.

ALCANCE:

Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba.

OBEJETIVO:

Proponer un Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba.

TIEMPOS ESTIMADOS:

TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASES																
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	■	■	■													
PLANIFICACIÓN ESPECIFICA				■	■	■	■									
EJECUCIÓN DE TRABAJO								■	■	■	■	■	■			
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS														■	■	■

Cooperativa De Ahorro Y Crédito “San Jorge” Ltda.
Modelo Auditoría De Gestión
Área: Gerencia
Entrevista

Nombre: Mirella Celleri

Cargo: Gerente General

Fecha: 06/08/2012

Objetivo: Obtener la información más relevante sobre la actividad de la entidad.

1. ¿Quién es el Presidente actual de la Cooperativa?

La persona que está actualmente a cargo de la presidencia de la Cooperativa es el Sr. Francisco Ureña.

2. ¿Qué áreas integran la Cooperativa actualmente?

La Cooperativa la integran 4 áreas: el área de gerencia, el área de contabilidad, área de crédito y el área de servicio al cliente.

3. ¿A quiénes presta servicios?

A las personas que conforman la Caballería Blindada Brigada No. 11 sus socios pueden ser: oficiales, voluntarios, en servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la cooperativa, familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y primero de afinidad.

4. ¿Qué productos y servicios ofrecen a sus socios?

La Cooperativa ofrece diversos servicios entre ellos: créditos de víveres, urgentes, emergentes y ordinarios. Ahorros a la vista y ahorros especiales.

5. ¿De los productos que ofrece cual considera usted que es el de mayor demanda?

Los créditos son de mayor demanda, específicamente los créditos urgentes

6. ¿La Cooperativa otorga capacitaciones al personal de los Departamento de Crédito y Atención al cliente?

Hace más de un año que el personal de mencionados departamentos no se encuentra capacitándose.

7. ¿Existe un Manual de Políticas y Procedimientos que regule el proceso de Crédito?

Efectivamente contamos con un manual de políticas y procedimientos que regulan el proceso de los créditos, pero cabe mencionar que tal manual no se lo ha actualizado hace mas de 3 años, así como también en varias ocasiones no se cumple con lo que esta estableció en el mismo.

8. ¿El área de Crédito recibe apoyo de las demás áreas?

Si recibe apoyo de todas las áreas de la Cooperativa.

4.6.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

De acuerdo a la información descrita en las páginas anteriores, para el presente estudio se ha dividido a la Cooperativa por áreas:

- ✓ Área de Crédito
- ✓ Área de Servicio al cliente

**Cooperativa De Ahorro Y Crédito “San Jorge” Ltda.
Auditoría De Gestión
Planificación
Programa De Auditoría**

OBJETIVOS:

- Conocer los controles aplicados por parte de la Cooperativa en los departamentos de Crédito y Servicio al cliente, con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia del Control Interno aplicado.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el en el departamento de Crédito y Servicio al cliente.
- Elaborar el informe del Control Interno.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	OBS.
1	Construir y aplicar cuestionarios de control interno al personal departamento de crédito y servicio al cliente		M.J.P.B.	
2	Determinar el riesgo		M.J.P.B	
3	Elabore el informe del Control Interno.		M.J.P.B.	

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.
Cuestionario de Control Interno
Área Gerencia

TIPO DE AUDITORIA: **Auditoria de Gestión**

COMPONENTE: **Gestión**

SUBCOMPONENTE: **Área Gerencia**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		OBSERV.
		SI	NO	N/A	CALF.	POND.	
1	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?		X		4	10	φ
2	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?		X		0	10	
3	¿Realiza revisiones de los informes de crédito antes de la aprobación de estos?	X			8	10	
4	¿El Consejo de Administración tiene conocimiento de los créditos otorgados?	X			8	10	
5	¿Existen montos de créditos límites establecidos?	X			10	10	
6	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	X			9	10	
7	¿Se han otorgado nuevos créditos a clientes con antecedentes que indican que son morosos?		X		4	10	
8	¿Se lleva un control de los clientes antiguos con la finalidad de mantener estadísticas de los pagos de los créditos anteriores?	X			7	10	
	TOTAL				50	80	

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.

Nivel de Riesgo

Área Gerencia

RIESGO DE CONTROL



NIVEL DE CONFIANZA

C.R. = Calificación del riesgo

C.T. = Calificación total = **50**

P.T. = Ponderación Total = **80**

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.T} \times 100}{\text{P.T.}}$$

$$\text{C.R.} = \frac{50 \times 100}{80}$$

$$\text{C.R.} = 62,5\%$$

RESULTADO:

Confianza: Moderado

Riesgo: Medio

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.
Cuestionario de Control Interno
Área Crédito

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Gestión

SUBCOMPONENTE: Área Crédito

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		OBSERV.
		SI	NO	N/A	CALF.	POND.	
1	¿Cuenta esta área con un Sistema de Control Interno?		X		0	10	
2	¿Cuenta con un manual de políticas para el proceso de créditos?.	X			4	10	ϕ No actualiza
3	¿Se cumplen con los requisitos para el otorgamiento de créditos.	X			10	10	
4	¿Se realizan inspecciones físicas para la aprobación de los créditos?		X		0	10	ϕ falta de control
5	¿Considera eficiente la atención a los socios que brindan a los socios?		X		5	10	ϕ falta personal
6	¿Existe una supervisión al momento de la calificación del crédito?		X		5	10	ϕ
7	¿Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos?.		X		5	10	ϕ
8	¿El personal de esta área conoce sus funciones.	X			10	10	
9	¿Se califica el crédito basado en información de la Central de Riesgos?.	X			10	10	
10	¿Existe un archivo de solicitudes aprobadas o negadas?	X			10	10	
	TOTAL				60	100	

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.

Nivel de Riesgo

Área Crédito

RIESGO DE CONTROL



NIVEL DE CONFIANZA

C.R. = Calificación del riesgo

C.T. = Calificación total = **53**

P.T. = Ponderación Total = **100**

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.T} \times 100}{\text{P.T.}}$$

$$\text{C.R.} = \frac{60 \times 100}{100}$$

$$\text{C.R.} = 60\%$$

RESULTADO:

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.
Cuestionario de Control Interno
Área Servicio al Cliente

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Gestión

SUBCOMPONENTE: Área de Servicio al Cliente

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		OBSERV.
		SI	NO	N/A	CALF.	POND.	
1	¿La atención al socio es oportuna y adecuada?	X			4	10	
2	¿Existe una infraestructura adecuada para la atención al socio?		X		5	10	ϕ
3	¿Todos los socios reciben trato personalizado y amable?	X			6	10	
4	¿Se da a conocer todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa?	X			5	10	ϕ
5	¿Los socios se sienten satisfechos con la atención que se brinda?		X		5	10	ϕ
	TOTAL				27	50	

Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jorge Ltda.

**Nivel de Riesgo
Área Servicio al Cliente**

RIESGO DE CONTROL



NIVEL DE CONFIANZA

C.R. = Calificación del riesgo

C.T. = Calificación total = 27

P.T. = Ponderación Total = 50

$$\text{C.R.} = \frac{\text{C.T} \times 100}{\text{P.T.}}$$

$$\text{C.R.} = \frac{27 \times 100}{50}$$

$$\text{C.R.} = 54\%$$

RESULTADO:

Confianza: Baja

Riesgo: Alto

Riobamba, 24 de Septiembre del 2012

Ingeniera

Mirella Celleri

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

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de fortalecer, el sistema de Control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

1. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Debilidad.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la institución.

Recomendación a la Gerente. Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2. FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Debilidad.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con un programa de capacitación para el personal de la institución.

Recomendación a la Gerente.- Establecer un programa de capacitación para el personal, que permita el adiestramiento de las habilidades del mismo, para que de esta manera el personal pueda contribuir eficientemente en sus funciones y sea de gran aporte para el desarrollo de la institución.

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

3. ACTUALIZAR MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE CRÉDITOS

Debilidad.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., cuenta con un manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos, pero cabe mencionar que dicho manual no está actualizado hace más de dos años razón por la cual no es utilizado.

Recomendación a la Gerente.- Actualizar el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y ponerlo en funcionamiento, ya que si se rige los créditos a las políticas establecidas se estará disminuyendo el riesgo de la mala colocación de créditos.

4. AUSENCIA DE INSPECCIÓN FÍSICA AL MOMENTO DE OTORGAR UN CRÉDITO

Debilidad.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del proceso de crédito no realiza inspecciones físicas.

A la Jefa de Créditos.- Realizar inspecciones físicas o de campo con el objetivo de corroborar la información que es entregada por el socio.

5. EXCEPCIONES EN EL CUMPLIMIENTO Y MONITOREO DE REQUISITOS

Debilidad.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito existe excepciones en el cumplimiento y monitoreo de requisitos al momento de otorgar un crédito.

A la Jefa de Créditos. Aplicar a todos los socios los parámetros dentro de los cuales se maneja para el otorgamiento de un crédito sin excepción alguna, ya que así se demostrara la ética profesional no solo del personal sino de la institución.

6. FALTA DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Debilidad.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito no se cuenta con el personal suficiente para atender a sus socios.

Recomendación a la Gerente.- Contratación de personal para el área de crédito, para dar una buena atención y cumplir con la demanda de socios.

7. INSTALACIONES INADECUADAS EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Debilidad.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del área de servicio al cliente no se cuenta con una instalación adecuada de sus espacios para atender a los socios.

Recomendación a la Gerente.- Realizar una instalación adecuada en dentro del área para que los socios puedan sentirse cómodos y con una atención de calidad.

8. INSATISFACCIÓN AL CLIENTE

Debilidad.- Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no se encuentran satisfechos con el servicio del área, ya que existe una sola persona a cargo del área y no es posible brindar información eficiente a todos los socios.

Recomendación a la Gerente.- Contratar una persona para esta área para poder brindar una buena atención a los socios, tomando en cuenta que la persona que actualmente se encuentra encargada del área también desempeña el papel de secretaria de la gerencia.

9. FALTA DE PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Debilidad.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con publicidad acerca de los productos y servicios que ofrece la institución.

Recomendación a la Gerente.- Realizar una campaña de difusión de productos y servicios que ofrece la institución, para que los socios tengan mayor conocimiento de los mismos.

Atentamente:

María José Pérez Basantes

4.6.3. FASE III: EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En estos documentos el auditor procederá a registrar los datos y la información obtenida, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen.



**Cooperativa De Ahorro Y Crédito “San Jorge” Ltda.
Modelo Auditoría De Gestión
Ejecución del Trabajo
Programa De Auditoría**

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de crédito y servicio al cliente.
- Analizar la información y documentación recopilada en la planificación preliminar.
- Evaluar el desempeño en el departamento de Crédito y atención al cliente a través de los indicadores de gestión aplicables a cada departamento auditado.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	OBS.
1	Revisar el diagrama del proceso de crédito.		M.J.P.B	
2	Seleccione una muestra de los créditos otorgados en el mes de junio y verifique el cumplimiento de: <ul style="list-style-type: none"> • Requisito de crédito. • Encaje. • Nivel de autorización. 		M.J.P.B	
3	Tomar una muestra representativa de los créditos otorgados con el fin de verificar el cumplimiento de pago		M.J.P.B	
4	Analizar el nivel de morosidad del periodo enero - septiembre del 2012.			
5	Analizar el informe de evaluación de créditos.		M.J.P.B	
6	Verificar la cantidad de aprobaciones de crédito por asesor durante el mes de junio del periodo auditado.		M.J.P.B	
7	Escoger aleatoriamente 10 créditos otorgados en el mes de octubre y verificar vía telefónica al socio deudor: Tipo de crédito, garantías monto de la deuda y tiempo de pago.		M.J.P.B	
8	Elaborar y aplicar encuestas a los clientes		M.J.P.B	
9	Elaborar hoja de hallazgos		M.J.P.B	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"SAN JORGE"
NUESTRO MAYOR CAPITAL ES "SU CONFIANZA"

Riobamba, 3 de septiembre del 2012

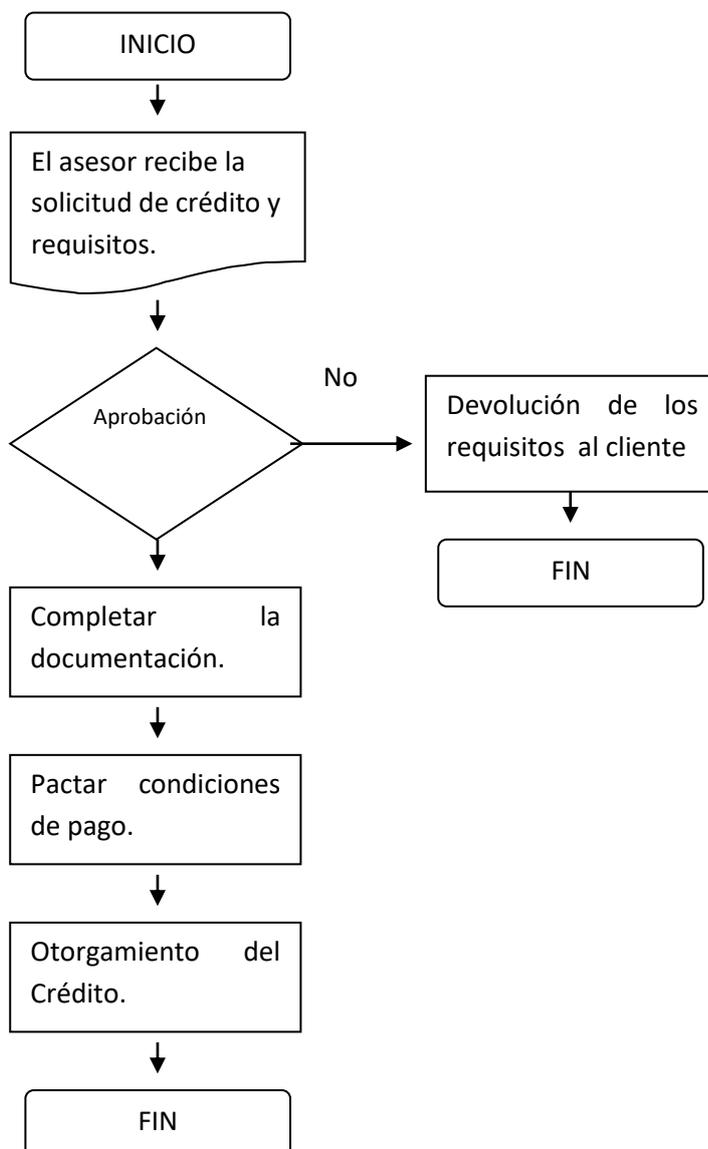
Srta.

María José Pérez

AUDITORA DE TESIS

Presente.-

Por petición de de su persona en calidad de autora de la tesis, procedemos a entregar a usted el flujograma del proceso de crédito para el análisis de los mismos.



ANÁLISIS DEL FLUJOGRAMA PRESENTADO POR LA COAC “SAN JORGE”

Comentario:

El flujograma que dispone el departamento de crédito no se encuentra muy bien definido ya que no se describe paso a paso las actividades del proceso de créditos.

Conclusión

No se usa el flujograma debido a su inadecuada estructura, es decir no se definen paso a paso los procesos a seguir.

Recomendación

Elaborar flujogramas que se ajusten a la realidad del proceso en donde se identifique las funciones de cada uno de los responsables del proceso con facilidad y evitando confusiones.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA ANALÍTICA DE CRÉDITOS OTORGADOS PARA VERIFICAR
REQUISITOS, ENCAJE Y NIVEL DE AUTORIZACIÓN.

Período: Agosto 2012

CRÉDITO EMERGENTE

No.	SOCIO	REQUISITO	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	Carrasco Pilco Juan Fernando	1	1	1
2	Dávila Morales Carlos Eduardo	0	1	1
3	Ortiz Cianza María Belén	1	1	1
4	Ramos Vera Alex Renato	0	1	0
5	Mejía Yucen Pablo Andrés	0	1	0
6	Cepeda Lara Manuel Ángel	0	1	1
7	Chávez Arias Milton Xavier	0	0	1
8	Quishpe Avalos Pedro Luis	0	1	1
9	Pillajo Ramones José Raúl	1	1	1
10	Chumaña Sntaxi Marcos Martin	1	1	1
11	Gualotuña Lema José Julio	1	1	1
12	Morales Pilco Mayra Eliazabeth	1	1	1
13	Ayala Cevallos Juan Manuel	0	1	1
14	Paucar Corral Fernando Alejandro	0	1	1
15	Guaña Morocho Pablo Genaro	1	1	1
16	Estrada Llerena Luis Felix	0	1	1
17	Guaman Suarez Diego Patricio	0	1	1
18	Carrera Paucar Alex Adrian	1	1	1
19	Silva Tello Alonso Xavier	1	1	1
20	Cando Mosquera Cristian Javier	1	1	1
	TOTALES	10	19	18

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

CRÉDITO ORDINARIO

No.	SOCIO	REQUISITO	ENCAJE	NIVEL DE AUTORIZACIÓN
1	Carrillo Rodríguez Paúl David	1	1	1
2	Oña Suqui Robín Luis	1	1	1
3	Díaz Uvidia Juan Carlos	1	1	1
4	Simbaña Llumiyinga Byron José	1	0	1
5	Freire Cantuña Segundo Alfredo	1	1	1
6	Bravo Silva Ángel Enrique	1	1	1
7	Pinto Baldeon Gladys Emilia	1	1	1
8	Taxiguano Guevara Fabián John	1	1	1
9	Cordovez Peña Pablo Leonardo	0	1	1
10	Ureña Cajo Carina Gabriela	1	1	1
11	Paredes Lema Miguel Antonio	1	1	1
12	Gallegos Cárdenas Javier Eduardo	1	1	1
13	Ocaña Guzmán David Andrés	1	1	1
14	Pérez Altamirano Santiago Iván	1	1	1
15	Domínguez Pilco Juan Manuel	1	1	1
16	Jara Benítez Luis Fernando	1	1	1
17	Zambrano Guaño Edgar Alejandro	1	1	1
18	Quito González Diego Víctor	1	1	1
19	Yambay Avendaño	1	1	1
20	López Cando Leopoldo Holger	0	1	1
	TOTALES	18	19	20
	Totales de créditos emergente y ordinario.	28	38	38

Indicadores de Gestión

Requisitos	40	28	70%
Encaje	40	38	95%
Nivel de Autorización	40	38	95%

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

**ANÁLISIS DE CRÉDITOS OTORGADOS PARA VERIFICAR
REQUISITOS, ENCAJE Y NIVEL DE AUTORIZACIÓN.**

Período: Julio 2012

COMENTARIO

De acuerdo a la muestra que se seleccionó en el mes de julio, los socios no cumplen en un 30% con los requisitos establecidos para el análisis y aprobación de créditos ya que los Asesores de Crédito pasan por alto documentación de acuerdo al grado de amistad o de confianza lo que provoca que el análisis sea alterado aprobándose créditos con riesgo de recuperación lo cual en ocasiones es de conocimiento del Consejo Administrativo y Vigilancia.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente

Ordenar al Jefe de Créditos realizar la supervisión de las carpetas personales de cada socio que accede a crédito con el fin de verificar y constatar que los requisitos estén completos y se pueda proceder al análisis respectivo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS DE LOS DE
LAS CUOTAS DE CRÉDITOS.

Periodo: Últimos 4 meses

Del informe de créditos aprobado, se procedió a tomar una muestra de 25 créditos, con los cuales se comprobará el cumplimiento de los pagos de las cuotas en los últimos 4 meses, a fin de conocer el grado de cumplimiento de los socios, respecto a sus deudas con la Cooperativa.

No.	CLIENTE	PLAZO AUTORIZADO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.
1	Duran Juan	12	✓	✓	✓	•
2	Colcha Cecilia	12	✓	✓	✓	✓
3	García Luis	24	✓	✓	✓	✓
4	Lema Felix	12	✓	✓	✓	✓
5	Morocho Paúl	12	✓	✓	✓	✓
6	Escudero Alex	24	✓	✓	✓	✓
7	Quinoaloe Patricio	12	✓	✓	✓	✓
8	Romero Byron	12	✓	✓	✓	✓
9	López Dennis	24	✓	✓	✓	✓
10	Rodríguez Gabriel	24	✓	✓	✓	✓
11	Escobar Carlos	24	✓	✓	✓	✓
12	Cando Alejandro	24	✓	✓	✓	✓
13	Ramos Leonardo	12	✓	✓	✓	✓
14	Oña Alcides	36	✓	✓	✓	✓
15	Peñafiel Marco	24	✓	✓	✓	✓
16	Buenaño Vinicio	24	✓	✓	✓	✓
17	Robalino Cesar	24	✓	✓	✓	✓
18	Andrade Robín	12	•	•	•	•
19	Quiroz Aurelio	12	✓	✓	✓	✓
20	Borja Gustavo	24	✓	✓	✓	✓
21	Pilataxi Alonso	24	✓	✓	✓	✓
22	Paredes Javier	24	✓	✓	✓	✓
23	Condo Enrique	24	✓	✓	✓	✓
24	Márquez Walter	24	✓	✓	•	•
25	Altamirano Lorena	24	✓	✓	✓	✓

ANÁLISIS PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS DE LOS DE LAS CUOTAS DE CRÉDITOS

COMENTARIO

Con el listado entregado por el Comité de Créditos, sobre los créditos aprobados en el período examinado de enero a agosto del 2012, se tomo una muestra de 25 clientes, en los cuales se comprobó si las cuotas establecidas han sido canceladas a tiempo en los últimos 4 meses. Después de realizar este procedimiento se determinó que aproximadamente el 16% de los clientes, al menos una vez en los últimos 4 meses, no cumplieron con las condiciones establecidas por la Cooperativa para el pago de los créditos concedidos.

RECOMENDACIÓN

Se debe implementar nuevas técnicas que promuevan entre los clientes el pago puntual de las cuotas a fin de obtener un mejor desempeño de la misma.

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Clientes que no cumplen con las condiciones / muestra de clientes

$$4 / 25 = \mathbf{16\%}$$

El 16% de los clientes no pagan a tiempo sus cuotas según lo establecido en los pagarés respectivos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA PARA ANALIZAR EL NIVEL DE MOROSIDAD HASTA
SEPTIEMBRE DEL 2012

Para este procedimiento, se necesito acceder al sistema de crédito y cobranzas manejado por la Cooperativa “San Jorge” Ltda., mediante el cual se logró obtener los siguientes datos.

AÑO	TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS	TOTAL DE CRÉDITOS MOROSOS
2010	826	52
2011	972	71

2012

MES	TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS	TOTAL DE CRÉDITOS MOROSOS
Enero	80	3
Febrero	69	5
Marzo	55	1
Abril	62	9
Mayo	47	8
Junio	71	4
Julio	64	7
Agosto	92	3
Septiembre	78	0
TOTAL	618	40

ANÁLISIS EL NIVEL DE MOROSIDAD HASTA SEPTIEMBRE DEL 2012

COMENTARIO

Al haber créditos en mora es importante que los directivos generen incentivos para los clientes, a fin de evitar el aumento de la cartera morosa. En el período enero – septiembre 2012 se otorgaron 618 créditos y se encuentran en mora 40 créditos. Lo que demuestra que los créditos en mora representan un 6,47% y que estos influyen como riesgo de recuperación de la cartera.

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN

No. De Créditos morosos / No. De Créditos otorgados

$$2010 \quad 52 / 826 = \mathbf{6,29 \%}$$

$$2011 \quad 71 / 972 = \mathbf{6,37 \%}$$

$$2012 \quad 40 / 618 = \mathbf{6,47\%}$$

Podemos observar que la morosidad ha ido incrementando en los 3 últimos años, actualmente el 6,47 % del número total de créditos concedidos en el período enero septiembre 2012, están en mora en el mismo período de tiempo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES
DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.

Período: Agosto 2012

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> •Carácter de pago, se revisa la documentación presentada, calidad moral y ética, días de retraso en servicios básicos. • Capacidad de pago.- se revisa los ingresos, gastos y cargas familiares que tiene el socio. • Colateral.- se revisa las propiedades, ingresos, estabilidad domiciliaria, respaldo moral tanto del socio como de los garantes. • Calificación de Central de Riesgos.- es la calificación que se revisa en la central de riesgos del socio y del cónyuge en caso de tenerlo. <p>Experiencia crediticia.- experiencia de créditos en las distintas Cooperativas o Bancos del sector y de la Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación final.- es la calificación unificada que define la calificación de riesgos para entregar el crédito. 	<p>Al ser este documento elaborado en hojas de Excel su manipulación es de fácil acceso, lo cual provoca en ocasiones asignar créditos y no recuperarlos, ya que el Asesor de Crédito puede asignar calificaciones altas.</p>	<p>Sistematizar este documento a fin de que las calificaciones que se obtienen sean más reales y sobre todo sirvan para entregar los créditos y recuperarlos en el tiempo para el cual es aprobado, evitando así el incremento de la cartera vencida.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Informe y recomendación del oficial. • Informe de evaluación donde consta: <ul style="list-style-type: none"> o Informe del Jefe de Crédito. o Informe de Gerencia 		
--	--	--

ANÁLISIS

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente

Realizar los estudios pertinentes tanto sistemáticos como de presupuesto a fin de reemplazar el sistema informático que mantiene la Cooperativa actualmente por otro que abarque toda y cada una de las funciones que se realiza diariamente y que servirá para evitar la alteración de calificaciones y entregar créditos a socios con incapacidad de pago.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA ANALÍTICA DE APROBACIONES DE CRÉDITO DURANTE EL
Periodo: Agosto 2012

Asesor de crédito	Solicitudes recibidas	Tipo de crédito	Monto	Solicitudes aprobadas por el Consejo Adm.	Solicitud aprobada por el asesor	Solicitudes negadas por el Consejo Adm.	Solicitud sin proceso
Germania López	22	EMERGENTE					
		Morocho Jiménez	1000	X			
		Briones Bravo José Walter	1500	X			
		Cabrera Sánchez Alberto Karlo	1000	X			
		Caicedo Cedeño Diego Miguel	1000	X			
		Merizalde Padilla Lorena Isabel	1500		X		
		Quishpe Torres Cristian Marcelo	2500	X			
		Pillacho Cadena Darío Javier	2000	X			
		León Vela Diego Vladimir	2000	X			
		Segovia Almeida José Andrés	1000	X			
		Ruiz Sandoval Pedro Ernesto	1500	X			
		Rosero Vaca Sebastián David	2500	X			
		Baquero Valverde Paúl Dennis	2500	X			
		Guano Gutiérrez Luis Felipe	1000				X
		Caiza Guerrero William Jadiel	2500	X			

		Dávila Ibarra Juan Carlos	1500				X
		Quinoatoa Infante Gustavo Israel	1000	X			
		Andrade Llumiquinga Héctor Paúl	2300	X			
		Iza Molina Nancy Rocío	2000	X			
		Luna Lema Juan Pablo	1500	X			
		Jara Obando Manuel Edelberdto	2500		X		
		Llamuca León Jorge Armando	1800	x			
		Tapia Calle Lenin Iván	1200	X			
Germania López	12	ORDINARIO					
		Molina Chávez Guido Miguel	4500	X			
		Quinzo Cisneros Pedro Carlos	3000	X			
		Pérez Herrera Héctor Hugo	4000	X			
		Araujo Sevilla Víctor Manuel	6500				X
		Luna Condo Carlos Daniel	5000	X			
		Guillen García Vinicio Alejandro	6000	X			
		González Tipan Cesar Mauricio	5000	X			
		Toro Garzón Víctor Hugo	6000	X			
		Flores Páez Guillermo Fausto	8000	X			
		Espinoza Hidalgo Luis Miguel	5000	X			
		Ortega Díaz Jaime Eduardo	8000	X			
		Haro Ganan Julio Cesar	10000				X
Belén Soto	18	EMERGENTE					
		Mosquera Duran Gerardo Ángel	1200	X			
		Gómez Erazo René Augusto	2500	X			
		Duque Jaramillo Daniel Esteban	1000		X		
		Paredes Encalada Felipe Diego	2000	X			
		Cuzco Ayala Lucia Amanda	2000	X			
		Cuji Cruz Rodrigo Paúl	1500	X			

		Cobos Quinde Alex Santiago	1000		X		
		Heredia delgado Giovanni José	1800	X			
		Rivera Valle Andrés Wilfrido	2000	X			
		Crespo López Galo Paúl	2500	X			
		Andrade Basantes Ricardo Abel	1000				X
		Macías Ramírez Milton Xavier	2500	X			
		Santos Mejía Enrique Ismael	1000				X
		Condor Vargas Rolando Heder	1000		X		
		Acosta Chacón Aurelio Salomon	1000	X			
		Solano Huilca Vinicio Fabián	1200	X			
		Cepeda Armijos Oscar Gabriel	2000	X			
		Flores Ponce Jorge Mauro	1500	X			
Belén Soto	9	ORDINARIO					
		Cabrera Parra Klever Gonzalo	5000	X			
		Chinga Chafra Silvio Antonio	3500	X			
		Falcón Figueroa Fabio Rafel	8000	X			
		Giler Morocho José Luis	4500	X			
		Guerra Pico Marcos Roberto	6000	X			
		Pino Peñafiel Jorge Oswaldo	4000	X			
		Ponce Vera Moisés Bayardo	5000	X			
		Moran Cargua Leonardo José	9000	X			
		Rúales Morales Jimmy Jordano	5000	X			

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
ANÁLISIS DE APROBACIONES DE CRÉDITO DURANTE EL**

Periodo: Agosto 2012

COMENTARIO

De acuerdo a la muestra seleccionada se define que el Área de Crédito si está cumpliendo con sus funciones, de 61 solicitudes 6 que equivale al 9,8% no han sido procesadas debido a que los asesores no han terminado la elaboración del informe, por tanto, no ingresaron al Consejo Administrativo para su aprobación.

CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Solicitudes en proceso / Total de solicitudes

$$6 / 61 = \mathbf{9,8\%}$$

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES
DE CRÉDITOS OTORGADOS

Período: Agosto 2012

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELEVANTES	COMENTARIO
Verificación de datos vía telefónica de créditos otorgados en el cual, se solicita: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crédito. • Garantías. • Encaje. • Monto de la deuda. • Plazo de la deuda. Nombre de socios: Rodríguez Mantilla Rodrigo Gómez Sosa Alan Montaño Ayala Karin Pillajo Cargua María Arellano Catagña Nelson Oña Simba María Juez Valdivieso Alan Loachamín Siñailin Luis Moromenacho Pedraza Alfredo Guallasamín Cattani Byron	Al realizar las llamadas se verificó: De los 10 créditos el tipo de crédito era de consumo. Las garantías en los créditos de los Señores: Oña Simba María y Moromenacho Alfredo no se cumplía. Sobre el encaje el Sr. Rodríguez Mantilla Rodrigo, Montaño Ayala Karin, Moromenacho Alfredo no cumplían con el establecido. Sobre el monto y el plazo estaban correctos.	Acerca de las garantías que no se cumplían estas son de conocimiento de la Cooperativa. Los datos tanto internos como externos coinciden lo cual demuestra la solidez y confianza que mantienen los socios con la Cooperativa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”. LTDA
CÉDULA ANÁLITICA PARA VERIFICAR SI SE CUMPLE CON EL PERFIL PROFESIONAL PARA EL CARGO QUE
DESEMPEÑA EN PERSONAL DE LA COOPERATIVA

No.	Apellidos y Nombre	Cargo	Instrucción			Cumple con el perfil	Observación
			Primaria	Secundaria	Superior		
1	Celleri Mirella	Gerente			X	Si	Ing. Adm. Empresas
2	Germania López	Jefe de Crédito			X	Si	Ing. Financiera
3	Belén Soto	Asesora de Crédito			X	Si	Ing. Contabilidad
4	Gabriela Escudero	Balcón de Servicios			X	Si	Ing. Marketing
5	Miriam Ayala	Contadora			X	Si	Lic. Contabilidad
6	Carlos Vallares	Auxiliar de Contabilidad			X	Si	Ldo. Contabilidad
7	Mario Lema	Guardia		X		Si	Bachiller
8	Guillermo Ramos	Mensajero		X		Si	Bachiller

Comentario.- Es importante mantener personal con conocimientos profesionales, experiencia y competencia para el cargo a desempeñar , y el personal de la Cooperativa si cumple con el perfil requerido.

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ELABORACIÓN DE ENCUESTAS**

POBLACIÓN Y MUESTRA

Muestra clientes de crédito

Actualmente el número de clientes en el departamento de crédito es de 2425.

FORMÚLA

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$$n = \frac{1,15^2 * 0,5 * 0,5 * 2425}{(5^2 (2425 -1)) + 1,15^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 125 \text{ Encuestas.}$$

Modelo de la encuesta: (Ver anexo 3)

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.
TABULACIÓN DE LAS ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS SOCIOS

1. ¿Califique la atención que le han brindado?

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Muy buena	16	13%
Buena	38	30%
Regular	54	43%
Mala	17	14%
Total	125	100%

2. ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	36	29%
No	89	71%
Total	125	100%

3. Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Sencillo	44	35,2%
Regular	58	46,4%
Complicado	23	18,4%
Total	125	100%

4. ¿Considera usted que los intereses que paga por un crédito son:

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Bajos	9	7%
Altos	49	39%
Normales	67	54%
Total	125	100%

5. ¿Está de acuerdo con los plazos de los créditos?

Detalle	Respuesta	Porcentaje %
Si	66	53%
No	59	47%
Total	125	100%

COMENTARIOS:

De las 125 encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa podemos concluir que un 13% califica a la atención al cliente como muy bueno, un 30% como una atención buena, el 43% como atención regular, mientras que el 14% califica como una mala atención.

El 71% de los socios manifiesta que no se les informa correctamente de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

Un 46% manifestó que el trámite de crédito es regular, un 35% manifestó que el trámite es sencillo y un 18% que el trámite es complicado.

El 50% de los socios manifestó que los intereses de los créditos otorgados por la cooperativa son con intereses normales.

Un 53% de los socios indicó que si están de acuerdo con los plazos de los créditos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN**

ÍNDICES	FORMULA	CÁLCULO
EFICIENCIA		
Atención al cliente	$\frac{\text{No. Personal responsable de área}}{\text{No. Total del personal}}$	1/8 12.5%
Solicitud de créditos	$\frac{\text{tiempo establecido}}{\text{tiempo que toma la aprobación de un crédito}}$	5 días / 15 días 33.3%
EFICACIA		
Colocación de créditos	$\frac{\text{monto real}}{\text{monto presupuesto}}$	1.480.000/2.000.00 0 74%
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{reclamos recibidos}}{\text{clientes atendidos}}$	25/40 62%
ECONOMÍA		
Capacitación	$\frac{\text{No. total de personal capacitado}}{\text{No. total de personal del departamento de crédito servicio al cliente}}$	1/3 33.3 %

HOJA DE HALLAZGO No. 1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *LOS INDICADORES DE GESTIÓN NO SE APLICAN*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la institución.

CRITERIO:

Debería aplicar los indicadores de gestión para una mejor medición en cuanto al desempeño del departamento, área u organización es necesaria la aplicación de indicadores de gestión en la institución.

CAUSA:

Los indicadores no han sido aplicados debido a la falta de planificación.

EFFECTO:

Que por no determinar la situación verdadera de la institución se puedan tomar decisiones inadecuadas.

CONCLUSIÓN:

No se aplican indicadores de Gestión en la institución.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente. Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

HOJA DE HALLAZGO No. 2
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *NO SE DA CAPACITACIÓN CONTINUA AL PERSONAL*

CONDICIÓN:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con un programa de capacitación para el personal de la institución.

CRITERIO:

Debería existir un programa o plan de capacitación para el personal de la institución.

CAUSA:

No se brinda capacitación continua al personal puesto que no se cuenta con un plan o programa.

EFECTO:

El personal no mantiene conocimientos actualizados para desarrollar sus funciones y de esta manera brindar y garantizar seguridad a los socios.

CONCLUSIÓN:

El personal de la Cooperativa mantiene una capacitación eventual no permanente que se base en un plan de capacitación, lo cual no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la institución es necesario que los trabajadores tengan continuamente capacitación y se encuentren actualizados en sus conocimientos.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Establecer un programa de capacitación para el personal, que permita el adiestramiento de las habilidades del mismo, para que de esta manera el personal pueda contribuir eficientemente en sus funciones y sea de gran aporte para el desarrollo de la institución.

HOJA DE HALLAZGO No. 3
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *NO SE ACTUALIZA MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE CRÉDITOS*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no actualizado por más de 2 años su manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos.

CRITERIO:

Debería actualizarse constantemente el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos

CAUSA:

No se puede hacer uso del el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos ya que no se encuentra actualizado.

EFECTO:

Los créditos otorgados no se rigen a la política del manual de procedimientos.

CONCLUSIÓN:

No se ha actualizado manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos, lo cual no permite hacer uso del mismo.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Actualizar el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y ponerlo en funcionamiento, ya que si se rige los créditos a las políticas establecidas se estará disminuyendo el riesgo de la mala colocación de créditos.

HOJA DE HALLAZGO No. 4
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

**TITULO DEL HALLAZGO: *AUSENCIA DE INSPECCIÓN FÍSICA AL
MOMENTO DE OTORGAR UN CRÉDITO***

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del proceso de crédito no realiza inspecciones físicas.

CRITERIO:

Se debería realizar inspecciones físicas o de campo al momento de otorgar el crédito

CAUSA:

Dentro del proceso de crédito no se cuenta con este paso que es la inspección física.

EFECTO:

No se respalda ni verifica la documentación que es entregada por el socio por lo tanto no puede ser confiable.

CONCLUSIÓN:

No se cuenta con este paso en el proceso para otorgar un crédito.

RECOMENDACIÓN:

A la Jefa de Créditos.- Realizar inspecciones físicas o de campo con el objetivo de corroborar la información que es entregada por el socio.

HOJA DE HALLAZGO No. 5
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *EXCEPCIONES EN EL CUMPLIMIENTO Y MONITOREO DE REQUISITOS*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito existen excepciones en el cumplimiento y monitoreo de requisitos al momento de otorgar un crédito.

CRITERIO:

Debería existir igualdad de condiciones al momento de revisar y monitorear los requisitos entregados por los socios.

CAUSA:

Debido a que existe cierto grado de amistad con algunos de los socios.

EFECTO:

No a todos los socios se les califica la documentación dentro de los parámetros establecidos

CONCLUSIÓN:

Debido al grado de amistad que se tiene con algunos socios no se obliga al cumplimiento de ciertos documentos.

RECOMENDACIÓN:

A la Jefa de Créditos. Aplicar a todos los socios los parámetros dentro de los cuales se maneja para el otorgamiento de un crédito sin excepción alguna, ya que así se demostrara la ética profesional no solo del personal sino de la institución.

HOJA DE HALLAZGO No. 6
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *FALTA DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito y servicio al cliente no se cuenta con el personal suficiente para atender a sus socios.

CRITERIO:

Contar con personal suficiente par a poder brindar una atención de calidad.

CAUSA:

A la falta de personal en las áreas en estudio no se ha podido atender de manera eficiente la demanda de los socios.

EFECTO:

No se puede ofrecer una buena atención a los socios de la institución.

CONCLUSIÓN:

No es suficiente con el personal que se cuenta en estas dos áreas para poder atender la demanda de los socios.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Contratación de personal para el área de crédito, para dar una buena atención y cumplir con la demanda de socios

HOJA DE HALLAZGO No. 7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *INSTALACIONES INADECUADAS EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del área de servicio al cliente no se cuenta con una instalación adecuada de sus espacios para atender a los socios.

CRITERIO:

Contar con un espacio suficiente amplio para un adecuado servicio al cliente.

CAUSA:

Ocasiona molestias e incomodidad para los socios.

EFECTO:

El malestar y queja de los socios por no brindar una instalación adecuada del área.

CONCLUSIÓN:

No se cuenta con un espacio físico adecuado para atender a los clientes.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Reubicar o readecuar el área para que los socios puedan sentirse cómodos y con una atención de calidad.

HOJA DE HALLAZGO No. 8
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *FALTA DE PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con publicidad acerca los productos y servicios que ofrece la institución.

CRITERIO:

Se debe tomar mayor atención en puntos importantes que permitan que el nivel de servicios y productos sea el adecuado en cuanto a la competencia.

CAUSA:

Por no contar con estrategias o un programa de publicidad.

EFECTO:

Los socios no conocen los servicios y productos por lo que no pueden adquirir.

CONCLUSIÓN:

Falta de una campaña de difusión para dar a conocer los productos y servicios que oferta la institución.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Realizar una campaña de difusión de productos y servicios que ofrece la institución, para que los socios tengan mayor conocimiento de los mismos.

HOJA DE HALLAZGO No. 9
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *INADECUADO FLUJOGRAMA DE CRÉDITO*

CONDICIÓN:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con un adecuado flujograma en donde se detallen los pasos y procedimientos a seguir al momento de otorgar un crédito.

CRITERIO:

La elaboración y aplicación correcta de flujogramas permiten mantener en forma gráfica los procedimientos, documentación necesaria y responsables para los procesos que se llevan a cabo en la institución.

CAUSA:

Falta de conocimiento en cuanto a la elaboración.

EFECTO:

No conocer los pasos a seguir, donde obtener información de lo que se debe hacer, generando retraso en las operaciones.

CONCLUSIÓN:

No se usa el flujograma debido a su inadecuada estructura, es decir no se definen paso a paso los procesos a seguir.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Definir procesos específicos de manera formal a través de la elaboración correcta de flujograma que permitan identificar perfectamente los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se realizan.

HOJA DE HALLAZGO No. 10
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

TITULO DEL HALLAZGO: *FALTA DE INCENTIVOS PARA PROMOVER EL PAGO A TIEMPO DE LOS SOCIOS*

CONDICIÓN:

Los socios acceden a un crédito en la COAC en la cual entre las condiciones firmadas en el pagaré se establece los días en los que se deberá realizar el pago mensual de las cuotas, los montos establecidos, y los plazos fijados. Sin embargo los socios no pagan a tiempo según lo estipulado en dicho Pagaré.

CRITERIO:

Según el estatuto vigente, en el Título Tercero, “De los Socios”, en el artículo 10 se establece que los socios estarán obligados a cumplir puntualmente con los compromisos contraídos con la Cooperativa según lo estipulado en el Pagaré emitido para cada socio.

CAUSA:

Según el estatuto vigente, en el Título Tercero, “De los Socios”, en el artículo 10 se establece que los socios estarán obligados a cumplir puntualmente con los compromisos contraídos con la Cooperativa según lo estipulado en el Pagaré emitido para cada socio.

EFECTO:

Cambios del presupuesto mensual realizado para financiar las operaciones de la Cooperativa, así como el aumento de las moras.

CONCLUSIÓN:

La falta de incentivos para que los socios realicen sus pagos puntualmente de acuerdo a lo establecido en el pagaré, ha provocado el aumento de retrasos, que obligan a la Cooperativa a cambiar los presupuestos mensuales realizados para cubrir sus operaciones.

RECOMENDACIÓN:

Al Consejo de Administración y la Gerencia que se ofrezcan incentivos a los socios que paguen sus cuotas a tiempo, y de esta manera evitar el atraso en los pagos mensuales realizados por los mismos.

HOJA DE HALLAZGO No. 11
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

**TITULO DEL HALLAZGO: *SISTEMATIZAR EL INFORME DE
EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.***

CONDICIÓN:

El informe de evaluación que utiliza el Área de Crédito es una herramienta de trabajo que no presta las seguridades necesarias para el manejo de información ya que no es generado en el sistema que utiliza actualmente la Cooperativa sino en hojas de cálculo Excel el cual puede ser alterado fácilmente.

CRITERIO:

De acuerdo a los avances tecnológicos y a la globalización es necesario contar con un software especializado que brinde agilidad y seguridad en todos los procesos así como garantice el cumplimiento de las actividades evitando cualquier tipo de alteración.

CAUSA:

La Cooperativa no cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición de un software especializado que mejore el proceso de información.

EFECTO:

Se cuenta con informes de evaluación de créditos que contienen calificaciones irreales

CONCLUSIÓN:

El informe de evaluación de créditos que utiliza la Cooperativa se obtiene de una hoja de Excel lo cual es de muy fácil manipulación

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente.- Realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para esta área sino para toda la Cooperativa.

4.6.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La ejecución del trabajo se ha sometido a revisión determinando que se ha realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones que se presentan en el informe.

La supervisión se basa en la revisión de los documentos de trabajo de auditoría elaborado e integrado.

Se recibió la respectiva capacitación al inicio de la auditoría y las instrucciones sobre:

- Contenido básico de los papeles de trabajo.
- Contenido de las hojas de hallazgos.
- Características de los informes de auditoría.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 19 de Noviembre del 2012

Ingeniera

Mirella Celleri

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

Presente

De mi consideración:

Se ha efectuado un Modelo de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., con los correspondientes procesos del los departamento de Crédito y Servicio al Cliente.

Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuado con base en nuestra auditoría, debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente.

María José Pérez Basantes.

Elaborado por: Ma. José Pérez B

Revisado por: F.V

INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge fue constituida el 24 de Octubre de 1989 con acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”.

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante el Ahorro y Crédito, en base a la solidez e imagen de la Cooperativa, trabajando con personal capacitado, responsable y comprometido, brindándoles servicios financieros ágiles, generando así progreso y bienestar para la familia militar”.

VISIÓN

“Ser una Institución con cobertura nacional, líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de nuestros socios”.

OBJETIVOS

- ✓ Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros de los socios, y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos, todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperación crediticia.
- ✓ Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Financiar programas individuales y colectivos de sus socios.
- ✓ Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.

MOTIVO DEL EXAMEN:

Este examen se lo realizará en el departamento de Crédito y Servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., el cual ayudará a la organización a medir la eficiencia y eficacia de los procesos realizados en estos departamentos y de esta manera poder establecer las mejoras en estas áreas y por ende obtener mejores resultados y en el desempeño de la institución.

ALCANCE:

Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba.

OBEJETIVO:

Proponer un Modelo de Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al cliente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA., de la ciudad de Riobamba.

TIEMPOS ESTIMADOS:

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 4 meses , distribuidos de la siguiente manera:

TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASES																
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	■	■	■													
PLANIFICACIÓN ESPECIFICA				■	■	■	■									
EJECUCIÓN DE TRABAJO								■	■	■	■	■				
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS															■	■

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. LOS INDICADORES DE GESTIÓN NO SE APLICAN

En la Cooperativa no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la institución.

Conclusión.

No se aplican indicadores de Gestión en la institución.

Recomendación:

A la Gerente.

Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2. NO SE DA CAPACITACIÓN CONTINUA AL PERSONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con un programa de capacitación para el personal de la institución.

Conclusión.

El personal de la Cooperativa mantiene una capacitación eventual no permanente que se base en un plan de capacitación, lo cual no es conveniente ya que de acuerdo al crecimiento que mantiene la institución es necesario que los trabajadores tengan continuamente capacitación y se encuentren actualizados en sus conocimientos.

Recomendaciones:

A la Gerente.

Establecer un programa de capacitación para el personal, que permita el adiestramiento de las habilidades del mismo, para que de esta manera el personal pueda contribuir eficientemente en sus funciones y sea de gran aporte para el desarrollo de la institución.

3. NO SE ACTUALIZA MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE CRÉDITOS.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no actualizado por más de 2 años su manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos.

Conclusión.

No se ha actualizado manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos, lo cual no permite hacer uso del mismo.

Recomendaciones:

A la Gerente.

Actualizar el manual de políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y ponerlo en funcionamiento, ya que si se rige los créditos a las políticas establecidas se estará disminuyendo el riesgo de la mala colocación de créditos.

4. AUSENCIA DE INSPECCIÓN FÍSICA AL MOMENTO DE OTORGAR UN CRÉDITO.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del proceso de crédito no realiza inspecciones físicas.

Conclusión.

No se cuenta con este paso en el proceso para otorgar un crédito.

Recomendaciones:

A la Jefa de Créditos.

Realizar inspecciones físicas o de campo con el objetivo de corroborar la información que es entregada por el socio.

5. EXCEPCIONES EN EL CUMPLIMIENTO Y MONITOREO DE REQUISITOS.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito existen excepciones en el cumplimiento y monitoreo de requisitos al momento de otorgar un crédito.

Conclusión.

Debido al grado de amistad que se tiene con algunos socios no se obliga al cumplimiento de ciertos documentos.

Recomendaciones:

A la Jefa de Créditos.

Aplicar a todos los socios los parámetros dentro de los cuales se maneja para el otorgamiento de un crédito sin excepción alguna, ya que así se demostrara la ética profesional no solo del personal sino de la institución.

6. FALTA DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y SERVICIO AL CLIENTE.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del departamento de crédito y servicio al cliente no se cuenta con el personal suficiente para atender a sus socios.

Conclusión.

No es suficiente con el personal que se cuenta en estas dos áreas para poder atender la demanda de los socios.

Recomendaciones:

A la Gerente.

Contratación de personal para el área de crédito, para dar una buena atención y cumplir con la demanda de socios.

7. INSTALACIONES INADECUADAS EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., dentro del área de servicio al cliente no se cuenta con una instalación adecuada de sus espacios para atender a los socios.

Conclusión.

No se cuenta con un espacio físico adecuado para atender a los clientes.

Recomendaciones:

A la Gerente.

Reubicar o readecuar el área para que los socios puedan sentirse cómodos y con una atención de calidad.

8. FALTA DE PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con publicidad acerca los productos y servicios que ofrece la institución.

Conclusión.

Falta de una campaña de difusión para dar a conocer los productos y servicios que oferta la institución.

Recomendaciones:

A la Gerente.

Realizar una campaña de difusión de productos y servicios que ofrece la institución, para que los socios tengan mayor conocimiento de los mismos.

9. INADECUADO FLUJOGRAMA DE CRÉDITO.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., no cuenta con un adecuado flujograma en donde se detallan los pasos y procedimientos a seguir al momento de otorgar un crédito.

Conclusión.

No se usa el flujograma debido a su inadecuada estructura, es decir no se definen paso a paso los procesos a seguir.

A la Gerente.

Definir procesos específicos de manera formal a través de la elaboración correcta de flujograma que permitan identificar perfectamente los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se realizan.

10. FALTA DE INCENTIVOS PARA PROMOVER EL PAGO A TIEMPO DE LOS SOCIOS

Los socios acceden a un crédito en la COAC en la cual entre las condiciones firmadas en el pagaré se establece los días en los que se deberá realizar el pago mensual de las cuotas, los montos establecidos, y los plazos fijados. Sin embargo los socios no pagan a tiempo según lo estipulado en dicho Pagaré.

Conclusión.

La falta de incentivos para que los socios realicen sus pagos puntualmente de acuerdo a lo establecido en el pagaré, ha provocado el aumento de retrasos, que obligan a la Cooperativa a cambiar los presupuestos mensuales realizados para cubrir sus operaciones.

Recomendaciones:

Al Consejo de Administración y la Gerencia que se ofrezcan incentivos a los socios que paguen sus cuotas a tiempo, y de esta manera evitar el atraso en los pagos mensuales realizados por los mismos.

11. SISTEMATIZAR EL INFORME DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS.

El informe de evaluación que utiliza el Área de Crédito es una herramienta de trabajo que no presta las seguridades necesarias para el manejo de información ya que no es generado en el sistema que utiliza actualmente la Cooperativa sino en hojas de cálculo Excel el cual puede ser alterado fácilmente.

Conclusión.

El informe de evaluación de créditos que utiliza la Cooperativa se obtiene de una hoja de Excel lo cual es de muy fácil manipulación

Recomendaciones:**A la Gerente.**

Realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para esta área sino para toda la Cooperativa.

Atentamente.

María José Pérez Basantes.

4.6.5. FASE V: SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Una vez comentado y entregado el informe, es necesario que llegue a todos los afectados mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, los que deberán aplicar las recomendaciones para corregir las deficiencias.

El seguimiento permanente y puntual asegura no solo corregir las deficiencias encontradas sino también encontrar mecanismos para el crecimiento de la institución.

A través del seguimiento lograremos:

- Comprobar el cumplimiento de las recomendaciones a través del compromiso de los empleados involucrados, y de esta manera garantizar que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la Cooperativa.
- Mejorar la toma de decisiones de la Gerencia en beneficio de la Cooperativa y por ende de los socios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA.
CRONOGRAMA DEL CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES**

No.	RECOMENDACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	Gerente						
1	Implementar el uso índices de Gestión						
2	Actualizar el Manual de Políticas y procedimientos						
3	Elabora un plan de capacitación al personal						
4	Revisar presupuesto para adecuar las instalaciones del área de servicio al cliente						
5	Contratación de personal						
6	Realizar una campaña publicitaria						
7	Realizar estudios para reemplazar el sistema informático						
8	Realizar la correcta elaboración de flujogramas						
	Jefe de Crédito						
9	Monitorear la documentación						
10	Realizar inspecciones físicas como parte del proceso de otorgar el crédito						

CONCLUSIONES

- ✓ Debido a la falta de un Modelo de Auditoría de Gestión ha ido generando desfases de control en ciertos aspectos de los Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda.,
- ✓ El uso de los indicadores de Gestión permiten obtener información rápida del desempeño de las actividades realizadas en las aéreas evaluadas.
- ✓ Según las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa el 100% de ellos manifestaron que la institución carece de una unidad de Auditoría Interna.
- ✓ La Cooperativa no cuenta con el personal suficiente tanto en el Departamento de Crédito como el de Servicio al cliente, lo cual se convierte en una debilidad no solo para dichos departamentos sino para la institución en sí.
- ✓ El plan de de ejecución de la recomendaciones emitidas servirá como instrumento de apoyo para el desenvolvimiento optimo para las aéreas evaluadas.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el Modelo de Auditoría de Gestión servirá para incrementar la eficiencia y eficacia de los Departamento de Crédito y Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” Ltda., de la ciudad de Riobamba.
- ✓ Usar los indicadores de Gestión para determinar la situación en la cual se encuentran las áreas evaluadas y de esta manera poder tomar medidas correctivas si es necesario.
- ✓ Implementar una unidad de Auditoría Interna la misma que permite examinar a la institución de manera íntegra para detectar ciertas anomalías que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de sus actividades para corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo de la cooperativa.
- ✓ Contratar personal necesario tanto en el Departamento de Crédito como el de Servicio al cliente, para poder cubrir la demanda de atención de los socios.
- ✓ Desarrollar el plan de de ejecución de la recomendaciones emitidas que servirá como instrumento de apoyo para el desenvolvimiento optimo para las aéreas evaluadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ARENS, A. y Loebbecke, J;** *Auditoría un Enfoque Integral*, México, Editorial Prentice Hall Hispano América S.A., 2da edición, 2002, Pág. 37:40.
- ✓ **BLÁZQUEZ MORA, Juan;** *Auditoría*, Cuba, La Habana, 1965, Pág. 22:28.
- ✓ **SALAS Carmen;** *Guía para Auditorias del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos*, Madrid, 2006, Pág. 61.
- ✓ **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO;** Normas Técnicas De Control Interno. Normas Generales De Control Interno. Indicadores De Gestión, Quito, 2000 – 2005, Pág. 68:70.
- ✓ **CUBERO Abril Teodor;** *Manual Específico de Auditoría de Gestión*, 2009, (Formato PDF. Pág.356).
- ✓ **DE LA PEÑA G; Alberto;** *Auditoría Un enfoque práctico*, Madrid, Paraninfo Cengage, 2008, Pág. 5.
- ✓ **FRANKLIN, Enrique Benjamín;** *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*, México, Editorial Cámara Nacional d la Industria, 2da edición, 2007, Pág.634.
- ✓ **GRAIG-COOPER, Michael;** *Auditoría de Gestión*, Madrid, Ediciones Folio, 1994, Pág. 36.
- ✓ **GRINAKER R. L.; BARR Ben B;** *Auditoría el Examen de los Estados Financiero*, México, Editorial Continental, 1984, Pág. 15:16.
- ✓ **HOLMES, A;** *Auditorías Principios y Procedimientos*, México, Editorial Hispanoamérica, 5ta edición, 1994, Pág. 9.
- ✓ **STONER, James A;** *Administración*, México, Editorial Person Educación 1996, Pág. 9.
- ✓ **COOK John W. y WINKLE Gary M;** *Auditoría*, Buenos Aires: Editorial McGRAW-HILL 3ra edición, 1987, Pág. 76.
- ✓ **MADARIAGA, G;** *Manual Práctico de Auditoria*, Madrid, Ediciones Deusto, 2004, Pág. 12.
- ✓ **MALDONADO E. y Milton K;** *Auditoría de Gestión*, Quito, Editorial Luz de América, 2da y 3ra edición, 2001, Pág. 248.
- ✓ **MANTILLA, Samuel;** *Auditoría Financiera de PYMES*, Bogotá, Editorial Ecoedición, 2008. Pág.12.

- ✓ **MEIGS, Walter B. y otros;** *Principios de Auditoría*, México, Editorial Diana, 1983, Pág.337.
- ✓ **MENDÍVIL, Víctor Manuel;** *Elementos de Auditoría*, México, Cengage Learning Editores, 5ta edición, 2002, Pág. 26.
- ✓ **O, GRECO;** *Diccionario Contable*, Argentina, Valleta Ediciones, 2da edición 2000, Pág. 57.
- ✓ **RIVETTE Patrick;** *Construcción de Modelos para Analizar Decisiones*, 1987, Pág. 19.
- ✓ **ROSENBERG Jerry. M;** *Diccionario de Administración y Finanzas*. Grupo Editorial, Barcelona, 1999, Pág. 69.
- ✓ **SÁNCHEZ Gabriel;** *Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral*, México, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2ed, 2006, Pág. 2.
- ✓ **SÁNCHEZ Jorge;** *Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación*, México, 2008, **Pág.83.**
- ✓ **SANTILLANA, González Juan R;** *Conoce Las Auditorías*, Editorial Bogotá Thompson, 1992, Pág. 325.

WEB GRAFÍA

- ✓ <http://diagramas-de-flujo.wikispaces.com/> Diagramas de flujo (en línea)
- ✓ <http://agsonmer.blogspot.com/> Auditoría de Gestión (en línea)
- ✓ <http://www.coac-sanjorge.com/historia.htm> Reseña histórica de la Coac San Jorge (en línea)
- ✓ <http://www.coac-sanjorge.com/mision.htm> Misión de la Coac San Jorge (en línea)
- ✓ <http://www.coac-sanjorge.com/VISION.htm> Visión de la Coac San Jorge (en línea)
- ✓ <http://www.coac-sanjorge.com/organigrama.htm> Organigrama de la Coac San Jorge (en línea)

ANEXOS

Anexo No. 01

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.

ENCUESTA No. 1

**DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO,
SERVICIO AL CLIENTE Y DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

1. ¿Se han determinado por escrito las funciones que usted realiza?

Si () No ()

2. ¿Se han realizado Auditorías en los últimos 5 años?

Si () No ()

3. ¿Existe el Departamento de Auditoría interna?

Si () No ()

4. ¿Cree usted que los estados financieros entregados oportunamente pueden convertirse en un aporte para la toma de decisiones?

Si () No ()

5. ¿Cree usted que un modelo de Auditoría de Gestión incrementa la eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 02

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.

ENCUESTA No. 2

DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

- 1. ¿Se ha resuelto en el consejo de administración políticas para determinar el direccionamiento estratégico?**

Si () No ()

- 2. ¿Cree usted que un modelo de Auditoría de Gestión incrementa la eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?**

Si () No ()

- 3. ¿Con que frecuencia se emiten resoluciones relacionadas a la emisión y recuperación de créditos?**

Semanal () Mensual () Trimestral ()

- 4. ¿Los procesos de crédito están de acuerdo a las disposiciones legales?**

Si () No ()

- 5. ¿Se aplican índices de gestión para determinar el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de Crédito y Servicio al Cliente?**

Si () No ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo No. 03

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.
ENCUESTA No. 3
DIRIGIDA A LOS SOCIOS**

6. ¿Califique la atención al cliente que le han brindado?

Excelente () Muy Buena () Buena () Mala ()

7. ¿La Cooperativa le informa correctamente de sus productos y servicios?

SI () NO ()

8. ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?

Sencillo () Regular () Complicado ()

9. ¿Considera usted que los intereses que paga por un crédito son:

Bajos () Altos () Normales ()

10. ¿Está de acuerdo con los plazos de los créditos?

Si () No ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo No. 04

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE” LTDA.

ENTREVISTA

DIRIGIDA A LA GERENCIA

1. **¿Cuándo fue la última vez que se realizó en esta cooperativa una Auditoría de Gestión y cuáles fueron las recomendaciones?**
2. **¿Existe planificación estratégica?**
3. **¿Existe en la cooperativa un Modelo de Auditoría de Gestión?**
4. **¿Cree usted que un Modelo de Auditoría de Gestión puede lograr incrementar la eficiencia y eficacia del Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?**
5. **¿Se han establecido estrategias para incrementar eficiencia y eficacia en el Departamento de Crédito y Servicio al Cliente?**
6. **¿Se aplican índices de gestión para determinar el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de Crédito y Servicio al Cliente?**
7. **¿Existe alguna persona que se encargue de hacer el seguimiento de los créditos otorgados?**
8. **¿Qué porcentaje de morosidad registra la cooperativa actualmente?**

