



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

“Auditoría de Gestión al departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., Sucursal Riobamba, período agosto a diciembre 2010.”

Alex Daniel Cedeño García

Riobamba – Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis titulada “Auditoría de Gestión al departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., Sucursal Riobamba, período agosto a diciembre 2010.”, con el propósito de mejorar los procesos operativos del área de crédito., ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

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

Alex Daniel Cedeño García

DEDICATORIA

El presente trabajo de graduación lo dedico a DIOS, el ser supremo que me brinda la fuerza día a día para continuar con mi proyecto de vida y me llena de bendiciones con cada paso que doy. También agradezco a mis padres Bolívar y Teresa, por los grandes sacrificios que hicieron por haberme podido brindar la mejor herencia, un estudio de calidad en la ESPOCH, a mi hermano Andy, mi novia Magaly, por su apoyo incondicional y siempre haber sido fuente de fuerza para salir adelante, a mi familia y mis amigos por haber estado siempre pendiente de mi persona y de igual manera brindarme su apoyo incondicional.

Dedico también esta TESIS a mis amadas ESPOCH, FADE y EICA y a los grandes docentes que tuve durante el proceso de mi formación profesional que nunca dudaron en tender su mano amiga.

Alex Daniel Cedeño García

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer por el presente trabajo a DIOS nuestro padre por haberme dado siempre la fuerza necesaria para afrontar todos los obstáculos que se me presentaron en el camino durante estos largos 6 años de lucha.

Agradezco también a mis padres por haber sido el bastión que me impulsó a seguir adelante. A mi hermano y mi novia por la fuerza que siempre me entregaban en sus palabras de ánimo. A mi familia por el apoyo incondicional aún a la distancia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y a sus docentes por las enseñanzas que me brindaron y el apoyo siempre recibido.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba, en especial a la Ing. Silvia Bravo por su colaboración desinteresada al proporcionarme la información que me ha sido útil para la elaboración de este trabajo.

De igual mi más sincero agradecimiento al Ing. Fernando Veloz y al Ing. Víctor Alban por haber sido la guía y por su apoyo en la ejecución de este trabajo de graduación.

Alex Daniel Cedeño García

ÍNDICE

Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de Cuadros	IX
Índice de Tablas	X
Índice de Gráficos	X
Índice de Anexos	XI
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

1.1 Reseña Histórica	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión	3
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Política de Calidad	4
1.6 Valores Institucionales	4
1.7 Productos y Servicios que ofrece	5
1.8 Estructura Orgánica de la Institución	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Auditoría	8
-----------------------------------	---

2.1.1	Reseña Histórica de la Auditoría	8
2.1.2	Definiciones	9
2.1.3	Importancia	10
2.1.4	Objetivos	10
2.1.5	Clasificación de la Auditoría	11
2.1.6	Normas de Auditoría	15
2.1.7	Técnicas de Auditoría	20
2.1.8	Procedimientos y Programas de Auditoría	23
2.1.9	Papeles de Trabajo	26
2.1.10	Marcas, Índices y Referenciación de Auditoría	29
2.1.11	Referenciación	31
2.1.12	Auditoría de Gestión	31
2.1.13	Control Interno Método COSO	44
2.1.14	Antecedentes Generales del Crédito	53

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1	Análisis de la Misión	57
3.2	Análisis de la Visión	61
3.3	Entrevista al Gerente	65
3.4	Análisis FODA	70
3.5	Cuestionario de Control Interno	80

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA “AUDITORÍA DE GESTIÓN”

4.1	Archivo Corriente	84
4.1.1	Información General	84
4.2	Administración de Auditoría	88
4.2.1	Propuesta de Servicios	88
4.2.2	Contrato de Trabajo	92
4.2.3	Orden de Trabajo	94
4.2.4	Notificación de inicio de examen	95

4.3 Planificación Estratégica de la Auditoría	96
4.3.1 Memorando de Planificación	96
4.3.2 Plan Estratégico-Conocimiento del entorno	97
4.3.3 Evaluación preliminar de riesgos	99
4.4 Ejecución de la Auditoría	101
4.4.1 Programa de Auditoría	101
4.4.1.1 Visita a las Instalaciones y entrevista inicial	103
4.4.1.2 Entrevista al Director del Departamento de Crédito	106
4.4.1.3 Análisis FODA	110
4.4.1.4 Planificación Estratégica	119
4.4.1.5 Evaluación del Control Interno	122
4.4.1.6 Análisis de la Estructura Organizacional	164
4.4.1.7 Proceso para la concesión de créditos	166
4.4.1.8 Encuesta a Clientes	181
4.4.1.9 Indicadores de Gestión	191
4.4.1.10 Hoja resumen de Conclusiones y Recomendaciones	197
4.4.1.11 Hoja de Valoración de Riesgos y Actividades	205
4.4.1.12 Carta de Presentación	208
4.4.1.13 Informe de Auditoría	209
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	217
5.2 Recomendaciones	218
RESUMEN	219
SUMMARY	220
BIBLIOGRAFÍA	221
ANEXOS	223

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Clasificación de la Auditoría	10
2	Clasificación de las NAGA	15
3	Componentes y Subcomponentes del Control Interno, Informe COSO	46
4	Cuestionario para análisis de la Misión	58
5	Cuestionario para análisis de la Visión	62
6	Factores Externos Clave	70
7	Factores Internos Clave	71
8	Perfil Estratégico Interno	72
9	Perfil Estratégico Externo	73
10	Matriz de Medios Internos	75
11	Matriz de Medios Externos	78
12	Cuestionario de Control Interno al Dpto. de Crédito	80
13	Tabulación Cuestionario de Control Interno	81
14	Programa de Auditoría	101
15	FODA del Departamento de Crédito	110
16	Perfil Estratégico Interno del Departamento de Crédito	111
17	Perfil Estratégico Externo del Departamento de Crédito	112
18	Matriz de Medios Internos del Departamento de Crédito	114
19	Matriz de Medios Externos del Departamento de Crédito	117
20	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, Ambiente de Control	158
21	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, Evaluación de Riesgos	160
22	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, Actividades de Control	161
23	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, Información y Comunicación	162
24	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones, Supervisión	163

25	Hoja de resumen de Conclusiones y Recomendaciones, De Hallazgos	197
26	Hoja de Valoración de Riesgos y Actividades	205

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Tabla de la pregunta 1	184
2	Tabla de la pregunta 2	185
3	Tabla de la pregunta 3	186
4	Tabla de la pregunta 4	187
5	Tabla de la pregunta 5	188
6	Tabla de la pregunta 6	189
7	Tabla de la pregunta 7	190
8	Tabla de la pregunta 8	191

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Estructura Organizacional general COAC "EL SAGRARIO" Ltda.	5
2	Estructura Organizacional COAC "EL SAGRARIO" Ltda. Suc. Rbba.	6
3	Resultado del análisis de la Misión	59
4	Resultado del análisis de la Visión	64
5	Propuesta Organigrama Estructural Dpto. de Crédito	165
6	Flujograma para Créditos de Consumo y Microcréditos	169
7	Flujograma para Créditos de Consumo y Microcréditos	170
8	Flujograma para Créditos Prendarios	174
9	Flujograma para Créditos Prendarios	175
10	Flujograma para Créditos Hipotecarios	179
11	Flujograma para Créditos Hipotecarios	180
12	Conocimiento de los servicios que se ofertan	183

13	Calidad de atención brindada	184
14	Calidad de las Instalaciones	185
15	Dificultades en el crédito	186
16	Capacidad de atención a clientes	187
17	Demora en el tiempo de un crédito	188
18	Visitas de seguimiento	189
19	Notificaciones por retraso	190

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Logo COAC "EL SAGRARIO" Ltda.	223
2	Formularios para la solicitud de créditos	224
3	Formulario para la verificación en Central de Riesgos	228
4	Formato de entrevista con el Gerente de la Cooperativa	229
5	Formato de entrevista con el Director de Crédito	231
6	Formato de Encuesta a clientes	232

INTRODUCCIÓN

En este mundo tan competitivo en el que vivimos y nos desenvolvemos cada día, un sector muy importante es el Financiero porque se ha convertido en el eje para el desarrollo de nuestro país. El motivo principal de su desarrollo acelerado en las últimas décadas es la gran necesidad comercial imperante en nuestra nación, por lo que a mayor medida que crezca la iniciativa y el impulso comercial, será mayor la demanda que van a tener las Instituciones Financieras.

Pero así mismo las Instituciones Financieras deben prepararse y mantener sus actividades y procesos en orden para captar la atención de la mayor cantidad de clientes porque la cantidad de competencia en este ámbito es inmensa, es por eso que siempre deben tratar de mejorar sus operaciones, procesos, actividades que se realizan en la Institución y para este hecho de recibir asesoría para mejorar las circunstancias en las que se está obrando nada mejor que ejecutando una Auditoría, práctica que se ha convertido en el bastión de grandes empresas para generar riqueza combatiendo al máximo sus debilidades. Podemos decir que en la actualidad la auditoría por su gran trascendencia es de gran utilidad para las empresas, por cuanto la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que los datos sean realmente verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de una Institución.

Y si acotamos que una de sus ramificaciones como es la Auditoría de Gestión permite medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, además del cumplimiento de planes, objetivos y la normativa imperante hacia una Institución, podemos decir que esta práctica se ha vuelto vital para mantenerse competitivo en el mundo empresarial, incluyéndose de fundamental importancia para la Instituciones Financieras del país y del mundo entero.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA¹

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Es una sociedad de personas que fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes. En los primeros 20 años y por su posición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse a la línea crediticia tradicional, captar ahorros y conceder créditos, complementando estas acciones con servicios directos al socio.

En 1985 la Cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vinculo a la entidad con el sistema financiero ecuatoriano y que demandaba la toma de decisiones urgentes y necesarias, acordes con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras, pero los directivos de entonces no avizoraron esas prioridades ni pudieron romper la monotonía de las actividades institucionales.

En el año 2000 con la renovación de los cuadros directivos, trajo nuevos elementos consecuentes con la institución y con los cambios que exija la moderna concepción societaria financiera, armaron un equipo de trabajo compuesto por los directivos, funcionarios y empleados y emprendieron en la ardua tarea en búsqueda de objetivos y metas que produzcan los efectos deseados en el mercado de crédito y de capital.

Dentro del comportamiento administrativo de libertad de acción es menester saber que la Cooperativa ha suscrito convenios que le han valido para nutrirse de

¹www.elsagrario.fin.ec

conocimientos y experiencias. Precisamente en el año 2002 se perfeccionó la alianza estratégica MEGARED que tiene la particularidad de entregar un servicio transaccional económico, eficiente y rápido, mediante el trabajo en línea de las cooperativas signatarias.

Así es como se ha forjado la cooperativa, su destino con nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, con filosofía propia que produce y expresa valores y virtudes institucionales, con una imagen corporativa que genera confianza seguridad y credibilidad y que ha facilitado el acercamiento a la comunidad, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución y con una calificación de riesgo Global, “A+” que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes.

1.2 MISIÓN²

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.

1.3 VISIÓN³

Ser reconocida por su calidad, seguridad y servicio basado en crecimiento continuo apoyado en tecnología y productos innovadores, en un marco de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

²Planeación Estratégica 2015 COAC “EL SAGRARIO” Ltda., Pág. 5

³IBID 1 Pág. 6

1.4 OBJETIVOS⁴

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar continuamente la administración de la institución, para optimizar y entregar servicios de calidad
- Mejorar la administración de cartera para disminuir la morosidad.
- Fortalecer la estructura económica-financiera de la entidad y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos que ofrece la institución.
- Innovar constantemente los productos y servicios que ofrece a institución.

1.5 POLÍTICA DE CALIDAD⁵

Brindar servicios y productos financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, en el marco del mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable.

1.6 VALORES INSTITUCIONALES⁶

- Gestión Ética y Moral
- Compromiso con la Organización y el País

⁴IBID 2 Pág. 7

⁵IBID 2 Pág. 8

⁶IBID 2 Pág. 9

- Rendición de Cuentas
- Solidaridad
- Calidad en la Gestión
- Efectividad y Eficiencia
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo Humano
- Reconocimiento
- Mejora Continua

1.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE⁷

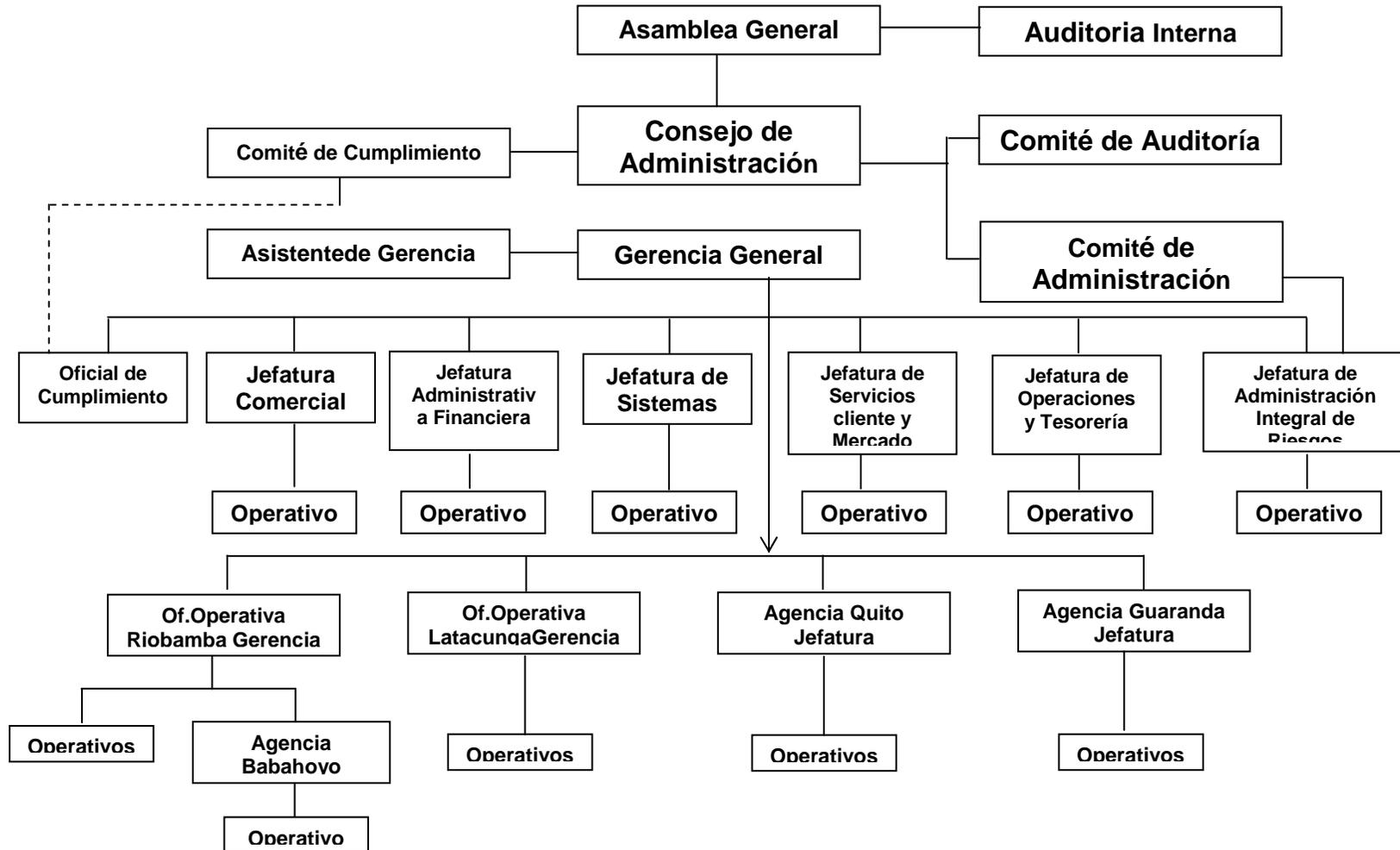
- Cuentas de Ahorros
- Cuenta Chiqui Ahorro
- Créditos de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Prendarios
- Créditos Hipotecarios
- Créditos para Vivienda
- Cartas en Garantía
- Depósitos a Plazo Fijo
- Envíos al Exterior
- Pago de Impuestos
- Socio en Línea

1.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA INSTITUCIÓN

⁷IBID 2 Pág. 10

ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA⁸

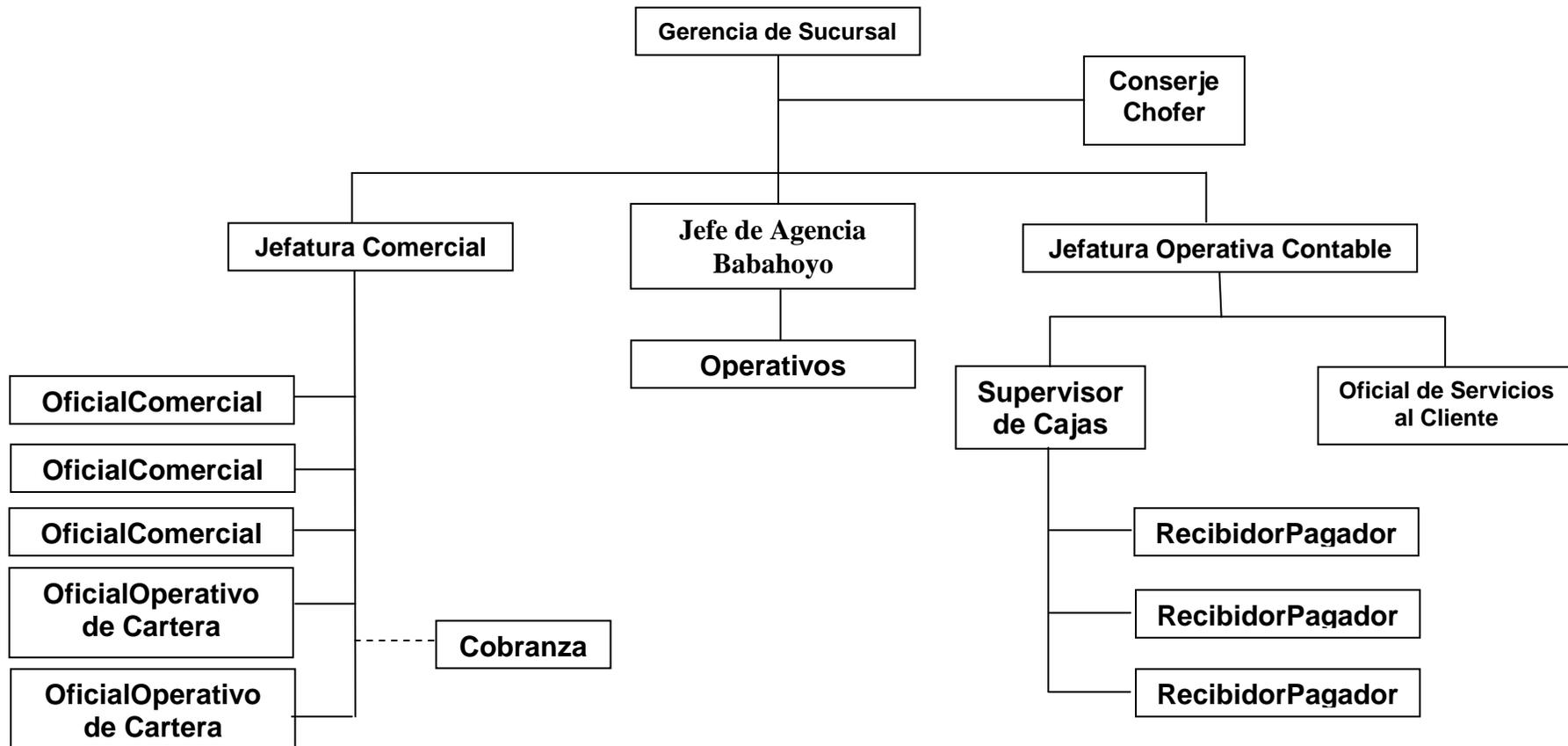
GRAFICO 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.



⁸ IBID 2 Pág. 12

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA⁹**

GRÁFICO 2: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUC. RIOBAMBA.



⁹ IBID 2 Pág. 13

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES DE AUDITORÍA

2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización. El término auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. Inicialmente el significado de auditor era el que escucha y era correcto en la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solamente después de una audiencia pública en la que las cuentas se leían en alta voz.¹⁰

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. Con el pasar del tiempo la auditoría fue orientándose no solamente al descubrimiento de fraudes sino también hacia una nueva meta la de determinar si los estados financieros presentan una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de la operación y de los cambios en la situación financiera.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, a más de dar fe sobre las operaciones

¹⁰ MEIGS, Walter, Principios de Auditoría, México, 1986, 2da Edición, Editorial Diana, Pág. 26.

pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.¹¹

2.1.2 DEFINICIONES

Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.¹²

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.¹³

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico–administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.¹⁴

¹¹ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, 2006, 3era edición, Pág. 16.

¹² COOK, John. WINKLE, Gary, Auditoría, México, 1996, 3era Edición, MacGraw- Hill. Pág. 10.

¹³ ALVIN, Arens. RANDAL, Elder. Auditoría un Enfoque Integral, México, 2007, 11ava Edición, Pearson. Pág. 4.

¹⁴www.gestiopolis.com

2.1.3 IMPORTANCIA

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. Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.¹⁵

2.1.4 OBJETIVOS

- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos.
- Revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos.
- Revisar las cuentas desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y operativo.
- Ser un asesor de la organización.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia operacional.¹⁶

¹⁵ AGUIRRE ORMAECHEA, Juan. Auditoría y Control Interno, Bogotá, 2006, Editorial Cultural, Pág. 17.

¹⁶ IBID 15 Pág. 18

2.1.5 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA¹⁷

CUADRO N°01

POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR	POR SU ÁREA DE APLICACIÓN	ESPECIALIZADA EN ÁREAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Externa• Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Financiera• Auditoría Administrativa• Auditoría Operacional• Auditoría de Gestión• Auditoría Integral• Auditoría Gubernamental	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría del Área Médica• Auditoría al Desarrollo de Obras y Construcciones• Auditoría Fiscal• Auditoría Laboral• Auditoría de Proyectos de Inversión• Auditoría a la Caja Menor o Caja Mayor• Auditoría Ambiental• Auditoría Informática

2.1.5.1 POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR

a) AUDITORÍA EXTERNA

Consiste en examinar y evaluar una determinada realidad por personal externo al ente auditado, para emitir una opinión independiente sobre el resultado de las operaciones y la validez técnica del sistema de control que está operando en el área auditada.

¹⁷DÁVALOS, Nelson, Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Quito, 1990, 3era Edición, Corporación de Estudios y Publicaciones, Pág. 45 – 48.

b) AUDITORÍA INTERNA

Es una función de control al servicio de la alta dirección empresarial. El auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la responsabilidad de otras personas en la organización. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa.

2.1.5.2 POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

a) AUDITORÍA FINANCIERA

Es el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado.

b) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

c) AUDITORÍA OPERACIONAL

Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

d) AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

e) AUDITORÍA INTEGRAL

La auditoría integral está dada por el desarrollo integrado de la auditoría financiera, operacional y legal. Tiene como objeto de estudio los respectivos campos de las finanzas, la administración y el derecho, en relación con su aplicación a las operaciones económicas, de los entes auditados.

f) AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental. Esta evaluación se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas y unidades administrativas de dichas entidades.

2.1.5.3 ESPECIALIZADA EN ÁREAS ESPECÍFICAS

a) AUDITORÍA DEL ÁREA MÉDICA

Es la revisión sistemática, exhaustiva y especializada que se realiza a las ciencias médicas y de la salud, aplicadas solo por especialistas de disciplinas médicas o similares con el fin de emitir un dictamen especializado sobre el correcto desempeño de las funciones y actividades del personal médico.

b) AUDITORÍA AL DESARROLLO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES

Es la revisión técnica que se realiza a la edificación de construcciones. Su propósito es establecer un dictamen especializado sobre la correcta aplicación de las técnicas, cálculos, métodos y procedimientos de la ingeniería civil y la arquitectura.

c) AUDITORÍA FISCAL

Es la revisión exhaustiva, pormenorizada y completa que se realiza a los registros y operaciones contables de una empresa, así como la evaluación de la correcta elaboración de los estados financieros.

d) AUDITORÍA LABORAL

Es la evaluación de las actividades, funciones y operaciones relacionadas con el factor humano de una empresa, su propósito es dictaminar sobre el adecuado cumplimiento en la selección, capacitación y desarrollo del personal y demás actividades que intervienen en la gestión de personal de una empresa.

e) AUDITORÍA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Es la revisión y evaluación que se realiza a los planes, programas y ejecución de las inversiones de los recursos económicos de una institución pública o privada, con el propósito de dictaminar sobre el uso y control correctos de esos recursos, evaluando que su aplicación sea exclusivamente para cumplir el objetivo del proyecto.

f) AUDITORÍA A LA CAJA MENOR O CAJA MAYOR

Es la revisión periódica del manejo del efectivo que se asigna a una persona o área de una empresa, y de los comprobantes de ingresos y egresos diarios.

g) AUDITORÍA AMBIENTAL

Es la evaluación que se hace de la calidad del aire, la atmósfera el ambiente, las aguas, los ríos, los lagos y océanos, con el fin de dictaminar sobre las medidas preventivas y correctivas que disminuyan y eviten la contaminación.

h) AUDITORÍA INFORMÁTICA

Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales o compartidos y/o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes.

2.1.6 NORMAS DE AUDITORÍA¹⁸

2.1.6.1 CONCEPTO

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

2.1.6.2 ORIGEN

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

¹⁸IBID 17. Pág. 30 - 45

2.1.6.3 CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA

Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del trabajo y (3) normas de informar.

CUADRO N°02

<p>NORMAS GENERALES O PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none">a. Entrenamiento técnico y capacidad profesionalb. Independenciac. Cuidado o diligencia profesional.
<p>NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">a. Planeamiento y Supervisiónb. Estudio y Evaluación del Control Internoc. Evidencia Suficiente y Competente
<p>NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME</p> <ul style="list-style-type: none">a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.b. Uniformidad en la Aplicación de Principiosc. Razonabilidad en la Revelacionesd. Opinión del Auditor

a) **NORMAS GENERALES O PERSONALES**

Las normas generales son de naturaleza personal y se relacionan con las cualidades del auditor y la calidad de su trabajo.

✓ **ENTRENAMIENTO TÉCNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL**

La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional. Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

✓ **INDEPENDENCIA**

En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente. Esta norma requiere que el auditor sea independiente; además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita. El auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

✓ **CUIDADO O DILIGENCIA PROFESIONAL**

Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen.

b) NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

El segundo grupo de normas de auditoría se refieren a los requisitos mínimos que deben cumplirse en el desarrollo del trabajo para ofrecer calidad, este grupo de normas suministra al auditor la base para efectuar un juicio profesional.

✓ PLANEAMIENTO Y SUPERVISIÓN

El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente. La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación.

✓ ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar.

La segunda norma sobre la ejecución del trabajo indica que se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

✓ EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE

Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión. La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere

a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría.

c) NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME

Son los requisitos que deben cumplirse con relación a la información sujeta a examen, para brindar calidad. Estas normas regulan la calidad de la comunicación de los resultados del trabajo del auditor.

✓ APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

La primera norma relativa a la rendición de informes exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA.

✓ UNIFORMIDAD EN LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

✓ RAZONABILIDAD EN LA REVELACIONES

La tercera norma relativa a la información del auditor a diferencia de las nueve restantes es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

✓ **OPINIÓN DEL AUDITOR**

El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello.

2.1.7 TÉCNICAS DE AUDITORÍA¹⁹

En la auditoría las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis.

2.1.7.1 TIPOS DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

a) TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

✓ **COMPARACIÓN**

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

✓ **OBSERVACIÓN**

¹⁹SUÁREZ SUÁREZ, Andrés, La Moderna Auditoría, México, 1991, 3era Edición, McGraw Hill. Pág. 23-25

Es la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de mucha utilidad en casi todas las fases de la auditoría, Se considera como la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.

✓ **REVISIÓN SELECTIVA**

Es una técnica frecuentemente utilizada que consiste en un examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

✓ **RASTREO**

Consiste en seguir una operación de un punto a otro de su procesamiento, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

b) TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

✓ **INDAGACIÓN**

Consiste en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

✓ **ENCUESTA**

Es un instrumento de recolección de información que se realiza utilizando un formato de cuestionario conformado por un conjunto de preguntas. La encuesta sirve básicamente para investigar, indagar o sondear sobre un asunto determinado.

✓ ENTREVISTA

Las entrevistas son una de las fuentes primarias de información para los equipos de auditoría; por lo tanto, los auditores se deben preparar con anticipación para realizarlas. Esto incluye:

- Selección cuidadosa de los entrevistados
- Revisión de los hallazgos de entrevistas anteriores relacionadas con las entrevistas.
- Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación

c) TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

✓ ANÁLISIS

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

✓ CONCILIACIÓN

Consiste en hacer coincidir o que concuerden dos conjuntos de datos seleccionados, separados e independientes y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

✓ CONFIRMACIÓN

Consiste en obtener contestación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros, es decir es la comunicación independiente y por escrito de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y

documentos sujetos al examen. Consiste en la obtención de una comunicación escrita de un tercero independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones del hecho económico y de informar válidamente sobre la misma.

d) TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

✓ COMPROBACIÓN

Consiste en examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación demostrando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

✓ COMPUTACIÓN

Esta técnica consiste en verificar la exactitud matemática y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros documentos.

e) TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

✓ INSPECCIÓN

Es el examen físico y ocular de activos, documentos, valores con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación y la combinación de otras técnicas tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.1.8 PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS DE AUDITORÍA

2.1.8.1 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA²⁰

a) NATURALEZA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de cada entidad, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas en una auditoría. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamente una opinión objetiva y profesional.

b) DEFINICIÓN

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros o a las actividades operativas sujetas a examen, mediante los cuales, el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión, para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

c) ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Se llama extensión o alcance a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente. La relación de las pruebas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

d) OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

La oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría puede referirse ya sea al momento en que son aplicados o al periodo que abarca la auditoría.

²⁰ OSORIO, Israel, Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros, México, 2000, 2da Edición, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales S.A. Pág. 68 – 70.

Generalmente, las evidencias son más convincentes para cuentas de balance cuando se obtienen lo más cerca posible a la fecha del balance. Por ejemplo, el conteo que hace el auditor de los inventarios en la fecha de balance sería más confiable que el conteo que se haga dos meses antes.

2.1.8.2 PROGRAMAS DE AUDITORÍA²¹

a) DEFINICIÓN

Las instrucciones detalladas para la recopilación de la evidencia para un área de auditoría o para toda la auditoría recibe el nombre de programa de auditoría. Este siempre incluye una lista de procedimientos de auditoría. Por lo general también incluye, los objetivos que se buscan con la aplicación de los procedimientos diseñados, el tamaño de la muestra, partidas a escoger y el periodo de las pruebas. Por lo regular se debe preparar un programa de trabajo para cada componente, objeto de la auditoría.

b) CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

²¹ IBID 20 Pág. 72 - 73

2.1.9 PAPELES DE TRABAJO²²

2.1.9.1 DEFINICIÓN

Son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor en su examen, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribo en relación con su examen.

2.1.9.2 PROPÓSITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO²³

Los papeles de trabajo constituyen un compendio de todas las pruebas y evidencias obtenidas por el auditor y cumplen los siguientes propósitos:

- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo realizado.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes.
- Facilita la preparación del informe del auditor, revisor y supervisor.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones del auditor.
- Servir de fuente para comprobar y explicar las conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe.
- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permita al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- Sirve como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

²²TAYLOR, Donald, Auditoría Integración de Conceptos y Procedimientos, México, 1991, 1era Edición, Editorial Limusa, Pág. 54 – 56

²³IBID 22 Pág. 57

2.1.9.3 CONTENIDO MÍNIMO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La preparación de los papeles de trabajo requiere una exhaustiva planeación antes de empezar a ejecutar el trabajo. Normalmente es importante estudiar la forma de cédula u hoja de análisis utilizada y por eso tenemos que tener como mínimo un orden de contenido:

- Evidencia los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el auditor. Presenta la conformidad de acuerdo con los requisitos de la entidad.
- Relación de los pasivos y activos, mostrando cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado y revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza que de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

2.1.9.4 PROPIEDAD Y CUSTODIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO²⁴

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Sin embargo el derecho del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio.

²⁴BID 23 Pág. 299

2.1.9.5 ARCHIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO²⁵

Los papeles de trabajo deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos. Los archivos de los papeles de trabajo de una auditoría suelen clasificarse en dos tipos: archivo permanente y archivo corriente.

a) ARCHIVO PERMANENTE

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente es el de tener disponible la información que se necesita en forma continua sin tener que reproducir esta información cada año. El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo periodo. Consiste en la obtención de una comunicación escrita de un tercero independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones del hecho económico y de informar válidamente sobre la misma.

✓ CONTENIDO DE UN ARCHIVO PERMANENTE

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de asamblea y juntas directivas
- Litigios, juicios y contingencias

²⁵ CARDOZO, Hernán, Auditoría del Sector Solidario, Bogotá, 2006, 1era Edición, Ediciones Ecoe, Pág. 413.

- Obligaciones a largo plazo
- Otros que considere el auditor

b) ARCHIVO CORRIENTE

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balance de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cédulas de apoyo.

2.1.10 MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIACIÓN DE AUDITORÍA

2.1.10.1 MARCAS²⁶

a) DEFINICIÓN

Las marcas de auditoría son aquellos símbolos que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría. Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor. Esta es una técnica que ahorra tiempo, elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.

b) OBJETIVOS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.

²⁶ BACON, Charles, Manual de Auditoría Interna, México, 1996, 2da Edición, Editorial Limusa, Pág. 78.

2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula.
3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
4. Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

c) CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

2.1.10.2 ÍNDICES DE AUDITORÍA²⁷

Los índices de auditoría son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo permite un ordenamiento lógico y facilita su rápida identificación. Los índices de auditoría se utilizan a manera de referencias cruzadas para relacionar entre sí los papeles de trabajo, de este modo se puede vincular la información contenida en dos o más cédulas.

a) CRITERIOS PARA LA UTILIZACIÓN DE ÍNDICES

- El índice numérico se utilizará en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, programa de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, etc.
- El índice alfanumérico en los papeles de trabajo específicos.

2.1.11 REFERENCIACIÓN²⁸

²⁷ IBID 26 Pág. 79 - 80

²⁸ IBID 26 Pág. 82

Consiste en identificar o relacionar datos, cifras, información, etc. entre papeles de trabajo que por su naturaleza o significado se vinculan entre sí. Para la referenciación se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio:

- PASAN: en el papel de trabajo se lo identifica poniendo el índice del papel de trabajo a dónde va la información en el lado derecho o inferior derecho del dato que dio lugar a la referenciación.
- VIENEN: se identifica en el papel de trabajo donde viene la información, colocando al lado izquierdo o superior del dato o cifra que se está referenciando.

2.1.12 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.12.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN²⁹

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas

²⁹<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Ya a partir del siglo XVI las auditorias en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

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

2.1.12.2 DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.”³⁰

“El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.”³¹

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."³²

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, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

³⁰ DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría: Un Enfoque Práctico, España, 2008, Editorial Paraninfo, Pág. 6.

³¹ Cita textual del libro de Nudman-Puyol, Manual de Auditoría Operativa

³² <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

Para el investigador la Auditoría de Gestión se define como el examen objetivo, crítico y sistemático sobre el cumplimiento de los planes, programas, operaciones, etc. de una entidad pública o privada, con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se cumplen los objetivos planteados, la utilización de recursos y el cumplimiento de la normatividad jurídica, para emitir un informe a nivel gerencial con los resultados obtenidos y las medidas a tomar.

2.1.12.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³³

La Auditoría de Gestión es importante porque ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

2.1.12.4 OBJETIVO O PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³⁴

➤ La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.

³³SOTO, Verónica, Texto Auditoría de Gestión, octavo semestre, 2009, Pág. 20

³⁴ESPARZA MOSQUERA, Fernando, Texto Básico Auditoría de Gestión, noveno semestre, 2010, Pág. 10

- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

2.1.12.5 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³⁵

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización. En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor. La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

³⁵IBID 34 Pág. 12

2.1.12.6 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³⁶

a) EFICIENCIA

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo producción, con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de algún insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

b) EFICACIA

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados proyectados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto, tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de una entidad.

c) ECONOMÍA

Se refiere al uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la óptima y adecuada cantidad y calidad.

³⁶SOTO, Verónica, Texto Auditoría de Gestión, octavo semestre, 2009, Pág. 25-26

d) ÉTICA

Es un elemento básico en la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basadas en sus deberes, en su código de ética, en las normas constitucionales vigentes en una sociedad.

e) ECOLOGÍA

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

2.1.12.7 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³⁷

- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Identificar las potencialidades de la empresa pública y privada para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

³⁷IBID 36 Pág. 28

2.1.12.8 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN³⁸

a) FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

El propósito de la fase de revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas es obtener una comprensión de la autoridad básica de la entidad o empresa, incluyendo los propósitos, alcance y objetivos de las actividades llevadas a cabo, así como el alcance de la autoridad y responsabilidad conferida a la misma ley, por estatutos, reglamentos y por otras disposiciones legales.

✓ REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

El estudio de la autoridad básica abarca una revisión de la legislación y la reglamentación que crearon a la entidad, que la autorizaron a llevar a cabo actividades específicas y modificaron sus facultades. Además de debe obtener información acerca de todas las disposiciones legales importantes específicamente aplicables a la entidad o actividad, incluyendo reglamentos o decisiones legales pertinentes.

✓ REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los planes y presupuestos de la entidad normalmente revelan los objetivos y metas que deben ser revisadas en esta fase, para la orientación del auditor y para asegurar el acatamiento y consistencia con las disposiciones legales. Es esencial que el auditor conozca los objetivos y determine en forma preliminar si estos son adecuados y debidamente comunicado a todos los funcionarios responsables de participar en su logro.

³⁸MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, 2006, 3era edición, Pág. 42-117.

✓ REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS

Las políticas generales deben ser revisadas y comparadas con la misión de la entidad, la legislación aplicable, y los objetivos trazados para determinar cualquier falta de consistencia o vacío. Deficiencias en sus políticas y su comunicación a los servidores puede indicar un área crítica muy importante para el desarrollo posterior del hallazgo apropiado.

✓ REVISIÓN DE LAS NORMAS

Brevemente durante la esta fase el auditor debe revisar en forma selectiva las normas, reglas, directivas, manuales, reglamentos, etc. para familiarizarse con estas. Sin embargo es muy importante todavía no gastar tiempo en la lectura detenida de normatividad voluminosa. Como regla general no se debe revisar disposiciones internas en detalle.

b) FASE II: EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El objetivo al revisar el control interno es evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema de control interno que puedan requerir un examen más detallado.

Pueden aplicarse cuestionarios de control interno pero orientado a evaluar los asuntos administrativos. Las hojas narrativas y la flujodiagramación, también son herramientas válidas para evaluar el control interno. El diagrama de flujo o de recorrido también puede contribuir a la evaluación del sistema de control interno. Pero debido a que el tema del control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores en todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado, se creó una comisión llamada El Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que expresa que el control interno cuenta con cinco componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión (monitoreo)

Que indican que con un adecuado sistema de control interno se puede ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir la pérdida de recursos. Es decir puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligro y sorpresas en el camino. Este examen debe ser lo suficientemente profundo como para obtener información práctica acerca de lo siguiente:

- Forma en la que se efectúan las operaciones en la realidad
- Necesidad o utilidad de los distintos pasos en el procesamiento de las transacciones
- Resultados de las transacciones según los objetivos de la entidad, requerimientos legales y práctica del sentido común
- Efectividad del control interno

✓ **FACTORES A TOMAR EN CUENTA AL REVISAR Y CONTROLAR EL CONTROL INTERNO**

En la revisión y evaluación del control interno de una entidad, se deben tomar en cuenta los siguientes factores generales:

- Si la política de la entidad y los procedimientos y prácticas relacionadas seguidas en la realidad, están en conformidad con las autoridades básicas.
- Si los procedimientos y el sistema de control interno dan como resultado actividades que están en conformidad con lo planeado por la alta dirección, en forma eficiente y económica.
- Si el sistema de control interno proporciona un control satisfactorio de los recursos, observaciones, ingresos y gastos.

- Si las prácticas de la entidad dan como resultado la promoción o protección de los intereses de los accionistas o gobierno, tomando en cuenta todos los factores.

c) FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

Esta es la fase más extensa de la auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se forma el equipo multidisciplinario. Para luego basándose en la revisión y evaluación del control interno descrita en la fase anterior es posible comprender la forma en que los procedimientos, prácticas y métodos de la entidad proporcionan un control sobre la actividad, operación o función bajo examen e identifican posibles áreas de debilidad.

El examen profundo de las áreas críticas consiste en procedimientos tales como la revisión de registros, archivos y la prueba, verificación y confirmación de la información contenida en ellos, hasta el grado adecuado para servir a los propósitos de la auditoría. El propósito de esta fase es evaluar los posibles hallazgos identificados en la revisión y evaluación del control interno, determinando si la situación requiere acción correctiva y si el asunto es de tal importancia que merezca la acción. El concepto de “Hallazgo de Auditoría” implica que este tenga 4 atributos:

CONDICIÓN.- Es lo que sucede o se da dentro de la entidad.

CRITERIO.- Parámetro de comparación por ser la norma ideal, el estándar, etc.

CAUSA.- Razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

EFECTO.- Daño, desperdicio, pérdida.

CONCLUSIÓN.- Indica la determinación final del problema.

RECOMENDACIÓN.- Implica sugerencias con medidas correctivas a tomar.

✓ OBJETIVOS DEL EXAMEN PROFUNDO

El resultado del examen profundo de áreas críticas incluye el desarrollo apropiado de los hallazgos y constituye el medio para lograr los objetivos de la auditoría. Tal información representa la base del informe y otras comunicaciones relacionadas con los resultados de la auditoría.

El auditor debe realizar una revisión de las prácticas administrativas, métodos y sistemas de procedimientos, a través de un examen lo suficientemente profundo como para poder respaldar opiniones sobre la efectividad de tales sistemas, identificar debilidades que deben ser corregidas. El examen puede incluir una investigación de las causas y resultados de acciones o decisiones administrativas específicas, en relación con las responsabilidades asignadas.

d) FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA

La comunicación de los resultados es muy similar en la auditoría administrativa u operacional y la auditoría financiera. Constituye la comunicación verbal a través de una o más conferencias finales efectuadas al finalizar el trabajo de trabajo para discutir el borrador del informe y su presentación final por escrito.

La fase más significativa de la auditoría operacional es la última pues ésta constituye el producto final de las labores del equipo de auditoría, normalmente se tiende a pensar en términos del informe por escrito, al hablar de la comunicación de resultados no se limita a la fase final ni solamente al informe por escrito, sino a la comunicación con los funcionarios responsables de la entidad de manera permanente durante el transcurso de la auditoría.

✓ INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen. Mediante el informe de auditoría el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo.

El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

✓ CARACTERÍSTICAS DEL INFORME

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado profesional para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría. Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad, así como de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

✓ REGLAS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME

Debido a la importancia que tienen los informes de auditoría es indispensable que sean bien redactados, completos, claros, y fáciles de entender, para lograrlo es necesario que los informes se elaboren empleando algunas reglas generales tales como:

- Redacte en lenguaje corriente y evitando el uso de terminología muy especializada
- Evite los párrafos largos y complicados
- Incluya la información suficiente
- Revise su contenido detenidamente antes de que se emita
- Concluya su redacción durante el trabajo de campo
- Redacte en forma sencilla, concisa y clara
- Incluya solo aspectos significativos
- Asegure una fácil comprensión al lector
- Mantenga un tono constructivo
- Asegure una emisión y entrega oportuna
- Confirme la exactitud de la información, asegure un contenido convincente, redacte de manera objetiva
- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo

e) FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES JUNTO CON LA ADMINISTRACIÓN.

Las recomendaciones de auditoría serán de cumplimiento obligatorio en la entidad, y por tanto, objeto de seguimiento y evaluación permanente.

2.1.13 CONTROL INTERNO MÉTODO COSO

2.1.13.1 INFORME COSO

El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers&Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of The Treadway Commission), denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de

Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

2.1.13.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

2.1.13.3 COMPONENTES³⁹

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican así:

³⁹IBID 38 Págs. 26 - 42

- A) AMBIENTE DE CONTROL
- B) EVALUACIÓN DE RIESGOS
- E) ACTIVIDADES DE CONTROL
- D) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
- E) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL CONTROL INTERNO
INFORME COSO
CUADRO N°03:

AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y valores éticos - Compromiso de competencia profesional del personal - Filosofía administrativa y estilo de operación - Estructura organizativa - Asignación de autoridad y responsabilidad - Políticas y prácticas en materia de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos Globales - Objetivos específicos para cada actividad - Riesgos - Manejo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de actividades de control - Control sobre los sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de monitoreo - Reporte de deficiencias

a) AMBIENTE DE CONTROL

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general.

✓ INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La Dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

✓ COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles, a través del manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas y el análisis de conocimientos y habilidades necesarias para la realización de un trabajo.

✓ FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN

Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros. La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

✓ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

✓ ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

✓ POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

✓ **OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.

✓ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.

✓ **RIESGOS**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

• **EL ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO**

Debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- Evaluación periódica del proceso anterior.

✓ **MANEJO DE CAMBIOS**

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias. El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

c) **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección.

✓ **TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección. A continuación se ejemplifican la gama y variedad de actividades de control:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.
- **Proceso de información:** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

- **Controles físicos:** Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera.
- **Segregación de funciones:** con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

✓ **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, es por ello que deben ser obviamente controlados. La mayoría, para no decir todas, las empresas utilizan sistemas informáticos para generar la información. Los controles efectuados sobre los sistemas pueden agruparse en dos categorías:

- **Controles generales.-** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física del hardware y software.
- **Controles de aplicación.-** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.

d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base

de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

✓ **INFORMACIÓN**

La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización, tanto información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos.

✓ **COMUNICACIÓN**

A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros.

e) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

✓ **ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

Consiste en la evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia

del diseño y operación de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario. El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo, las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

✓ **REPORTE DE DEFICIENCIAS**

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel de gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.

2.1.14 ANTECEDENTES GENERALES DEL CRÉDITO

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticia y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.⁴⁰

2.1.14.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

⁴⁰ GALLAGHER, Timothy, Administración Financiera: Teoría y práctica, Bogotá, 2001, 2da Edición, Prentice Hall, Pág.17.

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en la que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá a futuro. En general, es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras están basadas en la predicción del futuro y si éste no se da con base en lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos crediticios, es el relativo al análisis y revisión del riesgo, así como la clasificación de los clientes. La calidad de la cartera de los préstamos es el riesgo crediticio, que depende básicamente de dos grupos de factores:

- **FACTORES INTERNOS.**-que dependen directamente de la administración propia y/o capacidad de los ejecutivos de cada empresa.
- **FACTORES EXTERNOS.**-que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc.

2.1.14.2 PRINCIPIOS BÁSICOS DE OTORGAMIENTO QUE NO DEBEN PASARSE POR ALTO AL MOMENTO DE REVISAR UN DE CRÉDITO

Los últimos años han mostrado un serio y peligroso alejamiento de algunos principios básicos de crédito bancario y que son causales de quiebras y cierres de muchos bancos, entre ellos podemos mencionar:

- **PROPÓSITO DEL CRÉDITO:** Muchas veces y en las instituciones financieras, no se sabe exactamente los destinos de los fondos, perdiéndose de esta manera la calidad de la administración crediticia.
- **ANÁLISIS DEL CRÉDITO:** Se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito.
- **PAGO DEL CRÉDITO:** Existen dos fuentes naturales de pago del crédito que son:

- **PRIMERA SALIDA:** Que se refiere a la generación de caja de la empresa, donde el propósito del crédito asume mucha importancia.
- **SEGUNDA SALIDA:** La cual está compuesta principalmente por garantías.

Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, han de tomarse en consideración aspectos tales como la clasificación del cliente, su implantación en el sector, su volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, etc.⁴¹

2.1.14.3 PASOS QUE SE DEBEN DE SEGUIR CUANDO SE VA A OTORGAR UN CRÉDITO

Se recomienda seguir el siguiente paso ordenado de análisis de créditos:

- Todo crédito debe pasar por una etapa de revisión por más simple y rápida que esta sea
- Todo crédito tiene riesgo por fácil y bueno y bien garantizado que parezca
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya.
- Seriedad y moralidad: es importante considerar un historial crediticio y financiero del cliente.

⁴¹CUPELLI, Rodolfo, Organización de Créditos y Cobranzas, Buenos Aires, 1980, 2da Edición, Ediciones Macchi, Pág.50.

2.1.14.4 OPERATORIA DEL CRÉDITO

- Debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago)
- Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero
- Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones

2.1.14.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.⁴²

⁴²ETTINGER, Richard. GOLIEB, David, Créditos y Cobranzas, México, 1962, 5ta Edición, Prentice Hall, Pág. 20-21

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

Para el análisis de la Misión se ha preparado un cuestionario, que será aplicado a las 8 personas que laboran en el departamento de Crédito de la Institución.

MISIÓN

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“EL SAGRARIO” LTDA SUCURSAL RUIBAMBA
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

CUADRO 4: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE LA MISIÓN

NO	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	La misión de la institución realmente expresa su razón de ser	8	0	
2	El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal.	8	0	
3	La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa	4	4	No se difunde la Misión al personal
4	El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución	8	0	
5	El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de los clientes	8	0	
6	El enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen claramente de otras instituciones	4	4	Es similar al de otras Instituciones
7	La filosofía de la institución sustenta claramente su nivel de	8	0	

	responsabilidad social			
8	La misión es realmente una guía de actuación para el personal	8	0	
9	La alta dirección replantea la misión y el concepto de la empresa en función de los cambios que surgen en el ambiente competitivo	8	0	
10	Existe una misión definida para el departamento de crédito	0	8	No existe misión para cada departamento
TOTALES		64	16	

CONFIANZA DE LA MISIÓN= 64 / 80

RIESGO= 16 / 80

CONFIANZA = 80%

RIESGO = 20%

GRÁFICO 3: RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Al evaluar la Misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 80% de confianza.

El enunciado de la misión se presenta en lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial de la empresa, el personal siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

Además la misión mantiene un 20% de riesgo que implica los factores que no se cumplen, como son la falta de difusión de esta entre los empleados, además se debería fomentar parámetros en la misión que la distinguan de las demás instituciones existentes. Pero la deficiencia principal es la falta de una misión propia para el departamento puesto que así permitirá tener más identidad y que el personal del departamento pueda trabajar juntos encaminados a un mismo fin.

3.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

Para el análisis de la Visión se ha preparado un cuestionario, que será aplicado a las 8 personas que laboran en el departamento de Crédito de la Institución.

VISIÓN

Ser reconocida por su calidad, seguridad y servicio basado en crecimiento continuo apoyado en tecnología y productos innovadores, en un marco de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“EL SAGRARIO” LTDA SUCURSAL RUIBAMBA
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN**

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Visión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

CUADRO 5: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE LA VISIÓN

NO	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	Tiene la empresa una visión que claramente defina el querer ser de la institución	8	0	
2	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución	4	4	La visión no es difundida al personal
3	La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito	8	0	
4	Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión	8	0	
5	El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro	8	0	
6	La visión por sí misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal	8	0	
7	El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta	8	0	

	dirección indican que es factible alcanzarla			
8	La alta dirección analiza las propuestas y metas del personal antes de reformular la visión	4	4	No se analizan las propuestas
TOTALES		56	8	

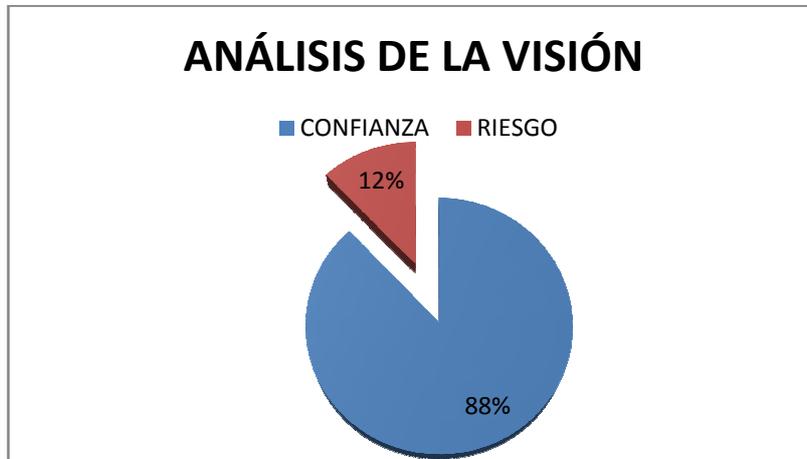
CONFIANZA DE LA VISIÓN= 56 / 64

RIESGO= 8 / 64

CONFIANZA = 88%

RIESGO = 12%

GRÁFICO 4: RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Al evaluar la Visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 88% de confianza.

El enunciado de la visión se presenta en lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial de la empresa, el personal puede visionar en función del futuro de la institución, además el personal siente que la visión es factible alcanzarla y que cada quién puede generar oportunidades propias para conseguirla.

Además la visión mantiene un 12% de riesgo que implica los factores que no se cumplen, como son la falta de difusión de esta entre los empleados, y se debería tomar en cuenta las sugerencias de los empleados para diseñarla y poder ir acorde a la capacidad de estos para proyectarse a futuro.

3.3 ENTREVISTA AL GERENTE DE LA INSTITUCION

OBJETIVO. Obtener información general de la Institución y el Departamento de Crédito

1 ¿Cuál es su nombre y cuánto tiempo lleva en sus funciones?

Ing. Silvia Barzallo, y estoy en mis funciones de Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba por 6 años.

2 ¿La institución mantiene una Planeación Estratégica?

Si, la Institución mantiene una Planeación Estratégica que se elabora desde la matriz para todas las agencias y sucursales, la cual se actualiza cada 5 años, pero para su ejecución se toma en cuenta las sugerencias de cada una de las sucursales y agencias.

3 ¿Existen métodos de difusión de la Planeación estratégica?

Se capacita al personal cada determinado tiempo, de tal manera que tengan conocimiento de la empresa en sí, y se compenetren con lo que se busca para que cada quien tenga pertinencia sobre la Institución.

4 ¿Cuáles son los atributos que caracterizan al personal de la Institución?

El personal se caracteriza por ser dinámico, totalmente desinteresado, responsable, proactivo, profesional y por sobre todo comprometido con la Institución con un alto sentido de pertinencia en todas las labores que desempeñan.

5 ¿Dentro de la plantilla de personal existen personas no formadas profesionalmente?

Todo el personal que labora en la Institución está altamente calificado para cumplir a cabalidad con las funciones que se les asignan, para esto se selecciona personal que posea mínimo tercer nivel de formación profesional.

6 ¿Se efectúan reuniones con el personal para tratar de solucionar conflictos que se presentaren?

La reuniones con el personal si se realizan, pero no son en forma continua, debido múltiples factores que lo impiden, el principal factor es el tiempo del que se dispone, pero cuando existen problemáticas tanto internas como externas que estén afectando a la institución, se convoca a una reunión del personal para analizar la problemática que está aconteciendo y tomar las medidas correctivas adecuadas y necesarias para retornar al normal funcionamiento.

7 ¿Considera que las personas que están en cada puesto de trabajo son las correctas?

Claro que sí, puesto que cada persona antes de ingresar a laborar en la institución es sometida a rígidas pruebas de selección, lo que genera que la persona más apta sea quién ocupe cada puesto de trabajo, además el personal es capacitado de tal manera que son aptos para cumplir cada puesto de trabajo.

8 ¿El personal del departamento de ahorro y crédito han sido sometidos a procesos de selección?

Como le comenté anteriormente todo el personal que va a ingresar a la institución es sometido a rígidas pruebas de selección para tratar de elegir a las personas más aptas y capacitadas tanto personal como profesionalmente y que demuestren sus capacidades en el Departamento de Crédito

9 ¿La Institución efectúa capacitación constante al personal del departamento de crédito?

Para la capacitación del personal de toda la institución existe un Plan anual desde la matriz quienes disponen en base a un análisis exhaustivo cuales son las áreas de mayor problemática y que necesitan que el personal sea capacitado.

10 ¿Cómo calificaría el desempeño que demuestra el personal del departamento de crédito?

El personal de este departamento actúa en forma profesional, siempre tratando de cumplir todas las metas que se les impone y optando por superarlas y mejorar la acción del departamento completo, se podría decir que son un equipo de trabajo que se encaminan a un solo objetivo, es por eso que se han posicionado como el mejor Departamento de Crédito en cuanto a colocaciones y recuperación de entre todas las agencias y sucursales de la Cooperativa.

11 ¿Considera que el proceso de otorgación de créditos es adecuado?

El proceso de concesión de créditos es adecuado, es por eso que hemos logrado buenos comentarios de las personas que se benefician de nuestros servicios, inclusive la Calificadora de Riesgos nos ha certificado que cumplimos con procesos adecuados de funcionamiento, tanto en el área de crédito como en las demás áreas de la Institución.

12 ¿Considera usted que existe la publicidad suficiente para dar a conocer los servicios que presta el departamento de crédito?

En este punto si existe una deficiencia puesto que si existe publicidad de la Institución, pero no es la suficiente y necesaria ya que al someternos a la asignación correspondiente del Presupuesto de Publicidad que se genera desde la matriz, quedamos al margen de podernos publicitar por cuenta propia y es de esta manera que nos encontramos al margen de otras instituciones financieras que mantienen autonomía en ese sentido, sin embargo la principal publicidad que podemos recibir es la de los clientes complacidos con la excelente atención recibida en la institución y estamos complacidos con los resultados que se obtienen.

13 ¿Considera usted que debería existir alguna mejora en el departamento de crédito?

Todo proceso debe ser mejorado, para ser cada día mejores y si en el Departamento existen falencias de cualquier índole, vamos a tomar las medidas adecuadas y necesarias para que todo sea solucionado y poder crecer, con la principal finalidad de satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

14 ¿Acorde a que parámetros se establecen las políticas del departamento de crédito?

Las políticas del Departamento de Crédito son establecidas en base a los parámetros evaluativos de la economía nacional, es decir se analiza el entorno en su todo para poder instaurar políticas que vayan acorde a la realidad nacional, de tal manera que la Institución no quede al margen de la competencia.

15 ¿Se han realizado con anterioridad trabajos de Auditora en el Departamento de Crédito de la Institución?

Las auditorías se han efectuado a toda la Institución y por ende se ha evaluado el Departamento de Crédito.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

De la entrevista efectuada a la Ing. Silvia Barzallo gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., se pudo obtener el siguiente análisis:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Mantiene una Planeación Estratégica activa la cual es actualizada cada 5 años, además se expone que el personal es totalmente comprometido, cuentan con atributos que lo califican tanto en el ámbito personal y profesional y es capacitado constantemente por la Institución, se trata de resolver conflictos con los mismos empleados cada que una problemática surge, de tal manera que sean los mismos quienes expongan sus opiniones de posible solución.

La Institución y el personal están dispuestos a mejorar todos los aspectos que representen alguna dificultad para progresar, poniendo en juego toda su capacidad profesional, esto se facilita ya que los procesos y las políticas de crédito que se aplican son los más adecuados acorde a la realidad nacional.

La deficiencia que se pudo notar radica en la falta de publicidad para dar a conocer los productos y servicios financieros que se ofrecen en la institución, corriendo el riesgo de quedar al margen de las demás instituciones.

3.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos.

La Institución cuenta con un FODA, los elementos que se deben analizar durante este análisis, corresponden a las fortalezas y debilidades que son los elementos base para la toma de decisiones ya que estos responden respecto a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, etc. En torno a los aspectos externos de la institución, las oportunidades y amenazas son todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para la toma de decisiones y su normal funcionamiento.

CUADRO 6: FACTORES EXTERNOS CLAVE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	Alto nivel de competencia
Prestigio ganado por la institución en su tiempo de vida	Inestabilidad política y económica
Grandes Avances Tecnológicos	Desvío de fondos para actividades ilícitas
Expansión comercial de la localidad	Entidades con mejor tecnología
Expansión demográfica genera más necesidades	Competencia desleal
Capacidad proactiva de las personas en la región	Falta de cultura de pago
Capacidad de formar alianzas estratégicas	Inversión estatal en entidades financiera públicas

CUADRO 7: FACTORES INTERNOS CLAVE

FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento Humano con experiencia crediticia	Normativa de créditos desactualizada
Experiencia y calidad de la Institución probada a lo largo de los años	Inadecuada estructura organizacional
Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad	Duplicidad de funciones
Infraestructura propia y adecuada	Falta de equipos tecnológicos
Maneja Fondos Propios	No cuenta con área de cobranza en la sucursal
Créditos a largo y Corto Plazo	No cuenta con área de recursos humanos en la sucursal
Facilidad para conceder los Créditos	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal
Bajas tasas de interés	Empleados con resistencia a cambios
Capacidad de negociación	Limitación en los montos de créditos a conceder
Software propio acorde a las necesidades de la institución	Falta de capacitación al personal
Atención permanente y oportuna	Deficiente comunicación interna y externa

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” Ltda.
SUCURSAL RIOBAMBA
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

CUADRO 8: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Talento Humano con experiencia crediticia					5
Experiencia y calidad Institucional probada					5
Excelentes paquetes crediticios					5
Infraestructura propia y adecuada					5
Maneja Fondos Propios					5
Créditos a largo y Corto Plazo					5
Facilidad para conceder los Créditos				4	
Bajas tasas de interés				4	
Capacidad de negociación					5
Software propio					5
Atención permanente y oportuna					5
Normativa de créditos desactualizada	1				
Inadecuada estructura organizacional		2			
Duplicidad de funciones		2			
Falta de equipos tecnológicos		2			
No cuenta con área de cobranza	1				
No cuenta con área de recursos humanos	1				
Falta de estímulos para mejorar la productividad		2			
Empleados con resistencia a cambios		2			
Limitación en los montos de créditos	1				
Falta de capacitación al personal		2			
Deficiente com. interna y externa	1				
TOTAL	5	6	0	2	9
PORCENTAJE	23%	27%	0	9%	41%

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” Ltda.
SUCURSAL RIOBAMBA
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

CUADRO 9: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNID.	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.					●
Prestigio ganado por la institución en su tiempo de vida					●
Grandes Avances Tecnológicos					●
Expansión comercial de la localidad					●
Expansión demográfica genera más necesidades					●
Capacidad proactiva de las personas en la región				●	
Capacidad de formar alianzas estratégicas				●	
Alto nivel de competencia	●				
Inestabilidad política y económica	●				
Desvío de fondos para actividades ilícitas		●			
Entidades con mejor tecnología		●			
Competencia desleal		●			
Falta de cultura de pago	●				
Inversión estatal en entidades financiera públicas	●				
TOTAL	4	3	0	2	5
PORCENTAJE	29%	21%	0	14%	36%

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de Departamento, la ponderación que se usara para los diversos parámetros será la siguiente:

1= Debilidad Grave o muy 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 el departamento 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 MEDIO INTERNOS

CUADRO 10: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

No	FACTORES CLAVE INTERNOS	PONDERACIÓ N	CLASIFICACIÓ N	RESULTADO PONDERAD O
	FORTALEZAS			
1	Talento Humano con experiencia crediticia	0,045	5	0,23
2	Experiencia y calidad Institucional probada	0,045	5	0,23
3	Excelentes paquetes crediticios	0,045	5	0,23
4	Infraestructura propia y adecuada	0,045	5	0,23
5	Maneja Fondos Propios	0,045	5	0,23
6	Créditos a largo y Corto Plazo	0,045	5	0,23
7	Facilidad para conceder los Créditos	0,045	4	0,18
8	Bajas tasas de interés	0,045	4	0,18
9	Capacidad de negociación	0,045	5	0,23
10	Software propio	0,045	5	0,23
11	Atención permanente y oportuna	0,045	5	0,23
	DEBILIDADES			
12	Normativa de créditos desactualizada	0,045	1	0,05
13	Inadecuada estructura organizacional	0,045	2	0,09
14	Duplicidad de funciones	0,045	2	0,09
15	Falta de equipos tecnológicos	0,045	2	0,09

16	No cuenta con área de cobranza	0,045	1	0,05
17	No cuenta con área de recursos humanos	0,045	1	0,05
18	Falta de estímulos para mejorar la productividad	0,045	2	0,09
19	Empleados con resistencia a cambios	0,045	2	0,09
20	Limitación en los montos de créditos a conceder	0,045	1	0,05
21	Falta de capacitación al personal	0,045	2	0,09
22	Deficiente comunicación interna y externa	0,045	1	0,05
	TOTAL	1	70	3,18

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Internos es de 3,18 lo que indica que el departamento tiene más debilidades que fortalezas, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones en la Institución se están manejando de una manera adecuada, no obstante existen factores en los que se debe poner énfasis para tratar de mejorarlos como la falta de un área especializada en Cobranzas, la falta de un área de Recursos Humanos en la sucursal, además se debe propender a mejorar los montos que se conceden en créditos y buscar las alternativas que mejoren la comunicación interna y externa en la Institución, mejorando esas deficiencias la entidad podría ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía. A más se debe persistir en las acciones que fortalecen la Institución ya que en gran parte son las que mantienen la excelente imagen que se ha logrado conseguir.

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de Departamento, la ponderación que se usara para los diversos parámetros será la siguiente:

1= Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Equilibrio

4= Oportunidad menor

5= Oportunidad 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 el departamento tiene más 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 EXTERNOS

CUADRO 11: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

No	FACTORES CLAVE EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	0,071	5	0,36
2	Prestigio ganado por la institución en su tiempo de vida	0,071	5	0,36
3	Grandes Avances Tecnológicos	0,071	5	0,36
4	Expansión comercial de la localidad	0,071	5	0,36
5	Expansión demográfica genera más necesidades	0,071	5	0,36
6	Capacidad proactiva de las personas en la región	0,071	4	0,29
7	Capacidad de formar alianzas estratégicas	0,071	4	0,29
AMENAZAS				
8	Alto nivel de competencia	0,071	1	0,07
9	Inestabilidad política y económica	0,071	1	0,07
10	Desvío de fondos para actividades ilícitas	0,071	2	0,14
11	Entidades con mejor tecnología	0,071	2	0,14
12	Competencia desleal	0,071	2	0,14
13	Falta de cultura de pago	0,071	1	0,07
14	Inversión estatal en entidades financiera públicas	0,071	1	0,07

	TOTAL	1	43	3,07
--	-------	---	----	------

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Externos es de 3,07 lo que indica que el departamento tiene más amenazas que oportunidades, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones externas en la Institución se están recibiendo de una manera adecuada y adaptándolas para obtener la mayor cantidad de beneficios de estas, no obstante existen factores en los que se debería tomar medidas adecuadas para que no afecten en su totalidad y que no representen una gran desventaja en relación a la competencia. Además se debe continuar aprovechando al máximo los factores clave que nos favorecen para continuar en la posición que se ha alcanzado hasta el momento.

3.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

ÁREA: Gestión del Departamento de Crédito

SUBCOMPONENTE: Departamento de Crédito

CUADRO 12: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DPTO. DE CRÉDITO

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene conocimiento del Reglamento de Crédito?	100%			
2	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respaldan un crédito?	100%			
3	¿Antes de la concesión de un crédito se analiza y asegura su destino?	100%			
4	¿Existe un monto presupuestado para la otorgación de créditos?	100%			
5	¿Se verifica expedientes de crédito de los clientes?	37,5%	62,5%		
6	¿Se analiza los riesgos de conceder un crédito?	100%			
7	¿Se realiza análisis exhaustivos para proceder a conceder un crédito?	100%			
8	¿Existen planes de difusión y propaganda de los productos de crédito que se ofrecen en la institución?	25%	75%		
9	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera?	100%			
10	¿Se trabaja con peritos evaluadores ya definidos?	100%			Autorizados por la Superintendencia

					de Bancos y Seguros
11	¿Existen documentos pre-impresos que permitan agilizar todos los procesos para conceder un crédito?	100%			
12	¿Cuenta con un comité de crédito para la respectiva aprobación de cada crédito?	100%			A los créditos que superen los \$10000 USD
13	¿El departamento cumple con las leyes y normas establecidas para su normal funcionamiento?	100%			
14	¿Existen flujogramas que indiquen los pasos a seguir para la concesión de créditos?	100%			
15	¿Cuenta el departamento con indicadores de gestión?	100%			
ELABORADO POR:					A.D.C.G.

NOTA.- Cuestionario aplicado a 8 personas que laboran en el Departamento de Crédito

TABULACIÓN

CUADRO 13: TABULACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

OPCIONE	No. DE PREGUNTA														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
SI	8	8	8	8	3	8	8	2	8	8	8	8	8	8	8
NO					5			6							
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS ENCONTRADAS

TÍTULO: VERIFICACION FÍSICA DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO

En el departamento de Crédito no se realizan constataciones físicas de expedientes, archivos o cualquier información concernientes a las carpetas de créditos de cada cliente, no se efectúa este proceso ni siquiera una vez por año.

El personal de la Cooperativa debería efectuar una revisión física de los archivos y expedientes de tal manera que estos se encuentren en su correcta ubicación y en condiciones adecuadas. Ya que esto es generado por la descoordinación y falta de organización del personal del Departamento de Crédito para que sea efectuada esta verificación física de los archivos y expedientes por lo menos una vez al año.

Lo que podría ocurrir es que podrían extraviarse archivos y expedientes originando malestar en los clientes y en el personal puesto que en caso de ser requerida información de cualquier cliente se corre el riesgo de que esta ya no esté en su lugar o se encuentre en pésimas condiciones.

CONCLUSION.- No se efectúa constataciones físicas de los archivos ni expedientes.

RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.- Para evitar la pérdida o deterioro de los expedientes se debería realizar constataciones físicas por lo menos dos veces al año de tal manera que se lleve un registro que permita tener constancia de la ubicación y estado del expediente, esta actividad debería constar en la planificación anual de actividades.

TITULO: PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS DE CRÉDITO QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN

Los productos y servicios que ofrece la institución no son publicitados por los medios necesarios para que los usuarios conozcan de estos y puedan optar por acercarse y acceder a los mismos.

El personal de la Cooperativa debería otorgar asignaciones presupuestarias para la difusión y propaganda de los productos financieros de crédito que ofrece la institución, de tal manera que estos lleguen a los usuarios ya que la mala Planificación, desconocimiento y descoordinación de parte del nivel directivo dejando de lado la propaganda y publicidad de la razón de ser de la institución.

El resultado sería que se generaría vacío en función de la competencia, puesto que al no ser publicitados los productos financieros de crédito que ofrece la institución, se da la alternativa de que los usuarios busquen otras fuentes de financiamiento en otras instituciones lo que generaría pérdidas para la institución.

CONCLUSION.- No se publicita los productos financieros de crédito que la institución ofrece a la ciudadanía.

RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.- Se debería asignar una partida presupuestaria que cubra todas las necesidades de publicidad y propaganda para los productos financieros de crédito que ofrece la institución y de esta manera no quedar al margen de la competencia.



CAPITULO IV

4. PROPUESTA “AUDITORÍA DE GESTIÓN”

4.1 ARCHIVO CORRIENTE

4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

Esta práctica contiene datos en base a situaciones presentadas durante el período determinado:

1. Agosto – Diciembre 2010, por la necesidad de una mejora en la gestión de procesos en el Departamento de Crédito, con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia, obteniendo evidencia de posibles desviaciones de planes operativos originalmente trazados.
2. Enunciado del problema:

Se realiza una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., para evaluar sus operaciones, para ello se desarrollan cuestionarios de control interno con sus respuestas a:

- Funciones operativas para el personal del Departamento de Crédito.

Realizando un análisis de los objetivos proyectados y lo real tanto en valores y porcentajes. Programas con objetivos y procedimientos de auditoría operativa y papeles de trabajo.



RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Es una sociedad de personas que fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes. En 1985 la Cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos. En el año 2000 con la renovación de los cuadros directivos, trajo nuevos elementos consecuentes con la institución y con los cambios que exija la moderna concepción societaria financiera. La Cooperativa ha suscrito convenios que le han valido para nutrirse de conocimientos y experiencias, en el año 2002 se perfeccionó la alianza estratégica MEGARED.

Así es como se ha forjado la cooperativa, su destino con nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, y con una calificación de riesgo Global, “A+” que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes.

MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

“Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.”

VISIÓN

“Ser reconocida por su calidad, seguridad y servicio basado en crecimiento continuo apoyado en tecnología y productos innovadores, en un marco de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.”



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar continuamente la administración de la institución, para optimizar y entregar servicios de calidad
- Mejorar la administración de cartera para disminuir la morosidad.
- Fortalecer la estructura económica-financiera de la entidad y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos que ofrece la institución.
- Innovar constantemente los productos y servicios que ofrece a institución.

POLÍTICA DE CALIDAD

Brindar servicios y productos financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, en el marco del mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable.

VALORES INSTITUCIONALES

- Gestión Ética y Moral
- Compromiso con la Organización y el País
- Rendición de Cuentas
- Solidaridad
- Calidad en la Gestión
- Efectividad y Eficiencia



- Trabajo en Equipo
- Desarrollo Humano
- Reconocimiento
- Mejora Continua

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

- Cuentas de Ahorros
- Cuenta Chiqui Ahorro
- Créditos de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Prendarios
- Créditos Hipotecarios
- Créditos para Vivienda
- Cartas en Garantía
- Depósitos a Plazo Fijo
- Envíos al Exterior
- Pago de Impuestos
- Socio en Línea



4.2 ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

4.2.1 PROPUESTA DE SERVICIOS

Riobamba, 4 de Noviembre del 2011

Ingeniera

Silvia Barzallo

GERENTE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la Firma Auditora “Auditing Corp. S.A.”, (nombre utilizado para llevar a cabo el trabajo). El motivo de la presente es para agradecerle la apertura que se nos ha brindado, al proporcionarnos la información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

La propuesta comprende:

- Objetivos y alcance
- Etapas en la que se ejecutará nuestra revisión
- Enfoque general del trabajo
- Evaluación del control interno (Bajo método COSO)
- Revisión legal
- Personal asignado

El servicio será personalizado con alto valor profesional, por lo que estaré gustoso de atenderles.



AUDITING CORP. S.A.

AA 2/8

Cualquier aclaración a esta oferta de servicios profesionales, no dude en contactarse con “Auditing Corp. S.A.”.

Atentamente:

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR



OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El objetivo del presente trabajo es realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en sus procesos, al establecer resultados correctivos que le permitan a la gerencia tomar decisiones apropiadas, aplicando los procedimientos y normas de auditoría de general aceptación en el país.

Esta investigación comprende la Auditoría de Gestión que se realizará al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo comprendido entre Agosto a Diciembre del 2010.

ETAPAS EN LAS QUE SE EJECUTARÁ LA AUDITORÍA

- Conocimiento previo de la institución.
- Definir áreas críticas poniendo énfasis en los sistemas de control interno, administrativos y de gestión del área correspondiente.
- Revisión de la documentación sustentatoria.
- Análisis de los problemas para formular juicios.
- Preparar los informes preliminares de la carta a la gerencia, mismos que se pone a consideración de la administración mayor de la institución a fin de discutirlo y definir la emisión de los definitivos.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La estructura del control interno dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, debe estar orientada a la consecución de los objetivos estratégicos; por tanto se revisarán que los controles internos se orienten a ese sentido, en cada uno de sus componentes, los cuales se detallan a continuación:



- Ambiente del control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

COLABORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Para el desarrollo eficiente, concreto y oportuno la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, en especial el personal del Departamento de Crédito, se compromete a prestar ayuda necesaria al auditor, esta consistirá en proveer toda aquella información que sea necesaria para el adecuado desarrollo de la Auditoría de Gestión a aplicarse.



4.2.2 CONTRATO DE TRABAJO

COMPARECIENTES:

En la ciudad de Riobamba, el 5 de noviembre del 2011, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba, que en adelante se le denominará Contratante, representada por su Gerente Ing. Silvia Barzallo, y por otra parte la firma de Auditores Auditing Corp. S.A. a la que en adelante se denominará Contratista, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba, por el período Agosto a Diciembre 2010, conteniendo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES

La firma Contratista, presentó un oficio al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba, para solicitar se brinde la apertura necesaria para realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, siendo su respuesta favorable, por lo que se puso en marcha el presente trabajo.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la institución Contratante, a realizar la Auditoría de Gestión del Departamento de Crédito de la institución, a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevarán a cabo con profesionalismo y eficacia. El examen a practicarse y sus resultados concluirán con la presentación del informe correspondiente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente de la institución Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionará al Contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.



TERCERA: TERMINACIÓN

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su anulación y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes.

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR

Ing. Silvia Barzallo
Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda.
Sucursal Riobamba

NOTA: Ejemplo de cómo se debe elaborar un contrato.



4.2.3 ORDEN DE TRABAJO

SECCIÓN: Auditoría

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

Riobamba, 5 de Noviembre del 2011

AUDITING CORP. S.A.

Presente

En cumplimiento al contrato suscrito con la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba autorizo a usted para que realice una Auditoría de Gestión, al Departamento de Crédito de la Institución, por el período Agosto a Diciembre 2010

OBJETIVOS:

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, objetivos, políticas, planes y procedimientos.
- Evaluar las disposiciones legales y normativas de la entidad con el propósito de sugerir cambios, modificaciones y adiciones.
- Revisar y determinar medidas para salvaguardar los recursos.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.

Atentamente,

Alex Daniel Cedeño García

AUDITOR



4.2.4 NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

SECCIÓN: Auditoría

ASUNTO: NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

Riobamba, 7 de Noviembre del 2011

Señores

FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

Presente

De nuestra consideración:

En cumplimiento con el contrato suscrito con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, notifico a ustedes que Auditing Corp. S.A. Firma de Auditores a través de su personal, ha iniciado una Auditoría de Gestión, al Departamento de Crédito de la Institución, por el período Agosto a Diciembre 2010, con el propósito de que se sirvan dar las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo y colaborar con su presencia de ser necesario para el desarrollo de nuestra actividad.

Atentamente,

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR



4.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA

4.3.1 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Riobamba, 7 de Noviembre del 2011

PARA: GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

DE: AUDITING CORP. S.A.

Basándose en las operaciones administrativas de la entidad efectuaremos la revisión y análisis de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren una planificación para otorgar una seguridad razonable en el grado de cumplimiento de los objetivos, metas, planes y procedimientos planteados por la entidad.

Además conocer el nivel de confianza que la institución puede colocar sobre su sistema de control interno.

Atentamente,

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR



4.3.2 PLAN ESTRATÉGICO – CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

PLAN ESTRATÉGICO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

SUCURSAL RIOBAMBA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ANTECEDENTES

La contratación se efectuó el 5 de noviembre del 2011, el motivo de este contrato es efectuar una Auditoría de Gestión a la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, correspondiente al período Agosto a Diciembre del 2010.

MOTIVOS DE LA AUDITORÍA

La motivación de efectuar una Auditoría de Gestión resulta del deseo de conocer más sobre el rendimiento de una actividad en términos de eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en el logro de metas y objetivos y economía en la obtención de recursos en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba. La labor está enfocada desde el punto de vista de cómo se puede mejorar las operaciones.

Al ser el Departamento de Crédito la razón de ser de una institución financiera puesto que se constituye en el principal medio para generar ingresos, puesto que desde los procesos que en este departamento se generan se puede obtener recursos para solventar las necesidades que mantenga la institución, y ya que de su normal funcionamiento depende el éxito de la Cooperativa es importante su estudio a través de la Auditoría de Gestión, mediante la ejecución de un examen crítico y sistemático para mejorar los procesos y sugerir alternativas que permitan corregir las deficiencias que se producen.



OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

GENERAL:

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, con el propósito de incrementar la eficiencia en los procesos operativos que se ejecutan en la Institución.

ESPECÍFICOS:

- Determinar si las operaciones en el Departamento de Crédito se encuentran enmarcados dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- Evaluar las actividades del Departamento de Crédito de acuerdo a los principios de eficiencia, eficacia y economía.
- Aplicar los respectivos Procedimientos de Auditoría para obtener evidencia suficiente y competente.
- Elaborar un Informe de Auditoría para comunicar los resultados del examen, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permita tomar acciones pertinentes.



4.3.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS – CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

RAZÓN SOCIAL: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda.
Sucursal Riobamba

OBJETIVO SOCIAL: Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba está conformada por:

NIVEL DIRECTIVO:

Junta General de Socios

NIVEL DIRECTIVO:

Gerente General

Ing. Silvia Barzallo

NIVEL OPERATIVO:

Jefe de Crédito

Ing. Silvia Bravo

Jefe Administrativo Operativo

Ing. Maritza Soto

Oficiales de Crédito

Ing. Fabián Alulema

Ing. Miryam López

Ing. Liseth Cabrera

Operativos de Crédito

Ing. Sandra Tapia

Ing. Marilyn Rojas.

Oficiales de Atención al Cliente

Ing. Mayely Monar

Ing. Pedro Pilataxi

Jefe de Cajas

Ing. Verónica Monge



Recibidores-Pagadores

Ing. Javier Calle

Ing. Ana Bonifaz

Ing. Cristina Tanqueño

Chofer-Bodegas

Sr. Eddy Guambo

Conserje

Sr. Carlos Quillupanta

NIVEL ASESOR:

Asesor Jurídico

Dr. William Ocaña

Perito Avaluador

Arq. Julio López



HOJA DE ABREVIATURAS

DETALLE	ABREVIATURA
Alex Daniel Cedeño García	ADCG
Visita a las instalaciones de la Institución.	VI
Entrevista al Director del Departamento de Crédito.	ED
Análisis FODA de la Institución.	AF
Planeación Estratégica del Departamento de Crédito de la Institución.	PE
Control Interno de la Institución mediante el método COSO.	ECI
Análisis de la Estructura Organizacional del Departamento de Crédito.	EO
Procesos para la concesión de créditos y flujogramas respectivos.	PCC
Encuestas a los clientes.	EC
Indicadores de Gestión.	IG
Hoja de resumen de Conclusiones y Recomendaciones de los Hallazgos.	HCR
Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades.	HVR
Carta de Presentación.	CP
Informe de Auditoría.	IA



4.4 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

4.4.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EL SAGRARIO" LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

CUADRO 14: PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
OBJETIVO				
Analizar y evaluar los procesos de concesión de créditos y el cumplimiento de objetivos, políticas y normas del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL SAGRARIO" Ltda. Sucursal Riobamba, con la finalidad de detectar deficiencias y emitir las recomendaciones necesarias a través del Informe de Auditoría.				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Efectúe una visita a las instalaciones de la Institución.	VI	ADCG	08/11/2011
2	Realice una entrevista al Director del Departamento de Crédito.	ED	ADCG	09/11/2011
3	Verifique o Realice si el Departamento posee Análisis FODA para obtener información que oriente a la ejecución del trabajo.	AF	ADCG	11/11/2011
4	Obtenga o realice la Planeación Estratégica del Departamento de Crédito de la Institución.	PE	ADCG	15/11/2011
5	Evalúe el Control Interno de la Institución mediante el método COSO.	ECI	ADCG	16/11/2011
6	Realice un análisis de la Estructura Organizacional del Departamento de	EO	ADCG	30/11/2011



	Crédito.			
7	Obtenga los procesos para la concesión de créditos y verifique o realice los flujogramas respectivos.	PCC	ADCG	01/12/2011
8	Elabore y aplique encuestas a los clientes.	EC	ADCG	02/12/2011
9	Aplique Indicadores de Gestión y emita su respectiva explicación.	IG	ADCG	07/12/2011
10	Elabore Hoja de resumen de Conclusiones y Recomendaciones de los Hallazgos.	HCR	ADCG	12/12/2011
11	Elabore Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades.	HVR	ADCG	14/12/2011
12	Elabore la Carta de Presentación.	CP	ADCG	15/12/2011
13	Elabore el informe de Auditoría.	IA	ADCG	19/12/2011



4.4.1.1 VISITA A LAS INSTALACIONES Y ENTREVISTA INICIAL

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA
VISITA A LAS INSTALACIONES Y ENTREVISTA INICIAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

DENOMINACIÓN

Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba.

DOMICILIO

García Moreno entre 10 de Agosto y Guayaquil.

TELÉFONO

032 965 323 - 032 941 229

HORARIO DE ATENCIÓN

Horario Ininterrumpido de:

- 8h30 – 17h00

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ENTIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” LTDA. Sucursal Riobamba, mantiene el firme propósito de mejorar las condiciones de vida en la localidad, fomentando el desarrollo crediticio para así satisfacer las necesidades comunes, generando riqueza y contribuyendo al desarrollo Socio-Económico de la región y el país.

ORGANIZACIÓN

- **NIVEL DIRECTIVO:** Junta General de Socios
- **NIVEL EJECUTIVO:** Gerente de Sucursal
- **NIVEL OPERATIVO:** Especialistas y Técnicos en Crédito, Oficiales en atención al cliente, Recibidores Pagadores.
- **NIVEL ASESOR:** Asesoría Jurídica y Peritos.



FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Los principales funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” LTDA. Sucursal Riobamba, se distribuyen entre las distintas Jefaturas, de la siguiente manera:

- **GERENTE GENERAL** Ing. Silvia Barzallo
- **JEFE DE CRÉDITO** Ing. Silvia Bravo
- **JEFE ADMINISTRATIVO OPERATIVO** Ing. Maritza Soto

NÚMERO DE EMPLEADOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” LTDA. Sucursal Riobamba, cuenta con 18 empleados distribuidos así:

- **NIVEL EJECUTIVO:** 1
- **NIVEL OPERATIVO:** 15
- **NIVEL ASESOR:** 2

SERVICIOS QUE OFRECE

- Cuentas de Ahorros
- Cuenta Chiqui Ahorro
- Créditos de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Prendarios
- Créditos Hipotecarios
- Créditos para Vivienda
- Depósitos a Plazo Fijo
- Envíos al Exterior
- Pago de Impuestos
- Socio en Línea

CLIENTES CLAVE

Toda la comunidad que tenga una necesidad financiera y desee solventarla.



LEYES A LAS CUALES SE RIGE LA ENTIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” LTDA. Sucursal Riobamba es una institución legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución Política del Estado Ecuatoriano
- Ley de Compañías
- Ley para Instituciones del Sistema Financiero
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Defensa del Consumidor
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” LTDA.

AUDITORIAS DE GESTIÓN ANTERIORES

SI...x....

NO.....

ALCANCE DEL EXAMEN

Esta Auditoría de Gestión se realizará al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, en el periodo comprendido entre Agosto a Diciembre del 2010.



4.4.1.2 ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

OBJETIVO: Obtener información acerca de las actividades que se ejecutan en el Departamento de Crédito.

1 ¿Cuál es su nombre y cuánto tiempo lleva en sus funciones?

Ing. Silvia Bravo, y llevo en mis funciones como Director del Departamento de Crédito de esta Institución 6 años.

2 ¿Cómo es la comunicación dentro del Departamento de Crédito?

La comunicación se efectúa en forma informal, para solicitar cualquier documento interno del Departamento solo se pide en forma verbal, pero al momento de presentar informes sobre resultados obtenidos, se los elabora en forma escrita.

3 ¿Cuántos socios se atienden diariamente en el departamento de Crédito y Quién lo hace?

Por día en esta dependencia se atienden aproximadamente 15 personas a averiguar sobre los productos crediticios que ofrece la institución, y a quien le corresponde atender a los clientes son los Oficiales de Crédito quienes deben informar todo sobre lo que respecta a los créditos que se ofrecen, sus requisitos, montos máximos y los plazos establecidos.

4 ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis de los créditos?

Para analizar a los socios que solicitan un crédito en la Institución, consideramos minuciosamente si este cumple con las 5´ C del crédito, estas son:

- Carácter
- Capacidad



- Condiciones
- Colateral
- Capital

5 ¿Se realizan visitas de verificación a los socios?

Claro que se realizan las visitas de verificación, con la finalidad de cerciorarse que la información presentada por el solicitante sea verídica y poder observar personalmente las condiciones del cliente.

6 ¿Se entrega oportunamente la tabla de amortización del préstamo a los clientes?

Una vez firmados los contratos de concesión se les entrega a los ya deudores su tabla de amortización y además se les explica la obligación que han contraído.

7 ¿En qué momento se genera el proceso de Cobranza?

El proceso de cobranza se genera a partir del momento en que se ha vencido el pago de una cuota de un crédito, hasta que esos valores sean cubiertos o pagados en la Cooperativa.

8 ¿Quién facilita la lista de socios que están en mora por los préstamos?

A esta lista puede acceder cada Oficial de Crédito, puesto que el sistema informático permite acceder a ese tipo de información en cualquier momento, cada Oficial mantiene su clave de acceso, de tal manera que es dueño de su propia información.

9 ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera?

Si un socio no ha cumplido con su cuota de crédito y ha caído en mora, será el mismo Oficial que le concedió el crédito el encargado de notificar la morosidad y efectuar las actividades necesarias para que el socio moroso cancele su deuda.

10 ¿Cómo se procede para hacer efectiva la cartera vencida?

Con la información que genera el sistema informático se puede observar la lista de morosos a la Institución, el Oficial de Crédito es el responsable de receptor su



pago, pero de no hacerlo transcurridos 90 días se genera la cartera vencida y este trámite pasará a ser tratado por la vía legal con el abogado de la Institución.

11 ¿Se cuenta con información a nivel de deuda confiable?

Podríamos decir que contamos con información confiable ya que accedemos al reporte de Buró de Crédito, este arroja el historial del socio desde la primera vez que obtuvo un crédito e indica su comportamiento a nivel de pagos y su calificación obtenida.

12 ¿Existe una Misión propia para el Departamento de Crédito?

No, no existe una misión propia en el Departamento de Crédito, nos basamos en la Misión Institucional.

13 ¿Existe un área de Recuperación de Cartera dentro del Departamento de Crédito?

Como le comente no existe un área de Recuperación de Cartera, son los mismos Oficiales de Crédito quienes deben hacer esfuerzos por recuperar los créditos concedidos.



ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Al analizar la entrevista con la Directora del Departamento de Crédito Ing. Silvia Bravo, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

En el Departamento de Crédito se atienden diario a un número adecuado de personas que no difiere de la capacidad de la Institución para dicho Departamento, además el análisis para la concesión de créditos se lo efectúa en forma correcta tomando en cuenta las 5´ C del crédito, si se cumple con las inspecciones de verificación lo que genera una certeza mayor de que la información presentada por el solicitante es más fiable, también se cumple con la entrega en el momento justo de la tabla de amortización y se procede a su respectiva explicación con la finalidad que el deudor cumpla a cabalidad con su obligación de pago, los procesos de cobranzas y cartera vencida se cumplen razonablemente en función al plazo que la Institución otorga, por último se cuenta con información fiable a través de Buró de Crédito lo que facilita el análisis crediticio del solicitante.

También existen puntos que generan deficiencias en la Institución, como el hecho de que sean los mismos Oficiales de Crédito quienes estén encargados del proceso de recuperación de cartera y no exista un área específica para que se dedique a esta actividad, además el Departamento no cuenta con Misión propia lo que generaría falta de sentido de pertinencia en los trabajadores puesto que no se tiene identificada una filosofía que todos puedan seguir.



4.4.1.3 ANÁLISIS FODA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

ANÁLISIS FODA

CUADRO 15: FODA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	Inestabilidad política y económica
Grandes Avances Tecnológicos	Desvío de fondos para actividades ilícitas
Expansión comercial de la localidad	Entidades con mejor tecnología
Capacidad proactiva de las personas en la región	Falta de cultura de pago
Capacidad de formar alianzas estratégicas	Inversión estatal en entidades financieras públicas
FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento Humano con experiencia crediticia	Normativa de créditos desactualizada
Bajas tasas de interés	Inadecuada estructura organizacional
Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad	No cuenta con área de cobranza en la sucursal
Infraestructura propia y adecuada	Limitación en los montos de créditos a conceder
Software propio acorde a las necesidades de la institución	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” Ltda. SUCURSAL
RIOBAMBA
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

CUADRO 16: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Talento Humano con experiencia crediticia					●
Excelentes paquetes crediticios					●
Infraestructura propia y adecuada					●
Bajas tasas de interés					●
Software propio					●
Normativa de créditos desactualizada	●				
Inadecuada estructura organizacional		●			
No cuenta con área de cobranza	●				
Falta de estímulos para mejorar la productividad		●			
Limitación en los montos de créditos	●				
TOTAL	3	2	0	0	5
PORCENTAJE	30%	20%	0%	0%	50%



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” Ltda. SUCURSAL
RIOBAMBA
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

CUADRO 17: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD.	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.					●
Grandes Avances Tecnológicos					●
Expansión comercial de la localidad					●
Capacidad proactiva de las personas en la región				●	
Capacidad de formar alianzas estratégicas				●	
Inestabilidad política y económica	●				
Desvío de fondos para actividades ilícitas		●			
Entidades con mejor tecnología		●			
Falta de cultura de pago	●				
Inversión estatal en entidades financiera públicas	●				
TOTAL	3	2	0	2	3
PORCENTAJE	30%	20%	0	20%	30%



MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de Departamento, la ponderación que se usara para los diversos parámetros será la siguiente:

1= Debilidad Grave o muy 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 el departamento 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 MEDIO INTERNOS

CUADRO 18: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

No	FACTORES CLAVE INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Talento Humano con experiencia crediticia	0,1	5	0,5
2	Excelentes paquetes crediticios	0,1	5	0,5
3	Infraestructura propia y adecuada	0,1	5	0,5
4	Bajas tasas de interés	0,1	5	0,5
5	Software propio	0,1	5	0,5
	DEBILIDADES			
6	Normativa de créditos desactualizada	0,1	1	0,1
7	Inadecuada estructura organizacional	0,1	2	0,2
8	No cuenta con área de cobranza	0,1	1	0,1
9	Falta de estímulos para mejorar la productividad	0,1	2	0,2
10	Limitación en los montos de créditos a conceder	0,1	1	0,1
	TOTAL	1	70	3,2



ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Internos es de 3,20 lo que indica que el departamento tiene más debilidades que fortalezas, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones en el departamento se están manejando de una manera adecuada, no obstante existen factores en los que se debe poner énfasis para tratar de mejorarlos como la falta de un área especializada en Cobranzas en la sucursal, además se debe propender a mejorar los montos que se conceden en créditos y buscar las alternativas para generar estímulos en los colaboradores puesto que esto generará que entreguen más de sí en sus actividades de trabajo.

Mejorando esas deficiencias la entidad podría ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía. A más se debe persistir en las acciones que fortalecen la Institución ya que en gran parte son las que mantienen la excelente imagen que se ha logrado conseguir.



MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de Departamento, la ponderación que se usara para los diversos parámetros será la siguiente:

- 1= Amenaza importante
- 2= Amenaza menor
- 3= Equilibrio
- 4= Oportunidad menor
- 5= Oportunidad 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 el departamento tiene más 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 EXTERNOS

CUADRO 19: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

No	FACTORES CLAVE EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	0,1	5	0,5
2	Grandes Avances Tecnológicos	0,1	5	0,5
3	Expansión comercial de la localidad	0,1	5	0,5
4	Capacidad proactiva de las personas en la región	0,1	4	0,4
5	Capacidad de formar alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
AMENAZAS				
6	Inestabilidad política y económica	0,1	1	0,1
7	Desvío de fondos para actividades ilícitas	0,1	2	0,2
8	Entidades con mejor tecnología	0,1	2	0,2
9	Falta de cultura de pago	0,1	1	0,1
10	Inversión estatal en entidades financieras públicas	0,1	1	0,1
	TOTAL	1	30	3



ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Externos es de 3 lo que indica que el departamento tiene más amenazas que oportunidades, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones externas en el departamento se están recibiendo de una manera adecuada y adaptándolas para obtener la mayor cantidad de beneficios de estas, no obstante existen factores en los que se debería tomar medidas adecuadas para que no afecten en su totalidad y que no representen una gran desventaja en relación a la competencia. Además se debe continuar aprovechando al máximo los factores clave que nos favorecen para continuar en la posición que se ha alcanzado hasta el momento.

Mejorando esos aspectos la entidad podría ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía. A más se debe persistir en las acciones que fortalecen la Institución ya que en gran parte son las que mantienen la excelente imagen que se ha logrado conseguir.



4.4.1.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

SUCURSAL RIOBAMBA

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Propuesto por el investigador)

MISIÓN

Planificar, coordinar, dirigir, controlar e innovar los productos financieros que se ofertan en el Departamento de Crédito para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y socios, contribuyendo a su desarrollo económico y social.

OBJETIVOS

- Normar y regular todos los aspectos inherentes a la gestión y colocación de créditos.
- Controlar la colocación de los créditos en cumplimiento con las metas propuestas.
- Agilizar la concesión de créditos, a través de la aplicación de políticas que generen procesos y procedimientos coherentes con las necesidades de la sociedad.
- Aplicar medidas de auto-regulación que permitan prevenir y corregir acciones de riesgo relacionadas con los procesos de crédito.
- Generar nuevos productos y servicios de crédito para generar más ayudas a la sociedad.



POLÍTICAS

- Los créditos se otorgarán a personas naturales mayores de 18 años, que posean capacidad legal para contratar.
- El beneficiario del Crédito y su respectivo garante, comparecerán a la suscripción del contrato con su respectivo cónyuge o conviviente legalmente constituido, de ser el caso.
- Todos los procesos y procedimientos serán revisados periódicamente con el fin de garantizar su vigencia y actualizarlos de ser el caso.
- Se dará particular importancia en el análisis del crédito a la capacidad de pago tanto del beneficiario así como del garante, que permitan recuperar el capital y los intereses en el plazo acordado.
- Se realizará un seguimiento permanente y personalizado de las operaciones de crédito, en especial en la recuperación del capital e intereses que se generen.
- El personal del Departamento de Crédito recibirá capacitación constante, en base a parámetros que generen deficiencias para la Institución.
- Los factores “C” de Crédito utilizados en la evaluación de los sujetos de crédito son los siguientes:
 - **Carácter:** Es la intención o deseo de pago del solicitante, medido a través de su experiencia crediticia en la institución o en el sistema financiero; o a través de sus referencias bancarias, comerciales, etc.
 - **Capacidad:** Es la estimación objetiva de la capacidad de pago del solicitante, que se medirá en forma mensual en base de sus ingresos totales menos sus gastos totales estimados.
 - **Capital:** Constituye la solvencia económica y financiera del solicitante y de quienes respaldan su obligación.



- **Condiciones:** Es la situación económica del medio que le rodea al beneficiario y su entorno socio-económico.
- **Colateral:** La constituyen las garantías adecuadas y suficientes que respaldan al crédito, ante la eventual presencia de contingentes no esperadas por las que el solicitante pierda su capacidad de pago.
- **Comportamiento ocupacional:** Constituye el seguimiento para cumplir con la misión institucional y su compromiso social de medir el impacto de la inversión social institucional.



4.4.1.5 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

SUCURSAL RIOBAMBA

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para la Evaluación del Control Interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, se va a utilizar el Método COSO, y se procederá a evaluar a la Institución en sus cinco componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

1. AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Integridad y Valores Éticos

OBJETIVO: Determinar si la entidad establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1		1		1		Establecido por la Institución
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		

6	¿Hay un ambiente laboral basado en valores humanos, (respeto, confianza, honestidad, etc.)?	1		1		1		
	TOTAL	6		6		6		18

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (18 / 18) * 100

CONFIANZA = 100%
RIESGO = 0%

1. AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal

OBJETIVO: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en el departamento y el nivel de habilidad y conocimientos que se requieren.

1.2 COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La entidad cuenta con un manual de funciones?	1		1		1		
2	¿El personal de crédito cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1		1		1		
3	¿Se efectúan evaluaciones de desempeño laboral de manera permanente?	1		1		1		Desde la matriz envían formatos para evaluar al personal

4	¿La entidad se preocupa por la formación profesional del personal que les permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1			0		0	No existe real apoyo a la formación profesional del personal
5	¿Sus habilidades son valoradas en la Institución?	1		1		1		
	TOTAL	5		4		4		13

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (13 / 15) * 100

CONFIANZA= 87%
RIESGO = 13%

1. AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

OBJETIVO: Determinar si los factores más relevantes en el departamento son las actitudes mostradas hacia la operación del proceso y a los principios y criterios del mismo.

1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realiza un análisis previo de los riesgos en los que se puede incurrir al tomar una decisión en la concesión de crédito?	1		1		1		Se realiza un análisis pormenorizado para conceder un crédito
2	¿Se aplican normas, principios y políticas para realizar el proceso de crédito?	1		1		1		
3	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
4	¿Se da rotación de personal en el departamento de crédito?		0		0		0	Cada persona labora en su puesto para donde fue

								contratado
5	¿La gerencia controla las operaciones en el departamento?	1		1		1		
6	¿Los expedientes de crédito contienen la información requerida como lo establece la institución?	1		1		1		
7	¿Cada expediente de crédito cuenta con un informe de análisis de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente, condición de la operación?	1		1		1		
8	¿Se confirma la información proporcionada por el cliente?	1		1		1		A través de llamadas telefónicas e inspecciones
9	¿Todos los trámites de crédito cuentan con las firmas de responsabilidad: de quien lo ha realizado, revisado, y aprobado?	1		1		1		
10	¿En el trámite de concesión de crédito, una sola persona se encarga de todo el proceso?	1		1		1		
11	¿La información la mantienen en red?	1		1		1		
12	¿Existen archivos de documentos que respalden la información?	1		1		1		
13	¿El sistema computarizado utilizado para la concesión de crédito es adecuado?	1		1		1		
14	¿El sistema arroja reportes diarios de los créditos entregados?	1		1		1		



AUDITING CORP. S.A.

ECI 7/41

TOTAL	13		13		13		39
-------	----	--	----	--	----	--	----

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = C P / C T$$
$$= (39 / 42) * 100$$

CONFIANZA= 93%

RIESGO = 7%

1. AMBIENTE DE CONTROL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Estructura Organizativa

OBJETIVO: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar las actividades que realiza el departamento y que al mismo tiempo la información fluya de manera comprensible.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1			0		0	Al interno del departamento no existe un Organigrama.
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		1		
3	¿La principal autoridad refleja los conocimientos necesarios para cumplir con	1		1		1		

	sus responsabilidades?						
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1	A nivel institucional, si
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		1	
6	¿Conoce que departamentos integran la Institución	1		1		1	
	TOTAL	6		5		5	16

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = C P / C T$$

$$= (16 / 18) * 100$$

CONFIANZA= 89%

RIESGO = 11%

1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

OBJETIVO: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad en el departamento y se efectúa el establecimiento de relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de institución, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1		1		1		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		1		

3	¿El Director de crédito revisa si se está cumpliendo con la función designada a los oficiales de crédito?	1		1		1		
4	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		
5	¿La asignación de funciones se la realiza en forma escrita?	1		1		1		
6	¿Existen parámetros establecidos para realizar la delegación de funciones?	1		1		1		
7	¿Cree tener el conocimiento y habilidades para desempeñar otras funciones?	1		1		1		
8	¿Se le ha delegado autoridad y responsabilidad?	1		1		1		
9	¿Existen estándares de procedimientos relacionados con el control de funciones en el departamento, incluyendo descripciones del trabajo de los empleados?	1		1		1		
10	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se manejan para la	1		1		1		



AUDITING CORP. S.A.

ECI 12/41

	concesión de créditos?						
	TOTAL	10		10		10	30

$$\begin{aligned} \text{NIVEL DE CONFIANZA} &= C P / C T \\ &= (30 / 30) * 100 \end{aligned}$$

CONFIANZA= 100%

RIESGO = %

**1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

OBJETIVO: Poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene la entidad.

1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	1		1		1		Todo trámite se realiza desde la matriz.
2	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		1		

4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		0		0		0	No se apoya al personal para su propia preparación y obtención de nuevos conocimientos.
	TOTAL	4		4		4		12

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (12 / 15) * 100

CONFIANZA= 80%

RIESGO = 20%

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos Globales de la Entidad

OBJETIVO: Determinar si los objetivos institucionales se encuentran bien definidos de manera que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

2.1 OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	1		1		1		
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
3	¿Los objetivos se han definido en base a su estructura organizacional?	1		1		1		
4	¿La gerencia evalúa el cumplimiento de los	1		1		1		

	objetivos de la estructura organizacional?						
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1	
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones?	1		1		1	
7	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales?	1		1		1	La matriz establece parámetros que se deben alcanzar trimestralmente
	TOTAL	7		7		7	21

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T

$$= (21 / 21) * 100$$

CONFIANZA= 100%

RIESGO = 0%

2 EVALUACIÓN DE RIESGOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos Específicos para cada Actividad

OBJETIVO: Determinar si el departamento tiene definido los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye un prerrequisito para hacer posible el control.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos del departamento?		0		0		0	No existen misión ni visión para el Departamento.
2	¿Los objetivos del departamento son claros y conducen al establecimiento de metas?		0		0		0	No se han definido objetivos departamentales
3	¿Es confiable la preparación de reportes en el	1		1		1		



	departamento?							
4	¿El departamento de crédito cumple con leyes y regulaciones establecidas en la institución y el la normativa aplicable a nivel nacional e internacional?	1		1		1		
	TOTAL	2		2		2		6

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \text{C P} / \text{C T}$$
$$= (6 / 12) * 100$$

CONFIANZA= 50%

RIESGO = 50%

2 EVALUACIÓN DE RIESGOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Evaluar y medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados en el proceso.

2.3 RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el Gerente?	1		1		1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0		0	Todos los riesgos son tratados por igual
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos o externos?	1		1		1		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la	1		1		1		

	información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?						
5	¿Identificado un riesgo en el departamento se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1		1	
6	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1	
7	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1		1		1	
8	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1		1		1	
	TOTAL	8		8		8	24

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (24 / 27) * 100

CONFIANZA= 89%
RIESGO = 11%

2 EVALUACIÓN DE RIESGOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Manejo del Cambio

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad de la entidad.

2.4 MANEJO DEL CAMBIO								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?	1		1		1		Todo cambio de normativa que se genere, es informado inmediatamente
2	¿Existen controles que aseguren si las acciones del departamento se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos?	1		1		1		

	posibles que puedan afectar al departamento?							
4	¿Está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?	1		1		1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1		1		
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar al departamento?	1			0		0	Se actúa después de ocurridos los hechos
	TOTAL	6		5		5		16

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (16 / 18) * 100

CONFIANZA= 89%
RIESGO = 11%

3 ACTIVIDADES DE CONTROL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Tipos de Actividades de Control

OBJETIVO: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada departamento opera coordinadamente con los otros departamentos de la entidad?	1			0		0	Falta de Comunicación e inconformidades entre el personal.
3	¿La documentación sobre operaciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
4	¿Para las diversas actividades del	1		1		1		

	departamento se tiene primero la autorización del Gerente?						
5	¿Las operaciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		1	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, están protegidos por los mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas?	1		1		1	Inclusive cada funcionario tiene su clave de acceso al sistema
7	¿Se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión operativa?	1		1		1	
8	¿En la entidad existe información e indicaciones para los clientes que permitan mantener seguridad? (letreros de apagar celulares, quitarse la gorra, gafas, etc.).	1		1		1	
	TOTAL	8		7		7	22

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (22 / 24) * 100

CONFIANZA= 92%

RIESGO = 8%

3 ACTIVIDADES DE CONTROL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Control sobre los Sistemas de Información

OBJETIVO: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

3.2 CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		1		
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, proceso, almacenamiento y salida de datos?	1		1		1		
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que	1		1		1		

	ocurren?							
4	¿Monitorea la gerencia en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en proceso?	1		1		1		
5	¿Se capacita al personal para el manejo de sistemas informáticos?	1		1			0	La capacitación no es constante en los cambios del software
6	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la entidad?		0		0		0	El software no tiene opciones de Auditoría
7	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a responsabilidades?	1		1		1		
8	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1		1		1		
9	¿El sistema refleja la información de manera completa y exacta, colaborando para la toma de decisiones?	1		1		1		
10	¿El uso o conocimiento de la clave lo tiene solamente el usuario?	1		1		1		
11	¿Se respalda la información que maneja el	1		1		1		

	departamento?						
12	¿El departamento de crédito cuenta con el hardware adecuado para realizar el trabajo?	1		1		1	
13	¿Todos los equipos cuentan con un programa antivirus?	1		1		1	
14	¿Se realiza con frecuencia mantenimiento preventivo a los equipos?		0		0		0
	TOTAL	12		12		11	
							Se da mantenimiento a los equipos, solo cuando fallan
							35

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (35/42) * 100

CONFIANZA= 83%
RIESGO = 17%

4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

OBJETIVO: Capturar información pertinente, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1 INFORMACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		1		
3	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		1		
4	¿El flujo informativo circula en sentido	1		1		1		

	horizontal, transversal, ascendente y descendente?							
	TOTAL	4		4		4		12

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (12 / 12) * 100

CONFIANZA= 100%
RIESGO = 0%

4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

OBJETIVO: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

4.2 COMUNICACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba?	1		1		1		Los oficiales de crédito informan a gerencia a través del Director
3	¿El coordinador de crédito mantiene actualizado al Gerente del desempeño y	1		1		1		

	ocurrencias del departamento?						
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1		1	
	TOTAL	4		4		4	12

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (12 / 12) * 100

CONFIANZA= 100%

RIESGO = 0%

5 SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Actividades de Monitoreo

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias del departamento.

5.1 ACTIVIDADES DE MONITOREO								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física?	1		1		1		
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1		1		1		
4	¿El Gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1			0		0	No evalúa por cuenta propia
	TOTAL	4		3		3		10

$$\begin{aligned} \text{NIVEL DE CONFIANZA} &= C P / C T \\ &= (10 / 12) * 100 \end{aligned}$$

CONFIANZA= 83%

RIESGO = 17%

5 SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Reporte de Deficiencias

OBJETIVO: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

5.2 REPORTE DE DEFICIENCIAS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		1		
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites	1		1		1		

	organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tomen las medidas necesarias?							
4	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1		1		1		
	TOTAL	4		4		4		12

NIVEL DE CONFIANZA = C P / C T
= (12/ 12) * 100

CONFIANZA= 100%
RIESGO = 0%



RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

CUADRO 20: AMBIENTE DE CONTROL

SUBCOMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	En la Institución existe un Manual de Conducta, el cual es divulgado entre los trabajadores, generando un adecuado clima laboral, se aplican las sanciones correspondientes en forma adecuada y el personal ve en la Gerente un ejemplo a seguir.	Los aspectos evaluados se cumplen satisfactoriamente, se recomienda continuar cumpliendo los parámetros analizados para alcanzar un mejor ambiente de trabajo.
COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	La Institución no se preocupa por la formación profesional del personal, ni por la actualización de conocimientos de estos, generando de esta manera que se mantengan al margen de nuevos métodos y prácticas profesionales.	La Institución debería destinar una Partida Presupuestaria para ayudar al personal a mejorar su capacidad profesional, no solo con capacitación, sino generar el deseo de que estos obtuvieran un título de más alto nivel profesional.
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	En la Institución y en el Departamento de Crédito no se realiza la rotación del personal, generando de esta manera que no exista verdadero apoyo ni colaboración puesto que cada quién solo se dedica a ejecutar	La gerencia debería crear políticas de rotación del personal para que todos tengan conocimiento de todas las actividades que se ejecutan en el Departamento y se puedan



	sus tareas y no colabora con las demás áreas.	solventar necesidades en casos de ausencia.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	El Departamento de Crédito no tiene su propia estructura organizacional, lo que genera que no se definan las líneas de autoridad y responsabilidad.	La Institución debería crear Organigramas para cada área puesto que así se delimitaría la autoridad y las responsabilidades de cada persona dentro de la Institución.
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Las personas en la Institución comprenden y respetan las líneas de autoridad y responsabilidad, generando de esta manera conformidad con las disposiciones que se generen, sin importar que no exista una estructura organizacional adecuada.	Se debería generar una estructura organizativa por cada área para que se tenga definidas la autoridad y responsabilidad en cada una de estas, evitando posibles diferencias futuras.
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	Se cumple adecuadamente los procesos de selección y reclutamiento del personal, pero todo es efectuado desde la matriz. Además no se generan los incentivos necesarios para que el personal genere mayor productividad.	Se debería crear un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de tal manera que exista independencia en la toma de decisiones en selección y todo lo relativo al personal.

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

CUADRO 21: EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUBCOMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
---------------	------------	---------------



<p>OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD</p>	<p>En cuanto a los Objetivos Globales de la Institución se cumplen a cabalidad estos parámetros, lo que indica que el personal conoce y se siente identificado con la filosofía de la Cooperativa.</p>	<p>Mantener las mismas políticas de actualizar y divulgar constantemente la filosofía de la Institución puesto que genera empoderamiento del personal.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<p>El Departamento de Crédito de la Institución no tiene definidas su misión, visión, objetivos y políticas, determinando que no tenga su filosofía propia y el personal no se sienta empoderado con el área donde labora.</p>	<p>La Institución debería crear en el Departamento de Crédito y en los demás departamentos su propia filosofía, ya que así teniendo su propia misión, visión, objetivos, políticas, organigrama, todos van a trabajar hacia un mismo fin y dejar el individualismo por propender al trabajo colectivo.</p>
<p>RIESGOS</p>	<p>En la Institución no se determina ni se identifica si los riesgos que se presentan son provenientes por factores internos o externos, y no se clasifican de acuerdo a su nivel de importancia y se tratan de solucionar todos por igual.</p>	<p>La Institución debe realizar un análisis detallado de los riesgos que se pudieren presentar para saber la proveniencia de este y la magnitud con la que afectará, para tomar las medidas más adecuadas.</p>
<p>MANEJO DEL CAMBIO</p>	<p>En el departamento no conocen las medidas precautelares para hacer frente a un riesgo. No se han determinado mecanismos para anticiparse a los cambios que pueden afectar al mismo.</p>	<p>Ejecutar estrategias que permitan la adaptación del personal a cambios que puedan afectar al departamento y generar capacitación al personal acerca de dichos cambios,</p>



		con el fin de que el personal pueda responder positiva y eficientemente, evitando problemas de toda índole.
--	--	---

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

CUADRO 22: ACTIVIDADES DE CONTROL

SUBCOMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	Las actividades de control son manejadas en forma adecuada en la Institución, pero existe inconformidad con las relaciones que se mantienen entre cada departamento en la Institución generando conflictos y que no se efectúe un verdadero trabajo en equipo.	Se debería fomentar el compañerismo y la unión en la Institución, dando capacitación de trabajo en equipo y creando un excelente clima laboral, de tal manera que sea un gusto trabajar en compañía de cualquier persona sin importar de qué área sea.
CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	La Institución no capacita adecuadamente al personal cuando existen cambios en el software, además este sistema no mantiene operaciones de auditoría ni de control sobre las operaciones y las obras de mantenimiento no se dan constantemente sino cuando falla un componente de un equipo informático.	Se debería capacitar al personal en asuntos tecnológicos y cada que se realicen cambios en el software además a este se le deberían incluir operaciones de auditoría y de control de tal manera que se pueda obtener informes en momentos determinado y se recomienda dar mantenimiento al equipo informático por lo menos

		dos veces al año.
--	--	-------------------

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUADRO 23: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INFORMACIÓN	La Institución maneja un sistema de información adecuado, obteniendo información oportuna y de calidad, facilitando la toma de decisiones.	Se debería continuar con las buenas labores en el área de información pero siempre tratando de mejorarlas.
COMUNICACIÓN	Las comunicaciones son receptadas claramente, estas se difunden por los canales adecuados de comunicación, facilitando las actividades.	Se debería continuar con las buenas labores en el área de comunicación pero siempre tratando de mejorarlas.

COMPONENTE: SUPERVISIÓN

CUADRO 24: SUPERVISIÓN

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES DE MONITOREO	Se realiza supervisiones y verificaciones al personal y las actividades que desarrollan, además se revisan y analizan los informes que llegan a la Institución, pero la Gerente no realiza sus propias pruebas para comprobar las	La Gerente debería tener parámetros propios de evaluación interna para obtener sus pruebas y compararlas con los informes que le son remitidos y tomar las decisiones adecuadas con



	informaciones que le son notificadas.	información más verídica.
REPORTE DE DEFICIENCIAS	Lo mecanismos empleados con respecto a los reportes de deficiencias son idóneos puesto que se los comunica oportunamente a las instancias correspondientes y se toman las acciones correctivas necesarias para mitigarlos, al mismo tiempo que se monitorean los procesos de mejora.	Se debería continuar con las buenas labores en el área de reporte de deficiencias pero siempre tratando de mejorarlas.

4.4.1.6 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ELSAGRARIO” LTDA.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, no posee entre su filosofía un Organigrama Estructural para el Departamento de Crédito, generando muchas veces conflictos al no estar delimitadas las líneas de autoridad correspondientes. Sin embargo este Departamento cual involucra varios cargos de administración análisis y soporte:

- Comité de Crédito
- Director del Departamento de Crédito
- Oficiales de Crédito
- Oficiales Operativos de Cartera

Además en la Institución no existe un área específica a cargo de la recuperación de cartera, por lo que se propone la creación del Área de Recuperación de Cartera dentro del Departamento de Crédito para mejorar la eficiencia en las operaciones que se realizan, generando nuevos cargos para esta nueva área como son:

- Jefe de Cartera
- Asistente de Cartera

Siendo esta, a través de la propuesta la nueva organización de personal dentro del Departamento de Crédito:

- Comité de Crédito
- Director del Departamento de Crédito
- Oficiales de Crédito
- Oficiales Operativos de Cartera
- Jefe de Cartera
- Asistente de Cartera

Generando la Estructura Organizacional de la siguiente manera:

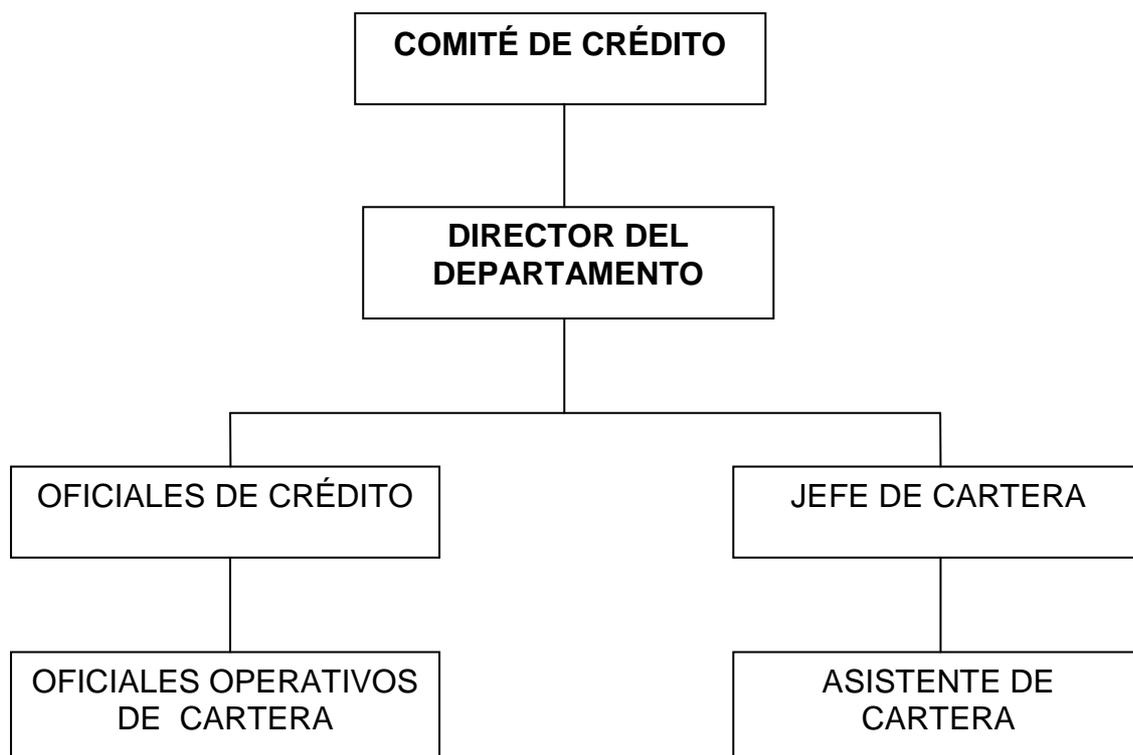


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ELSAGRARIO” LTDA.

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

(Propuesto por el Investigador)



REFERENCIAS:

Autoridad _____

GRÁFICO 5: PROPUESTA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



4.4.1.7 PROCESO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

PROCESO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

La Institución proporciona a la ciudadanía los siguientes productos financieros de crédito:

- Créditos de Consumo
- Microcréditos
- Créditos Prendarios
- Créditos Hipotecarios

Se podrían agrupar en su tratamiento los Créditos de Consumo y los Microcréditos, en tanto que los Créditos Hipotecarios y los Prendarios tendrían un tratamiento distinto, debido a la documentación necesaria para solicitar cada uno de estos.

CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

REQUISITOS DEL CRÉDITO PARA EL SOLICITANTE Y EL GARANTE

- Llenar el formulario de solicitud de crédito.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papelera de votación vigente (incluir copias de estos documentos del o de la cónyuge en caso de tenerlo).
- Justificar con documentos sus ingresos de tal manera que genere capacidad de pago, para lo cual debe presentar los siguientes documentos:
 - ✓ Si se encuentra en relación de dependencia laboral el rol de pagos del último mes, emitido con sello y firma de responsabilidad.
 - ✓ Si se encuentra en libre ejercicio profesional, es comerciante, agricultor o cuenta con otro tipo de ingresos presentará: copia del RUC, acompañada de la certificación bancaria y declaración individual del pago del impuesto a la renta o del RISE de los últimos 3 meses.



- ✓ Si los ingresos provienen de arriendos, deberá adjuntar copia del contrato de arrendamiento debidamente inscrito en el juzgado de inquilinato y copia del RUC.
- Autorización para la revisión en la Central de Riesgos.
- Justificar activos que posea (copia de la matrícula del vehículo, copia de pago de predios o escritura y certificación bancaria).
- Croquis de la dirección domiciliaria.
- Planillas de luz, agua y teléfono del último mes.

PROCESO PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

- El cliente interesado solicita información de crédito. Esta información se la proporcionan los Oficiales de Crédito.
- La persona que entrega esta información (Oficial de Crédito) dialoga con el interesado e informa las condiciones y requisitos para solicitar este tipo de créditos, luego procede a la entrega de formularios de solicitud de crédito y autorización para verificación en la central de riesgos tanto para el solicitante como para el garante.
- El cliente debe regresar con la Autorización para verificación en la Central de Riesgos firmada tanto por el solicitante como por el garante, al efectuar la revisión el Oficial de Crédito notifica acorde a su calificación "A, B" si el solicitante puede seguir el trámite, caso contrario el trámite se detiene.
- Luego una vez que el solicitante reúna todos los requisitos, se puede presentar ante un Oficial de Crédito, con toda la documentación necesaria para el trámite del crédito; en caso de existir inconformidad, el cliente deberá completar todos los requisitos para volver a presentar la documentación.
- Reunidos todos los requisitos el Oficial de Crédito procede a la elaboración del análisis y evaluación documental y financiera, verificando toda la información de la solicitud de crédito con la documentación presentada, tanto para el solicitante como para el garante. En caso de que el cliente y el

garante no posea la capacidad de pago adecuada, se le propone solicitar un nuevo monto.

- Luego del análisis se proceder a realizar la respectiva inspección al domicilio y negocio del Deudor y los Garantes, para confirmar que toda la información presentada en los documentos sea verídica.
- Luego de que la información este acorde en todos los parámetros de evaluación, el Oficial de Crédito procede a ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito del solicitante y del garante, al haber efectuado el análisis anteriormente, el crédito será calificado sin problemas.
- Listo el expediente del solicitante el Oficial de Crédito imprime todos los documentos habilitantes directamente desde el sistema.
- Luego el Oficial de Crédito procede a elaborar documentos internos necesarios para la formalización del crédito, como son: Scoring de Crédito, Memorando Financiero y Orden de Operación.
- Una vez obtenidos y realizados todos los documentos habilitantes para el crédito, se procede a firmarlo por los miembros del Comité de Crédito, que son: Gerente, Jefe de Crédito y Jefe Administrativo Operativo y también por el Oficial que lo concedió.
- Una vez aceptado y firmado los documentos habilitantes, la carpeta de crédito pasa a poder de un Oficial Operativo de Crédito.
- El Oficial Operativo de Crédito deberá revisar que toda la información esté correctamente, de estarlo procede a imprimirlos documentos requeridos, como lo son: Pagaré, Tabla de Amortización, Seguro de Vida y Comprobante Contable.
- Luego el Oficial procede a hacer firmar los tres documentos en original y copia tanto al solicitante como al garante y a sus respectivos cónyuges.
- Luego de estar todos los documentos habilitantes firmados y la obligación contraída se procede a efectivizar el valor del crédito en la cuenta del solicitante y se procede a explicar al solicitante los valores a pagar y la forma de hacerlo tal como consta en la tabla de amortización.
- Terminado el proceso de acreditación de los valores del crédito y archivo.



FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

GRÁFICO 6: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

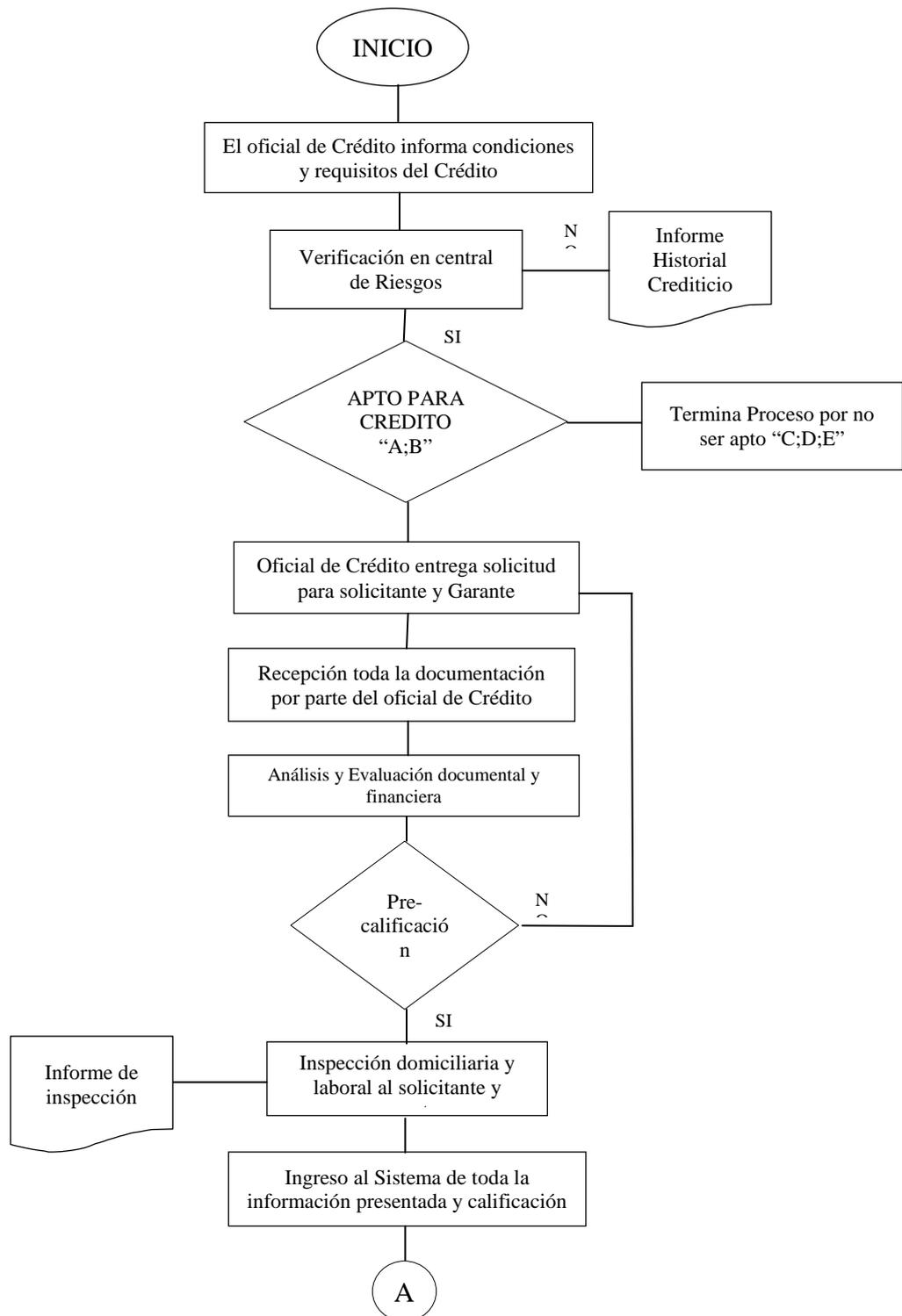
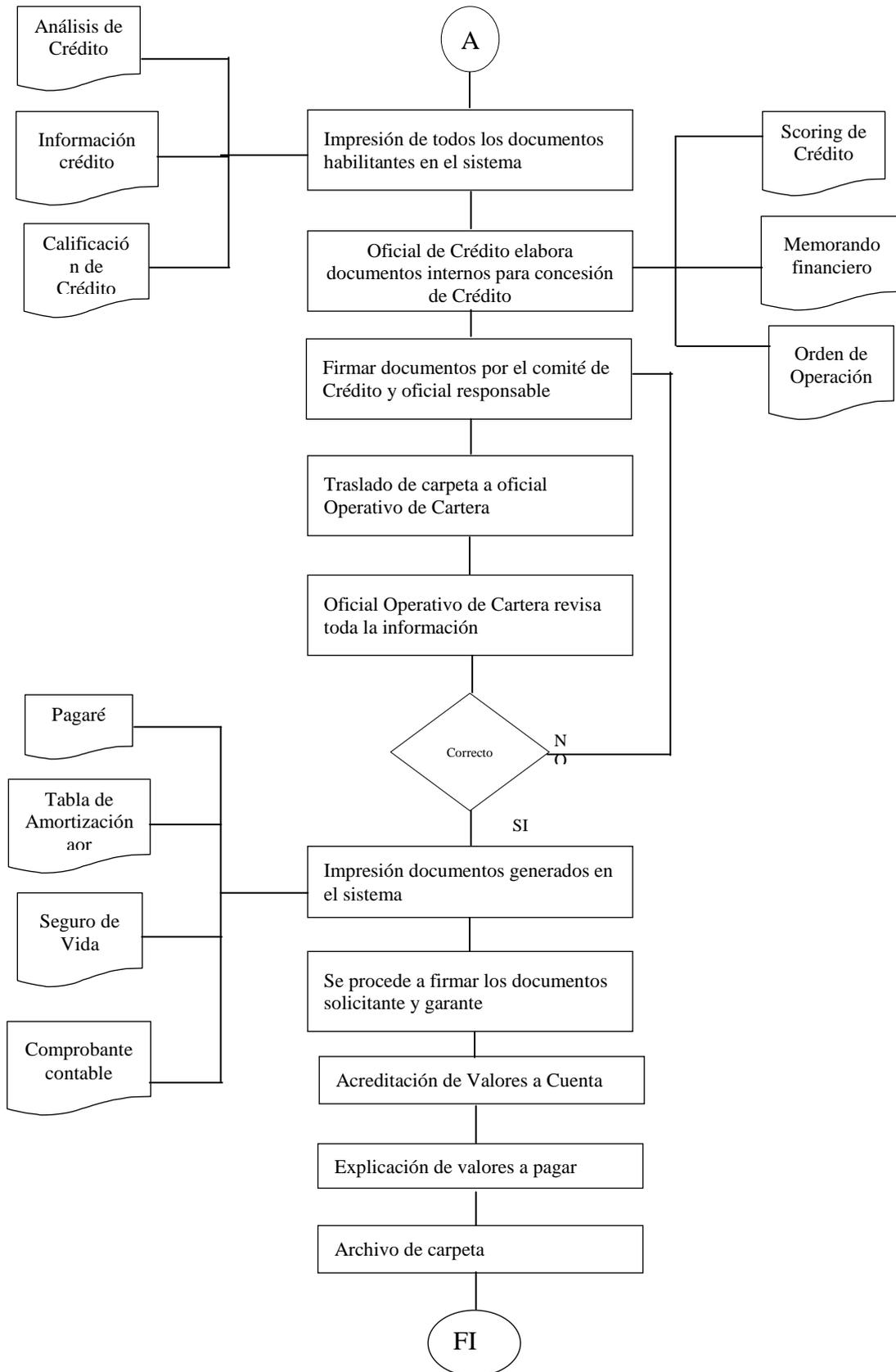


GRÁFICO 7: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS





CRÉDITOS PRENDARIOS

REQUISITOS DEL CRÉDITO PARA EL SOLICITANTE Y EL GARANTE

- Llenar el formulario de solicitud de crédito.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papelera de votación vigente (incluir copias de estos documentos del o de la cónyuge en caso de tenerlo).
- Justificar con documentos sus ingresos de tal manera que genere capacidad de pago, para lo cual debe presentar los siguientes documentos:
 - ✓ Si se encuentra en relación de dependencia laboral el rol de pagos del último mes, emitido con sello y firma de responsabilidad.
 - ✓ Si se encuentra en libre ejercicio profesional, es comerciante, agricultor o cuenta con otro tipo de ingresos presentará: copia del RUC, acompañada de la certificación bancaria y declaración individual del pago del impuesto a la renta o del RISE de los últimos 3 meses.
 - ✓ Si los ingresos provienen de arriendos, deberá adjuntar copia del contrato de arrendamiento debidamente inscrito en el juzgado de inquilinato y copia del RUC.
- Autorización para la revisión en la Central de Riesgos.
- Justificar activos que posea (copia de la matrícula del vehículo, copia de pago de predios o escritura y certificación bancaria).
- Croquis de la dirección domiciliaria.
- Planillas de luz, agua y teléfono del último mes.
- Factura de la Concesionaria con todos los detalles y características del vehículo.
- Carta de auspicio de parte de la concesionaria.

PROCESO PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

- El cliente interesado solicita información de crédito. Esta información se la proporcionan los Oficiales de Crédito.

- La persona que entrega esta información (Oficial de Crédito) dialoga con el interesado e informa las condiciones y requisitos para solicitar este tipo de créditos, luego procede a la entrega de formularios de solicitud de crédito y autorización para verificación en la central de riesgos tanto para el solicitante como para el garante.
- El cliente entrega la Carta de Auspicio de la Concesionaria y una factura provisional con los detalles del vehículo.
- El cliente debe regresar con la Autorización para verificación en la Central de Riesgos firmada tanto por el solicitante como por el garante, al efectuar la revisión el Oficial de Crédito notifica acorde a su calificación “A, B” si el solicitante puede seguir el trámite, caso contrario el trámite se detiene.
- Luego una vez que el solicitante reúna todos los requisitos, se puede presentar ante un Oficial de Crédito, con toda la documentación necesaria para el trámite del crédito; en caso de existir inconformidad, el cliente deberá completar todos los requisitos para volver a presentar la documentación.
- Reunidos todos los requisitos el Oficial de Crédito procede a la elaboración del análisis y evaluación documental y financiera, verificando toda la información de la solicitud de crédito con la documentación presentada, tanto para el solicitante como para el garante. En caso de que el cliente y el garante no posea la capacidad de pago adecuada, se le propone solicitar un nuevo monto.
- Luego del análisis se proceder a realizar la respectiva inspección al domicilio y negocio del Deudor y los Garantes, para confirmar que toda la información presentada en los documentos sea verídica.
- Luego de que la información este acorde en todos los parámetros de evaluación, el Oficial de Crédito procede a ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito del solicitante y del garante, al haber efectuado el análisis anteriormente, el crédito será calificado sin problemas.
- Listo el expediente del solicitante el Oficial de Crédito imprime todos los documentos habilitantes directamente desde el sistema.

- Luego el Oficial de Crédito procede a elaborar documentos internos necesarios para la formalización del crédito, como son: Scoring de Crédito, Memorando Financiero y Orden de Operación.
- Una vez obtenidos y realizados todos los documentos habilitantes para el crédito, se procede a firmarlo por los miembros del Comité de Crédito, que son: Gerente, Jefe de Crédito y Jefe Administrativo Operativo y también por el Oficial que lo concedió.
- Una vez aceptado y firmado los documentos habilitantes, la carpeta de crédito pasa a poder de un Oficial Operativo de Crédito.
- El Oficial Operativo de Crédito deberá revisar que toda la información esté correctamente, de estarlo procede a imprimir los documentos requeridos, como lo son: Pagaré, Tabla de Amortización, Seguro de Vida y Comprobante Contable.
- Luego el Oficial procede a hacer firmar los tres documentos en original y copia tanto al solicitante como al garante y a sus respectivos cónyuges.
- Luego el solicitante deberá llevar el contrato con Reserva de Dominio a favor de la Cooperativa a registrarlo en el Registro Mercantil y luego llevarlo de vuelta a la Institución.
- Luego de estar todos los documentos habilitantes firmados y la obligación contraída se procede a efectivizar el valor del crédito en la cuenta del solicitante y se procede a explicar al solicitante los valores a pagar y la forma de hacerlo tal como consta en la tabla de amortización.
- Terminado el proceso de acreditación de los valores del crédito, se procede al archivo de la carpeta con todos sus respectivos documentos.

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS PARA CRÉDITOS PRENDARIOS

GRÁFICO 8: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS PRENDARIOS

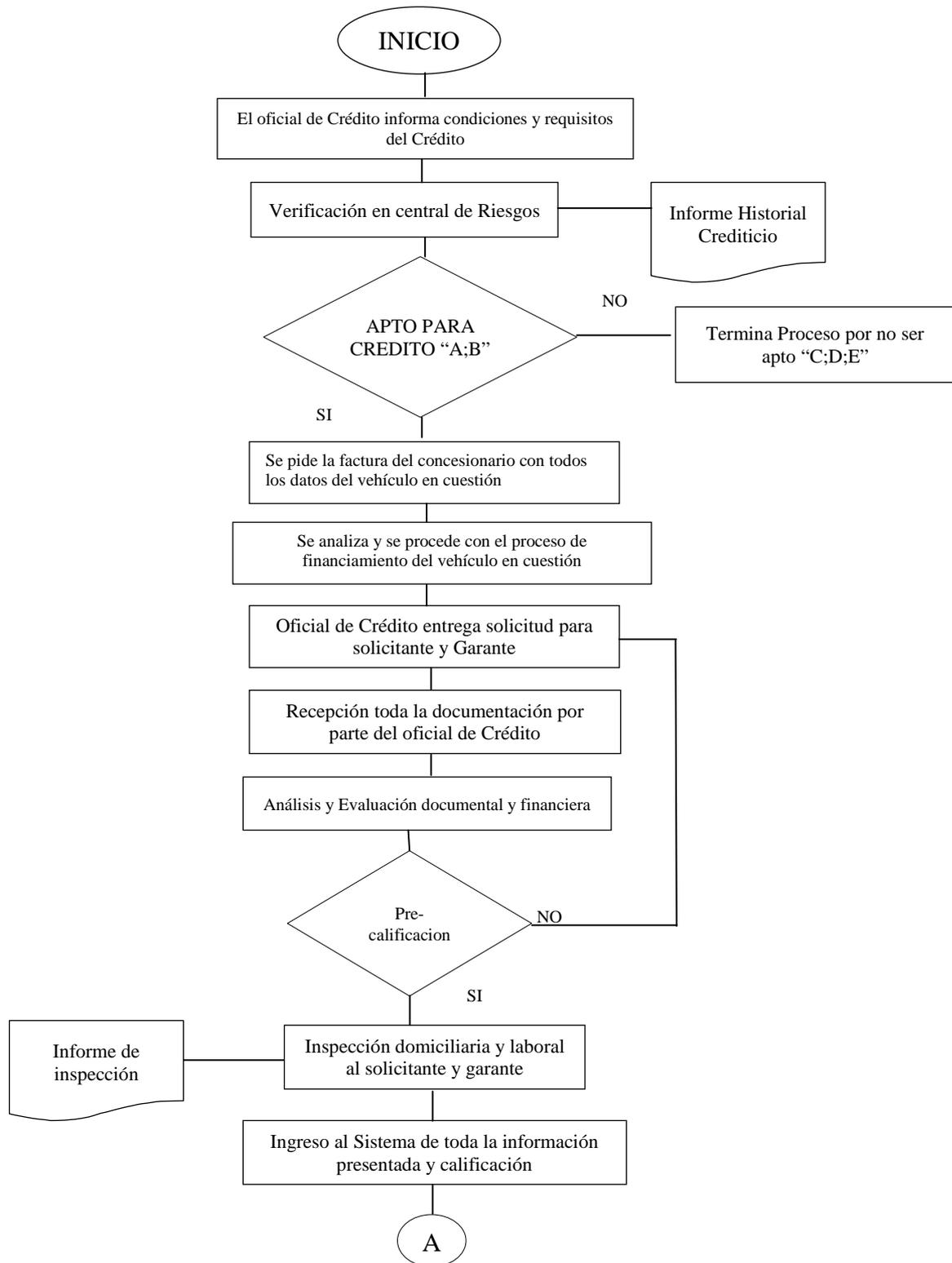
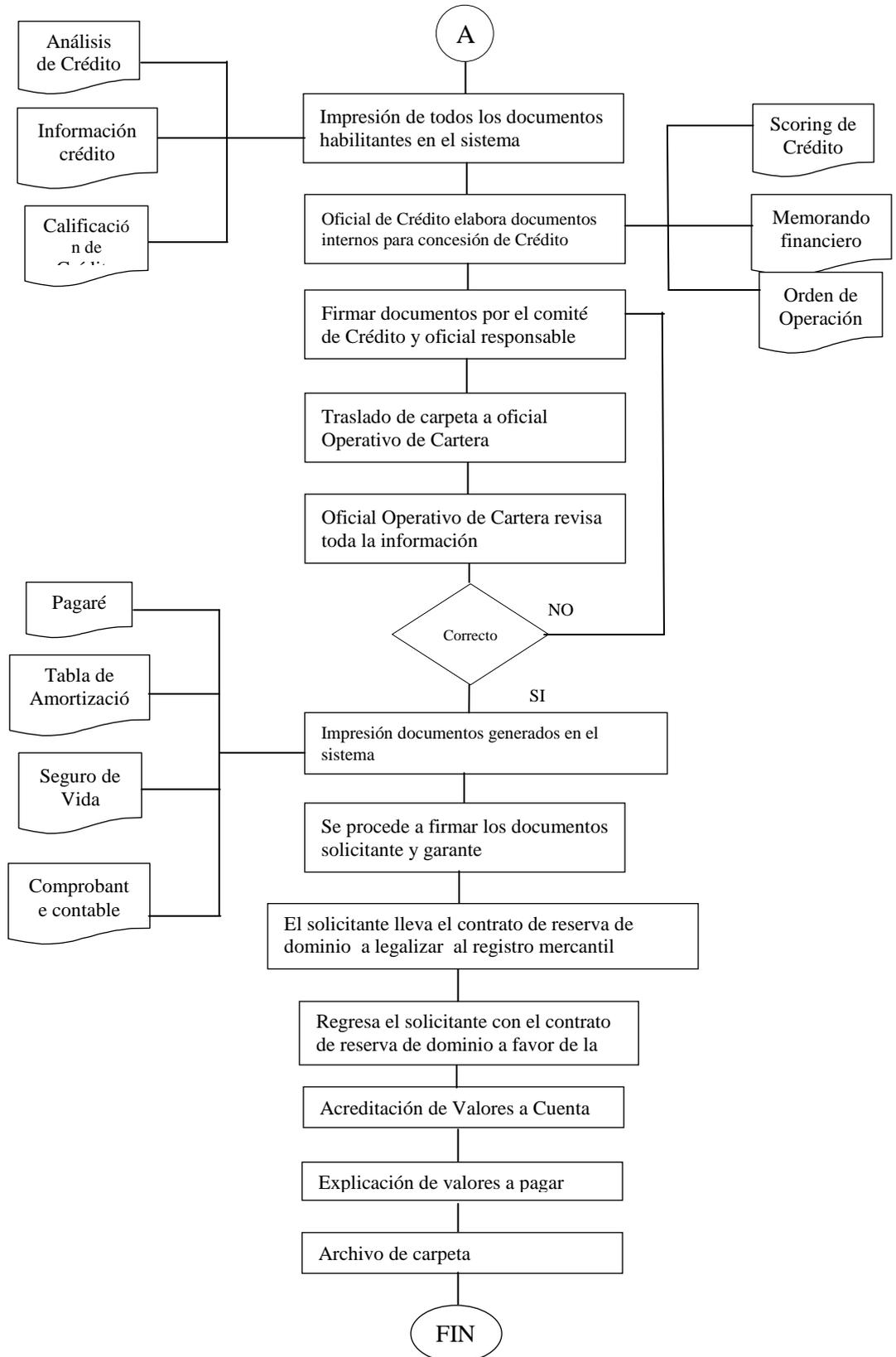




GRÁFICO 9: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS PRENDARIOS





CRÉDITOS HIPOTECARIOS

REQUISITOS DEL CRÉDITO PARA EL SOLICITANTE Y EL GARANTE

- Llenar el formulario de solicitud de crédito.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papelera de votación vigente (incluir copias de estos documentos del o de la cónyuge en caso de tenerlo).
- Justificar con documentos sus ingresos de tal manera que genere capacidad de pago, para lo cual debe presentar los siguientes documentos:
 - ✓ Si se encuentra en relación de dependencia laboral el rol de pagos del último mes, emitido con sello y firma de responsabilidad.
 - ✓ Si se encuentra en libre ejercicio profesional, es comerciante, agricultor o cuenta con otro tipo de ingresos presentará: copia del RUC, acompañada de la certificación bancaria y declaración individual del pago del impuesto a la renta o del RISE de los últimos 3 meses.
 - ✓ Si los ingresos provienen de arriendos, deberá adjuntar copia del contrato de arrendamiento debidamente inscrito en el juzgado de inquilinato y copia del RUC.
- Autorización para la revisión en la Central de Riesgos.
- Justificar activos que posea (copia de la matrícula del vehículo, copia de pago de predios o escritura y certificación bancaria).
- Original y copia de la escritura
- Línea de Fábrica
- Certificado de Bienes Raíces
- Original y Copia de un Certificado de Gravamen
- Planillas de luz, agua y teléfono del último mes.

PROCESO PARA CRÉDITOS DE CONSUMO Y MICROCRÉDITOS

- El cliente interesado solicita información de crédito. Esta información se la proporcionan los Oficiales de Crédito.

- La persona que entrega esta información (Oficial de Crédito) dialoga con el interesado e informa las condiciones y requisitos para solicitar este tipo de créditos, luego procede a la entrega de formularios de solicitud de crédito y autorización para verificación en la central de riesgos tanto para el solicitante como para el garante.
- El cliente debe regresar con la Autorización para verificación en la Central de Riesgos firmada tanto por el solicitante como por el garante, al efectuar la revisión el Oficial de Crédito notifica acorde a su calificación "A, B" si el solicitante puede seguir el trámite, caso contrario el trámite se detiene.
- El cliente debe fijar una cita de inspección con el perito Avaluador de la Institución y luego de obtener el avalúo de su bien a hipotecar debe regresar a la Cooperativa.
- Luego una vez que el solicitante reúna todos los requisitos, se puede presentar ante un Oficial de Crédito, con toda la documentación necesaria para el trámite del crédito; en caso de existir inconformidad, el cliente deberá completar todos los requisitos para volver a presentar la documentación.
- Reunidos todos los requisitos el Oficial de Crédito procede a la elaboración del análisis y evaluación documental y financiera, verificando toda la información de la solicitud de crédito con la documentación presentada, tanto para el solicitante como para el garante. En caso de que el cliente y el garante no posea la capacidad de pago adecuada, se le propone solicitar un nuevo monto.
- Luego del análisis se proceder a realizar la respectiva inspección al domicilio y negocio del Deudor y los Garantes, para confirmar que toda la información presentada en los documentos sea verídica.
- Luego de que la información este acorde en todos los parámetros de evaluación, el Oficial de Crédito procede a ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito del solicitante y del garante, al haber efectuado el análisis anteriormente, el crédito será calificado sin problemas.

- Listo el expediente del solicitante el Oficial de Crédito imprime todos los documentos habilitantes directamente desde el sistema.
- Luego el Oficial de Crédito procede a elaborar documentos internos necesarios para la formalización del crédito, como son: Scoring de Crédito, Memorando Financiero y Orden de Operación.
- Una vez obtenidos y realizados todos los documentos habilitantes para el crédito, se procede a firmarlo por los miembros del Comité de Crédito, que son: Gerente, Jefe de Crédito y Jefe Administrativo Operativo y también por el Oficial que lo concedió.
- Una vez aceptado y firmado los documentos habilitantes, la carpeta de crédito pasa a poder de un Oficial Operativo de Crédito.
- El Oficial Operativo de Crédito deberá revisar que toda la información esté correctamente, de estarlo procede a imprimir los documentos requeridos, como lo son: Pagaré, Tabla de Amortización, Seguro de Vida y Comprobante Contable.
- Luego el Oficial procede a hacer firmar los tres documentos en original y copia tanto al solicitante como al garante y a sus respectivos cónyuges.
- Luego el solicitante debe llevar la escritura y registrarla en el Registro de la Propiedad y Mercantil como escritura abierta a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, luego de esto regresar a la Institución a proceder a su debido registro.
- Luego de estar todos los documentos habilitantes firmados y la obligación contraída se procede a efectivizar el valor del crédito en la cuenta del solicitante y se procede a explicar al solicitante los valores a pagar y la forma de hacerlo tal como consta en la tabla de amortización.
- Terminado el proceso de acreditación de los valores del crédito, se procede al archivo de la carpeta con todos sus respectivos documentos.

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS

GRÁFICO 10: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS

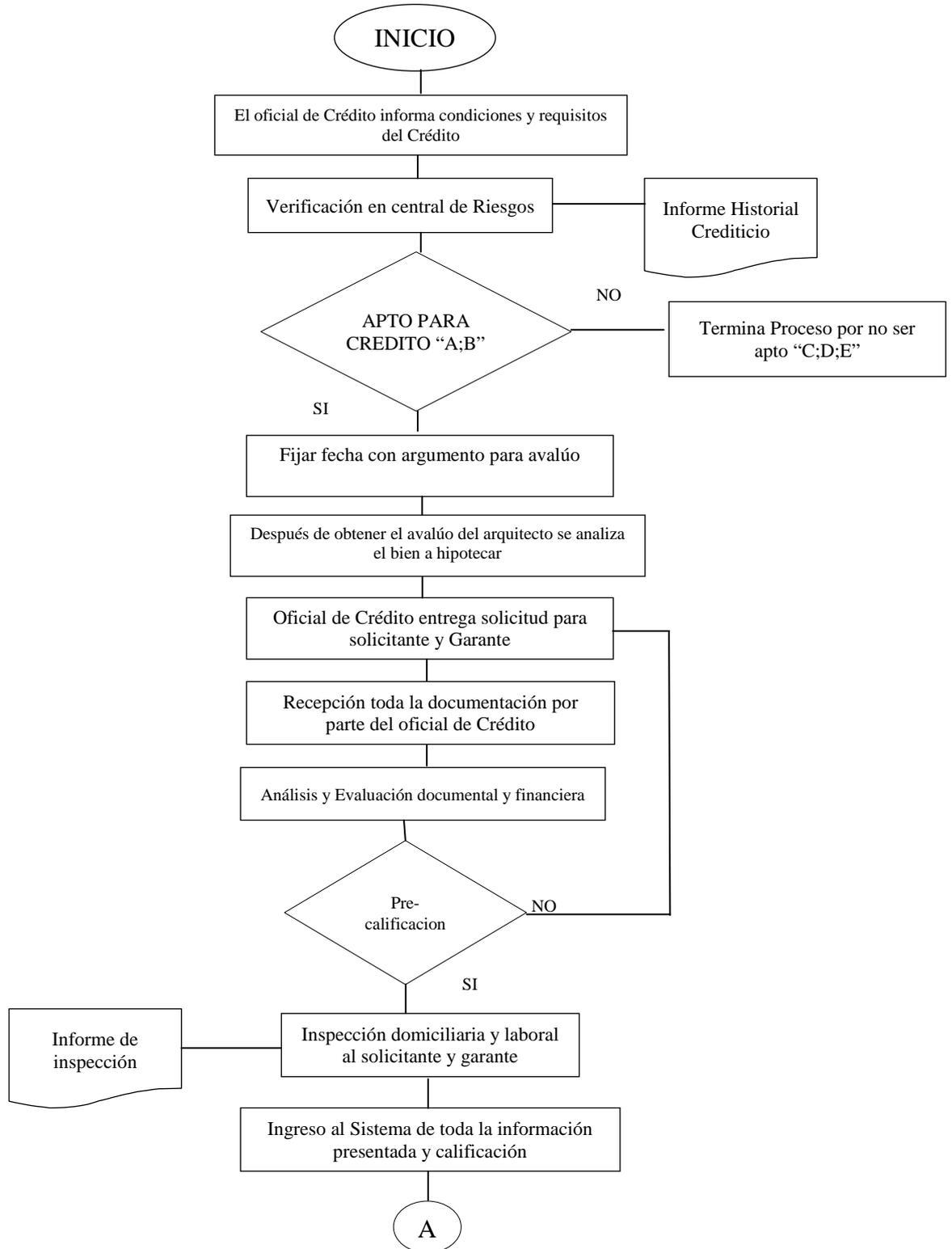
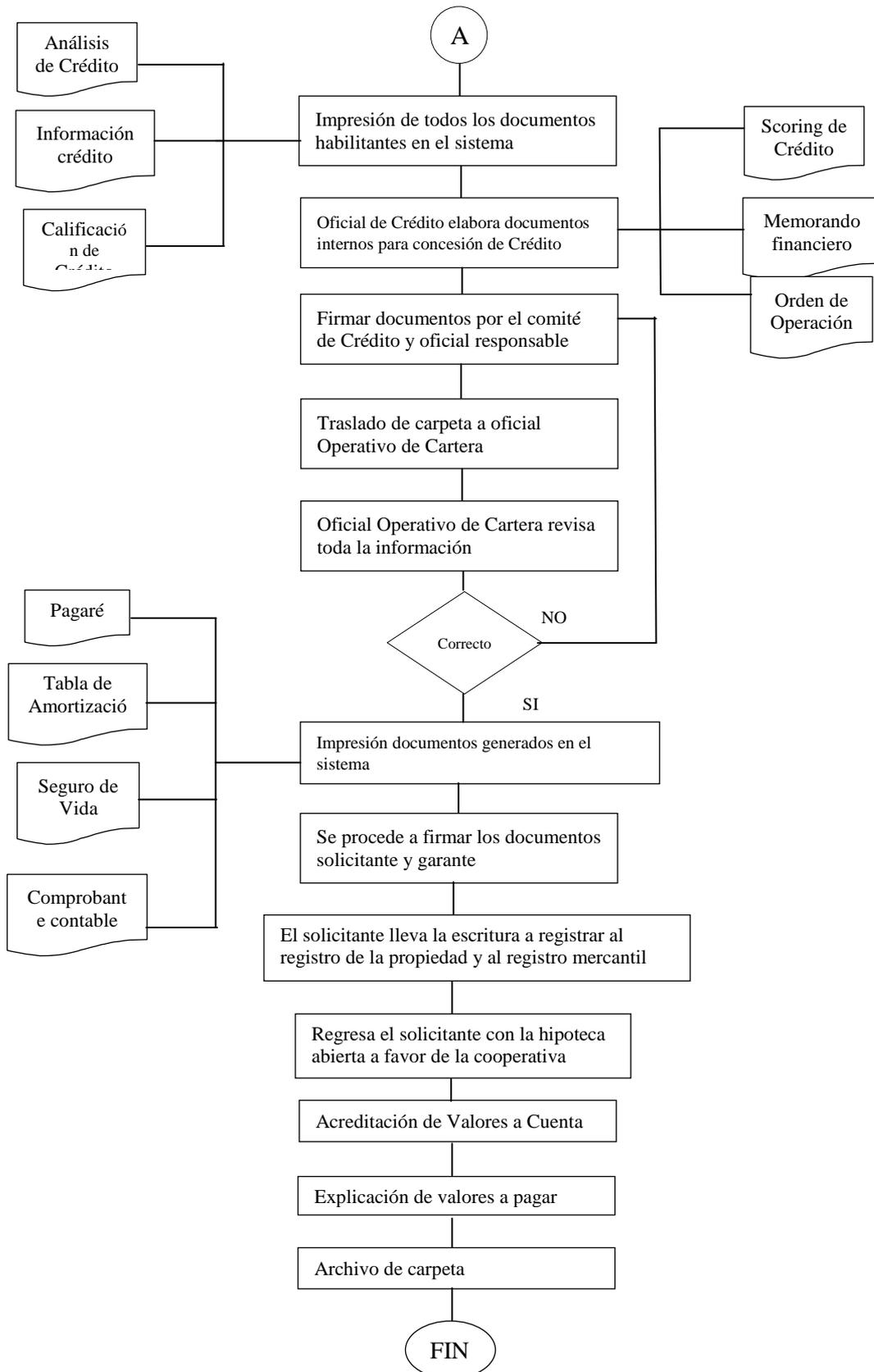


GRÁFICO 11: FLUJOGRAMA PARA CRÉDITOS HIPOTECARIOS



4.4.1.8 ENCUESTA A CLIENTES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA
DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito
ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los clientes y determinar cuan eficientes y eficaces son los funcionarios del Departamento de Crédito en la atención a los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la respuesta que más se apegue a su realidad

1 ¿Conoce usted los productos financieros de crédito que le oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba?

SI	
NO	

2 ¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal del Departamento de Crédito de la Institución?

EXCELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	
MALA	

3 ¿Las instalaciones que ofrece la Institución, son adecuadas para la cantidad de clientes que posee y ofrecer un servicio de calidad?

SI	
NO	

4¿Cómo calificaría usted la dificultad en los trámites para obtener un crédito e la Institución?

SENCILLO	
REGULAR	
COMPLICADO	

5¿Considera usted que los funcionarios del Departamento de Crédito de la Institución están debidamente capacitados para la atención a los clientes?

SI	
NO	

6¿Cuánto tiempo es la demora para el trámite de un Crédito en la Institución?

1 SEMANA	
2 SEMANAS	
1 MES	
MAS DE 1 MES	

7¿Después de recibir su crédito le han visitado personal de la Institución para realizar un seguimiento del mismo?

SI	
NO	

8¿Cuándo se ha atrasado en el pago de su cuota de crédito ha recibido notificaciones por medio de llamadas telefónicas o por escrito?

SI	
NO	

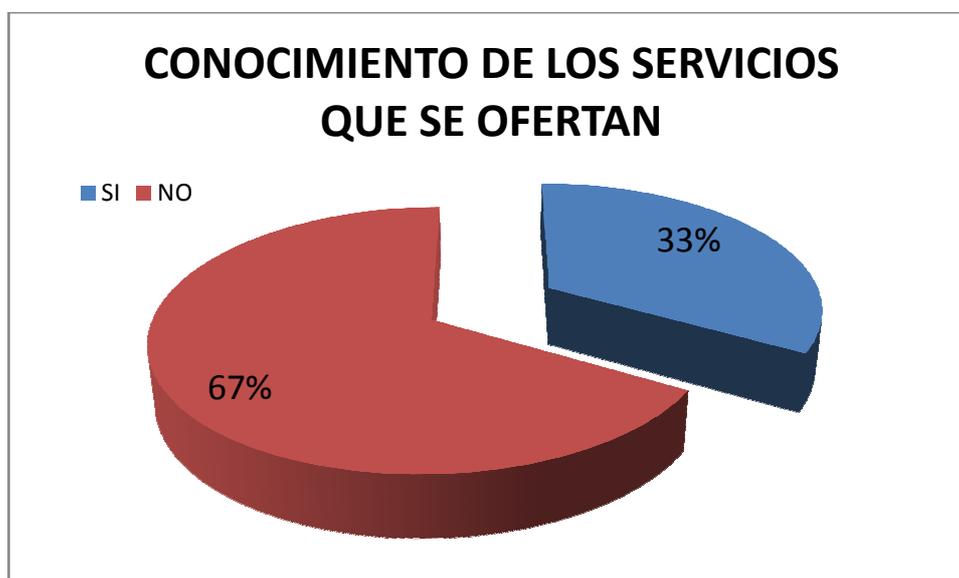
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

1 ¿Conoce usted los productos financieros de crédito que le oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba?

TABLA 1: TABLA DE LA PREGUNTA 1.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	20	67%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 12: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 1.



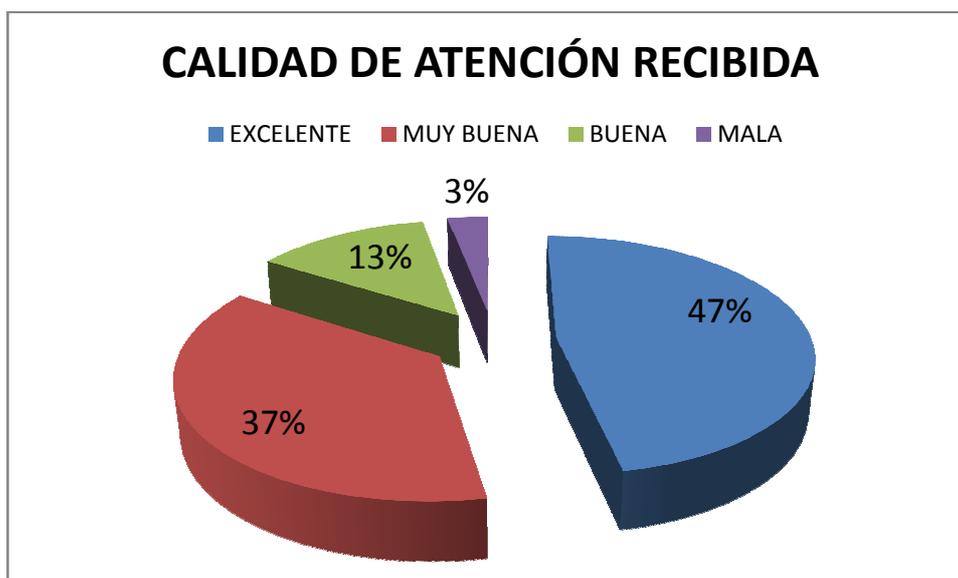
La primera pregunta que se estableció está relacionada con el conocimiento de los productos financieros de crédito que oferta la Institución obteniéndose que el 33% de los encuestados los conocen, mientras que el 67% desconocen el apoyo crediticio que les podría brindar la Cooperativa. Lo que implica que se debería buscar mejores canales de difusión para los servicios que presta el Departamento y así generar mayor productividad en las operaciones.

2¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal del Departamento de Crédito de la Institución?

TABLA 2: TABLA DE LA PREGUNTA 2.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	47%
MUY BUENA	11	37%
BUENA	4	13%
MALA	1	3%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 13: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 2.



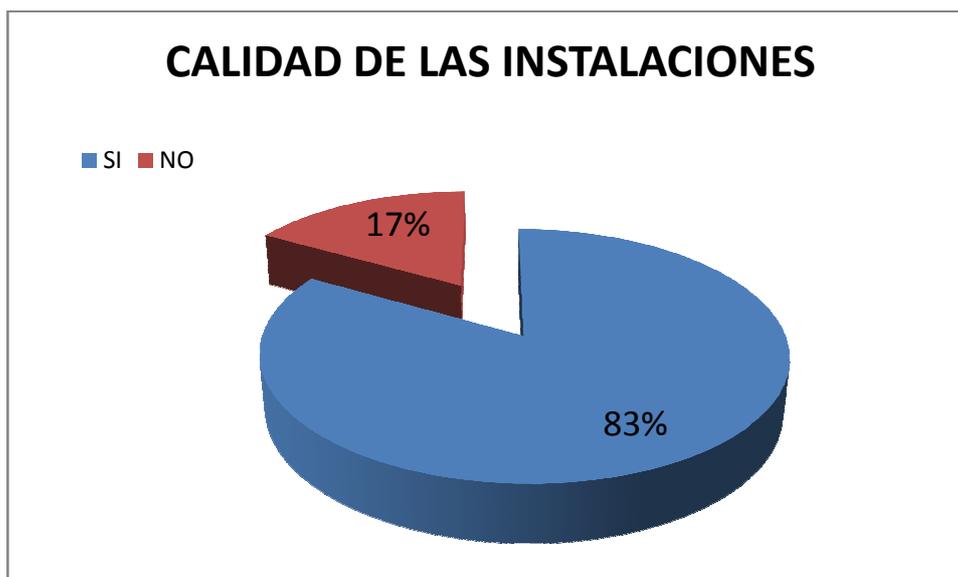
Esta pregunta es un referente muy importante puesto que permite conocer la opinión de los usuarios sobre la atención que brinda el personal de la Institución, según se observa el 47% del personal encuestado califica como excelente la atención recibida, un 37% la califica como muy buena, un 13% la califica como buena y apenas existe un 3% que la califican como mala, lo que significa que la atención que se brinda a los clientes está acorde con las exigencias de la comunidad pero se puede mejorar aún algo más.

3¿Las instalaciones que ofrece la Institución, son adecuadas para la cantidad de clientes que posee y ofrecer un servicio de calidad?

TABLA 3: TABLA DE LA PREGUNTA 3.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 14: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 3.



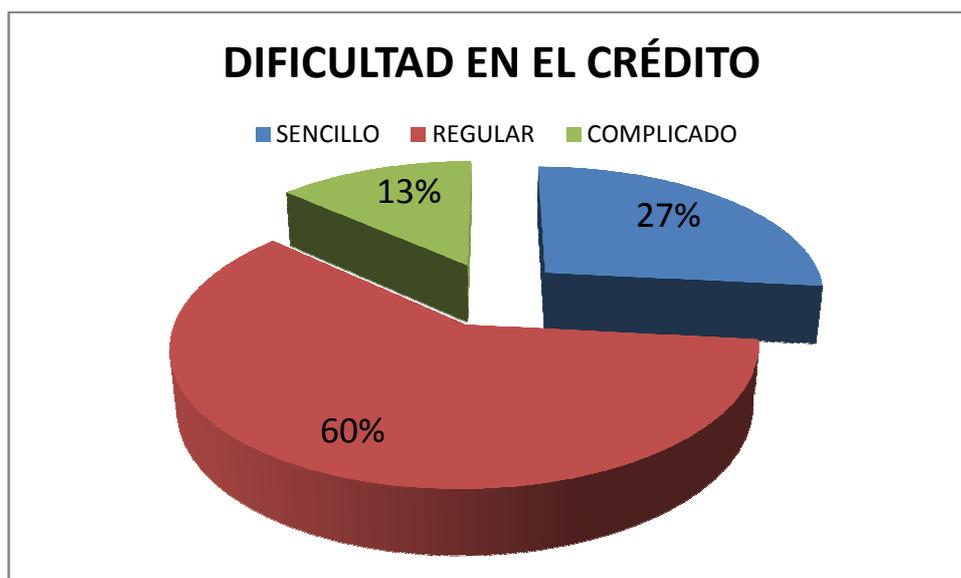
En cuanto a esta pregunta de cuan adecuadas son las instalaciones de la Institución, se obtuvo un resultado afirmativo en un 83% de personas que piensan que las instalaciones son óptimas para desarrollar las actividades normales de la Cooperativa, mientras que un 17% manifestó que las instalaciones no son las más adecuadas para desarrollar los servicios que presta la Institución.

4¿Cómo calificaría usted la dificultad en los trámites para obtener un crédito e la Institución?

TABLA 4: TABLA DE LA PREGUNTA 4.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SENCILLO	8	27%
REGULAR	18	60%
COMPLICADO	4	13%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 15: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 4.



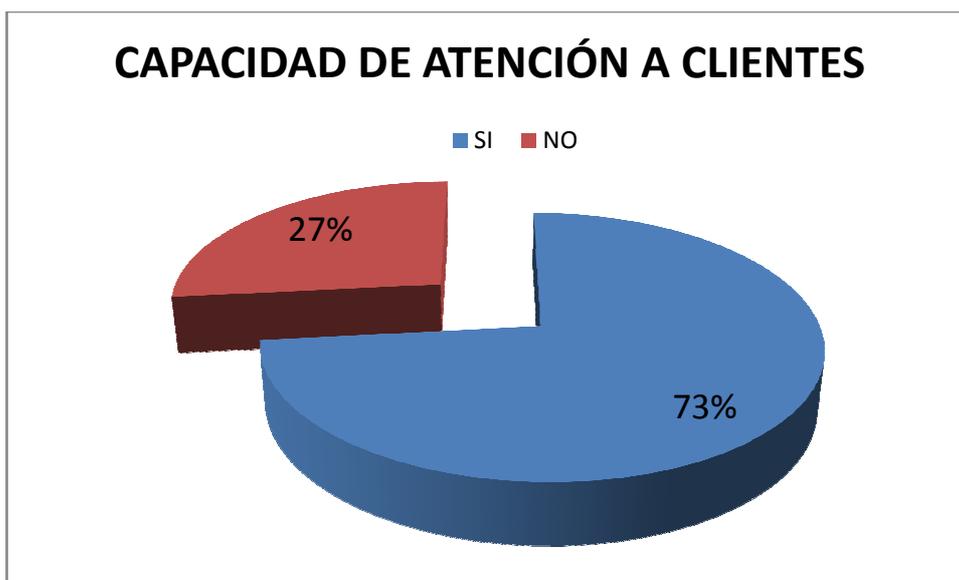
Al efectuar el análisis de la dificultad en los trámites para obtener un crédito en la institución, se encontró que un 27% de las personas piensan que es sencillo acceder a este, mientras que un 60% opinan que la dificultad es regular, en tanto que un 13% apenas piensa que es complicado, lo que indica que los procedimientos se manejan en forma adecuada, satisfaciendo las necesidades de los clientes y sin tantas dificultades en el proceso.

5¿Considera usted que los funcionarios del Departamento de Crédito de la Institución están debidamente capacitados para la atención a los clientes?

TABLA 5: TABLA DE LA PREGUNTA 5.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 16: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 5.



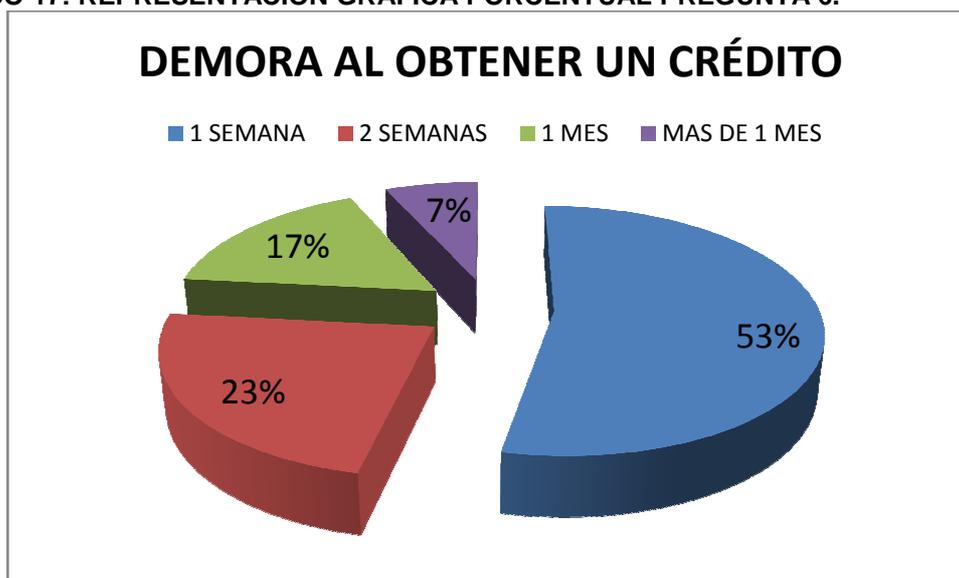
Al efectuar el análisis de esta pregunta de si el personal es capacitado para atender a los clientes y brindar un servicio óptimo y de calidad encontramos que un 73% de los encuestados se muestra complacido con el servicio que brinda el personal, mientras que un 27% afirma que el personal no cuenta con la capacidad suficiente para atender al público en forma adecuada.

6¿Cuánto tiempo es la demora para el trámite de un Crédito en la Institución?

TABLA 6: TABLA DE LA PREGUNTA 6.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
1 SEMANA	16	53%
2 SEMANAS	7	23%
1 MES	5	17%
MAS DE 1 MES	2	7%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 17: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 6.



Al analizar esta variable muy importante que muestra el tiempo en que las personas acceden a un crédito, muestra una gran complacencia en la comunidad puesto que la mayoría en un 52% indicaron que el proceso tarda 1 semana, un 23% dijeron que para acceder a un crédito se demoran 2 semanas, en tanto que solo un 17% de las personas afirma que se tardaron 1 mes en cumplir con el proceso de obtener el crédito, mientras que una mínima porción señaló que dicho proceso tarda más de 1 mes, generando la complacencia entre la colectividad puesto que los procesos indican que en su gran mayoría tardan de 1 a 2 semanas.

7¿Después de recibir su crédito le han visitado personal de la Institución para realizar un seguimiento del mismo?

TABLA 7: TABLA DE LA PREGUNTA 7.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 18: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 7.



Al efectuar esta encuesta a las personas que mantienen un crédito con la Institución se obtuvo información valiosa, puesto que el 77% de las comunidad encuestada manifiesta que han recibido visitas de personal de la Institución para realizar el proceso de seguimiento del crédito, mientras que un 23% afirma que no han recibido ningún tipo de visita para monitorear y hacer seguimiento de los fondos obtenidos por el crédito.

8¿Cuándo se ha atrasado en el pago de su cuota de crédito ha recibido notificaciones por medio de llamadas telefónicas o por escrito?

TABLA 8: TABLA DE LA PREGUNTA 8.

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

GRÁFICO 19: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL PREGUNTA 8.



Al efectuar el análisis de esta pregunta, se pudo obtener información de si las personas al atrasarse en el pago de su cuota de crédito reciben alguna notificación de pago sea a través de una llamada telefónica o en forma escrita y los encuestados indicaron en un 100% que reciben primeramente una llamada y posteriormente una notificación escrita de parte del mismo Oficial quien les concedió el crédito.



4.4.1.9 INDICADORES DE GESTIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

SUCURSAL RIOBAMBA

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

- **SATISFACCIÓN DE CLIENTES QUE SOLICITARON CRÉDITOS EN LA INSTITUCIÓN**

SATISFACCIÓN=	Solicitantes de crédito satisfechos
	<hr/>
	Total de solicitantes de crédito
SATISFACCIÓN=	25 *100
	<hr/>
	30
SATISFACCIÓN=	83%

Este indicador demuestra que un 83% de los clientes que solicitan un crédito en la Institución terminan satisfechos al ser atendidos con rapidez y amabilidad y a la vez los resultados que se obtienen son satisfactorios pues cumplen sus expectativas.

➤ **TIEMPO DE DEMORA EN APROBACIÓN DE CRÉDITOS**

DEMORA	=	$\frac{\text{Tiempo establecido en el Reglamento}}{\text{Tiempo en que se aprueban créditos}}$
DEMORA	=	$\frac{5 \text{ días}}{10 \text{ días}} * 100$
DEMORA	=	50%

Este indicador demuestra que el tiempo establecido para la concesión de créditos está tardando el 50% más de su tiempo establecido en el Reglamento, lo que genera incomodidad entre los usuarios y genera pérdidas de productividad para la Institución.

INDICADORES DE EFICACIA

➤ **CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

CONCESIÓN=	$\frac{\text{No. Total de créditos concedidos}}{\text{No. De créditos estimados en el período}}$
CONCESIÓN=	$\frac{320}{400} * 100$
CONCESIÓN=	80%

Este indicador demuestra que el número de créditos concedidos no alcanza al valor que había estimado, lo que genera que no se cumplan las metas en la Institución y que no se aproveche al máximo la capacidad de colocación, provocando pérdidas para la misma.

➤ **VALOR DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS**

COLOCACIÓN=	$\frac{\text{Monto real Colocado en el período}}{\text{Valor presupuestado para colocaciones}}$	
COLOCACIÓN=	$\frac{\\$ 11480000}{\\$ 12000000}$	*100
COLOCACIÓN	=	96%

Este indicador demuestra que en los valores de colocación en el mercado está casi a la par con el valor presupuestado, ya que lo cumple en un 96% generando de esta manera mayor cantidad de recursos para la Institución y denotando que al no conceder el número de créditos presupuestados, pero los montos que se colocan son elevados.

➤ **RECUPERACIÓN DE CARTERA**

RECUPERACIÓN=	$\frac{\text{Monto Real Recuperado en el período}}{\text{Monto presupuestado para recuperar}}$	
RECUPERACIÓN=	$\frac{6600000}{8036000}$	*100
SATISFACCIÓN=	=	82%

Este indicador demuestra que no se ha recuperado toda la cartera que se había presupuestado y apenas esta ha sido recuperada en un 82%, generando que exista más alto nivel de mora en la Institución y dejando de percibir estos recursos.

INDICADORES DE ECONOMÍA

➤ GASTOS TOTAL DE NÓMINA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

G. NÓMINA=	$\frac{\text{Gasto Nómina en el período}}{\text{Total personas Dpto. Crédito}}$
G. NÓMINA=	$\frac{\\$ 34800}{8}$
G. NÓMINA =	\$4350

Este indicador demuestra que para la economía de la Institución cada empleado le representa \$4350 por el período correspondiente a la Auditoría.

➤ CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CAPACITACIÓN=	$\frac{\text{Personas capacitadas en el Dpto.}}{\text{No. De personas en el Dpto.}}$
CAPACITACIÓN=	$\frac{8}{8} * 100$
CAPACITACIÓN=	100%

Este indicador demuestra que todo el personal del Departamento de Crédito ha sido oportunamente capacitado para cumplir a cabalidad sus funciones y prestar un mejor servicio a la comunidad.

➤ **GASTOS EN CAPACITACIÓN**

G. CAPACITACIÓN=	$\frac{\text{Gastos de Capacitación Dpto.}}{\text{No. De personas del Departamento}}$
G. CAPACITACIÓN=	$\frac{\$ 2500}{8}$
G. CAPACITACIÓN=	\$312,50

Este indicador demuestra que por cada trabajador del Departamento de Crédito de la Institución se ha invertido \$312,50 en el rubro de capacitación, con la finalidad de generar mejoras en dicha área y obtener mayor productividad.

INDICADORES DE ÉTICA

➤ **FORMACIÓN PROFESIONAL**

FORMACIÓN =	$\frac{\text{Empleados del Dpto. con título de 3er nivel}}{\text{No. Empleados del Departamento}}$
FORMACIÓN =	$\frac{8}{8} * 100$
FORMACIÓN=	100%

Este indicador demuestra que los trabajadores del Departamento de Crédito de la Institución cuentan al menos con un título de 3er nivel generando de esta manera la confianza de que son profesionales los que ejecutan las tareas y que tiene la suficiente capacidad para hacerlas.

➤ CUMPLIMIENTO DE VALORES ÉTICOS

$$\text{C. VALORES} = \frac{\text{Personas con llamados de atención Dpto.}}{\text{No. De personas del Departamento}}$$

$$\text{C. VALORES} = \frac{4}{8} * 100$$

$$\text{C. VALORES} = 50\%$$

Este indicador demuestra que el 50% del personal en el Departamento de Crédito de la Institución ha sido multado, sancionado o llamado la atención por alguna situación anómala acaecida en la misma, se debería propender a crear ambientes de trabajo más óptimos para evitar cualquier tipo de discordia que pudieren generar pérdidas para la Institución.



4.4.1.10 HOJA DE RESÚMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS HALLAZGOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

HOJA RESÚMEN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE HALLAZGOS CUADRO 25: HOJA DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE HALLAZGOS

No.	PARÁMETRO	DETALLE
1	NO SE REALIZA CONSTATACIÓN FÍSICA DE EXPEDIENTES DE ARCHIVOS DE CRÉDITO	
	CONDICIÓN	En el Departamento de Crédito no se efectúa constataciones físicas de expedientes y archivos, ni una vez por año.
	CRITERIO	ART. 5 INSTRUCTIVO DE ARCHIVO GENERAL El personal custodio designado de cada archivo será responsable por su adecuado manejo y control del mismo, el mismo que debería constatar en su ubicación y condición al menos dos veces al año.
	CAUSA	La descoordinación y falta de Organización del personal del Departamento, para que se realice la verificación de los expedientes y archivos.
	EFFECTO	Podría generarse la pérdida o extravío de los expedientes, generando malestar entre los clientes de la Institución, puesto que al querer efectuar un trámite no se va a poder dar razón de sus archivos de crédito.
	CONCLUSIÓN	No se realiza en el año ninguna Constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta.
	RECOMENDACIÓN	AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Para evitar la pérdida y deterioro de los expedientes y archivos se debería disponer que se realicen constataciones físicas de estos por lo menos dos veces al año, y en un informe dejar constancia de la correcta ubicación y estado de expedientes y archivos, esta



		actividad se la debería incluir en la Planificación anual del Departamento.
2	EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO NO CUENTA CON UNA FILOSOFÍA PROPIA “MISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, POLÍTICAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”	
	CONDICIÓN	El Departamento de Crédito no cuenta con una Filosofía propia que le permita luchar por alcanzar sus propios objetivos, de tal manera que el personal persiga un mismo fin.
	CRITERIO	ART. 17 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN Todos los colaboradores velarán por el cumplimiento de la Filosofía propia de la Institución. Se podrán crear Filosofías y políticas al interno de cada estamento de la Institución siempre y cuando estén encaminadas a la consecución de la Filosofía Institucional.
	CAUSA	Falta de Coordinación y Comunicación entre los altos mandos y el personal de cada estamento, puesto que ellos deberían mentar las situaciones que generen mejoras para la Institución.
	EFECTO	El personal pierde sentido de pertinencia a las labores que ejecuta puesto que no tiene algo especificado por quién dar lo mejor de sí, es decir en el Departamento de Crédito no se sigue un mismo ideal ni un estatus a donde llegar.
	CONCLUSIÓN	El Departamento de Crédito no mantiene su Filosofía propia.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA GENERAL Se debería fomentar desde los altos mandos la creación de una Filosofía Departamental la cual debe ir de la mano de la Filosofía principal de la Institución, la misma debe ser realizada por el mismo personal, para que



		sientan pertinencia y se sientan partícipes del sitial al que quieren llegar con el Departamento.
3	EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO NO EXISTE UN ÁREA ESPECÍFICA ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA	
	CONDICIÓN	En el Departamento de Crédito no existe un área específica encargada de la Recuperación de Cartera y esa labor le corresponde al mismo Oficial de Crédito que concedió cada crédito.
	CRITERIO	401-01 SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus colaboradores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.
	CAUSA	Falta de Coordinación y Comunicación entre los altos mandos y el personal del Departamento de Crédito, ya que sí debería existir esta área primordial en la Institución.
	EFFECTO	El personal del Departamento de Crédito no se concentra en su labor principal de colocación y pierde productividad al estar al tanto de la recuperación de cartera, generando pérdidas para la Institución.
	CONCLUSIÓN	En el Departamento de Crédito no existe un área específica encargada de la Recuperación de Cartera.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA GENERAL Se debería crear en el Departamento de Crédito un área de Recuperación de Cartera de tal manera que el Oficial de Crédito dedique sus esfuerzos a la colocación y sea otro el encargado de la recuperación, lo que generaría a la Institución mayor rentabilidad ya que se concentrarían



		más esfuerzos en una tarea específica.
4	NO SE REALIZA ROTACIÓN DE PERSONAL	
	CONDICIÓN	En el Departamento de Crédito no se realiza el proceso de Rotación del personal.
	CRITERIO	<p>NORMAS DE CONTROL INTERNO 407-07 Rotación de personal</p> <p>Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la Institución, establecerán acciones orientadas a la rotación de los colaboradores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.</p>
	CAUSA	Falta de Coordinación y Conocimiento de parte de las principales autoridades quienes no tomaron la decisión de normar la rotación de personal a nivel de cada Departamento e Institucional.
	EFECTO	El personal adquiere una automatización por las labores que realiza y se siente incapaz de fungir en otra dependencia, además en caso fortuito de ausencia de un colaborador se generarían conflictos puesto que va a haber personal con el conocimiento necesario para sustituirlo.
	CONCLUSIÓN	En el Departamento de Crédito no se fomenta la Rotación del Personal.
	RECOMENDACIÓN	<p>A GERENCIA GENERAL</p> <p>Se debería fomentar la Rotación de personal como política Institucional, ya que de esta manera se va a generar más lazos de compañerismo y la posibilidad de que el personal pueda desempeñarse en varias áreas y mostrar su potencial, además se evitarían conflictos en caso de ausencia de alguien puesto que van a haber otras personas con los suficientes conocimientos que lo</p>



		podrán cubrir.
5	CARENCIA DE INCENTIVOS AL PERSONAL PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD	
	CONDICIÓN	En el Departamento de Crédito el personal no recibe ninguna clase de premio o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus operaciones.
	CRITERIO	NORMAS DE CONTROL INTERNO 407-05 PROMOCIONES, ASCENSOS E INCENTIVOS Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones, ascensos e incentivos para los colaboradores.
	CAUSA	No se ha analizado ni se ha optado por la opción de otorgar incentivos a los trabajadores de la Institución para generar incrementos en la productividad, además no existen políticas establecidas respecto a la entrega de incentivos al personal.
	EFECTO	El personal puede bajar sus niveles de productividad puesto que no mantiene vivos sus deseos por demostrar toda su capacidad al saber que no será premiado por su esfuerzo y dedicación en sus labores.
	CONCLUSIÓN	La carencia de Incentivos no permite un incremento en la productividad y la capacidad de desempeño del personal.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA Se debería generar políticas de incentivos al personal que incremente su productividad, no precisamente con incentivos económicos sino también con cartas de felicitación, diplomas, medallas y más métodos de incentivar al personal para que sean más productivos en sus funciones.

6	NO EXISTE UNA BUENA RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL DEPRATAMENTO DE CRÉDITO CON LOS DEMÁS ESTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN.	
	CONDICIÓN	La Relación del personal de Departamento de Crédito con los demás estamentos no es la adecuada.
	CRITERIO	ART. 23 MANUAL DE CONDUCTA DE LA INSTITUCIÓN La Institución propenderá a generar un sano ambiente laborar donde prevalezca el compañerismo entre sus distintos estamentos, generando lazos de amistad y hermandad entre todo el personal.
	CAUSA	Falta de políticas que fomenten el compañerismo y las buenas relaciones interpersonal de todo el personal de la Institución, además de falta de sesgo en toma de decisiones y carencia de aptitud para tomar correctivos en el tiempo y espacio justo.
	EFEECTO	El personal pierde el sentido de compañerismo y se dedica solo a sus funciones sin importarle el bienestar de los demás, generando de esta manera falta de productividad a nivel de toda la Institución ya que cada quién trabaja individualmente y se despega de los objetivos globales.
	CONCLUSIÓN	La falta de políticas que fomenten el compañerismo genera conflictos y malas relaciones personales entre los diferentes estamentos de la Institución.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA.- Se debería fomentar políticas que generen compañerismo, amistad, hermandad entre el personal, además se podría realizar actividades donde lo primordial sea el trabajo en equipo y las malas relaciones personales en la Institución cambien por actitudes de confianza y estima hacia las demás personas.



	NO SE DA MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.	
7		
	CONDICIÓN	Falta de mantenimiento a los equipos informáticos del Departamento de Crédito, se los atiende cuando ya han presentado falencias en sus funciones.
	CRITERIO	NORMAS DE CONTROL INTERNO 410-09 MANTENIMIENTO Y CONTROL DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA La unidad de tecnología de información de cada organización definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de la Institución.
	CAUSA	Falta de políticas que indiquen la periodicidad con la que se debería dar mantenimiento a los equipos informáticos que son la base para la labor de los trabajadores del Departamento.
	EFECTO	La Institución puede perder productividad puesto que si un equipo se daña por no darle mantenimiento, la persona que lo utilizaba quedaría sin su herramienta de trabajo y no podría cumplir normalmente con sus funciones.
	CONCLUSIÓN	La falta de mantenimiento a los equipos del Departamento genera pérdidas para la Institución.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA Se debería promulgar políticas que indiquen la periodicidad con la que se debe dar mantenimiento a los equipos informáticos, para evitar pérdidas a la Institución por el daño de estos.
8	DESCONOCIMIENTO DE LA LOCALIDAD DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE CRÉDITO QUE OFERTA LA INSTITUCIÓN.	



	CONDICIÓN	Falta de publicidad de los productos financieros de crédito genera que las personas no tengan conocimiento de estos.
	CRITERIO	ART. 21 INSTRUCTIVO DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL La Institución fomentará el desarrollo y promoción de los productos y servicios financieros que se oferten, de tal manera que se generen partidas presupuestarias acorde a las necesidades de cada estamento.
	CAUSA	Falta de asignación presupuestaria para difundir los productos y servicios que ofrece la Institución o mala decisión al escoger los canales de difusión por los que se ejecuta la publicidad.
	EFFECTO	La Institución no da a conocer los productos y servicios que ofrece a la localidad, generando pérdidas económicas para la Institución ya que se queda al margen de la competencia quienes se anuncian de diversas maneras y se dan a conocer, captando una mayor cantidad de clientes.
	CONCLUSIÓN	La falta de publicidad de los productos y servicios que brinda la Institución genera pérdidas.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA y DIRECTOR DE CRÉDITO Se debería destinar una gran asignación presupuestaria para la difusión de los productos y servicios que oferta la Institución además se debería seleccionar los canales adecuados de publicidad de tal manera que se pueda llegar primero y mejor a la comunidad y asegurar que la mayor cantidad de personas acudan a la Institución.
9	DIFICULTAD Y DEMORA EN LOS TRÁMITES PARA OBTENER UN CRÉDITO.	
	CONDICIÓN	La dificultad en los trámites y la demora en la atención para acceder a un crédito generan inconformidad y

		desacuerdo en los usuarios de la Institución.
	CRITERIO	ART. 14 MANUAL DE CREDITO INSTITUCIONAL El proceso para la concesión de un crédito desde la información hasta el desembolso no deberá llevar más allá de 5 días, colaborando con el cliente para agilizar con todos sus trámites.
	CAUSA	Por el gran número de clientes que tienen que atender el personal de crédito, por falta de desembolso de dinero por parte de la casa matriz y por el estancamiento de expedientes en algún escritorio de funcionamiento del personal de Crédito.
	EFEECTO	La Institución no da a conocer los productos y servicios que ofrece a la localidad, generando pérdidas económicas para la Institución ya que se queda al margen de la competencia quienes se anuncian de diversas maneras y se dan a conocer, captando una mayor cantidad de clientes.
	CONCLUSIÓN	La dificultad en los trámites y la demora en la atención es un aspecto que los clientes consideran relevante para poder acceder a un crédito en la Institución.
	RECOMENDACIÓN	A GERENCIA Y DIRECTOR DE CRÉDITO Se debería planificar y coordinar que el proceso de concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así todas las deficiencias que ocurren, permitiendo de esta la manera la satisfacción de los clientes que son usuarios del Departamento de Crédito de la Institución.



4.4.1.11 HOJA DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.

DEPARTAMENTO AUDITADO: Crédito

HOJA DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

CUADRO 26: HOJA DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

OBJETIVO	VALORACIÓN	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Normar y regular todos los aspectos inherentes a la gestión y colocación de créditos.	EN	Factores y situaciones cambiantes que dificultan una buena planificación.	Efectuar un análisis del entorno para poder planificar de una manera adecuada y más cercana a la realidad.
Controlar la colocación de los créditos en cumplimiento con las metas propuestas.	E	Que las personas no tengan conocimiento de los productos que se ofrecen.	Ejecutar propaganda y publicidad adecuada para difundir los productos que se ofertan.
Agilizar la concesión de créditos, a través de la aplicación de políticas que generen procesos y procedimientos coherentes con las necesidades de la sociedad.	EC	Que las políticas no sean las adecuadas para generar los mejores resultados para la Institución	Analizar el entorno para fijar las políticas Institucionales en las mejores condiciones en función de la Competencia



<p>Aplicar medidas de auto-regulación que permitan prevenir y corregir acciones de riesgo relacionadas con los procesos de crédito.</p>	<p>EN</p>	<p>Que fallen los controles y los riesgos se eleven.</p>	<p>Manejar los controles en forma adecuada para mitigar cualquier tipo de riesgo en la Institución.</p>
<p>Generar nuevos productos y servicios de crédito para generar más ayudas a la sociedad.</p>	<p>EC</p>	<p>Que las personas no conozcan ni se interesen en los nuevos productos que se van a ofertar en la Institución</p>	<p>Campañas de difusión de los nuevos productos que se van a ofertar y sus beneficios.</p>
<p>Mejorar la administración de cartera para disminuir la morosidad</p>	<p>E</p>	<p>Cambios en la situación financiera del país que afecten la economía de los clientes y les impidan el cumplir sus obligaciones</p>	<p>Establecer políticas en la Institución para normar la recuperación de cartera.</p>
<p>Incrementar los convenios con instituciones públicas o privadas que permitan fortalecer la concesión de créditos y diezmar riesgos en la recuperación de</p>	<p>ECN</p>	<p>Que las Instituciones no deseen el servicio que la Cooperativa les ofrece.</p>	<p>Mantener alianzas fuertes para crear más convenios y no desertar.</p>

cartera			
Garantizar la entrega de notificaciones de vencimiento de cuotas de deuda con 5 días de anticipación, por medio de visitas o llamadas telefónicas	E	Que no se comunique a todos los clientes sus cuentas por pagar	Organizar el área de Recuperación Cartera para que se encarguen de estas labores.

VALORACIÓN

- E** **→** Efectividad y eficiencia de las operaciones
- C** **→** Confiabilidad de la información
- N** **→** Cumplimiento de leyes y normativas aplicables



AUDITING CORP. S.A.

CP

4.4.1.12 CARTA DE PRESENTACIÓN

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Ing. Silvia Barzallo

GERENTE DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“EL SAGRARIO” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA

En su despacho:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito que comprendía el estudio y análisis de la gestión a dicho estamento, a través de la aplicación de cuestionarios de control interno (método COSO) y de otras técnicas de auditoría al 15 de diciembre del 2011.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis efectuado, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio para la Institución que usted dirige.

Atentamente,

Alex Daniel Cedeño García

AUDITOR

4.4.1.13 INFORME DE AUDITORÍA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA
INFORME DE AUDITORÍA**

Al Gerente de:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba:

1. Se ha efectuado el examen de Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba período Agosto a Diciembre 2010. El establecimiento y mantenimiento de una buena gestión es responsabilidad de la Gerencia de la entidad. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones correspondientes.
2. Nuestro análisis se realizó en base a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno, de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del control interno es la adecuada. La evaluación incluye el entendimiento y el estudio de cada uno de los componentes dentro del Departamento de Crédito y consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión, La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la ejecución de la Auditoría de Gestión obedecen a la dinámica a la que ha estado sujeta la Institución, resultado de su rápido crecimiento y a las exigentes demandas de sus clientes. Entre las debilidades encontradas en el Departamento es que no se realiza constatación física de los expedientes de los archivos ni una vez al año existiendo documentos extraviados. El Departamento no cuenta con una Filosofía propia, es decir no mantiene su identidad al tener una Misión,

Objetivos, Políticas, Organigrama Estructural, por lo que se ha propuesto estos parámetros a la Institución. Además no existe un área específica que se encargue de la recuperación de Cartera por lo que se propone la creación de esta área dentro del Departamento de Crédito. Otra debilidad encontrada fue la falta de rotación de personal en el Departamento y en la Institución en general. También se detectó que el personal no recibe incentivos o premios al incrementar su productividad en el cumplimiento de sus funciones. Se detectó adicionalmente que no existe una buena relación entre el personal del Departamento de Crédito con los demás estamentos de la Institución. Se pudo detectar también que los equipos informáticos, utilizados para procesar toda la información obtenida en el Departamento, no son sometidos a mantenimiento en forma constante. Además acorde a las encuestas realizadas se detectó que la comunidad no tiene conocimiento de los productos financieros de crédito que se ofertan en la Institución y que existe dificultad en los trámites y demora en la atención para acceder a un crédito en la Cooperativa.

3. En mi opinión el control interno del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Riobamba, 19 de diciembre del 2011.

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR



INFORME CONFIDENCIAL A GERENCIA

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, es una Entidad Financiera Privada, ubicada en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba en la Avenida García Moreno entre 10 de Agosto y Guayaquil, fue el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes

La Sucursal Riobamba es una oficina Operadora de la Institución que ejecuta las políticas y los programas de los trabajos fijados por los Niveles Directivo y Ejecutivo que se establecen desde la casa matriz.

La gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba está a cargo de la Ing. Silvia Barzallo, quién es encargada de dar a conocer al personal de la sucursal, las regulaciones, circulares, instructivos y disposiciones que se emanen de la casa matriz, así como guiar a sus colaboradores al desarrollo y crecimiento de la Institución.

A cargo del Departamento de Crédito está la Ing. Silvia Bravo, quién orienta a sus colaboradores al conseguimiento de sus objetivos y metas y orientarlos de la manera más adecuada en los procesos que se ejecutan en este estamento como son la tramitación, concesión y administración de créditos destinados a sectores productivos, así como la recuperación de cartera. Las actividades de la Cooperativa están totalmente ligadas al cumplimiento del objetivo de la Institución como lo es “Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador” y de esta manera poder ser parte activa y colaboradora del avance de la localidad y el país.



RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1. NO SE REALIZA CONSTATACIÓN FÍSICA DE EXPEDIENTES DE ARCHIVOS DE CRÉDITO

CONCLUSIÓN

No se realiza en el año ninguna Constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Para evitar la pérdida y deterioro de los expedientes y archivos se debería disponer que se realicen constataciones físicas de estos por lo menos dos veces al año, y en un informe dejar constancia de la correcta ubicación y estado de expedientes y archivos, esta actividad se la debería incluir en la Planificación anual del Departamento.

2. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO NO CUENTA CON UNA FILOSOFÍA PROPIA “MISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, POLÍTICAS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”

CONCLUSIÓN

El Departamento de Crédito no mantiene su Filosofía propia.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA GENERAL

Se debería fomentar desde los altos mandos la creación de una Filosofía Departamental la cual debe ir de la mano de la Filosofía principal de la Institución, la misma debe ser realizada por el mismo personal, para que sientan pertinencia y se sientan partícipes del sitio al que quieren llegar con el Departamento.



3. EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO NO EXISTE UN ÁREA ESPECÍFICA ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

CONCLUSIÓN

En el Departamento de Crédito no existe un área específica encargada de la Recuperación de Cartera.

RECOMENDACIÓN

A LOS ALTOS MANDOS

Se debería crear en el Departamento de Crédito un área de Recuperación de Cartera de tal manera que el Oficial de Crédito dedique sus esfuerzos a la colocación y sea otro el encargado de la recuperación, lo que generaría a la Institución mayor rentabilidad ya que se concentrarían más esfuerzos en una tarea específica.

4. NO SE REALIZA ROTACIÓN DE PERSONAL

CONCLUSIÓN

En el Departamento de Crédito no se fomenta la Rotación del Personal.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA GENERAL

Se debería fomentar la Rotación de personal como política Institucional, ya que de esta manera se va a generar más lazos de compañerismo y la posibilidad de que el personal pueda desempeñarse en varias áreas y mostrar su potencial, además se evitarían conflictos en caso de ausencia de alguien puesto que van a haber otras personas con los suficientes conocimientos que lo podrán cubrir.



5. CARENCIA DE INCENTIVOS AL PERSONAL PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD

CONCLUSIÓN

La carencia de Incentivos no permite un incremento en la productividad y la capacidad de desempeño del personal.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA

Se debería generar políticas de incentivos al personal que incremente su productividad, no precisamente con incentivos económicos sino también con cartas de felicitación, diplomas, medallas y más métodos de incentivar al personal para que sean más productivos en sus funciones.

6. NO EXISTE UNA BUENA RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO CON LOS DEMÁS ESTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN.

CONCLUSIÓN

La falta de políticas que fomenten el compañerismo genera conflictos y malas relaciones personales entre los diferentes estamentos de la Institución.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA

Se debería fomentar políticas que generen compañerismo, amistad, hermandad entre el personal, además se podría realizar actividades donde lo primordial sea el trabajo en equipo y las malas relaciones personales en la Institución cambien por actitudes de confianza y estima hacia las demás personas.



7. NO SE DA MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

CONCLUSIÓN

La falta de mantenimiento a los equipos del Departamento genera pérdidas para la Institución.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA

Se debería promulgar políticas que indiquen la periodicidad con la que se debe dar mantenimiento a los equipos informáticos, para evitar pérdidas a la Institución por el daño de estos.

8. DESCONOCIMIENTO DE LA LOCALIDAD DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DE CRÉDITO QUE OFERTA LA INSTITUCIÓN

CONCLUSIÓN

La falta de publicidad de los productos y servicios que brinda la Institución genera pérdidas.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA y DIRECTOR DE CRÉDITO

Se debería destinar una gran asignación presupuestaria para la difusión de los productos y servicios que oferta la Institución además se debería seleccionar los canales adecuados de publicidad de tal manera que se pueda llegar primero y mejor a la comunidad y asegurar que la mayor cantidad de personas acudan a la Institución.



9. DIFICULTAD Y DEMORA EN LOS TRÁMITES PARA OBTENER UN CRÉDITO.

CONCLUSIÓN

La dificultad en los trámites y la demora en la atención es un aspecto que los clientes consideran relevante para poder acceder a un crédito en la Institución.

RECOMENDACIÓN

A GERENCIA Y DIRECTOR DE CRÉDITO

Se debería planificar y coordinar que el proceso de concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así todas las deficiencias que ocurren, permitiendo de esta la manera la satisfacción de los clientes que son usuarios del Departamento de Crédito de la Institución.

Riobamba, 19 de diciembre del 2011.

Atentamente,

Alex Daniel Cedeño García
AUDITOR



CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Al efectuar la investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual de la Institución con la finalidad de determinar los aspectos en los que existen debilidades y propender a tomar las medidas correctivas.
- Se evaluó los procedimientos y operaciones que se realizan dentro del Departamento de Crédito de la Institución con la finalidad de revisar si se están cumpliendo a cabalidad acorde a los lineamientos establecidos para lograr mayor productividad en esta.
- Al evaluar el Departamento de Crédito se pudieron encontrar varias falencias mismas que afectan a la Institución en la consecución de sus metas y objetivos.
- Como producto final del trabajo de Auditoría de Gestión se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar en todas sus operaciones.
- Los objetivos planteados al iniciar el trabajo de Auditoría previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría fueron cumplidos a cabalidad.



5.2 RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta las sugerencias realizadas para cada componente con la finalidad de mitigar riesgos en la Institución y disminuir las debilidades encontradas.
- Aplicar las sugerencias emitidas para mejorar la Gestión en el Departamento de Crédito, con la finalidad que se cumpla a cabalidad con los lineamientos establecidos por la Institución y se cumpla las metas y objetivos propuestos.
- La Gerencia y la Dirección del Departamento deberán analizar las debilidades y deficiencias encontradas y tomar las medidas correctivas adecuadas para evitar futuros conflictos en la Institución.
- La Dirección del Departamento debe tomar en cuenta las conclusiones planteadas y las recomendaciones sugeridas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y mejorar los procesos y actividades del Departamento de Crédito.
- Se sugiere a la Institución aplicar Auditorías de Gestión en forma constante con el fin de evaluar las actividades del Departamento y determinar si los procesos de la entidad están enmarcados dentro de los lineamientos y parámetros que permitan brindar un servicio de manera eficiente y eficaz.



RESUMEN

La presente tesis es una “Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba, período agosto a diciembre de 2010”, para identificar áreas críticas para generar soluciones y hacer frente a los cambios que se generen.

Para la obtención de información suficiente, competente y la adecuada evaluación del Sistema de Control Interno de la Institución, se aplicaron Cuestionarios de Control Interno mediante el método COSO.

La Auditoria de Gestión propuesta permitirá verificar, evaluar y controlar todas las actividades desempeñadas en dicho departamento, logrando así una mayor eficiencia, eficacia y economía en la consecución de sus metas y objetivos propuestos.

Mediante la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito se plantea una herramienta para mejorar los procesos de concesión de créditos, y generar mayor compromiso por parte de los funcionarios, de tal manera que se pueda mejorar la eficiencia en los procesos que se ejecuten con la finalidad de lograr mayor productividad de los colaboradores.

Se recomienda al Gerente como a los funcionarios del departamento poner énfasis en las sugerencias propuestas en la auditoría efectuada, con el fin de cumplir cada uno de los objetivos propuestos por la entidad y lograr mayor satisfacción en los clientes.



SUMMARY

The present thesis is a Management Audit to the Loan Department at “SAGRARIO” Ltda. Saving and Credit Cooperative at Riobamba branch, period August-December 2010, it aims to identify critical areas in order to generate solutions and face bearing changes.

For getting enough competent information, and having an adequate assessment to the Institutional Internal Control System, some Internal Surveys were applied through the COSO method.

The proposed Management Audit will allow to verify, evaluate and control all the activities carried out in that department, getting therefore better efficiency, efficacy and economy at accomplishing its set goals.

Through the Management Audit to the Loan Department, it is outlined a tool to improve concession and loan processes and to generate bigger commitment by the board officials, so that it can improve efficiency on the developing processes in order to get better yield from participants.

It is recommended the manager as well as the rest of officials to emphasize the proposed suggestions on the developed audit, with the aim of completing each one of the goals set by the entity and getting better satisfaction from customers.



BIBLIOGRAFÍA

- MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión. 3 ed. Quito-Ecuador, 2006.
- MEIGS, Walter. Principios de Auditoría. 2 ed. México, Editorial Diana, 1986.
- AGUIRRE ORMAECHEA, Juan. Auditoría y Control Interno. Bogotá, Editorial Cultural, 2006.
- ALVIN, Arens. RANDAL, Elder. Auditoría: un Enfoque Integral. 11 ed. México, Pearson, 2007.
- COOK, John. WINKLE, Gary. Auditoría. 3 ed. México, McGraw-Hill, 1996.
- DÁVALOS, Nelson. Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. 3 ed. Quito, Corporación de Estudios y Publicaciones, 1990.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto. Auditoría: Un Enfoque Práctico. Barcelona, Editorial Paraninfo, 2008.
- ETTINGER, Richard. GOLIEB, David. Créditos y Cobranzas. 5 ed. México, Prentice Hall, 1962.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. 2 ed. México, Pearson Educación, 2007.
- GALLAGHER, Timothy. Administración Financiera: Teoría y práctica. 2 ed. Bogotá, Prentice Hall, 2001.
- MANTILLA, Samuel. Control Interno Informe COSO. 4 ed. Bogotá, Ediciones ECOE, 2005.



- MEJÍA, Eutimio; et al. Auditoría Operativa. Cali, Universidad Libre, 2008.
- SUÁREZ SUÁREZ, Andrés. La Moderna Auditoría. 3 ed. México, McGraw-Hill, 1991.
- ESPARZA MOSQUERA, Fernando. Texto Básico Auditoría de Gestión: noveno semestre. Riobamba, ESPOCH, 2010.
- SOTO, Verónica. Texto Auditoría de Gestión: octavo semestre. Riobamba, ESPOCH, 2009.
- www.elsagrario.fin.ec (en línea)
- www.monografias.com (en línea)
- www.gestiopolis.com (en línea)



ANEXOS

ANEXO 1: LOGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EL SAGRARIO" LTDA.





ANEXO 2: FORMULARIOS PARA SOLICITUD DE CRÉDITOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS</small>		FCOAFEC <small>CERTIFICADO ISO 9001 SC 5066-1</small>	SOLICITUD DE PRÉSTAMO		SOCIO N°	
DATOS			<input type="checkbox"/> DEUDOR	<input type="checkbox"/> GARANTE		
NOMBRES			EDAD	CÉDULA DE IDENTIDAD		
VIVIENDA <input type="checkbox"/> PROPIA <input type="checkbox"/> ARRENDADA <input type="checkbox"/> PARIENTE <input type="checkbox"/> HIPOTECA			ESTADO CIVIL	CARGAS FAMILIARES	NACIONALIDAD	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO				TELÉFONO		
OCUPACIÓN	PROFESIÓN	CARGO		TIEMPO DE TRABAJO		
LUGAR DEL TRABAJO / NOMBRE DEL NEGOCIO		DIRECCIÓN			TELÉFONO	
ORIGEN DE SUS INGRESOS MENSUALES		NEGOCIOS \$	EMPLEO \$	PROFESIÓN \$		
OTROS INGRESOS \$		FUENTE DE OTROS INGRESOS				
TRABAJO ANTERIOR		DIRECCIÓN			TELÉFONO	
NOMBRES CÓNYUGE		NACIONALIDAD		CÉDULA DE IDENTIDAD		
OCUPACIÓN	PROFESIÓN	CARGO		TIEMPO DE TRABAJO		
LUGAR DEL TRABAJO / NOMBRE DEL NEGOCIO		DIRECCIÓN			TELÉFONO	
ORIGEN DE SUS INGRESOS MENSUALES		NEGOCIOS \$	EMPLEO \$	PROFESIÓN \$		
OTROS INGRESOS \$		FUENTE DE OTROS INGRESOS				
TRABAJO ANTERIOR		DIRECCIÓN			TELÉFONO	
REFERENCIAS						
BANCARIAS - TARJETA DE CRÉDITO		COMERCIALES		PERSONALES		
INSTITUCIÓN	N° DE CUENTA	CASA COMERCIAL	TELÉFONO	NOMBRES	TELÉFONO	
INFORMACIÓN ADICIONAL						
DETALLES BANCARIOS (DETALLE 1)			PROPIEDADES (DETALLE 2)			
BANCO	SALDO		UBICACIÓN	AVALÚO CATASTRAL	AVALÚO COMERCIAL	
1.	\$		1.	\$	\$	
2.	\$		2.	\$	\$	
3.	\$		3.	\$	\$	
VEHÍCULOS (DETALLE 3)			MAQUINARIA (DETALLE 4)			
MARCA	MODELO	AÑO	PLACA	VALOR COMERCIAL	TIPO DE MAQUINARIA	VALOR COMERCIAL
1.				\$	1.	\$
2.				\$	2.	\$
3.				\$	3.	\$
INGRESOS			EGRESOS			
INGRESOS MENSUALES	\$		VIVIENDA	\$		
OTROS INGRESOS	\$		ALIMENTACIÓN	\$		
INGRESOS CÓNYUGE	\$		OTROS GASTOS	\$		
TOTAL INGRESOS	\$		TOTAL EGRESOS	\$		



AUDITING CORP. S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN PERSONAL					
ACTIVOS	EFFECTIVO EN CAJA	\$	PASIVOS	CORTO PLAZO (HASTA UN AÑO)	\$
	DEP. BANCARIOS (DETALLE 1)	\$			PRÉSTAMOS BANCARIOS
CUENTAS POR COBRAR	\$		PRÉSTAMOS COOPERATIVAS	\$	
INVERSIONES	\$		CUENTAS POR PAGAR	\$	
MAQUINARIA (DETALLE 4)	\$		OTROS DCTOS. POR PAGAR	\$	
MERCADERIAS O INVENTARIOS	\$		LARGO PLAZO (MÁS DE UN AÑO)	\$	
PROPIEDADES (DETALLE 2)	\$		PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	\$	
VEHÍCULOS (DETALLE 3)	\$		OTRAS DEUDAS	\$	
OTROS ACTIVOS	\$		TOTAL PASIVO (B)	\$	
TOTAL ACTIVO (A)	\$		PATRIMONIO (C-A-B)	\$	
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (B+C)	\$	

CRÉDITO SOLICITADO		
MONTO DEL PRÉSTAMO	PLAZO	FORMA DE PAGO
OBJETO DEL PRÉSTAMO		

CROQUIS DE UBICACIÓN DOMICILIARIA	
OBSERVACIONES _____ _____ _____ _____	
INFORME DE INSPECCIÓN / RECOMENDACIONES _____ _____ _____	
NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO _____ FIRMA _____ FECHA _____	

AUTORIZAMOS A LA COOPERATIVA EL SAGRARIO PARA QUE:	
<ol style="list-style-type: none"> Efectúe el análisis y verificación de los datos personales proporcionados a efectos de realizar el proceso de precalificación crediticia. Obtenga de cualquier fuente de información, incluida la central de Riesgos, mis (nuestras) referencias e información personal(es) sobre mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi(s) cuenta(s), tarjeta(s) de crédito, etc., y en general sobre el cumplimiento de mis (nuestras) obligaciones y demás activos, pasivos y datos personales. Pueda utilizar, transferir o entregar dicha información a autoridades competentes, organismos de control, Burós de información Crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legal o reglamentariamente facultadas. Realice el análisis que considere pertinente e informar documentadamente a las autoridades competentes en caso de investigación y/o determinación de transacciones inusuales o sospechosas. Envíe futuras notificaciones en forma electrónica y/o telefónica. 	
_____ FIRMA	_____ FIRMA (CÓNYUGE)
C.I.: _____	C.I.: _____
FECHA _____	OFICINA _____
	OFICIAL DE CRÉDITO _____



AUDITING CORP. S.A.

Credi**AUTO**

LA MANERA MÁS RÁPIDA DE OBTENER SU AUTO

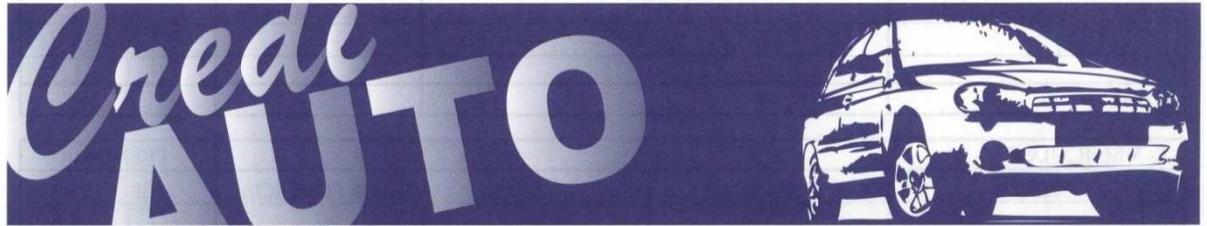


COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
EL SAGRARIO

COOPERATIVA FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS



Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.



APROBACIÓN INMEDIATA • INCORPORA SEGURO DE VEHÍCULO • DISPOSITIVO SATELITAL

SOLICITUD DE CRÉDITO PARA VEHÍCULOS

Correspondiente a:

DEUDOR

GARANTE DE: _____

Fecha de presentación de Solicitud y documentos habilitantes: _____

NOMBRES Y APELLIDOS:		CI.:	
Fecha de Nacimiento:	Edad:	Instrucción:	Estado Civil:
Nombre del (la) cónyuge:		CI.:	
Dirección del Domicilio:		Ciudad:	
Teléfono:	Hay separación de bienes:		SI..... NO.....
Vivienda Propia:	SI..... NO....	Vive con familiares	SI NO
Vivienda Arrendada:	SI..... NO	Nombre del arrendador:	Teléfono:

DATOS DEL AUTO		
Marca del Vehículo:	Modelo:	Valor:
Concesionario:		

MONTO DEL CRÉDITO			
Saldo Valor Vehículo:	Seguro:	Otros Gastos:	Total a financiar:

Nombre de un pariente que no viva con usted:	
Dirección:	Telfs.:

Actividad actual del solicitante:	Nombre del trabajador negocio:
Dirección del Trabajo o negocio:	Antigüedad o experiencia (años):
Si su local comercial es arrendado, favor indicar nombre del arrendador:	Telf.:
Trabajo anterior (Nombre de la empresa)	Antigüedad o experiencia (años):

Actividad actual del (la) cónyuge:	Nombre del trabajo o Negocio:
Dirección del Trabajo o Negocio:	Antigüedad o experiencia (años)

REFERENCIAS BANCARIAS Y TARJETAS DE CRÉDITO				
INSTITUCIÓN	NÚMERO DE CUENTA	AHORRO	CORRIENTE	TARJ. CRÉDITO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



AUDITING CORP. S.A.

REFERENCIAS COMERCIALES Y PERSONALES		
NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

1.- BIENES INMUEBLES			HIPOTECADO	
BREVE DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	VALOR COMERCIAL	SI	NO
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL				

2.- VEHÍCULOS				PRENDADO	
TIPO	MARCA	AÑO	VALOR COMERCIAL	SI	NO
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL					

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS(Bienes que posee)	MONTO	PASIVOS(deudas que mantiene)	MONTO
Efectivo y Depósitos Bancarios		Deudas bancarias a corto plazo (menos de un año)	
Inversiones (Pólizas, Depósitos a plazos, etc.)		Cuentas por pagar a proveedores	
Letras o documentos por cobrar		Letras por cobrar a corto plazo	
Mercaderías (al precio de costo actual)		Otras cuentas por pagar a corto plazo	
Acciones		Deudas hipotecarias	
Bienes inmuebles		Otras cuentas por pagar a largo plazo (más de un año)	
Maquinarias		Otros pasivos	
Vehículos		TOTAL PASIVOS	
Muebles y Enseres			
Otros Activos		PATRIMONIO (total activos menos total pasivos)	
TOTAL ACTIVOS		CONTINGENTES (garantías otorgadas y vigentes)	

ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA			
INGRESOS MENSUALES	MONTO	EGRESOS MENSUALES	MONTO
Honorarios profesionales		Gastos familiares en efectivo (alimentos, estudios, etc)	
Sueldo principal		Pago arriendos	
Sueldo secundario		Pago a préstamos y/o tarjetas de crédito	
Sueldo cónyuge		Gastos de producción (compras, sueldos obreros)	
Arriendos		Gastos administrativos (sueldos, servicios públicos, etc.)	
Ventas		Gastos de Ventas (comisiones, transporte, etc.)	
Comisiones		Gastos generales	
Dividendos		Otros gastos	
Otros (especifique):		TOTAL EGRESOS	
TOTAL INGRESOS		INGRESOS NETOS (Ingresos Menos Egresos)	

Declaro(amos) bajo juramento y me (nos) responsabilizo(amos) de que la información contenida en esta solicitud es correcta y que los bienes e ingresos antes detallados no provienen de actividades ilícitas. Así mismo, expresamente autorizo (amos) para que se obtenga de cualquier fuente información de referencias relativas a mi(nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi (s) (nuestras) cuenta(s) corriente(s), ahorro(s), tarjeta (s) de crédito(s), etc. y en general al cumplimiento de mi(nuestra) obligación(es). Además expresamente autorizo(amos) para que se obtenga información relativa a mi (nosotros) de instituciones financieras y de la central de riesgos. Nos damos por notificados de que este crédito será endosado a la Cooperativa, autorizando el cobro de cualquier obligación que tuviera en su poder y que fuera aceptada por mí. Me(nos) comprometo(emos) a pagar el máximo interés por mora permitido legalmente, más los gastos administrativos y de manejo originados por la falta de pago. Así mismo me comprometo(emos) a realizar los pagos en las oficinas de la Cooperativa. Aceptado:

Firma del/la solicitante



ANEXO 3: FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN EN CENTRAL DE RIESGOS

Lugar y fecha: _____

AUTORIZACIÓN:

Yo, _____ con cédula de ciudadanía/identidad; _____ autorizo expresa e indefinidamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos y Burós de información Crediticia autorizados para operar en el país, mis referencias personales y/o patrimoniales anteriores o posteriores a la suscripción de esta autorización, sea como deudor principal, codeudor o garante, sobre mi comportamiento crediticio, manejo de mi(s) cuenta(s), corriente(s), de ahorro, tarjetas de crédito, etc., y en general al cumplimiento de mis obligaciones y demás activos, pasivos, datos personales y/o patrimoniales, aplicables para uno o más de los servicios y productos que brindan las instituciones del Sistema Financiero, según corresponda.

Faculto expresamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., para transferir o entregar dicha información, referente a la presente operación crediticia o cualquier otro compromiso crediticio que mantenga, sea como deudor principal, codeudor o garante, con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., a todos los Burós de Información Crediticia autorizados para operar en el país, a autoridades competentes y organismos de control, así como a otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas.

En caso de cesión, transferencia, titularización o cualquier otra forma de transferencia de la presente operación crediticia, o cualquier otro compromiso crediticio que mantenga, sea como deudor principal, codeudor o garante, con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda., la persona natural o jurídica cesionaria o adquirente de dicha obligación queda desde ya expresamente facultada para realizar las mismas actividades establecidas en los párrafos precedentes.

Firma



ANEXO 4: FORMATO ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA INSTITUCION

OBJETIVO: Obtener información general de la Institución y el Departamento de Crédito

1 ¿Cuál es su nombre y cuánto tiempo lleva en sus funciones?

2 ¿La institución mantiene una Planeación Estratégica?

3 ¿Existen métodos de difusión de la Planeación estratégica?

4 ¿Cuáles son los atributos que caracterizan al personal de la Institución?

5 ¿Dentro de la plantilla de personal existen personas no formadas profesionalmente?

6 ¿Se efectúan reuniones con el personal para tratar de solucionar conflictos que se presentaren?

7 ¿Considera que las personas que están en cada puesto de trabajo son las correctas?

8 ¿El personal del departamento de ahorro y crédito han sido sometidos a procesos de selección?

9 ¿La Institución efectúa capacitación constante al personal del departamento de crédito?

10 ¿Cómo calificaría el desempeño que demuestra el personal del departamento de crédito?

11 ¿Considera que el proceso de otorgación de créditos es adecuado?

12 ¿Considera usted que existe la publicidad suficiente para dar a conocer los servicios que presta el departamento de crédito?



13¿Considera usted que debería existir alguna mejora en el departamento de crédito?

14¿Acorde a que parámetros se establecen las políticas del departamento de crédito?

15¿Se han realizado con anterioridad trabajos de Auditora en el Departamento de Crédito de la Institución?



ANEXO 5: FORMATO ENTREVISTA AL DIRECTOR DE CRÉDITO

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

OBJETIVO: Obtener información acerca de las actividades que se ejecutan en el Departamento de Crédito.

- 1 ¿Cuál es su nombre y cuánto tiempo lleva en sus funciones?
- 2 ¿Cómo es la comunicación dentro del Departamento de Crédito?
- 3 ¿Cuántos socios se atienden diariamente en el departamento de Crédito y Quién lo hace?
- 4 ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis de los créditos?
- 5 ¿Se realizan visitas de verificación a los socios?
- 6 ¿Se entrega oportunamente la tabla de amortización del préstamo a los clientes?
- 7 ¿En qué momento se genera el proceso de Cobranza?
- 8 ¿Quién facilita la lista de socios que están en mora por los préstamos?
- 9 ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera?
- 10 ¿Cómo se procede para hacer efectiva la cartera vencida?
- 11 ¿Se cuenta con información a nivel de deuda confiable?
- 12 ¿Existe una Misión propia para el Departamento de Crédito?
- 13 ¿Existe un área de Recuperación de Cartera dentro del Departamento de Crédito?



ANEXO 6: FORMATO ENCUESTA A CLIENTES

ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los clientes y determinar cuan eficientes y eficaces son los funcionarios del Departamento de Crédito en la atención a los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la respuesta que más se apegue a su realidad

1 ¿Conoce usted los productos financieros de crédito que le oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda. Sucursal Riobamba?

SI	
NO	

2 ¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal del Departamento de Crédito de la Institución?

EXCELENTE	
MUY BUENA	
BUENA	
MALA	

3 ¿Las instalaciones que ofrece la Institución, son adecuadas para la cantidad de clientes que posee y ofrecer un servicio de calidad?

SI	
NO	



4¿Cómo calificaría usted la dificultad en los trámites para obtener un crédito e la Institución?

SENCILLO	
REGULAR	
COMPLICADO	

5¿Considera usted que los funcionarios del Departamento de Crédito de la Institución están debidamente capacitados para la atención a los clientes?

SI	
NO	

6¿Cuánto tiempo es la demora para el trámite de un Crédito en la Institución?

1 SEMANA	
2 SEMANAS	
1 MES	
MAS DE 1 MES	

7¿Después de recibir su crédito le han visitado personal de la Institución para realizar un seguimiento del mismo?

SI	
NO	

8¿Cuándo se ha atrasado en el pago de su cuota de crédito ha recibido notificaciones por medio de llamadas telefónicas o por escrito?

SI	
NO	

