



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SHOBOL LLIN LLIN"
LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2012.**

Autor:

Jorge Luis Zárate Ganan

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente Tesis de Grado presentado por el Sr. Jorge Luis Zárate Ganan denominada “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2012”, fue revisada y corregida siendo su contenido original en su totalidad, por lo que se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR DE TESIS

Dra. Ana del Rocío Cando Zumba
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el contenido de la presente investigación titulado “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN”LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2012”, son en su totalidad responsabilidad de su autor.

Jorge Luis Zárate Ganan
AUTOR

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis va dedicado de manera especial a mi familia difunta, Edison Geovanny mi hermano, mis primos Luis Rodolfo, Abelardo Rubén, Saúl Darío y mis abuelos Apolinario, Feliciano, María, con quienes compartí momentos inolvidables, alegres, tristes, e irrepetible en esta vida, es el recuerdo de ellos que me impulsa a seguir el propósito que Dios tiene preparado conmigo.

Quisiera citar a todas las personas que me vieron nacer, crecer y madurar como hijo, hermano, y formarme profesionalmente, para ustedes va dedicado este proyecto culminado, mi admiración y respecto de siempre.

AGRADECIMIENTO

Doy gratitud, honor y gloria al Padre, Hijo y al Espíritu Santo de Dios, por su amor eterno, gracia, y bendecirme con sus incontables promesas, con su palabra "Pon tus proyectos en las manos del Señor y se harán realidad".
Proverbios 16: 2

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al personal docente y administrativa de mi querida Escuela de Contabilidad y Auditoría, quienes me formaron en las diferentes áreas de mi vida académica, social, con sólidos valores humanos y éticos, para cumplir con la misión de formar un nuevo profesional competitivo, emprendedor, consiente de su identidad nacional, justicia social, democracia, y preservación del ambiente sano.

También quiero extender mi agradecimiento a mis amados padres, hermanos, y a toda la familia Zárate Ganan, mismos que constituyen mi razón de existir, amar, vivir, y soñar.

Índice de Contenidos

Portada	I
Certificación del Tribunal.....	II
Certificación del Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Gráficos	XIII
Índice de Anexos	XIII
Introducción	XIV
CAPÍTULO I	1
1.Generalidades de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.....	1
1.1. Identificación de la cooperativa.....	1
1.1.1 Reseña histórica.....	2
1.1.2 Ubicación geográfica.....	4
1.2. Planificación estratégica.....	4
1.2.1 Misión.....	4
1.2.2 Visión.....	5
1.2.3 Objetivos:.....	5
1.2.4 Servicios:.....	5
1.2.5 Valores corporativos.....	5
1.2.6 Organigrama institucional.....	5
CAPÍTULO II.....	7
2.Marco teórico y conceptual.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1 La Economía Popular y Solidaria del Ecuador.....	13
2.2. Fundamentación científica.....	18
2.2.1. El Control en las empresas.....	19
2.2.2. El Control Interno – COSO I & II.....	21
2.2.3. Importancia del control interno en las auditorías.....	32

2.2.4.	La evaluación del control interno.	34
2.2.5.	Diseño del sistema de control interno.	38
2.2.6.	La Gestión.	45
2.2.7.	La Gestión Financiera y Económica.....	48
2.3.	Marco conceptual.	50
2.4.	Formulación de la hipótesis.	53
2.4.1.	Hipótesis general.	53
2.4.2.	Hipótesis específicos:.....	53
2.5.	Variables en estudio.....	53
2.5.1.	Variable independiente.....	53
2.5.2.	Variable dependiente.....	53
CAPÍTULO III		54
3.Análisis y Evaluación del Control Interno de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, por el período fiscal 2012.		54
3.1.	Diagnostico estratégico actual	54
3.1.1.	Análisis externo.....	54
3.1.2.	Análisis interno.	73
3.1.3.	Matriz FODA.	84
3.2.	Evaluación del sistema de control interno por componentes.	86
3.2.1	Ambiente de Control.	87
3.2.2	Establecimiento de Objetivos.	93
3.2.3	Identificación de Eventos - Riesgos.....	95
3.2.4	Evaluación de Riesgos.	97
3.2.5	Respuesta al Riesgo.	99
3.2.6	Actividades de Control.	101
3.2.7	Información y Comunicación.	104
3.2.8	Supervisión.	107
3.2.9	Comunicación de resultados – Carta agerencia.....	113
CAPÍTULO IV.....		119
4.Marco propositivo.....		119
4.1.	Reestructuración del sistema de control interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.....	119

4.1.1	Objetivos de la propuesta.....	120
4.1.2	Ámbito de aplicación.....	120
4.1.3	Descripción de la propuesta.....	120
4.2.	Contenido de la propuesta "El sistema de control interno de la Cooperativa de ahorro y crédito "Shobol Llin Llin " Ltda.....	121
4.2.1.	El Ambiente de Control Interno.....	122
4.2.1.1	Código de ética y conducta, integridad y valores éticos.....	123
4.2.1.2	Administración estratégica y estructura organizativa.....	129
4.2.1.2.1	Filosofía administrativa.....	129
4.2.1.2.2	Misión propuesta.....	129
4.2.1.2.3	Visión propuesta.....	129
4.2.1.2.4	Organigrama propuesto, descripción.....	131
4.2.1.2.5	Manual de funciones.....	131
4.2.1.3	Administración del talento humano.....	153
4.2.1.3.1	Políticas en recursos humanos.....	153
4.2.1.3.2	Reglamento interno de trabajo.....	156
4.2.2.	Establecimiento de objetivos.....	160
4.2.3.	Identificación de los eventos – riesgos.....	165
4.2.4.	Análisis y valoración de los riesgos.....	170
4.2.5.	Respuesta a los riesgos.....	173
4.2.6.	Actividades de control.....	177
4.2.6.1.	N61: Normas de control: de ahorros, créditos y cobranzas.....	178
4.2.6.1.1.	N611: Políticas de ahorros.....	178
4.2.6.1.2.	N612: Políticas de créditos.....	182
4.2.6.1.3.	N613: Políticas de cobranzas.....	186
4.2.6.2.	N62: Normas de control - contabilidad.....	189
4.2.6.3.	N63 Normas de control - compras.....	194
4.2.6.4.	N64 Normas de control - recursos físicos.....	196
4.2.6.5.	Controles generales.....	198
4.2.7.	Información y Comunicación.....	199
4.2.7.1.	Información.....	199
4.2.7.2.	Comunicación.....	200

4.2.7.2.1.	Comunicación Interna.....	201
4.2.7.2.2.	Comunicación Externa.....	202
4.2.8.	Supervisión.....	203
4.2.8.1.	Formas de Supervisión:.....	204
4.2.8.1.1.	Monitoreo.....	204
4.2.8.1.1.1.	Actividades continuadas:.....	204
4.2.8.1.2.	Evaluaciones.....	204
4.3.	Verificación de las hipótesis.....	206
4.3.1.	Hipótesis general.....	206
4.3.2.	Hipótesis específicas.....	206
CAPÍTULO V.....		207
5.Conclusiones y Recomendaciones.....		207
5.1.	Conclusiones:.....	207
5.2.	Recomendaciones:.....	208
Resumen.....		209
Abstract.....		209
Bibliografía.....		211

Índice de Tablas

No.	Título	Pág.
1	Acontecimientos principales (2000 – 2012).	3
2	Directivos y empleados de la cooperativa.	6
3	Responsables del control interno.	29
4	Ventajas y desventajas - métodos de evaluación.	37
5	Inflación mensual (2011-2012).	55
6	Tasa activa mensual (2011-2012).	57
7	Tasa pasiva mensual s.f. Público (2011-2012).	58
8	Actores de la SEPS- chimborazo.	63
9	Montos de créditos (2010 – 2012), Chimborazo.	65
10	Montos de créditos (2010 – 2012), Riobamba.	65
11	Análisis del medio externo – variables macroeconómicas.	66
12	Análisis del medio externo – variables microeconómicas.	68
13	Matriz de impacto y ocurrencia externa.	70
14	Perfil estratégico externo.	71
15	Capacidad de respuesta externa.	73
16	Perfil del personal comparación LEPS.	75
17	Índices financieros.	78
18	Análisis del ambiente interno – variables.	80
19	Matriz de impacto y ocurrencia interna.	82
20	Perfil estratégico interno.	83
21	Capacidad de respuesta interna.	84
22	Matriz FODA.	85
23	Programa de auditoria.	86
24	Cuestionarios de control interno (1er componente)	87
25	Matriz de evaluación (primer componente)	90
26	Cuestionario de control interno (2do componente)	93
27	Matriz de evaluación (segundo componente)	93
28	Cuestionarios de control interno (3er componente)	95
29	Matriz de evaluación (3er componente)	95

30	Cuestionarios de control interno (4to componente)	97
31	Matriz de evaluación (4to componente)	97
32	Cuestionarios de control interno (5to componente)	99
33	Matriz de evaluación (5to componente)	99
34	Cuestionarios de control interno (6to componente)	101
35	Matriz de evaluación (3er componente)	102
36	Cuestionarios de control interno (7mo componente)	104
37	Matriz de evaluación (4to componente)	105
38	Cuestionarios de control interno (8vo componente)	107
39	Matriz de evaluación (5to componente)	108
40	Hoja de hallazgos.	109
41	Tipos de infracciones.	127
42	Asamblea general de socios.	132
43	Asamblea de representantes.	134
44	Consejo de administración.	135
45	Consejo de vigilancia.	137
46	Gerente.	139
47	Comisión de educación y talento humano.	141
48	Comisión de ética y valores.	143
49	Comisión de compras y control de bienes.	144
50	Comisión de asuntos sociales y deportes.	145
51	Jefe de Crédito.	146
52	Oficial e Crédito.	148
53	Oficial de cobranzas.	149
54	Contabilidad.	150
55	Cajas.	152
56	Categorías de objetivos.	161
57	Evaluación de objetivos.	162
58	Modelo de convocatoria.	166
59	Impacto y valoración de los riesgos.	171
60	Evaluación de los riesgos en los procesos.	172

61	Alternativas de respuesta a los riesgos.	174
62	Tipos de ahorro.178	
63	Proceso de apertura.179	
64	Proceso de depósitos.180	
65	Proceso de retiro.181	
66	Tipos de créditos: montos, plazos, nivel de aprobación.184	
67	Proceso de otorgación.185	
68	Proceso de recuperación – vía administrativa.188	
69	Registro de transacciones.191	
70	Arqueos de caja.192	
71	Presentación y aprobación de los EE.FF. 193	
72	Proceso para realizar las adquisiciones.195	
73	Modelo de la cedula de control.197	

Índice de Figuras

No.	Título	Pág.
1	Mapa de ubicación.	4
2	Características y principios de la EPS y del SFPS.	17
3	El sistema económico social y solidario.....	18
4	Componentes COSO I & II. 23
5	Sistema. 28
6	Dificultades de implantación.....	42
7	Actividades de control interno.	44
8	Las 9 es de la auditoría del futuro. 46
9	La gestión financiera (proceso). 49
10	Componentes del COSO II.....	121
11	Entorno de control - COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.	122
12	Organigrama estructural propuesto. 130
13	Flujo grama - establecimiento de objetivos.	164
14	Proceso de información y comunicación. 199

15 Comunicación vertical.201
16 Comunicación horizontal.	201

Índice de Gráficos

No.	Título	Pág.
1:	Evolución - inflación anual y mensual (2007 – 2012).....	55
2:	Evolución - inflación anual y mensual (2011 – 2012).....	56
3:	Mapa de los riesgos.	172

Índice de Anexos

No.	Título	Pág.
1	Modelo de la encuesta aplicada a los socios – clientes.214
2	Resultados de la encuesta aplicada a los socios.216
3	Oficinas de la cooperativa.	225
4	Distribución adecuada de las oficinas.226
6	Significado de las siglas y abreviaturas usadas.227
7	Simbología del diagrama de flujo.228

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual de negocios los ambientes de reporte financiero y de tecnología informática son cada vez más complejos. Se incrementan tanto la necesidad de depositar mayor confianza en la información producida así como los procesos de negocios relacionados que soportan. Por tal motivo, es necesario contar con controles internos (manuales y automatizados) sólidos que aseguren la corrección de la información procesada por los sistemas y los reportes que éstos producen. (PriceWaterHouseCoopers – México, 2009, *Control Interno*, párr. 1)

Durante muchos años se ha venido discutiendo el tema de control interno a través de organizaciones mundiales, lo más sobresaliente es el denominado Informe COSO, con lo cual todas las organizaciones tienen a su alcance una herramienta útil para el diseño de sus propios mecanismos de control, es por tal motivo que en el siglo presente, las grandes organizaciones, empresas transnacionales, instituciones públicas entre otras, la han adoptado e implementado de acuerdo a sus propias realidades. En cambio en organizaciones pequeñas, en desarrollo, como es el caso del presente estudio el término “Control Interno”, no es tan difundido y su aplicación es limitada por la escasa investigación que realizan sobre el tema.

Aunque los objetivos primordiales que persigue el control interno son muy optimistas, este no garantiza una seguridad absoluta, debido a los riesgos inherentes de la industria donde opera la entidad. Como se ha señalado, cualquier organización que tenga necesidad de administrar y gestionar eficientemente sus recursos, hoy en día es fundamental practicar la herramienta de control interno, aún más en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, donde las operaciones que realizan son delicadas, pues manejan dinero del público, los riesgos a los que se expone son diversos como; la morosidad, liquidez, competencia, lo cual repercute en la inconformidad de los socios en cuanto al progreso y desarrollo del mismo. En oposición a lo mencionado muchas organizaciones miran con estrés la implementación de controles internos,

pues constituyen para ellos como mecanismos impuestos que dificultan su proceder, generando un cuello de botella en los procedimientos y actividades, entonces la comprensión del control interno debe ser global dentro de la organización para que se cumpla el segundo principio administrativo de Henry Fayol, 1916 "Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares." (Administración General e Industrial, p. 29-30).

El Informe COSO, ofrece una metodología de trabajo muy completa para construir un sistema de control interno, así el esfuerzo al que se centra la presente investigación es adaptarlo a la realidad y característica propia de la Cooperativa de Ahorro y crédito "Shobol Llin Llin" Ltda. Los temas de auditorías, control, se caracterizan por utilizar el método descriptivo, pues las investigaciones se centran en describir las realidades, hechos, causas, efectos, a este método se sumará los métodos, inductivo, deductivo, y cualitativo. Las técnicas de investigación se caracterizan por ser reglas claras, de las cuales los investigadores se sirven, para utilizarlos de acuerdo a los casos específicos de estudio, las técnicas que servirán son; cuestionarios, comparación, observación, indagación, entrevista, confirmación, comprobación, cálculo.

La presente investigación contiene 5 capítulos; en el primer capítulo se presenta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda, indicando sus datos generales, sureseña historia, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos institucionales, servicios que prestan, valores que práctica, así como al cuerpo directivo y el equipo de trabajo.

En el capítulo segundo, se señala los antecedentes de la tesis, el mismo que esta contenido por el dictamen de la evaluación anterior al control interno, las conclusiones de las tesis que hacen referencia al estudio, y entendiendo a la Economía Popular y Solidaria del Ecuador, es pues a ese sector donde pertenecen ahora las cooperativas de ahorro y crédito; finalmente se fundamenta la investigación con el

estudio de la variable independiente “control interno” y su dependiente “la gestión de las operaciones económicas y financieras”, sustentada con el enfoque de varios autores y estudios más relevantes que existen sobre los temas descritos.

Pasando al tercer capítulo presentamos la situación actual de la cooperativa, mediante un breve análisis macro y micro económico al ambiente externo se identifica las oportunidades y amenazas, mientras que al analizar el ambiente interno se identifica las fortalezas y debilidades construyendo así la Matriz FODA; el proceso de análisis y evaluación del control interno, del periodo 2012, se realiza observando las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y utilizando cuestionarios, matrices de evaluación de control interno por los ocho componentes del COSO II, a fin de emitir conclusiones y recomendaciones acerca de la seguridad razonable que proporciona dicho sistema.

En el cuarto capítulo se procede a reestructurar el “*Sistema de Control Interno*” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, mediante la redacción de normas, políticas y procedimientos se procede a interrelacionar e interconectar los ocho componentes, a fin de adaptar a la realidad de la cooperativa, al aplicarlo se lograra proporcionar una seguridad razonable de las actividades de la cooperativa, la transparencia, razonabilidad, confiabilidad de la información financiera sea fiable, los recursos físicos y financieros sean salvaguardados, y cumplir los mandatos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de su Ley y reglamento.

Las conclusiones y sus recomendaciones respectivas, a las cuales se llegaron se encuentran en el capítulo quinto de esta investigación.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA COAC “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA.



1.1. Identificación de la cooperativa.

“Crecemos, nos superamos en el marco de una sociedad competitiva que no olvida su humanidad, más nos aferramos a ella para lograr el desarrollo y el progreso de nuestras familias”.

Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.	
Presidente:	Sr. Alfonso Ati Aucancela	
Gerente:	Tgl. Eduardo Llangoma Ganan	
Domicilio:	Comunidad de Shobol Llin Llin, S/N, Parroquia de San Juan, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.	
Ubicación:	Km. 18 de la Panamericana Sur vía a Guaranda.	
Matriz:	Comunidad Shobol Llin Llin.	
Sucursal 1:	Parroquia de San Juan.	
Logos:	Logo antiguo 	Logo actual 
Slogan:	<i>“Desarrollo y progreso junto al pueblo”</i>	
Socios Fundadores:	152 miembros de la comunidad (1999).	
Socios:	344 (diciembre del 2012)	
RUC:	0691708322001	
e-mail:	coacshobol@hotmail.com	
Teléfonos:	Matriz: 2933-315 Sucursal 1: 2 933-093	
Fecha de Creación:	25 de septiembre del 2000.	

1.1.1 Reseña histórica.

Luego de revisar los documentos históricos y las entrevistas con los ex-dirigentes de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, se escribe su historia seguidamente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, fue creada por iniciativa de los miembros de la Comunidad Shobol Llin Llin, quienes plantean en el año 1996 a la organización cristiana comunitaria “Visión Mundial”, quienes se dedican a trabajar con los niños, niñas, las familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia, el proyecto de creación de una Caja de Ahorro y Crédito en servicio de la comunidad, el financiamiento del proyecto estaría a cargo de la ONG “Visión Mundial”. Fue así que se formó inicialmente como una sociedad de hecho, entre 152 miembros comuneros (jefes de familia) de la Comunidad, los cuales se constituyen como los socios fundadores de la cooperativa.

Es a partir del año 1997, que inicia operaciones denominándose Caja de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin”, en honor al nombre de la Comunidad, las oficinas estaban ubicadas en la Escuela Fiscal Mixta “Ciudad de Tulcán” de la misma localidad.

Luego de dos años de operación como caja, en el año 1999, los socios de la cooperativa en varias reuniones, manifiestan que sería necesaria y urgente la legalización de la caja y proponen la constitución de la cooperativa que llevaría el mismo nombre de la Comunidad, así en el año 1999 operan con la denominación de Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, luego de tres años de operar como Caja, los socios fundadores los días 25, 26, 27 del mes de Junio de 1999 redactan el estatuto de la cooperativa.

Es el 25 de Septiembre de 2000, cuando sus estatutos son aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 1288 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 6306, de 06 de Octubre de 2000 en el Organismo de Control en ese entonces, Ministerio de Bienestar Social (hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES), así se constituye jurídicamente la cooperativa.

La falta de preparación, capacitaciones técnicas de sus dirigentes, mas no la capacidad de administrar de ellos, ha ocasionado que la cooperativa sufra muchos inconvenientes a lo largo de los años, sin embargo en el transcurrir se ha logrado adquirir experiencia por parte de sus dirigentes, así como todos sus socios tienen el anhelo de que se mantenga y se posicione de mejor manera en el mercado local.

A continuación en la Tabla Nro. 1, se presenta un cuadro donde se refleja los acontecimientos más sobresalientes, y los periodos de gestión que ha tenido la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, a lo largo de estos 12 años de vida institucional.

TABLA NRO. 1: ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES (2000 – 2012)

Periodos de gestión y sus dirigentes	Acontecimientos principales:
(2000 – 2004) Presidente: Toribio Llangoma Gerente: Virgilio Paucar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El 25 de septiembre, se crea jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 128, y su inscripción en la Dirección Nacional de Cooperativas.</i> • <i>Se realiza el reglamento interno de la Cooperativa.</i> • <i>El 06 de mayo del 2002, se inscribe a la cooperativa en el Registro Único de Contribuyentes</i>
(2005 – 2009) Presidente: Pascual Morocho Gerente: Julio Yuquilema	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se traslada, las oficinas de la cooperativa a la SEDE de la Organización “Pachamama”.</i> • <i>Se realiza la Auditoria Externa, del periodo fiscal 2008.</i> • <i>Negociación con la Organización de CORPEANDES, para el financiamiento de Créditos.</i>
(01/07/2009 – 12/12/2010) Presidente: Alfonso Ati Aucancela Gerente: Edgar Zárate	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se traslada, las oficinas de la cooperativa a la Casa Comunal, donde se cuenta con oficinas destinadas exclusivamente para el funcionamiento.</i> • <i>Se realiza la Auditoria Externa, del periodo fiscal 2009.</i> • <i>Se realiza la Auditoria Externa, del periodo fiscal 2010.</i>
(01/07/2009 – Continúan) Presidente: Alfonso Ati. Gerente: Eduardo Llangoma	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se inaugura la sucursal 1 de la cooperativa en la parroquia de San Juan, el 31 de diciembre del 2011.</i> • <i>Se cumple con todas las disposiciones que está emitiendo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</i>

Fuente: Documentos de la COAC-SHLL, entrevistas verbales.

Elaborado por: Autor (JLZG).

Es meritorio también mencionar al personal que ha laborado como cajeras, de la cooperativa en su historia, en orden cronológico; Rosa Ganan, Verónica Paca; Rexiona Borja; Aida Borja, actualmente vienen laborando dos cajeros, Jorge Luis Yubillo Inga(Cajero Matriz), y Mercedes Elizabeth Allauca Espinoza (Cajera Sucursal 1).

Hoy en día la Cooperativa se encuentra en una etapa de transición, en todo su marco jurídico-legal, por el impacto de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, así como todas las cooperativas que se encontraban bajo la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, cuenta con un total de 344 socios calificados, y una sucursal ubicada en la Parroquia de San Juan, ver Figura Nro. 1.

1.1.2 Ubicación geográfica.

FIGURA NRO. 1: MAPA DE UBICACIÓN.



Fuente: Mapa Google Earth.

Editado por: Autor (JLZG).

1.2. Planificación estratégica.

La cooperativa no ha realizado una planificación estratégica a largo plazo, y se limita en realizar el Plan Operativo Anual, y la presentación de los planes de trabajo por parte del gerente, para cumplir con sus actividades durante cada periodo, tienen definido una misión y visión de manera general. En el cuarto capítulo se propone una misión, visión, organigrama estructural y un manual de funciones.

1.2.1 Misión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin”Ltda, es una institución financiera, que contribuye en el desarrollo económico de sus socios del sector rural a través de los servicios de ahorro, crédito e inversiones, impulsando la economía solidaria en busca del bien vivir de varias familias.

1.2.2 Visión.

Ser una institución financiera sostenible, con presencia en el sector rural y urbano, que cuenta con personal capacitado y motivado a brindar a sus socios, clientes y ciudadanía en general, entregando servicios de calidad, con reconocido liderazgo del sector de la micro empresa, de manera oportuna y eficiente dentro de un marco de cordialidad y respeto.

1.2.3 Objetivos:

- Apoyar la expansión, diversificación y competitividad de la estructura productiva.
- Promover el desarrollo productivo, como un instrumento para alcanzar mayores niveles de desarrollo humano.
- Apoyar proyectos estratégicos de interés nacional y fortalecer sus microempresas.

1.2.4 Servicios:

- Crédito: microcrédito con la mejor tasa de interés del mercado, créditos emergentes.
- Ahorro infantil: inculcamos el ahorro en nuestros niños.
- Ahorro a la Vista: sin descuento alguno por mantenimiento de cuentas.
- Inversiones a plazo fijo con la tasamás alta del mercado; “confianza y seguridad”
- Próximamente: Pago de bono de desarrollo humano, giros internacionales, pagos a empleados públicos.

1.2.5 Valores corporativos.

A pesar de no contar con un código de ética y conducta, la cooperativa inculca y fomenta en toda su directiva y personal de trabajo entre otros los valoresde respeto, honestidad, puntualidad, responsabilidad, y la solidaridad. Por encontrarse ubicado en un ambiente de comunidad, el saludo, la unión, la minga son principios que se siguen practicando dentro y fuera de la cooperativa.

1.2.6 Organigrama institucional.

Actualmente la cooperativa no tiene plasmado un organigrama institucional visible y documentado, por lo cual en la siguiente Tabla Nro. 2, se cita la nómina de los empleados y directivos con sus cargos respectivos.

TABLA NRO. 2: DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

NOMBRES Y APELLIDOS:	CARGO:
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:	
Alfonso Ati Aucancela	PRESIDENTE
Kléver Juan GuzmánGuzmán	SECRETARIO ENCARGADO *
Ricardo Marcelino Guaman Cando	VOCAL 1
Juan Ricardo Zárate Inga	VOCAL 2
Vidal Espinoza Guaman	VOCAL 3
Victoria Ganan Malca	VOCAL 4
Ambrocio Ati Sisa	VOCAL 5
CONSEJO DE VIGILANCIA:	
Msc. Julio Yuquilema	PRESIDENTE
Toribio Llangoma	VOCAL 1
Manuel Guillermo Ilbay Naranjo	VOCAL 2
Simón Antonio Guaman Gavin	VOCAL 3
Atanasio YumboZula	VOCAL 4
COMISIÓN DE EDUCACIÓN	
Baltazar Tenenuela Socag	VOCAL 1
Reinaldo Ganan Llangoma	VOCAL 2
COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES	
Carmen Lozano	VOCAL 1
Ambrosia Malca	VOCAL 2
EMPLEADOS:	
Tglo. Jorge Eduardo Llangoma Ganan	GERENTE
Ing. Aida Borja Mullo	CONTADORA
Pascual Morocho Yuquilema	OFICIAL DE CRÉDITO 1
Rosa María Paca Tene	OFICIAL DE CRÉDITO 2
Jorge Luis Yubillo Inga	CAJERO SUCURSAL 1
Mercedes Elizabeth Allauca Espinoza	CAJERA MATRIZ SAN JUAN

Fuente: Documentos de la COAC-SHLL
Elaborado por: Autor (JLZG).

* Asumió el cargo de secretario encargado, por fallecimiento del titular.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación.

Con la finalidad de dar los lineamientos iniciales al presente trabajo investigativo, es conveniente citar las conclusiones y recomendaciones a los cuales llegaron los distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, que influye directa e indirectamente en el desarrollo de la investigación.

Para realizar el presente trabajo en la cooperativa en mención, se tiene referencia del **dictamen de auditoría** efectuada por el auditor independiente contratado por la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, como instrumentos de evidencia en lo referente al control interno, a continuación se detalla las conclusiones y recomendaciones realizadas por el auditor en lo referente a la evaluación del control interno por el periodo del 2010.

El Dictamen consta de 53 hojas, en el párrafo 3 del informe presentado a los socios de la Cooperativa con fecha, 25 de julio del 2011 menciona. En nuestra opinión, los Estados Financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, del periodo 2010 (del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010), los resultados de sus operaciones, cambios del patrimonio y flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y disposiciones legales emitidas en la República del Ecuador.

Se tiene 9 observaciones o conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Riesgos Operativos.

Observación 1.

Las reuniones del Consejo de Administración deben ser por lo menos una vez al mes y cuando se requiere reuniones extraordinarias, así mismo las resoluciones tomadas por este Consejo tienen sus respectivas Actas las mismas que se envían a Gerencia para su cumplimiento.

El Consejo se ha efectuado reuniones ordinarias, cinco veces al año para la revisión de balances y el cumplimiento de las resoluciones del mismo. Incumpliendo lo que establece el Estatuto, Art. 32, literal m) Sesionar una vez por semana ordinariamente y extraordinariamente, cuando lo creyere conveniente.

Recomendación 1.

El Consejo de Administración deberá hacer uso de sus atribuciones que le otorga la normativa vigente, deberá reunirse periódicamente según establece los Art, 32 literal m) del Estatuto y Art. 33 literal m) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Observación 2.

El Consejo de Administración deber dotar de la normativa, tales como: Manual de Contabilidad, Reglamento de Caja Chica, Activos Fijos, Captación y Colocación, Evaluación de Riesgos, Plan Estratégico y su Plan Operativo.

Recomendación 2.

El Consejo de Administración deber cumplir con sus funciones y responsabilidades, a fin de dotar de todas las herramientas que permitan una gestión eficaz y eficiente, y mantener una imagen corporativa con proyección, apuntalando a lo que establece la Constitución y otros que rigen al Sistema Financiero.

Observación 3.

Los Consejos de Administración y de Vigilancia, no ha elaborado el Plan de Trabajo en forma técnica para ejecutar sus labores en ejercicio 2010, sin contar con propuestas de proyectos de trabajo que permitan alcanzar un desarrollo organizacional.

Recomendación 3.

Los Consejos de Administración y Vigilancia deberán contratar a un profesional para que oriente y elabore una propuesta del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual para que en esa base puedan realizar su trabajo y cumplir con que establece la normativa vigente, además deberá considerarse el auto evaluación respecto a su cumplimiento.

Riesgos Tecnológicos.

Observación 4.

La Cooperativa no dispone de un software (programa) contable que les permita manejar los diferentes módulos y bondades que ejerce un Sistema Computarizado para un adecuado control administrativo – financiero; sin embargo la Organización realiza su control mediante un Programa TMAX 2000 que permite timar las decisiones.

Recomendación 4.

Es necesario que los Directivos gestione la consecución de fondos a fin de implementar un Sistema Informático adecuado a las necesidades de la Organización.

Sugerimos elaborar un manual que contenga las políticas y estrategias necesarias, para un adecuado manejo del área Financiera, y que por ende garantice la continuidad y eficiencia de las operaciones que ejecuta la Cooperativa.

Observación 5.

El Consejo de Administración no ha cumplido con los Artículos. 51, 52 55 y 56 de la Ley General de Cooperativas y los Artículos 48, 49, 52 y 54 del Reglamento a la Ley de Cooperativa.

Recomendación 5.

El Consejo de Administración en forma inmediata deberá definir el número de socios registrados en la Subdirección de Cooperativas mediante un cruce de información con los archivos de la Cooperativa y de los archivos de dicho organismo de control.

Tramitar el registro ante el organismo competente que es la Dirección Nacional de Cooperativas. (Ministerio de Inclusión Económica y Social). Asimismo, solicitar de manera inmediata la autorización al Ministerio de Inclusión Económica y Social, para la emisión de Certificados de Aportación; a fin de entregar a cada uno de los socios de esta forma garantizarlos.

Riesgos de Crédito.

Observación 6.

La Cooperativa no dispone de un Personal técnico que maneje la función correspondiente a la actividad crediticia de la Organización, por lo que no existe una información necesaria que permita el análisis y evaluación del servicio de crédito, los mismos que no permiten una toma de decisiones oportunas.

Recomendación 6.

Los informes relativos a la actividad crediticia que emitirá el responsable de crédito con una información pertinente que permita el análisis y evaluación adecuada del servicio de crédito, así como proveer a la administración de datos y elementos pertinentes para la toma de decisiones.

El responsable de crédito emitirá mensualmente informes consolidados de la gestión crediticia, para que los análisis y evaluaciones correspondientes de Gerencia y el Consejo de Administración, en los que incluirá los siguientes mínimos.

- Fecha del informe;
- Resumen general de la evolución de la cartera, respecto del mes anterior;
- Cuadros estadísticos sobre el comportamiento de la cartera, al menos de los siguientes asuntos:
- N° y monto de créditos colocados;
- N° y monto de créditos vencidos;
- Evolución del indicador de morosidad;
- Evolución de las provisiones para incobrables.
- N° y monto de préstamos otorgados a los socios vinculados;
- Seguimiento y recuperación de las operaciones vinculadas (préstamos de directivos y empleados que aprueban préstamos);
- Novedades de la supervisión y control de la actividad crediticia desarrollada;
- Modificaciones realizadas a las políticas y normativa de crédito;
- Resumen sobre el estado de los créditos en demanda judicial; Créditos castigados en el mes de reporte.
- Conclusiones y Recomendaciones.

Observación 7.

El personal de crédito deber ser una persona competente y eficaz para mejorar la colocación y recuperación crediticia, consecuentemente incidirá en la buena imagen de la Organización. Además, falta de gestión en relación a los riesgos que podría generar en la recuperación de carteras y la pérdida de confianza de parte de los socios y clientes, en caso de no tomar una decisión en capitaliza; podría afectar seriamente en la imagen corporativa de la Organización.

Recomendación 7.

El Consejo de Administración deberá implementar un plan de capacitación y motivación a los funcionarios que hacen gestión de captación, colocación y recuperación de recursos para mejorar los procesos que permitan ser más eficientes y eficaces. Igualmente, tomar una estrategia adecuada para la capitalización de la Cooperativa.

El Consejo de Vigilancia debe actuar de acuerdo a las atribuciones que le otorga la Ley y Reglamento de Cooperativas, y el Estatuto y Reglamento de la Organización, a fin de regularizar la actuación del Presidente y se evite conflictos internos y externos.

Aspectos Financieros.

Observación 8.

La Cooperativa no ha desarrollado un Manual de Contabilidad que da un aseguramiento y operatividad continuo de las diferentes transacciones que realiza la Organización.

Recomendación 8.

Es necesario que el Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerencia y Contador, promuevan el mejoramiento de la herramienta contable con todos los módulos de un sistema contable.

Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

Observación 9.

La Cooperativa no ha establecido una cultura tributaria entre los socios, Directivos, etc., para evitar sanciones o notificaciones del Servicio de Rentas Internas. No se efectúan las respectivas retenciones según el caso ameritaba en las transacciones que la Cooperativa realiza, sino más bien ha asumido para efectos de cumplimiento con la administración tributaria.

Recomendación 9.

El Gerente y Contador deberán evitar problemas a futuro con el Servicio de Rentas Internas ya que en el momento que realiza cruces de información este organismo con el universo de contribuyentes, reflejara las inconsistencias y será motivo de establecimiento de diferencias y consecuentemente serán notificados y sancionados.

Deberán exigir facturas y notas de venta que cumplan con los requisitos del reglamento de facturación, consecuentemente emitir el comprobante de retención, comprobante de liquidación y compras respectivo.

Revisando la Unidad Documental Administración de Empresas, el reporte de existencia de tesis, del título académico: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, se confirma que no existe tesis alguna que contenga el tema propuesto en la presente. Sin embargo existen tesis sobre el tema de control interno en las Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo cual es pertinente destacar las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron dichos trabajos, entre las cuales tenemos los siguientes:

“La Gerencia no transmite ningún tipo de novedad ni participa a los colaboradores las decisiones tomadas a nivel directivo en bienestar de la Cooperativa dentro de lo que es la ejecución de sus funciones como Gerente”, por lo que recomiendan “El control Administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad, incluyendo en el desenvolvimiento de la administración”.(Cabay Huebla, Maritza Lourdes; Quezada Merchán, Alexandra Marisela, 2010, Propuesta de un manual de control interno para el manejo y recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda., sucursal Huamboya del cantón Huamboya, Provincia de Morona Santiago, (Tesis de Ingeniería), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba).

“Los Activos Fijos son primordiales para el funcionamiento de un entidad, por lo tanto debe existir un custodio de los mismos. En este caso, la cooperativa no cuenta con un responsable directo de esta clase de activos pues cada uno de los empleados son responsables de los bienes a su cargo, lo que puede ocasionar irregularidades o manipulación de estos recursos”; y recomiendan “Con el fin de asegurar la integridad de los activos fijos, se recomienda la designación de un custodio, es decir un responsable que rinda cuentas del manejo de los bienes u sobretodo que controle, supervise, salvaguarde y cumpla con las demás funciones de manera íntegra y confiable”. (Andrade Rodríguez, Jenny Magaly, 2010, Diseño de un manual de control interno para los activos fijos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. (Tesis de Ingeniería), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba)

Esta Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., no cuenta con un Sistema de Control Interno que contribuya a obtener logros trascendentales en el desempeño de las funciones administrativas y un control adecuado de las operaciones, acorde a sus necesidades brindando seguridad a la institución sobretodo en la identificación y prevención de riesgos”;y recomiendan la implementación de un Sistema de Control Interno así como también, “Se solicita a la institución implementar un manual de procedimientos en donde se estipule y detalle cada actividad para el desenvolvimiento eficiente de las operaciones cotidianas de la administración y por ende el de los empleados de la misma”.(Lema Hipo, Mariana Pilar; Samaniego Vizueta, Verónica Patricia, 2010, Sistema de Control Interno para mejorar la gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza LTDA de la ciudad de Riobamba, periodo enero – diciembre 2010. (Tesis de Ingeniería), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba)

2.1.1 La Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

La Economía Solidaria.¹

En la economía solidaria se manifiesta todo el ciclo de la producción, transformación, comercialización y consumo del proceso económico, pero es posible apreciar que en esas experiencias hay también contenidos que no están identificados, aspectos referidos a las prácticas que no son monetarias y otras que son prácticas de la tradición y el saber cultural local.

Se puede además reconocer una característica distintiva en la economía solidaria y es un modo, un estilo de trabajo “un tipo de cultura organizacional particular”, pues son actividades cuyo germen y motor es la acción de tipo asociativa que realizan las participantes. A esto Razeto (Luis Razeto, conceptualización del “Factor C”), se acuña el concepto del “Factor C” como factor distintivo de este tipo de organizaciones económicas.

La teoría tradicional reconocía como factores organizadores y motores de un proceso económico: Capital, Tierra, Trabajo y la Tecnología los cuales podían mover a los otros factores y conducir la actividad reportando beneficio a quien lo poseía y manejaba. En cambio la característica propia que daba origen y movía el proceso económico en el caso de las actividades de la Economía de la Solidaridad, era la colaboración, la coordinación, lo colectivo y comunitario, lo solidario, este elemento el que daba a su vez sentido a la existencia de las organizaciones de este sector, con un principio ético y valórico presente entre los participantes.

La manifestación del sector y su reconocimiento en el contexto del Ecuador.

La ES en el Ecuador se manifiesta en un gran número de prácticas económicas vinculadas a la gran diversidad de pueblos y culturas, la vigencia campesina y de comunidades indígenas. Está vinculada a diversas formas de economía popular, se reconocen también iniciativas de emprendimientos de supervivencia y generación de empleo frente a las crisis financieras que ha vivido el país, fenómenos que también se relacionan con la débil presencia del estado en el fenómeno económico y las políticas sociales.

Existen unas 36.000 organizaciones vinculadas a este sector, donde un alto rol jugaba aquellas de carácter cooperativo y asociaciones diversas.

¹ VÁZQUEZ, S. Lola y Saltos G. Napoleón. (2011). *Ecuador su realidad 2011 – 2012*. 19a ed. Quito: Editor: Edgar Tello. pp. 242-245.

Cuando se trata de dimensionar al sector y medir su aporte a la economía en su conjunto se reconoce su importancia en cuanto a la generación de empleo e ingresos, por ejemplo solo el sector de las empresas “micro” genera el 50 por ciento del empleo formal y sus ventas representan el 26 por ciento del PIB, al agregar otros agentes de la ES y el sector informal es innegable la respuesta que significa para la inclusión económica y social de la población.

Por tanto se va conectando las experiencias inicialmente dispersas, se va generando rápidamente aprendizajes que se comparten y se van promoviendo opciones sociales y políticas en un contexto regional y mundial que necesita con urgencia cambios novedosos. De este modo se aprecia fácilmente que la ES es un proceso en activa construcción el cual en un corto periodo de tiempo ha logrado visibilización y espacios en leyes locales y nacionales, así como en espacios de gobierno.

Desafíos de un camino de futuro: primero la necesidad de generar articulación como un sector económico solidario de todas las actividades y organizaciones que se inscriben e identifican con su carácter. Segundo se refiere a la conformación de estos agentes como actor social y sujeto de derechos que puede participar en la construcción de un nuevo modelo de sociedad. Un tercer desafío y vinculado implícitamente en los dos desafíos que hemos reconocido aquí y que toca dimensiones de cambio de paradigma en la gestión societal, se refiere a los modos de liderazgo, de dirección y de relación entre los agentes que participan en el sector.

Muchas de estas prácticas se pueden ver en espacios habituales se podría incluso reconocer que son como expresiones invisibles de una economía que no se ha reconocido. Cuando el foro brasilero de ES expresa: “la Economía Solidaria es fruto de la organización de trabajadores y trabajadoras en la construcción de nuevas prácticas económicas y sociales fundadas en relaciones de colaboración solidaria, inspiradas en valores culturales donde hombres y mujeres son sujetos y son el objetivo de todo el proceso económico, y no la acumulación privada en general y del capital en particular”, marca un precedente en este proceso de construcción de la ES, pues se saca de la pura esfera conceptual descriptiva de prácticas aisladas a un instrumento de la organización de trabajadores(as) expresión de su vida e historia, se comienza a conformar un espacio de nuevo poder social.

Finalmente se puede decir que la ES como proceso de cambio social no busca solamente su reconocimiento como un sector o parte de la sociedad sino que, por los propios valores y visiones que moviliza, se plantea como un factor de transformación de la sociedad en su conjunto, para ello identifica la presencia de su factor distintivo en los sectores público y privado y moviliza acciones teóricas, sociales y políticas para una movilización mayor.

El sistema económico social y solidario, y el desafío de las políticas públicas.²

Es usual utilizar la denominación de Economía Solidaria para la promoción de actividades económicas asociativas autogestionadas por los propios trabajadores a fin de integrarse al sistema económico que los excluyó. Por agregación y encadenamientos, los emprendimientos populares y solidarios pueden ir constituyendo un sector orgánico de peso creciente en la economía, capaz de moderar los efectos de la insuficiencia dinámica del modelo productivo y disputar la hegemonía de las formas capitalistas, su paradigma empresarial y sus valores.

La Constitución del Ecuador va mucho más allá de eso: es el sistema económico en su conjunto, con sus sectores de economía popular, empresarial capitalista y pública el que tiene que ser socialmente orientado hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad de todos por la libertad de opciones de buena vida de todos. En ese sentido, es claro que la economía solidaria no se limita a las formas asociativas populares sino que incluye las formas públicas (aplicación del principio de redistribución y reciprocidad normativa, como en el seguro social o los bienes públicos gratuitos) y formas de solidaridad asimétrica propias de la filantropía empresarial o de otras organizaciones de la sociedad civil.

Lejos de limitarse a la promoción de microemprendimientos, microcréditos, etc. aislados, una política de economía social y solidaria debe definirse y operar construyendo tramas en territorios, buscando la coherencia entre sistemas de necesidades y capacidades. Pero además su alcance es mucho más amplio: debe incidir en los entornos locales (la eficiencia y sostenibilidad de los emprendimientos puede depender mucho más de su entorno inmediato que de la gestión interna), en el sistema de precios, particularmente de los salarios, en el sistema fiscal y tributario, en la política de comercio exterior, en la composición y sentido de la inversión y el consumo, en el logro de la soberanía alimentaria y energética, valores colectivos que no pueden reducirse a la suma de preferencias individuales o locales.

Más allá del atomizado microcrédito, una política financiera acorde con la ESS debe modificar la estructura financiera, de modo que el ahorro popular realmente los ciclos de producción-reproducción colectivas de los territorios. Los sujetos de la ESS deben incluir a todos los movimientos sociales que proponen transformaciones estructurales, para que la economía no sea sólo un modo individual de ganar dinero, sino de resolver solidariamente las necesidades y deseos legítimos de todos los ciudadanos y comunidades.

²CORAGGIO, José Luis. (2011). *Economía Social y Solidaria: el trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya – Yala. pp. 338-343.

Más que la asistencia técnica puntual, es preciso desarrollar y reorientar el sistema de ciencia y técnica de modo que haga efectiva la voluntad de los constituyentes de poner la ciencia y la tecnología al servicio de las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población.

Un desafío principal que enfrenta el gobierno para lograr una economía social y solidaria es que en realidad no hay modelos. No hay un sendero cierto y lineal de desarrollo de la economía popular y solidaria que pueda mapearse y proveer una ruta programada de acción. Estamos ante un amplio campo de acción que debe dar lugar a la experimentación, al desarrollo rizo mático, al aprendizaje sobre la marcha, y ello requiere de espacios públicos plurales y democráticos. No se trata de promover la gran industria o de meramente substituir importaciones, sino de acompañar el desarrollo de nuevos actores socioeconómicos, de cambiar el campo de fuerzas en la economía, por lo que una política central es profundizar la transformación del estilo de gestión de la política.

¿Qué es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)?³

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome –Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

Principios de la economía popular y solidaria EPS (Art. 4 LEPS)

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

³ Ecuador. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). www.seps.gob.ec(En línea)

Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la EPS y del SFPS

En la Figura Nro. 3, se presenta un análisis comparativo de los principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la EPS y del SFPS, y distinguirlas de las corporaciones privadas:

FIGURA NRO. 2: CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA EPS Y DEL SFPS.

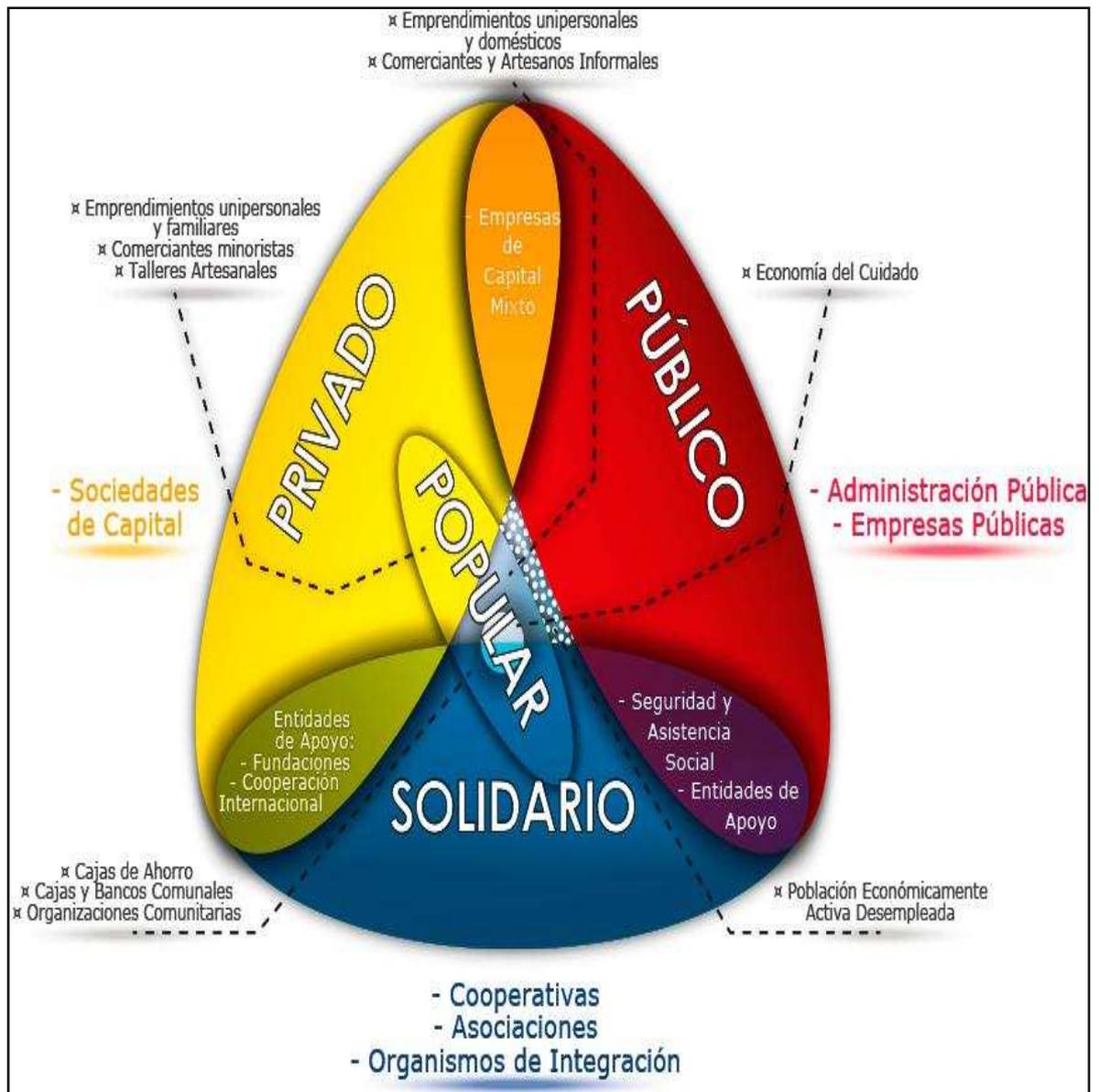


Fuente: www.seps.gob.ec

La EPS en el marco del Sistema Económico Social y Solidario.

La Constitución de la República del Ecuador define al sistema económico como social y solidario, y reconoce al ser humano como sujeto y fin. El sistema se encuentra integrado por las demás formas de organización económica: pública, privada, mixta. En la Figura Nro. 3, se ilustra a estos diversos sectores que conforman el sistema económico social y solidario, y los sectores mixtos resultantes de las intersecciones de estos, en función de la forma de organización y el fin de las actividades:

FIGURA NRO. 3: EL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO.



Fuente: www.seps.gob.ec

2.2. Fundamentación científica.

En un mundo caracterizado por la tecnología el intercambio de información, es necesario apuntar que en cualquier tema a tratarse existe una gran cantidad de fuentes por lo cual, con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran los estudios más relevantes que a lo largo de la historia humana tiene relación, con el tema de control interno y los principales estudios e investigaciones que en la actualidad existen sobre la normativa de control interno según los enfoques de varios autores.

2.2.1. El control en las empresas.

El Control de la acción empresarial ⁴

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada esta alcanzado o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuando más complejos definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

Control estratégico.

El control estratégico, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético, de allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa.

1. Nivel de decisión: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
2. Dimensión temporal: es orientado a largo plazo.
3. Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

Tipos de control estratégico

Existen varios tipos de control estratégico a saber:

- Desempeño global de la empresa.
- Informes contables.
- Control de ganancias y pérdidas.
- Control mediante el análisis del retorno sobre la inversión.

Control táctico.

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico.

⁴ GAIBOR, Lenin. (2008). *Procesos Administrativos*: folleto didáctico, Riobamba: ESPOCH. pp. 30-32.

Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

Tipos de control táctico.

Existen varios tipos de control táctico, es decir de controles efectuados en el nivel intermedio de las empresas los más importantes son:

- Control presupuestal, presupuesto – programa, contabilidad de costos.

Control operacional.

Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediata: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento.

En resumen el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

Tipos de control operacional

Existe una amplia variedad de tipos de controles operacionales; algunos de ellos ganan importancia dependiendo de las características de las operaciones y tareas de cada empresa o departamento. Algunos de estos controles operacionales involucran mecanismos impersonales de control, a saber:

- La producción en línea de montaje.
- Los cuadros de productividad.
- La automatización del proceso de operaciones y ejecución de tareas.
- Control de calidad: control de calidad 100%, control de calidad por muestreo, control de calidad aleatorio.

Conceptos de control:

El control es una parte importante de la gestión y consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. ⁵

⁵ARIAS, Jorge. (2011). Auditoria de Gestión: folleto didáctico, Riobamba: ESPOCH.p. 3.

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. El Control tiene como finalidad señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

Se debe especificar con claridad que la función de control va muy aparejada con la de planeación, ya que implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente. El control se puede ejercer en todos los niveles de una pequeña empresa; desde las actividades más rutinarias como el personal de aseo, hasta las más complejas y difíciles, como la toma de decisiones, operar una maquina especial.⁶

2.2.2. El Control Interno – COSO I & II

¿Qué es COSO? Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre aspectos de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros.

Historia:⁷

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes, hasta la aparición del denominado “INFORME COSO” sobre el control interno, publicado en Estados Unidos en 1992. El informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores de España, en 1997.

Este gran documento ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno a fin de fortalecerlo en la empresas y el Gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoria Financiera, y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoria Forense.

⁶ANZOLA ROJAS, Sérvulo. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*, 3a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. p. 122.

⁷MALDONADO E. Milton K. (2011). *Auditoria de Gestión*, 4a ed. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala. p. 52.

Sin embargo, el avance de la corrupción, uno de los más sonados el de la empresa Eléctrica y de Gas de la Multinacional ENRON (1998), obligaron a fortalecer el estudio del riesgo empresarial y el rol de los auditores interno y externos en su evaluación. Con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos, la firma Price Waterhouse Coopers & Co. Amplio enfoque del COSO I al que se lo conoce como COSO II mismo que concibe ocho elementos o componentes con sus respectivos sub-componentes.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Objetivos:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

Importancia del COSO

A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

COSO I & II

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise RISC Management (ERM), o gestión del riesgo. Estos componentes se ampliaron a 8 en el Informe COSO II ERM, como se muestra en la figura Nro. 4

COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo:

- El establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgo
- Respuesta a los riesgos

Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa. Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.

De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos.

FIGURA NRO. 4: COMPONENTES COSO I & II



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos –PriceWaterHouseCoopers.
Compilado por: Autor (JLZG).

La Gestión de Riesgos Corporativos.⁸

El Informe COSO ERM describe un marco basado en principios que provee lo siguiente:

- La definición de administración de riesgos corporativos.

⁸ PRICEWATERHOUSECOOPERS & INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (2005). *Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos*. Harborside Financial Center. pp. 28-29.

- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

Esta definición refleja algunos conceptos fundamentales de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye a través de una entidad.
- Se realiza por personas en cada nivel de una organización.
- Se aplica al establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la empresa, a cada nivel y unidad, e incluye una perspectiva del riesgo al nivel de entidad
- Está diseñada para identificar eventos potenciales que afecten a la entidad y gestionar los riesgos dentro del riesgo aceptado.
- Puede proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración de una entidad.
- Está orientada a la consecución de objetivos en una o varias categorías separadas, es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.

La definición es conscientemente amplia por varias razones.

Capta los conceptos claves fundamentales de cómo las empresas y otras organizaciones gestionan el riesgo y proporciona una base para su aplicación en todas las entidades y sectores.

Se centra directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia en la gestión de riesgos corporativos.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La ERM consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión.

1.- Ambiente Interno.

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.⁹

2.- Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.¹⁰

3.- Identificación de Eventos – Riesgos.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.¹¹

⁹ *Ibíd.* 8 p. 39

¹⁰ *Ídem.* p. 47

¹¹ *Ídem.* p. 55

4.- Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva; probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.¹²

5.- Respuesta a los Riesgos.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado.¹³

6.- Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.¹⁴

7.- Información y Comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.¹⁵

¹² *Ibíd.* 8 p. 63

¹³ *Ídem.* p. 71

¹⁴ *Ídem.* p. 77

¹⁵ *Ídem.* p. 85

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

8.- Supervisión.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.¹⁶

Definiciones:

1) El Control interno se define como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Salvaguarda de los recursos de la entidad y,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.¹⁷

2) El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.¹⁸

¹⁶ *Ibíd.* 8 p. 93

¹⁷ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). (1992). *"informe coso"*, Washington.

¹⁸ ECUADOR. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2009). Normas de control interno. Quito. p. 1

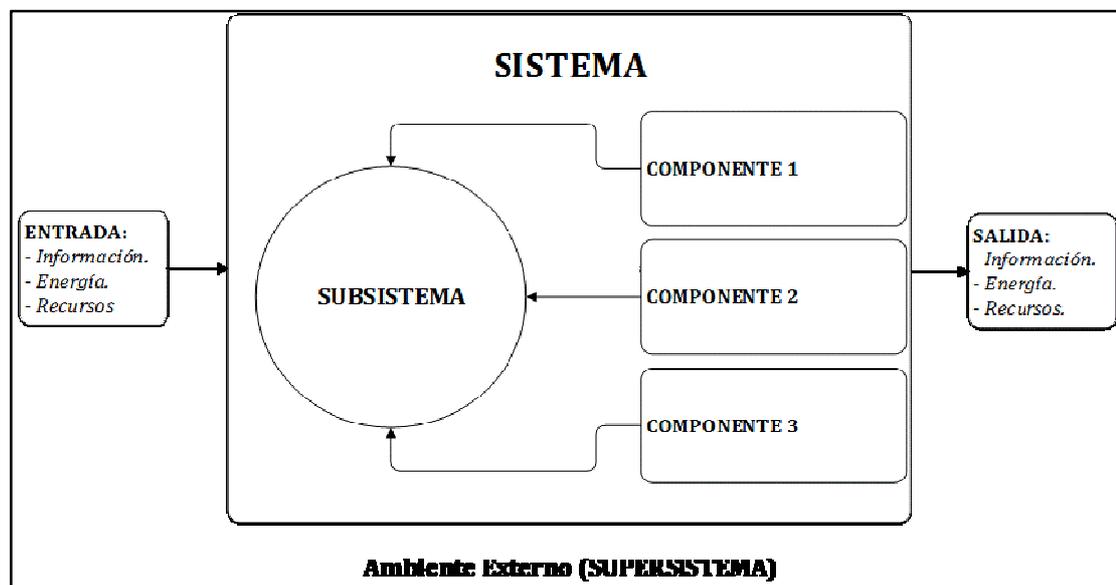
3) El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.¹⁹

4) Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.²⁰

¿Qué es un Sistema?

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.²¹

FIGURA NRO. 5: SISTEMA



Fuente: alegsa.com.ar, <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/Imagen/17>
Elaborado por: Autor (JLZG).

¹⁹INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS FISCALIZADORES. (ILACIF) (1981). *Manual Latinoamericano de Auditoria Profesional en el Sector Público*. 3ra ed. Bogotá: DINTEL LTDA. p. 85

²⁰RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2009). *Control Interno: un efectivo sistema para la empresa*, México: Trillas, S. A. de C. V. p. 49

²¹ALEGSA.com.ar. (Diccionario Informático). (s. f.). *Sistema*. Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>. (En línea)

Responsables del Control Interno.

La responsabilidad del control interno debería ser de todos los miembros de una organización, es decir, junta de directores director ejecutivo, gerencia; y, los empleados. El COSO, proporciona una guía para fijar las responsabilidades de quienes tienen una participación clave en asegurar la efectividad y eficiencia del control interno en las organizaciones, según se muestra en la Tabla Nro. 3, a continuación.

TABLA NRO. 3: RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

PUESTO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar.- Establece el tono en la organización.- Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.- Influye en la elección de miembros de la junta de directores.- Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia.- Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
Gerencia	<ul style="list-style-type: none">- Establece los procedimientos de control más específicos.- Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles.- Podría ejecutar algunos procedimientos de control.
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad primaria por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera de la entidad.- Aporta en el diseño de objetivos a nivel – entidad y la evaluación del riesgo.
Comité de Auditoría	<ul style="list-style-type: none">- Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.- A través de la selección de la gerencia, ayuda a definir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos en la entidad.- Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica.
Otras personas	<ul style="list-style-type: none">- Realizan el control de las actividades con el debido cuidado.- Comunican a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de problemas en las operaciones, incumplimiento del código de conducta, u otras violaciones a las políticas, o la existencia de actos ilegales.

Fuente: FONSECA Luna Oswaldo, *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*, Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO, Lima Perú, 2011, pp. 47-48.

Elaborado por: Autor (JLZG).

Sistema del Control Interno.

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.²²

El Control Interno como sistema. ²³

El subsistema de control interno puede ser visualizado como parte del proceso del sistema administrativo general.

Un Sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia. Es decir, tenemos un sistema de referencia que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo se ajusten a un patrón o normas establecida.

Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la organización sean aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la dirección superior de una organización consiente en la forma en que actúa la realidad sobre ella.

El propósito de cualquier sistema de control interno consiste en ayudar a los administradores a incrementar el éxito de una organización mediante una acción de control efectivo. En cierta forma, el control es una de las funciones más cruciales. Para comprenderla, debemos entender que el concepto de “retroalimentación” se encuentra en su base.

²² Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Control interno*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno. (En línea) (párr. 1)

²³ *Ibíd.* 20. pp. 49-50

Limitaciones del control interno.²⁴

A pesar de que un sistema de control interno podría funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas originadas por los siguientes factores:

Error Humano. Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles. Estas fallas, podrían ser consecuencia de errores de los responsables del control interno.

Acciones de la gerencia. En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósitos no legítimos.

Colusión. Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.El control interno se basa en el concepto de carga y descarga de responsabilidades y deberes. Según el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras (ILACIF), los principios son:²⁵

- 1) Responsabilidad delimitada
- 2) Separación de funciones de carácter incompatible
- 3) División del procesamiento de cada transacción
- 4) Selección de servidores hábiles y capaces
- 5) Aplicación de pruebas continuas de exactitud
- 6) Rotación de deberes
- 7) Fianzas
- 8) Instrucciones por escrito
- 9) Utilización de cuentas de control
- 10) Uso de equipos de pruebas automáticas
- 11) Contabilidad por partida doble
- 12) Formularios Pre numerados
- 13) Evitar el uso de dinero en efectivo
- 14) Uso del mínimo de cuentas bancarias
- 15) Depósitos inmediatos e intactos

²⁴FONSECA LUNA, Oswaldo. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones: guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO. pp. 49-50

²⁵ *Ibíd.* 19. p. 155

CLASES DE CONTROL: ²⁶

a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

2.2.3. Importancia del control interno en las auditorias.

En todas las auditorías deberá obtenerse suficiente entendimiento de cada uno de los cinco componentes del control interno, para que el plan de auditoría a los estados financieros sea desarrollado con procedimientos para entender el diseño de los controles importantes, y determinar que ellos han sido implantados.

Auditoría de Gestión.- La 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 u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.²⁷

Auditoría Financiera.-"Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno".²⁸

²⁶ECUADOR. H. CONGRESO NACIONAL. (2002). Ley de la Contraloría General del Estado. Art 12

²⁷ ECUADOR. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. p. 35

²⁸ ECUADOR. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. p. 27

Auditoría Integral.- es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la Información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación.²⁹

Auditoría del Control Interno.

La Auditoría del control interno es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por lo tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.³⁰

LA IMPORTANCIA PARA EL AUDITOR.³¹

En el sector privado el control interno ha sido reconocido durante las últimas cuatro décadas como fundamental e indispensable para efectuar la auditoría profesional. Este reconocimiento surgió con el crecimiento de la envergadura de las empresas y el volumen de las operaciones que casi imposibilitó la revisión detenida de cada transacción financiera por parte de los auditores, debido al costo elevado que ésta representaba. Se descubrió que en circunstancias normales casi nunca es necesario examinar todas las transacciones y que el costo de tal examen detenido casi siempre representa más que los beneficios obtenidos.

En los últimos años se ha profundizado el conocimiento y entendimiento del control interno y su relación con la auditoría, en gran parte por el desarrollo de la información y la nueva tecnología de control de sistemas de procesamiento electrónico de datos. Los conceptos de control interno actualmente están en un proceso de desarrollo dinámico, afectando de la misma forma a la auditoría, por la relación existente.

En el sector público, con excepción de ciertos países altamente desarrollados, los conceptos de control interno y auditoría profesional recién han empezado a despertar el interés. Esto puede haberse presentado debido a tres hechos:

²⁹ BLANCO LUNA, Yanel. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. 2a ed. Colombia: ecoe ediciones p. 4

³⁰ Ídem. p. 206

³¹Íbid. 19. p. 77

1) Hasta los últimos años el sector público no había crecido tanto en envergadura como en volumen de transacciones y operaciones, 2) tradicionalmente el costo de mano de obra ha sido tan bajo que la revisión detenida de toda transacción era factible desde el punto de vista de la relación coste/beneficio, y 3) el sector público no acepta la implantación de reformas y cambios, solo aquellos considerados indispensables a la administración moderna eficaz.

Los sistemas de control interno pierden su efectividad cuándo: ³²

- Cambian los procesos o riesgos y los controles respectivos no se adaptan a los cambios, o
- Los controles que fueron efectivos ya no operan como se diseñaron.

En cualquiera de los casos, el riesgo inherente en un sistema de control interno es inefectivo si la gerencia no identifica el cambio y lo adapta de forma apropiada.

Las organizaciones pueden priorizar el monitoreo con un enfoque adecuado basado en riesgo. Una de las formas para hacerlo es por medio de una estructura en la cual primero establezca que el control interno es efectivo en un área específica por un periodo razonable, y después se enfoque al monitoreo de las áreas de cambio.

2.2.4. La evaluación del control interno.

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ³³

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, indica:

“Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

Objetivos de la evaluación de control interno. ³⁴

- a) Obtener comprensión de cada uno de los cinco componentes de control interno e identificar los factores de riesgo de fraude.
- b) Evaluar la efectividad (inefectividad) del control interno de la Entidad
- c) Comunicación de resultados de la evaluación de control interno

³²PricewaterhouseCoopers (México). (febrero, 2008). Monitoreo de Controles. *Revista Visión*, 1. México. p. 10

³³ *Ibíd.* 27. pp. 55-60

³⁴ *Ibíd.* 28. p. 19

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

Cuestionarios:

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

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

FLUJOGRAMAS:

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. Para la preparación, se debe:

1.- Determinar la simbología; 2.- Diseñar el flujograma; 3.- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

DESCRIPTIVO O NARRATIVO:

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

MATRICES:

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

COMBINACION DE METODOS

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en la Tabla Nro. 4 que se presenta posteriormente.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

VERIFICACIÓN:	TÉCNICAS:
Ocular	Comparación Observación Rastreo
Verbal	Indagación Entrevista Encuesta
Escrita	Análisis, Conciliación, Confirmación Tabulación
Documental	Comprobación Cálculo Revisión Selectiva
Física	Inspección

TABLA NRO. 4: VENTAJAS Y DESVENTAJAS - MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

VENTAJAS:	DESVENTAJAS:
<p>CUESTIONARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite pre elaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto. - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
<p>FLUJOGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. - Permite detectar hechos, controles y debilidades. - Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama se flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
<p>NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor. - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación. - Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.
<p>MATRICES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor localización de debilidades de control interno. - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

Fuente: CGE, *Manual de Auditoría de Gestión*, Ecuador, 2001, p. 60

Elaborado por: Autor (JLZG).

2.2.5. Diseño del sistema de control interno.

DISEÑANDO UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.³⁵

Consiste en:

- Armar el flujo de información
- Diseñar los sistemas de control de custodia.

Debemos puntualizar como se realizan los intercambios en el ente. El armado del sistema de control debe contener:

- ✓ medios de información (listado de computador, etc.)
- ✓ comprobantes y medios magnéticos de tratamiento y traslado de información
- ✓ procesos manuales y computarizados que se utilizan
- ✓ procedimientos establecidos para que la operatoria funcione organizadamente
- ✓ departamentos involucrados
- ✓ las personas involucradas
- ✓ los asientos para retención de datos

LOS PROCESOS DE CREACIÓN DE LOS CONTROLES

Tenemos que contemplar los aspectos relevantes para poder diseñar un sistema de control interno que consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos.
2. Analizar la segregación de funciones.
3. Identificar los puntos débiles de control.
4. Para cada punto de controles posibles, detallar la totalidad de los errores posibles.
5. Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.
6. Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio.
7. Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.

1) Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios magnéticos

³⁵monografias.com. (s. f.). *Control interno*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml#DISE%C3%91>. (En línea)

Cuando se diseña el flujo de información, se establece los medios en los cuales dicha información se almacena. Estos medios de información pueden ser magnéticos o medios manuales. Debemos entonces identificar los departamentos involucrados.

2) Analizar la segregación de funciones

La identificación expuesta se realiza con el objetivo de analizar la segregación de funciones como un prerrequisito de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones a nivel de la arquitectura del sistema el mismo se caracteriza por su falibilidad, es decir la posibilidad de que sea violado.

La segregación de funciones reviste fundamental importancia, tanto para el auditor, como para aquel que diseña el sistema, en la medida que el arquitecto quiera asegurar la relativa seguridad.

3) Identificar los puntos de control

Debemos separar el procesamiento de la información en tres categorías:

- Procesamiento de la información
- Captura de la información
- Custodia de los bienes

4) Para cada punto de control detallar la totalidad de los posibles errores.

5) Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.

Se debe diseñar los controles que prevengan o detecten los posibles errores identificados el punto anterior.

6) Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio

El costo del control no puede ser mayor al valor que se controla. Pero es dificultoso determinar dicho valor. Este aspecto debe ser analizado para cada sistema y control en particular y depende de las características y valores organizacionales de cada empresa.

7) Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de Funciones

Una vez establecidos los métodos de control lo que debemos analizar es si las personas involucradas en el proceso de control cumplen con los requisitos de separación de funciones. Aquí nos interesamos

- Que el control se dé por oposición de intereses entre las partes a cargo de la operación.

- Que los que tienen funciones exclusivas de control no estén involucrados en tareas operativas en relación con el sistema que se está diseñando.

¿Cómo plantear la implantación de un sistema de control interno? ³⁶

"Ya tengo control de mis actividades, ¿para qué necesito implantar un sistema de Control Interno si ya controlo mis procesos?" Disponer de un Sistema de Control Interno ayuda a dotar de seguridad razonable a las empresas. Éstas ya disponen de controles sobre sus procesos. El Control Interno ayuda, por un lado a unificarlos y racionalizarlos, así como a detectar qué situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales. Adicionalmente, un Sistema de Control Interno aporta otras ventajas para las compañías que lo adoptan.

¿Cuáles son estas ventajas? Realmente existen múltiples razones que aconsejan disponer de un modelo de Control Interno. Algunas de ellas se enumeran a continuación:

- Garantiza una seguridad razonable para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, fundamentalmente mediante la adopción de sus distintas vertientes:
 - Eficiencia y eficacia de las operaciones.
 - Identificación, evaluación, medición y control de los riesgos de la entidad.
 - Cumplimiento normativo (tanto de requerimientos legales como de los procedimientos internos).
- Constituye la base necesaria para conseguir la transparencia requerida por todas las partes (reguladores/supervisores, clientes, accionistas, proveedores, etcétera).
- Potencia la operativa interna de las entidades.
- Ayuda en la definición de planes de acción para solucionar deficiencias significativas.
- Facilita la ejecución y seguimiento de los planes de negocio.

Para definir un modelo de Control Interno debe considerarse que el éxito en su implantación dependerá en gran medida de su adaptación a las peculiaridades propias de la organización. Existen distintos modelos y distintos alcances, así como diferentes caminos que pueden llevarnos a disponer de un Sistema de Control Interno.

³⁶ Blanco R, Julio. (abril, 2008). Claves para la implantación de sistemas de control interno. *Revista Estrategia Financiera*, 249. Madrid. pp. 66 - 69

Los grandes pasos a dar para la implantación de un sistema de Control Interno pueden agruparse en los siguientes estadios:

Identificación del modelo: En primer lugar, deberá ser seleccionado el modelo apropiado. Implantar un Sistema de Control Interno no significa tener que optar por un modelo único o por un modelo en su totalidad. Sin embargo, adecuar el modelo en base a modelos marco y metodologías ya probadas es una garantía de éxito.

En este primer estadio es requisito imprescindible la involucración de los altos niveles directivos y ejecutivos de la organización, así como la designación de un líder del sistema. Este líder puede no ser finalmente el responsable del Sistema de Control Interno, pero debe ser quien asuma el desafío en la fase de definición e implantación del mismo.

Definición y comunicación de los objetivos: Una vez definido el modelo, y sabiendo su finalidad, es necesario dejar claramente establecidos los objetivos. La implantación de un Sistema de Control Interno debe tener unos objetivos claros. Es habitual que la implantación de un sistema de estas características provoque mejoras adicionales en los procesos de negocio de la compañía. Sin embargo, los objetivos básicos de un sistema de control interno deben ser:

- Obtener una seguridad razonable.
- Potenciar la operativa interna de la compañía.
- Impulsar una nueva cultura en la organización.

Implantación del Modelo: Definir, diseñar e implantar un Sistema de Control Interno requiere un cambio cultural. Para su establecimiento, se deberán superar distintas resistencias y dificultades. Entre ellas, hay que prestar especial atención a las siguientes:

- Cultura de control.
- Gestión de compromisos (compromisos de interlocutores/responsables).
- Estandarización metodológica.
- Gestión de alcance (mapa de procesos de la compañía, incluyendo procesos de negocio y de soporte).
- Definición de la política de Control Interno de la organización:
 - ✓ Definición de responsabilidades.
 - ✓ Valoración homogénea de la criticidad de riesgos.
 - ✓ Elaboración del guía metodológica de Control Interno (tipos de riesgos, criterios de evaluación y cuantificación, etcétera).
 - ✓ Realización del Procedimiento de Control Interno.

- **Consecución de resultados**

Finalmente, existen algunos factores clave para asegurar el éxito en la implantación de un sistema de Control Interno. Entre ellos pueden ser destacados los siguientes:

- Acometer la implantación de un sistema de Control Interno de manera gradual.
- Disponer de un patrocinio por parte de la alta dirección y con apoyo del Consejo de Administración.
- Impulsar la cultura de Control Interno dentro de la compañía.
- Definir el modelo de responsabilidades (roles, funciones, etcétera).
- Contar con una estructura independiente (*Oficina de Control Interno*).
- Adoptar una metodología y alcance proporcional a las necesidades.

FIGURA NRO. 6: DIFICULTADES DE IMPLANTACIÓN.



Fuente: (Blanco R, Julio 2008, p. 67)
Elaborado por: Autor (JLZG).

PILARES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Para abordar un sistema de control interno es necesario considerar que el mismo se asienta sobre tres pilares:

1. Marco coordinado de actuaciones.

Es necesario, para garantizar un marco coordinado e integrado de actuaciones, que exista una entidad independiente que se responsabilice del sistema, garantizando su autonomía: la Oficina de Control Interno.

El Consejo de Administración debe comprometerse en disponer de un Sistema de Control Interno e involucrarse en su diseño. La Dirección General, para cumplir su responsabilidad de implantar el Sistema de Control Interno según los parámetros establecidos por el Consejo, trasladará la implantación del mismo a las áreas de negocio y de soporte, junto a aquellas unidades responsables de la supervisión del Control Interno. En este sentido, una Oficina de Control Interno garantiza la implantación del sistema y la coordinación de las actuaciones necesarias para su mantenimiento, dirigidas a disponer de una seguridad razonable en los procesos de negocio clave desde las cuatro vertientes a analizar (eficiencia, fiabilidad de la información, gestión de riesgos y cumplimiento). Entre las funciones de una Oficina de Control Interno figuran el diseño del Sistema de Control Interno, la elaboración y revisión periódica de los procedimientos y sistemas relativos al control interno y al seguimiento y gestión de riesgos, la evaluación del cumplimiento de todas las medidas y límites establecidos y la verificación de su validez, la propuesta de modificaciones, reportes del funcionamiento a las partes y al Consejo, registro y documentación de riesgos y procedimientos para identificarlos y evaluarlos, la documentación de recomendaciones o criterios adoptados para facilitar su seguimiento, evaluación del desempeño del proceso de control.

2. Proceso continuo.

El Sistema de Control Interno es un proceso continuo. Una vez definido el Sistema, debe monitorizarse su funcionamiento mediante el seguimiento de la efectividad de los controles, la mitigación de los riesgos identificados, la correcta evaluación de los riesgos y las deficiencias significativas, etcétera. Asimismo, es importante que la tarea de *reporting* de la Oficina de Control Interno sea sistemática: los informes de Control Interno se elaboran periódicamente y son distribuidos en la organización.

3. Modelo en evolución.

El Control Interno afecta a toda la organización y supone un cambio en la forma en que se hacen las cosas, y por tanto, tiene que completarse en el tiempo.

- ✓ La actividad del negocio evoluciona con el tiempo, por tanto el Sistema debe hacerlo al compás de los cambios del negocio y de las nuevas exigencias.
- ✓ La revisión y adaptación continuas suponen una idea primordial, aplicable tanto a los principios como al enfoque del control interno.
- ✓ La organización y su modelo de actuación cambia, involucra tanto a los órganos de dirección como a todas las personas que la componen.
- ✓ La implantación de un Sistema de Control Interno se consigue mediante un despliegue evolutivo y sostenible apoyado en programas de mejora.

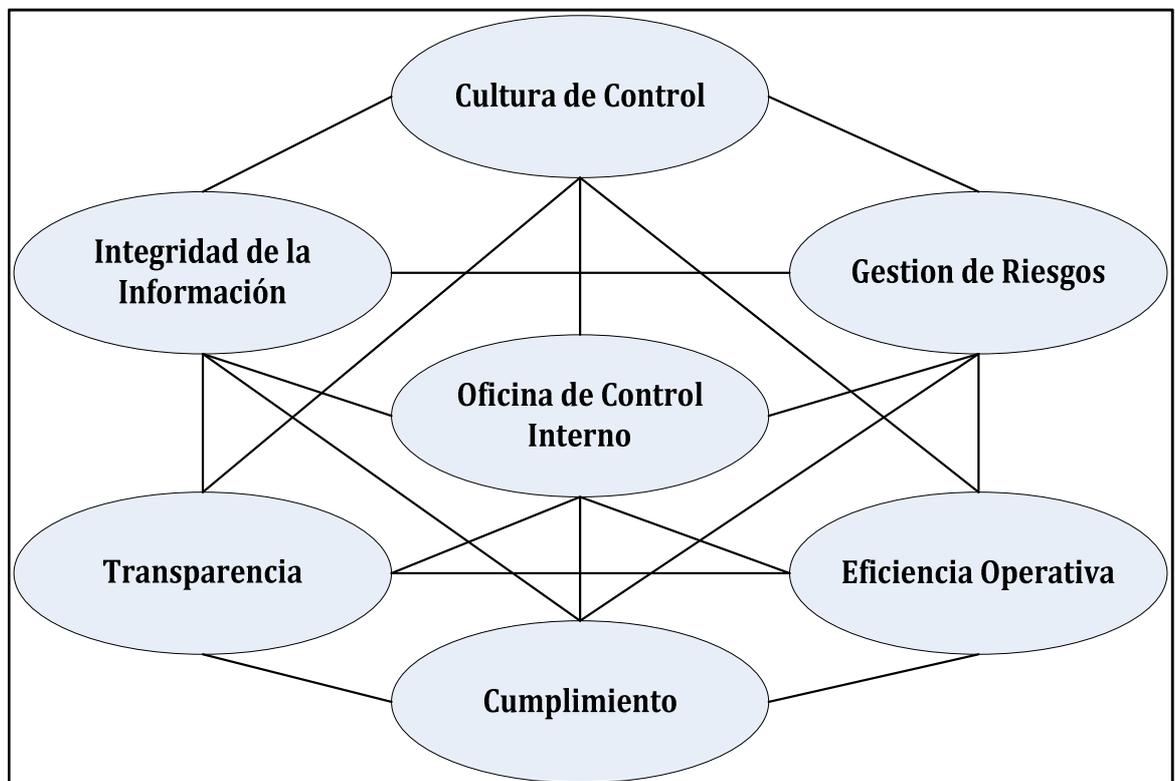
LA IMPLANTACIÓN DESDE UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

La implantación de un Sistema de Control Interno ya supone, en sí misma, un cambio cultural, pero adicionalmente supone trabajar de forma diferente. Dado el número de aspectos que involucra y sus condicionantes, abordar desde un objetivo ambicioso una implantación integral del sistema supone un alto riesgo de no alcanzar las metas.

Una forma de mitigar el riesgo de su implantación es realizarla de forma gradual, dando pasos poco a poco y dando tiempo a que el sistema vaya madurando tanto en sus procesos como en la organización en la que se va a implantar. La elaboración de un proyecto piloto, facilita la eliminación de las potenciales resistencias y dificultades, favoreciendo el éxito en la implantación de un Sistema de Control Interno.

La realización de un proyecto piloto sobre uno de los procesos de la compañía tiene el objetivo primordial de disminuir el riesgo del lanzamiento de un proyecto global sobre todos los procesos de la compañía. Adicionalmente, permite ajustar la implantación del Sistema integral a las necesidades específicas de la organización, mostrar resultados tangibles en el corto plazo, así como iniciar el cambio cultural.

FIGURA NRO. 7: ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO.



Elaborado por: Autor (JLZG).

CONCLUSIONES:

"Aquellas compañías que vieron el Control Interno como una práctica de negocio, incluida dentro de sus procesos normales de negocio, sintieron que habían obtenido un beneficio como resultado, mucho mayor que las que lo vieron prioritariamente como el cumplimiento de una exigencia regulatoria". (Revisión del informe Turnbull)

Cada vez en más sectores se exige con carácter normativo y legal disponer de un Sistema de Control Interno. Es evidente que, ante esta situación, se puede optar por dos estrategias: una de ellas considera que lo sustancial del Control Interno es su carácter normativo, y por tanto, limitarse a cumplir con la norma. Segunda estrategia permite establecer como una "buena práctica de negocio", y por tanto, considerar que de una exigencia normativa puedo obtener ventajas competitivas.

Considerado la segunda estrategia, supone beneficios tangibles para la organización, tanto desde un punto de vista interno (mejora de procesos, control de riesgos, gestión de deficiencias, etcétera) como externo (clientes, accionistas, etcétera). Como aspecto más novedoso, el disponer de un mayor control en los procesos, gestionar los riesgos y las deficiencias, ser transparente en la información que se genera y/o recibe y garantizar que se está cumpliendo con las normativas y con los propios procedimientos internos, supone garantizar un mejor servicio/producto.

Gracias a que uno de los objetivos que persigue el Control Interno es la eficiencia, mediante la cual se mejoran los procesos respecto al servicio/producto ofrecido, aquellas compañías que dispongan de un sistema eficaz se están orientando más hacia sus clientes. Un buen sistema de control interno permitirá mejorar la satisfacción de sus clientes, y por tanto del negocio.

2.2.6. La gestión.

1) Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.³⁷

2) Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.³⁸

³⁷ *Ibíd.* 27. p. 3

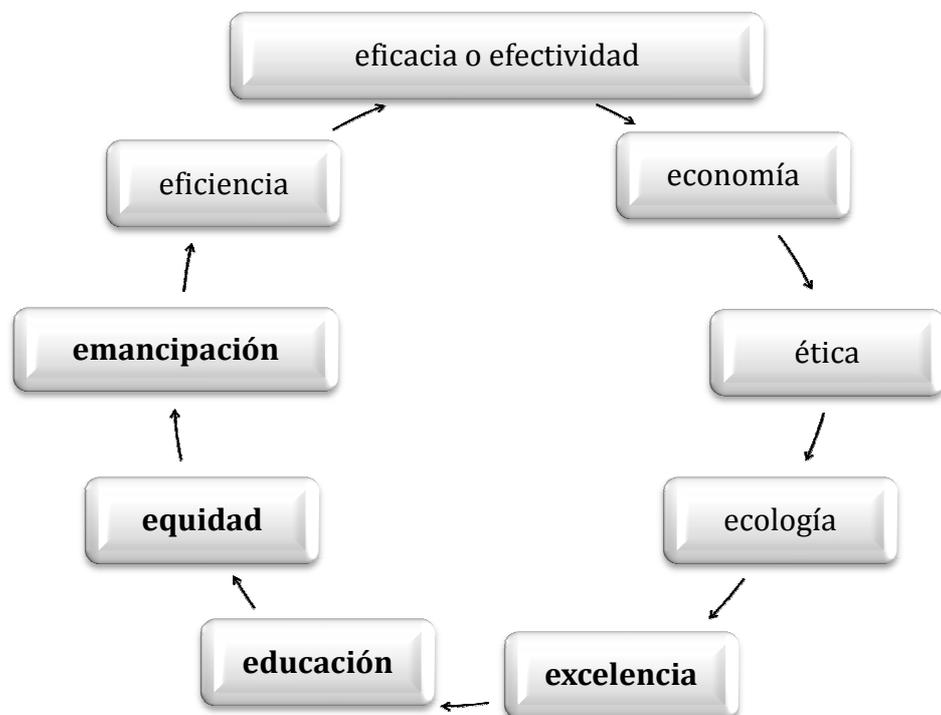
³⁸ *Ibíd.* 5. p. 3

3) Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.³⁹

Indicadores de Gestión.

A pesar que en el curso de Auditoría de Gestión se hace referencia a las tres primeras Es que se evalúan anteriormente: eficiencia, efectividad, economía; actualmente se incorporan ética y ecología. Sin embargo, con un criterio muy optimista cabe señalar que algún día se evaluarán 9 Es.⁴⁰

FIGURA NRO. 8: LAS 9 ES DE LA AUDITORÍA DEL FUTURO



Elaborado por: Autor (JLZG).

Anteriormente se anotó los indicadores de gestión del futuro es importante, por lo tanto, tener claro el significado de los criterios de economía, efectividad y eficiencia, pues son los indicadores que inciden mayormente, cuando se quiere medir la gestión de alguna entidad; actualmente son los más utilizados.

³⁹Biblioteca Documental – U. Chile. (s. f.). Recuperado de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>. (En línea) (párr. 10-11)

⁴⁰ Ibíd. 7. pp. 133-136

Eficacia o efectividad:⁴¹

En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia.

Eficiencia:

El concepto de eficiencia, se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.

Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

La eficiencia relaciona los siguientes términos:

Productividad y Rentabilidad:

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas, u optimizar los servicios.

Economía:

La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.

Impacto:

⁴¹ Ecuador. Contraloría General del Estado. (2011). *Guía metodológica para auditoría de gestión*. pp. 6-8

El impacto de los sistemas, proyectos, programas o actividades, puede ser determinado a través de métodos cuantitativos, considerando también procedimientos cualitativos. La comparación estadística de las acciones del proyecto o programa permite identificar, cuantificar y evaluar la conveniencia y eficacia de la inversión pública.

Legalidad:

Determina si las acciones y operaciones se realizaron conforme disponen las leyes, reglamentos y en general, el ordenamiento jurídico que regula a la entidad, sistema, proyecto, programa o actividad.

2.2.7. La gestión financiera y económica.

La palabra Gestión, es un término moderno utilizado para definir lo que es la Administración, por lo tanto mencionamos su significado.

La **Administración** (lat. *ad*, hacia, dirección, tendencia, y *minister*, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.⁴²

- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)

Gestión Económica.⁴³

Entendiendo la gestión económica como los procedimientos establecidos para la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos, y dado que, en el caso de las exposiciones temporales organizadas por el Ministerio de Cultura estas no generan ingresos, en este manual nos centraremos en el estudio de los procedimientos de gestión del gasto.

⁴² Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Administración*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. (En línea) (párr. 1)

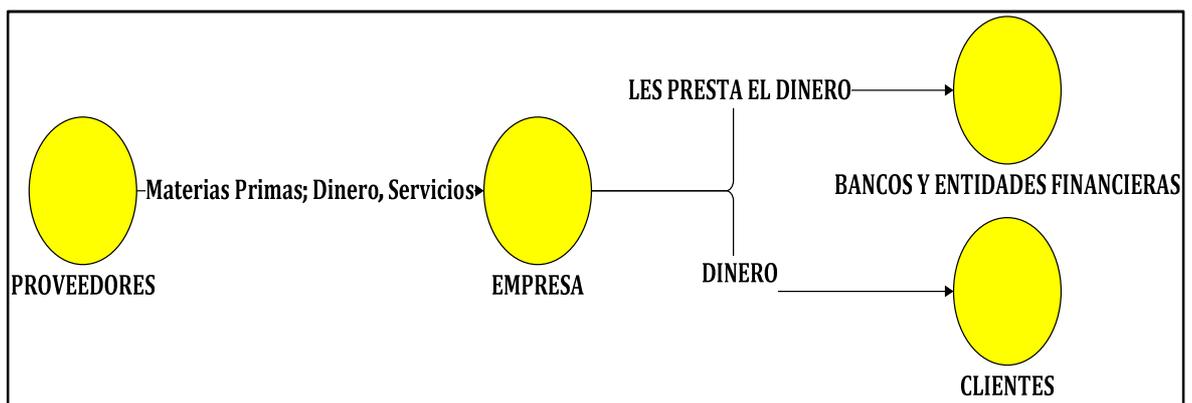
⁴³ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (España). (s. f.). Recuperado de http://www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_Programacion.pdf. (En línea)

Partiendo de un presupuesto de carácter limitativo que impide realizar gasto por importe superior al autorizado y que únicamente podrá utilizarse para conseguir el objeto para el cual fue aprobado, la GESTIÓN ECONÓMICA se ajustará siempre a los principios de legalidad, eficacia y economía a los que se somete la actividad económica de las Administraciones Públicas.

Gestión financiera⁴⁴

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

FIGURA NRO. 9: LA GESTIÓN FINANCIERA (PROCESO)



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>
Elaborado por: Autor (JLZG).

Distinción entre los conceptos económico y financiero⁴⁵

El concepto **económico** está relacionado con los resultados, las ganancias y las pérdidas, los costos. En cambio lo **financiero** es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (órigenes) o los egresos (aplicaciones).

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.

⁴⁴ Pinar Camila y Rivas Stefanía, (2007), *gestión financiera*. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>. (En línea)

⁴⁵ MASS (Portal web noticioso, informático y educativo de la Fundación Romero) (Perú) (s. f.), <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>. (En línea) (párr. 1)

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

Con el propósito de unificar significados de algunos términos particulares de la presente investigación, a continuación se definen estos términos:

1. Administración.

(lat. ad, hacia, dirección, tendencia, y minister, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.⁴⁶

2. Componentes del Control Interno.

Los componentes del control interno son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y constituyen el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.⁴⁷

3. Control Interno.

El Control interno se define como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.⁴⁸

4. Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.⁴⁹

⁴⁶ *Ibíd.* 42

⁴⁷ *Ibíd.* 17

⁴⁸ *Ídem*

⁴⁹ ECUADOR. ASAMBLEA NACIONAL. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial 444 de 10-may-2011. Art. 88

5. Economía Popular y Solidaria.

Se entiende, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. ⁵⁰

6. Gestión.

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. ⁵¹

7. Hallazgo.

El hallazgo en la auditoría tiene el sentido de obtención y síntesis de información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada. ⁵²

8. Política.

Es el proceso por el cual el uso de la fuerza coercitiva es legitimado. Éste se orienta ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo en asuntos públicos. ⁵³

9. Riesgo Inherente.

Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente. De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo. ⁵⁴

⁵⁰ Ibíd. 49. Art. 1

⁵¹ Ibíd. 27. p. 3

⁵² Ibíd. 28. p. 220

⁵³ Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Política*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica> (En línea)

⁵⁴ Ibíd. 28. p. 102

10. Riesgos de Control.

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.⁵⁵

De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

11. Riesgo de Detección.

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.⁵⁶

12. Sistema.

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.⁵⁷

13. Sistema de Control Interno.

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.⁵⁸

14. Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.⁵⁹

⁵⁵ *Ibíd.* 28. p. 102

⁵⁶ *Ídem*

⁵⁷ *Ibíd.* 21.

⁵⁸ *Ibíd.* 22.

⁵⁹ *Ibíd.* 49. Art. 21

2.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General.

Al analizar y evaluar el sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, por el período 2012, permita asegurar la eficiente gestión de las operaciones económicas y financieras en forma razonable.

2.4.2. Hipótesis Específicos:

- Al analizar y evaluar el sistema de control interno, del período 2012, mediante el empleo del FODA y la combinación de métodos, se lograra emitir una carta a gerencia con que contenga las conclusiones y recomendaciones encontradas.
- La adopción de la metodología del COSO, permite la reestructuración de los componentes, para que el sistema de control interno sea adecuado.
- El sistema de control interno propuesto, permite asegurar la eficiente gestión de las operaciones económicas y financieras de la cooperativa.

2.5. VARIABLES EN ESTUDIO.

2.5.1. Variable Independiente.

- El control interno de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.

Indicadores:

- Políticas, normas, reglamentos, disposiciones que rigen la cooperativa.
- Los procesos, procedimientos, actividades, tareas.

2.5.2. Variable Dependiente.

- La eficiencia en la gestión de las operaciones económicas y financieras.

Indicadores:

- Indicadores de Gestión.
- Razones Financieras.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA COAC “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA, POR EL PERÍODO FISCAL 2012.

3.1. Diagnostico estratégico actual

Para realizar y conocer la situación actual de la cooperativa debo indicar que recurrí, a la utilización de la herramienta FODA, conocida así por las iniciales de los elementos que lo conforman así tenemos las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

3.1.1. Análisis externo.

Con este análisis se logra identificar ***las oportunidades***; aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la cooperativa, y que permite obtener ventajas competitivas. Y ***las amenazas***; son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la cooperativa.

En el análisis externo, se estudia las variables que afectan directa o indirectamente a la cooperativa, y sobre las cuales no se tiene un grado de control; tales como:

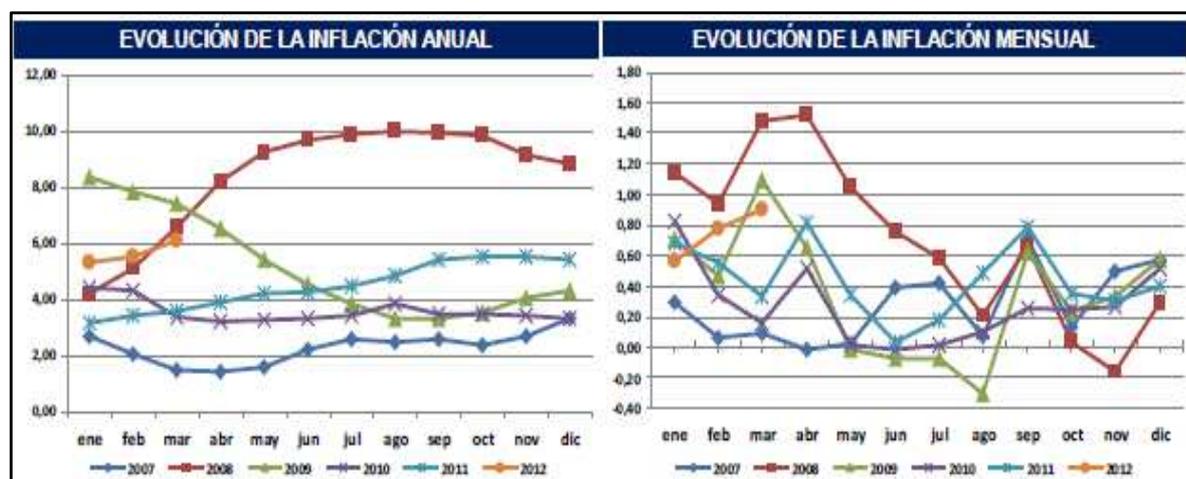
- Variables Microeconómicas, interviene las fuerzas del mercado: amenazas de ingreso, competencia, mercado, clientes, proveedores.
- Variables Macroeconómicas, agrupadas en factores: sociales, económicos, tecnológicos, políticos – legales.

Dimensión Macro/ Económico.- Es estudiar las variables que afecta el escenario de las cooperativas, así como las siguientes:

Variable (Inflación).

La definición más común de **inflación es el aumento continuo del nivel de precios de una economía**. En este caso, la tasa de inflación del mercado es medida como el crecimiento del índice de precios al consumidor (IPC) que es calculado todos los meses por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Sin embargo, luego de presentar varios años tasas de inflación inferiores al 4% (**Ver Gráfico Nro. 1**), en el **2008** llegamos a tener tasas de inflación anual cercanas al **10%**; luego de lo cual, hemos presentado tasas cuyo techo había sido el **6%**; empero, en **marzo de 2012** ya superamos ese umbral, convirtiendo a la inflación en un problema económico serio, de ahí en adelante en los meses posteriores ha disminuido, terminando el año 2012 con 4.16%.

GRÁFICO NRO. 1: EVOLUCIÓN - INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL (2007 - 2012).



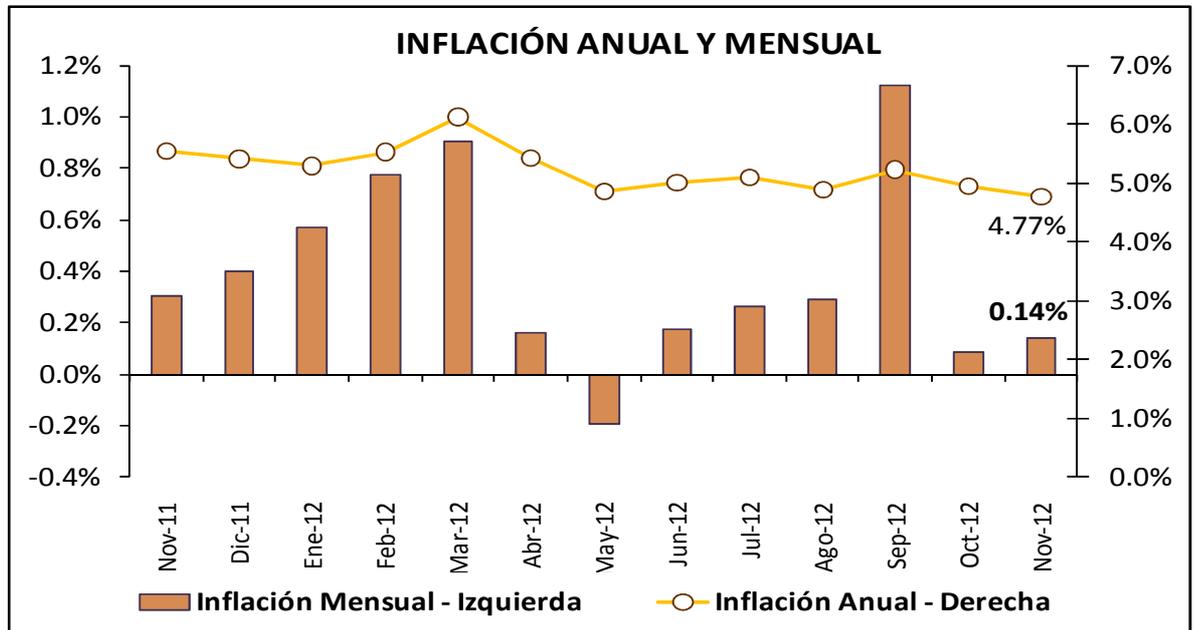
Fuente: Boletín Económico Cámara de Comercio de Guayaquil – Marzo de 2012.

TABLA NRO. 5: INFLACIÓN MENSUAL (2011-2012)

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %

Fuente: BCE.

GRÁFICO NRO. 2: EVOLUCIÓN - INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL (2011 - 2012).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Variable (Tasas de Interés).

En el Ecuador el Banco Central es el organismo encargado de dictaminar las políticas económicas

Activa:

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

De acuerdo al *Artículo 2 del Capítulo 2, Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio, del Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés, del Libro I, Política Monetaria-Crediticia de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador*, se establece que las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos definidos en el *Artículo 8 del Capítulo VIII del mismo Título*, corresponderán a la tasa promedio ponderada por monto en dólares, de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento, en las cuatro semanas anteriores a la última semana completa del mes anterior en que entrarán en vigencia, multiplicada por un factor a ser determinado por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

No se podrá cobrar una tasa de interés nominal cuya tasa de interés efectiva anual equivalente, supere a la tasa activa efectiva máxima de su respectivo segmento. De hacerlo, el infractor estará sujeto a lo que determine la Ley.

TABLA NRO. 6: TASA ACTIVA MENSUAL (2011-2012).

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %

Fuente: BCE.

Pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

De acuerdo al *Artículo 5 del Capítulo III Tasas de Interés para Operaciones Activas y Pasivas, del Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés, del Libro I, Política Monetaria-Crediticia de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador*, se establece "Tasa de interés pasiva para las inversiones de las instituciones del sector público financiero incluidos los recursos públicos administrados en fideicomisos en el sistema financiero privado y entidades financieras públicas:

El Directorio del Banco Central del Ecuador determinará durante la última semana completa del mes anterior al de su vigencia, la tasa de interés pasiva efectiva máxima para las inversiones o depósitos de las instituciones del sector público financiero por plazo de captación. El rendimiento final de estas inversiones o depósitos no podrá ser mayor a la tasa de interés pasiva efectiva máxima aplicada para cada período.

TABLA NRO. 7: TASA PASIVA MENSUAL S.F. PÚBLICO (2011-2012).

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %

Fuente: BCE.

La Tasa Legal.

Por su parte, la tasa legal corresponde a la tasa menor entre la tasa de interés activa referencial del segmento Productivo Corporativo y la tasa de interés efectiva máxima del segmento Productivo Corporativo, mientras que la tasa de interés máxima convencional debe corresponder a la tasa activa efectiva máxima del segmento Productivo Corporativo.

Dimensión macro/político - legal.

Variable (LOEPS).

Se trató en el Capítulo II en el apartado 2.1.1; *La Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador.*

Variable (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

DISPOSICIONES REFORMATARIAS DE LA LEPS.

Reformas a la ley de régimen tributario interno.

PRIMERA.- En la Ley de Régimen Tributario Interno a continuación del numeral 18 del artículo 9, agréguese los siguientes numerales:

"**19.-** Los ingresos percibidos por las organizaciones previstas en la Ley de Economía Popular y Solidaria siempre y cuando las utilidades obtenidas sean reinvertidas en la propia organización.

Para el efecto, se considerará:

- a) Utilidades.- Los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, luego de deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.
- b) Excedentes.- Son los ingresos obtenidos en las actividades económicas realizadas con sus miembros, una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.

Se excluye de esta exoneración a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes deberán liquidar y pagar el impuesto a la renta conforme la normativa tributaria vigente para sociedades.

20.- Los excedentes percibidos por los miembros de las organizaciones previstas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, conforme las definiciones del numeral anterior.

SEGUNDA.- En la Ley de Régimen Tributario Interno en el artículo 10 numeral 11, sustituir el texto:

- 1) "Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta Bancaria establezca." por el siguiente:

"Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta Bancaria, para el Sector Financiero o la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, para el Sector Financiero Popular y Solidario, lo establezca."

2) "Si la Junta Bancaria estableciera que las provisiones han sido excesivas, podrá ordenar la reversión del excedente; este excedente no será deducible" por el siguiente: "Si la Junta Bancaria o la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, en sus respectivos sectores, estableciera que las provisiones han sido excesivas, podrá ordenar la reversión del excedente; este excedente no será deducible."

Reformas al reglamento de aplicación de la ley de régimen tributario interno

Primera.- A continuación del tercer artículo innumerado posterior al artículo 23, incorpórense los siguientes:

“Art.- Exoneración de ingresos percibidos por organizaciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la aplicación de la exoneración de Impuesto a la Renta de los ingresos percibidos por las organizaciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se entenderá por tales, a aquellas conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

De conformidad con lo señalado en la Ley de Régimen Tributario Interno, se excluye expresamente de esta exoneración a las cooperativas de ahorro y crédito, quienes deberán liquidar y pagar el impuesto a la renta conforme la normativa tributaria vigente para sociedades.

Variable (*Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías*).

La Ley, tiene como finalidad proteger los derechos de los ciudadanos respetando su información crediticia.

La normativa busca regular la organización y funcionamiento de la información crediticia de las personas naturales y jurídicas, mediante la creación del Registro de Datos Crediticios, que tiene como finalidad prestar el servicio de referencias

crediticias, basado en el análisis de historial de cumplimiento de obligaciones de carácter crediticio de las personas.

El cuerpo legal determina que la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos es la única institución que puede recopilar la información crediticia proveniente de: registro crediticio de la Superintendencia de Bancos y Seguros; Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria; y, Registro Crediticio de la Superintendencia de Compañías.

En este marco, se crea el Registro de Datos Crediticios, con la finalidad de prestar el servicio de referencias crediticias, basado en el análisis de historial de cumplimientos de obligaciones de carácter crediticio de las personas. En caso de atraso en los pagos se cobrará un interés por mora equivalente a la tasa legal pactada incrementada en un 10%, además en reconocimiento al servicio de gestión de cobranzas realizado se deberá cancelar el 10% del valor de la cuota vencida.

Dimensión macro/ social.

Variable (Migración).- Se denomina migración a todo desplazamiento de la población (humana o animal) que se produce desde un lugar de origen a otro destino.

La Migración en el Ecuador en los últimos años.

Luego de la aguda crisis económica y financiera de 1999, se estima que más de tres millones de ecuatorianos (20% del total de la población proyectada a 2005) abandonaron el país con rumbo a diferentes destinos, dirigiéndose la mayoría hacia Estados Unidos, España e Italia (a estos tres destinos fueron como mano de obra principalmente).

Luego de 2002 la emigración se ha ido reduciendo año tras años con la estabilidad económica y que luego del 2005 se redujo más fuertemente con la llegada de la crisis del primer mundo y el desarrollo significativo de la economía nacional y que desde el 2010 se ha limitado prácticamente a migración por razones de becas estudiantiles y meramente turísticas o comerciales.

En el caso de la comunidad de Shobol Llin Llin, ocurrió algo similar pues en el año 2000, el Sr. Mariano Paucar fue el primero de la zona que emigro rumbo a España, seguidamente 36 mayores de edad optaron por esta alternativa para mejorar los ingresos económicos de sus familias 31 con destino a las principales ciudades de España y 5 a Estados Unidos de Norteamérica.

Análisis microeconómico de Chimborazo – Riobamba – San Juan.

Se denomina micro ambiente a “todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, clientes, competencia, mercado - precios.

PROVEEDORES: Son empresas y / o personas que suministran los recursos necesarios que la cooperativa y sus competidores requieren para desarrollar sus actividades normalmente.

Los proveedores con los cuales la cooperativa tiene una permanente relación de negociación, está conformada por “Gráficas Riobamba”, del propietario: Chela Tualombo Segundo Wilmo, quienes realizan toda la impresión de los documentos de control, y comprobantes de venta, así también la publicidad de la cooperativa y la Librería “Gama”, que básicamente provee los suministros de oficina; la relación comercial con los proveedores es excelente, en tiempos de entrega, costes, atención, formas de pago, garantía.

CLIENTES: Existe un frase “El cliente siempre tienen la razón”, y por lo tanto para que una cooperativa mantenga la fidelidad de sus clientes, así como captar nuevos debe conocer las necesidades y requerimientos de sus potenciales clientes y satisfacerlas.

Dentro de esta filosofía de ventas se le atribuye a Selfridge (es una cadena de grandes almacenes del Reino Unido fundada por el emprendedor norteamericano Harry Gordon Selfridge en 1909) la incorporación al capitalismo occidental de la frase "el cliente siempre tiene la razón"

Para conocer la percepción de los socios-clientes de la cooperativa, se procede a aplicar un cuestionario a una muestra. El total de la población relacionada con la presente investigación son los 344 socios activos.

Muestra:

Para efectos de la recolección de la información y el respectivo análisis, se tomara una muestra de 50, por lo tanto se procederá a aplicar 50 encuestas, 15 en la sucursal 1 y 35 en la matriz. En el Anexo 1 se encuentra el modelo del cuestionario aplicado.

En el Anexo 2 que acompaña a este tesis, se encuentra los resultados, graficas de las preguntas 1-10, (encuestas aplicadas a los socios-cuenta ahorristas). La conclusión general es que el cliente requiere de más servicios para satisfacer sus necesidades, así como recomienda impulsar a la constante innovación.

COMPETENCIA: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, al ser una institución que pertenece al Sistema Financiero Popular y Solidario, tiene como competencia en el corto, mediano y largo plazo, a los siguientes actores populares:

TABLA NRO. 8: ACTORES DE LA SFPS- CHIMBORAZO.

Nro.	Instituciones	Comunidad/Parroquia/Cantón	
Cajas Solidarias:			
1	Caja Solidaria “Inti Pakari”	Comunidad Shobol Llin Llin	San Juan
2	Caja Solidaria Mushuk Kawsay	Comunidad Calerita San Rosa	
3	Caja Solidaria San Antonio de Rumipamba.	Comunidad Rumipamba	
4	Caja Solidaria Transito Amaguaña	Comunidad Ballagan	
5	Banco Comunal “Sumak Yuyahi”	Comunidad Guabug	
6	Caja de Ahorro “Eugenio Espejo”	Cantón Riobamba	Cantón Riobamba
7	Caja Solidaria de Ahorro y Crédito Comunitario Pedro Antonio Yantalema “CASACPAY”.	Naubug	
8	Caja Solidaria “Mujeres con Fe”	Veloz	
9	Caja Solidaria “Sumak Kawsay”	Licto	
10	Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Creando el futuro”	Pungala	
11	Caja Solidaria “Achij Pacha”		
12	Caja Solidaria Sta Marianita de Jesús	Parroquia Tixan; Cantón Alausi.	
13	Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “KULLKITA MAÑACHIK”	Palmira	Cantón Guamote
14	Caja Solidaria “Sumak Kawsay”		
15	Caja Solidaria “Desarrollo de los Pueblos”		
16	Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Sembrando la Nueva Esperanza”		
17	Caja Solidaria “Nueva Vida”	Parroquia La Matriz	
18	Caja Solidaria Chuquirahuita		
19	Caja Solidaria Indigenas “Kullky Mañachik”		
20	Caja Solidaria de Mujeres Indigenas “Achik Ñan”		
21	Caja Solidaria Amistad		
22	Caja Solidaria Rosario Curichumbi	Juan de Velasco	
23	Caja Solidaria “Monseñor L.P.”	Cajabamba	
24	Caja Solidaria “Nina Pacha Camachi”		
25	Caja Solidaria “Chawpi Tutapi Pakari”	Columbe	

26	Caja Solidaria Espiguita	
Cooperativas de Ahorro y Crédito:		
1	COAC "Indígena SAC LTDA".	Riobamba
2	Cooperativa Campesina COOPAC	Riobamba
3	COAC Acción Rural	Licto, Riobamba, Guamote, Alausi, Chambo.
4	Cooperativa 29 de Octubre	
5	COAC Fernando Daquilema	Cacha, Riobamba.
6	CODESARROLLO	
7	COAC 4 de Octubre	Penipe, Riobamba, Colta.
8	COAC Nueva Esperanza	Riobamba
9	COAC Minga	Riobamba, Colta.
10	COAC San Bartolo	Colta, Riobamba
11	COAC Llankak Runa Ltda.	Riobamba, Colta.
12	COAC Amazonas	Riobamba
13	COAC Lucha Campesina	Cumanda
14	COAC 26 de Septiembre - Lázaro Condo	Chunchi
15	COAC El buen samaritano Ltda.	Riobamba
16	COAC San Jorge Ltda.	Riobamba
17	COAC Chibuleo Ltda.	Riobamba
18	COAC Educadores de Chimborazo Ltda.	Riobamba
19	COAC Crecer Wiñari.	Riobamba
20	COAC Chimborazo	Riobamba, Colta.
21	COAC Acción y Desarrollo	Licto, Riobamba, Cajabamba
22	COAC Cámara de la Pequeña Empresa de Cotopaxi.	Riobamba, Chambo.
23	COAC Cacha Ltda.	Riobamba
26	COAC CACPE Biblian	Riobamba
27	COAC CACPECO	Riobamba
28	COAC COOPAD	Riobamba
29	COAC COOPCCP	Riobamba
30	COAC COOPROGRESO	Riobamba
31	COAC El Sagrario	Riobamba
32	COAC FINANCOOP	Riobamba
33	COAC Guaranda	Riobamba
34	COAC Juventud Ecuatoriana Progresista.	Riobamba
35	COAC Mushuc Runa Ltda.	Riobamba
36	COAC OSCUS	Riobamba
37	COAC Padre Julian Lorente	Riobamba
38	COAC Riobamba	Riobamba
39	COAC San José	Riobamba
40	COAC San Pedro de TABOADA Ltda.	Riobamba
41	COAC Tulcán.	Riobamba

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Autor (JLZG).

Del cuadro anterior se desprende el siguiente análisis:

Las Cajas Solidarias definidas como “Es una estrategia económica de solidaridad comunitaria generada por los pueblos y comunidades indígenas como mecanismo alternativo al sistema financiero nacional utilizado para resolver problemas o necesidades urgentes e inmediatas”, definición que es manejada por CODENPE (Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador), quien es la encargada de asesorar a este tipo de instituciones, las cuales conceden montos de crédito, en un rango de 50,00 a 1.000,00 dólares en sus respectivas comunidades.

Las Cooperativas, - presentamos los montos totales de créditos concedidos por las cooperativas que operan en la Provincia de Chimborazo, y el número de operaciones realizadas en los diferentes sectores económicos y subsector durante los últimos tres años.

TABLA NRO. 9: MONTOS DE CRÉDITOS (2010 - 2012), CHIMBORAZO

AÑOS	MONTOS TOTALES	Nro. Operaciones
2010	96.667.406,29	19.045
2011	117.205.232,57	20.289
2012	17.656.458,00	3.178
TOTALES	231.529.096,90	43.052

Fuente: www.sni.gob.ec
Elaborado por: Autor (JLZG).

De estos montos totales, a continuación se desagrega lo que corresponde exclusivamente al Cantón de Riobamba.

TABLA NRO. 10: MONTOS DE CRÉDITOS (2010 - 2012), RIOBAMBA

AÑOS	MONTOS TOTALES	Nro. Operaciones
2010	73.584.374,87	13.849
2011	85.951.696,60	14.415
2012	13.014.817,00	2.160
TOTALES	172.550.888,47	30.424

Fuente: www.sni.gob.ec
Elaborado por: Autor (JLZG).

Como se puede apreciar, el movimiento económico que realizan las cooperativas es muy representativo para el Sistema Financiero Nacional. He ahí la importancia de estas instituciones que cada vez, se ven más normalizadas y controladas por el fisco.

TABLA NRO. 11: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO - VARIABLES MACROECONÓMICAS.

Código	Factor/Variables	Comportamiento	Impacto	Respuesta
DIMENSIÓN ECONÓMICA:				
DE01	<i>Inflación</i>	Aumento (2011); 4,47% promedio anual (2012);5,11% promedio anual	Inestabilidad de los precios afecta a todas las organizaciones.	No Aplica.
DE02	<i>Tasa Activa</i>	El % de la tasa activa referencial en los diferentes segmentos, no varía considerablemente, y se mantiene en rangos normales.	No se podrá cobrar una que supere a la tasa activa efectiva máxima de su respectivo segmento. De hacerlo, el infractor estará sujeto a lo que determine la Ley.	La COAC, no tiene poder de influencia, por lo cual debe observar estas regulaciones de las tasas de interés, emitidas por el Banco Central del Ecuador.
DE03	<i>Tasa Pasiva</i>	El % de la tasa pasiva referencial, no varía considerablemente, y se mantiene en rangos normales.	Esta tasa de interés sirve para promocionar el servicio que ofertan las entidades financieras.	
DIMENSIÓN POLÍTICA/LEGAL:				
DP01	<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.</i>	Entró en vigencia a partir del 10 de mayo del 2011, con su publicación en el Registro Oficial N° 444; y su Reglamento en el Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012.	Reformas a todo el marco institucional y jurídico de la cooperativa, adecuación de estatutos, actualización de toda la base de datos.	Se está acatando y cumpliendo con todas las disposiciones que está emitiendo la Superintendencia de la EPS, además de realizar los cambios en vista de la nueva normativa.
DP02	<i>Ley Orgánica de</i>	Vigente.	Reformas de los Art. 9 numeral	

	Régimen Tributario Interno		19; y el Art. 10 numeral 11.	
DP03	Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Buros de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, a la LEPS y a la Ley de Compañías.	Entró en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 843 de 03 de diciembre de 2012.	- Se deroga la Ley de Buros de Información Crediticia publicada en el Registro Oficial Nro. 127 del 18 de octubre de 2005. - Son nueve las disposiciones reformativas a las demás leyes, entre las que se encuentra la LEPS.	La COAC, no tiene poder de influencia, por lo cual deberá acatar las nuevas disposiciones que emita el fisco, a través de estos organismos estatales.
DIMENSIÓN SOCIAL:				
DS01	Migración	36 personas miembros de la Comunidad de "Shobol Llin Llin", emigraron con destino a España, USA, y distintas ciudades del país, en estos últimos 10 años.	25 personas migrantes son socios de la cooperativa, de los cuales muchos no realizan operaciones, por estar fuera del país.	En el nuevo estatuto social se estipulara la ausencia reiterada de los socios a las asambleas generales.
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:				
DT01	Equipos y Sistemas Informáticos.	Acelerado crecimiento de la tecnología.	La implementación de tecnología, permite a las organizaciones acelerar y mejorar sus procesos.	La cooperativa no ha invertido en tecnología, para efectuar sus actividades.

Fuente: Análisis macroeconómico del país.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 12: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO - VARIABLES MICROECONÓMICAS.

Código	Factor/Variables	Comportamiento	Impacto	Respuesta
CLIENTES:				
DCL01	<i>Reales</i>	Al cierre del año 2012, la cooperativacuenta con un total de 544 socios-clientes.	La permanencia activa de los socios mantiene la existencia legal de la cooperativa.	Incentivos para los socios.
DCL02	<i>Potenciales</i>	Representa toda la población económicamente activa del Cantón Riobamba, así como las organizaciones que realizan actividad económica lucrativa.	Mediante la captación de los clientes potenciales y cautivos se fortalecería a la cooperativa.	Realizar un estudio de mercado, y promocionar a la cooperativa, con el fin de asociar a esos 2 grupos de clientes.
DCL03	<i>Cautivos</i>	Son las personas que no tienen abierta una cuenta de ahorro, en ninguna cooperativa.		
COMPETENCIA:				
DCT01	<i>Provincial:</i>	Existen 41COAC en Chimborazo (matriz y sucursal), y 26 cajas solidarias, en los diferentes cantones pertenecientes.	Todas estas organizaciones, captan recursos de la población dela provincia de Chimborazo, del cantón Riobamba, parroquia de San Juan respectivamente, y por ende constituyen la competencia en el corto, mediano, y largo plazo.	No se ha planteado estrategias, para competir frente a los otros actores de la SFPS, si existe la necesidad de expandir el mercado.
DCT02	<i>Cantonal:</i>	Existen 23 COAC en el Cantón Riobamba, y 11Cajas solidarias, dentro de las respectivas parroquias pertenecientes.		
DCT03	<i>Parroquial:</i>	En la Parroquia de San Juan, solo existe la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, cabe mencionar que existen 4 cajas solidarias, 1 un banco comunal en las comunidades pertenecientes a esta parroquia.		

MERCADO:				
DM01	Sistema Financiero Popular y Solidario	Art. 90 Reglamento de la LEPS. Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes.	La cooperativa se maneja dentro de este nuevo sistema, junto a los demás actores que se cuantifican en la competencia. Art. 90 Reglamento de la LEPS. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.	Al realizar el estudio de mercado, la cooperativa deberá observar a los otros actores que pertenecen a este mercado denominado Sector Financiero Popular y Solidario, con el fin de cumplir satisfactoriamente el Art. 90 del reglamento de la LEPS.

Fuente: Análisis microeconómico de Chimborazo – Riobamba – San Juan.
Elaborado por: Autor (JLZG).

La Matriz de impacto y ocurrencia, nos permite identificar los factores claves, ya que son las variables que están influenciados en la empresa. En nuestro estudio específico todas las variables se ubicaran en los cuatro primeros cuadrantes, pues en la matrices anteriores se analizó las variables macro y micro que se relacionan de manera directa con la cooperativa de ahorro y crédito, por lo cual solo se identificara si su impacto y ocurrencia es alto, medio o bajo de las variables.

Se utilizara solo los códigos de las variables analizadas: DE01, DE02, DE03, DP01, DP02, DP03, DS01, DT01, DCL01, DCL02, DCL03, DCT01, DT02, DT03, DM01.

TABLA NRO. 13: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNA

IMPACTO	ALTO	DE01, DE02, DE03, DP01, DT01, DT03.	DS01, DCL01, DT02,	
	MEDIO	DM01	DP02, DP03, DCL02, DCL03, DCT01,	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

Fuente: Tablas 11, 12.
Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 14: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

FACTORES	GRANDES AMENAZAS	AMENAZAS	EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES	GRANDES OPORTUNIDADES
DE01					
DE02					
DE03					
DP01					
DP02					
DP03					
DS01					
DT01					
DCL01					
DCL02					
DCL03					
DCT01					
DCT02					
DCT03					
DM01					
SUMAN	4	2	2	4	3
TOTAL	15 variables analizadas				
% INDIVIDUALES	26,67%	13,33%	13,33%	26,67%	20,00%
% TOTAL	100,00%				

Fuente: Tablas 11-13.
Elaborado por: Autor (JLZG).

Análisis del perfil estratégico.

Del 100% del análisis estratégico externo, un 26,67% corresponde a grandes amenazas, el 13,33% representa amenazas, el 13,33% representa equilibrio, un 26,67% representa las oportunidades y un 20% corresponde a las grandes oportunidades.

En conclusión en la cooperativa de las 15 variables en análisis; 8 variables en este caso traen consigo oportunidades sean de mercado, clientes, etc. 7 variables son representan amenazas y 2 variables están en equilibrio.

Capacidad de respuesta:

Finalmente tenemos la matriz de capacidad de respuesta, para lo cual utilizaremos la escala de Likert. **Escala de Likert:** La escala de tipo Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

ESCALA DE LIKERT		ESCALA DE LIKERT	
5	MUCHO IMPACTO	5	MUY FAVORABLE
4	IMPACTO	4	FAVORABLE
3	EQUILIBRIO	3	EQUILIBRIO
2	NO IMPACTA	2	DESFAVORABLE
1	NADA	1	MUY DESFAVORABLE

Criterios para la interpretación de los resultados de la capacidad de respuesta:

- Si la sumatoria es $>3 \approx 4$ la cooperativa está bien ahora, tiene visión futura y está realizando planificación estratégica.
- Si $=3$ es que la cooperativa está bien ahora, pero no está preparada para el futuro y no está planificando.
- Si $<3 \approx 1$ la cooperativa está mal ahora pero puede mejorar, existe la posibilidad de que pueda quebrar.

TABLA NRO. 15: CAPACIDAD DE RESPUESTA EXTERNA.

FACTORES	IMPACTO		RESPUESTA	
	IMPACTO RELATIVO	IMPACTO RELATIVO %	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA %
DE01	5	0,08196721	1	0,081967213
DE02	4	0,06557377	2	0,131147541
DE03	4	0,06557377	2	0,131147541
DP01	5	0,08196721	3	0,245901639
DP02	3	0,04918032	3	0,147540984
DP03	4	0,06557377	3	0,196721311
DS01	5	0,08196721	2	0,163934426
DT01	5	0,08196721	2	0,163934426
DCL01	4	0,06557380	2	0,131147541
DCL02	5	0,08196721	1	0,081967213
DCL03	3	0,04918032	1	0,049180328
DCT01	2	0,03278689	3	0,098360656
DCT02	4	0,06557377	2	0,131147541
DCT03	5	0,08196721	3	0,245901639
DM01	3	0,04918033	3	0,147540984
SUMAN	61	1	33	2,147540984

Fuente: Tablas Nro. 11 - 14.
Elaborado por: Autor (JLZG).

Análisis: La capacidad de respuesta de la cooperativa 2,14 nos refleja la falta de una planeación estratégica, esto ocasiona que la capacidad de respuesta por parte de la cooperativa en aprovechar las oportunidades, no sean idóneas, así como también no se tiene estrategias para contrarrestar las amenazas que se presentan en la industria de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.1.2. Análisis Interno.

Con este análisis se logra identificar **las fortalezas:** capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. En cambio **las debilidades:** aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, pueden ser: recursos de los que se carece, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan adecuadamente.

El análisis interno, es el estudio de las variables que posee la cooperativa y sobre las cuales se tiene un grado de control, los componentes que lo conforman son:

Organizativos, Recursos Humanos, Comercialización/Marketing, Económico/Financiero, Investigación y Desarrollo.

Para la realización de este análisis, es necesario contar con la presencia de toda la directiva y empleados, ya que ellos son los que identifica de mejor manera la situación de la cooperativa.

Análisis Organizacional:

Este análisis se lo hace tomando en cuenta las funciones básicas que tiene el nivel directivo - administrativo conformada por los Consejo de Administración y Vigilancia, la Gerencia, Oficial de Crédito las áreas de tareas son: la planificación, organización, ejecución, control de la cooperativa, control del personal, así como también cumplir las funciones y responsabilidades que tenían estipuladas en el estatuto de la cooperativa

De la observación y diálogo directo se obtuvo lo siguiente:

- No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.
- No se tienen definidas bien claras definidas las funciones, atribuciones y obligaciones de cada miembro de la cooperativa.
- Se trabaja en función de tareas y no de objetivos.
- No se cuenta con manuales de crédito y cobranzas completos, funciones, control de bienes, entre los principales.
- Posee una estructura organizacional básica.

Análisis Recursos Humanos:

Plan de capacitación: El personal no ha realizado capacitación por iniciativa propia, a esto se suma que la cooperativa no ha impulsado un plan de capacitación para el mejor desempeño de las actividades.

Obligaciones Laborales:

El personal de labores (Gerente, Cajeros, Contador), ha sido legalmente afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Competencia:

Los cargos que desempeñan los directivos así como el personal de labores, debería estar acorde a las competencias de cada puesto, para lo cual nos valdremos dela siguiente Tabla Nro. 19, donde se indica además los requerimientos mínimos que exige la LEPS, para cada uno de los cargos directivos a desempeñar. En tanto para el nivel operativo se señala el perfil adecuado, que se debería poseer en los distintos puestos de trabajo conforme a la competitividad.

TABLA NRO. 16: PERFIL DEL PERSONAL COMPARACIÓN LEPS.

NOMBRES Y APELLIDOS:	CARGO:	Título Académico	Comparación con la LEPS y su Reglamento.	
Consejo de Administración:				
Alfonso Ati Aucancela	PRESIDENTE	Chofer Profesional	Art. 36(RLEPS).-Presidente.- Para ser elegido Presidente de una cooperativa, se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión.	
Kléver Guzmán	SECRETARIO (E)	Chofer Profesional		
Marcelino Guamán	VOCAL 1	Bachiller	Art. 4(RLEPS).- Requisitos.- En el estatuto social de la cooperativa, se determinarán los requisitos para ser vocal de los consejos que contemplarán un tiempo mínimo de pertenencia a la cooperativa; y, acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión, por un tiempo no inferior a veinte horas, así como también las causales y procedimiento de remoción y subrogación, sin perjuicio de requisitos de profesionalización que pueden ser determinados por el ente regulador de acuerdo con el nivel o segmento al que pertenezca la cooperativa.	
Juan Ricardo Zárate Inga	VOCAL 2	Chofer Profesional		
Vidal Espinoza	VOCAL 3	Agricultor		
Victoria Ganan	VOCAL 4	Primaria		
Ambrocio Ati Sisa	VOCAL 5	Chofer Profesional		
Consejo de Vigilancia:				
Msc. Julio Yuquilema	PRESIDENTE	Chofer Profesional		
Toribio Llangoma	VOCAL 1	Chofer Profesional		
Guillermo Ilbay	VOCAL 2	Chofer Profesional		
Simón Guamán	VOCAL 3	Chofer Profesional		
Atanasio Yumbo	VOCAL 4	Chofer Profesional		
Comisión de Educación:				
Baltazar Tenenuela	VOCAL 1	Primaria	Art. 46 (RLEPS).-Comisiones especiales.- El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán	
Reinaldo Ganan	VOCAL 2	Primaria, Chofer Profesional		
Asuntos Sociales:				

Carmen Lozano	VOCAL 1	Primaria	integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo. Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento.
Ambrosia Malca	VOCAL 2	Primaria	
EMPLEADOS:			
Tglo. Eduardo Llangoma	GERENTE	Tecnólogo en Administración de Empresas.	Art. 95(RLEPS). - Requisitos para gerentes.- Para ser designado Gerente de una cooperativa del segmento uno, el postulante deberá cumplir los requisitos señalados en el estatuto social.
Ing. Aida Borja Mullo	CONTADORA	Ing. en Contabilidad y Auditoría.	Debe ser un Ing. en Contabilidad y Auditoría (CPA), y tenga buenos conocimientos en las leyes que rigen a la cooperativa.
Pascual Morocho	OFICIAL DE CRÉDITO 1	Mecánico Industrial	Debe tener la titulación en Ing. en Finanzas, ya que a su cargo está el estudio y decisión de las solicitudes de préstamos que hagan los socios, a ello de sumarse la experiencia, en el manejo de las finanzas populares.
Rosa Paca	OFICIAL DE CRÉDITO 2	Primaria	
Jorge Luis Yubillo Inga	CAJERO MATRIZ 1	Egresado Tecnología de Administración de Empresas.	Debe cumplir 2 funciones, el primero el más delicado el manejo del dinero, y la segunda la atención al cliente/socio. Por lo cual requiere la titulación de Bachiller Contador, sumado a varias capacitaciones para cumplir sus funciones.
Mercedes Elizabeth Allauca Espinoza	CAJERA SUCURSAL SAN JUAN	Bachiller en Comercio y Administración (Contabilidad).	

Fuente: Documentos de la COAC-SHLL; LEPS; entrevistas verbales.
Elaborado por: Autor (JLZG).

Análisis investigación y desarrollo:

Estudio de Mercado.

La LEPS indica en su **Art. 89.- Agencias y sucursales.-** Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Análisis comercialización/marketing:

Publicidad:

En lo referente a la publicidad de la cooperativa, no se lo ha difundido a nivel cantonal, como se indicó anteriormente el mercado actual de la cooperativa es la Parroquia de San Juan, donde la población si tiene conocimiento de la existencia de la COAC, para lo cual se entregó afiches, membresías, y calendarios a los socios y publicó en general el pasado 31 de diciembre del 2011.

Servicio al cliente:

Las conclusiones de las preguntas 11, 12 y 13 relacionadas a la calidad del servicio que presta el Gerente, Oficial de Crédito y los cajeros son, las gráficas respectivas se encuentran en el Anexo 2:

11) El 38% de los socios perciben que la atención y conducta del Gerente es muy buena, el 28% buena, 16% de manera excelente, el 10% regular, 2% consideran que es mala la atención y un 6% no conoce al Gerente.

12) El 40% de los socios perciben que la atención y conducta del Oficial de Crédito es muy buena, el 26% buena, 16% de manera excelente, el 8% regular, ninguno considera que es mala la atención y un 10% no conoce al Oficial de Crédito.

13) El 44% de los socios perciben que la atención y conducta de los cajeros es muy buena, el 28% excelente, 18% buena, el 4% regular, ninguno considera que es mala la atención y un 6% no conoce a los cajeros.

Análisis económico/financiero:

Para la realización de este análisis se requiere los estados financieros de la cooperativa, de los años 2010, 2011, 2012 para realizar la comparación respectiva.

TABLA NRO. 17: ÍNDICES FINANCIEROS

INDICADOR	2010	2011	2012	Interpretación
Razones de Liquidez: Razón Corriente.				
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{117.358,88}{93.187,59}$ = 1,26	$\frac{162.406,50}{141.239,57}$ = 1,15	$\frac{181.327,48}{156.746,72}$ = 1,16	Mide la habilidad para pagar las obligaciones a corto plazo.
Análisis: La cooperativa, tienen una baja habilidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, el rango aceptable es de 1,5 a 2, y como se observa ninguno de los resultados de los años se encuentra en ese rango.				
Razones de Liquidez: 2. Índice de liquidez Global.				
$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	$\frac{135.505,90}{93.187,59}$ = 1,45	$\frac{185.932,19}{141.239,57}$ = 1,32	$\frac{205.387,23}{156.746,72}$ = 1,31	Mide la liquidez global de la empresa, para cumplir con sus acreedores.
Análisis: La cooperativa, no mantiene una liquidez global que le permita cumplir con sus acreedores terceros, así lo señala los indicadores que siguen disminuyendo al pasar los años.				
Razones de Endeudamiento: 3. Razón de Solidez.				
$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$	$\frac{93.187,59}{135.505,90}$ = 0,69	$\frac{141.239,57}{185.932,19}$ = 0,76	$\frac{156.746,72}{205.387,23}$ = 0,76	Mide el nivel en que los activos han sido financiados por recursos de terceros.
Análisis: Para los años 2010, 2011, 2012, la participación de terceros en la cooperativa es de 69, 76 y 76% respectivamente, lo que significa que los socios no están aportando, y apenas cuentan con un 31, 24 y %, de participación del financiamiento total.				
Razones de Endeudamiento: 4. Razón de Pasivo a Patrimonio.				
$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{93.187,59}{42.318,31}$ = 2,20	$\frac{141.239,57}{44.692,62}$ = 3,16	$\frac{156.746,72}{48.640,51}$ = 3,22	Mide el nivel de endeudamiento asumido por la entidad en relación al patrimonio.

Análisis: La cooperativa, está comprometida con su pasivo. El grado de endeudamiento que alcanza es muy alto.				
Razones de Apalancamiento: 5. Razón de Apalancamiento.				
$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{135.505,90}{42.318,31}$ = 3,20	$\frac{185.932,19}{44.692,62}$ = 4,16	$\frac{205.387,23}{48.640,51}$ = 4,22	Mide la liquidez global de la empresa, para cumplir con sus propietarios.
Análisis: La cooperativa puede cumplir con sus socios, pero recordemos que mantiene obligaciones con terceros con lo cual se debe tener en cuenta el otro indicador para poder concluir de mejor manera.				
Razón de Productividad: 7. Margen de Utilidad.				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}}$	$\frac{306,43}{11.615,27}$ = 0,03	$\frac{788,75}{18.619,46}$ = 0,04	$\frac{1.513,74}{27.797,33}$ = 0,05	Indica la rentabilidad neta por cada dólar de venta o ingreso.
Análisis: La cooperativa, no está generando una buena productividad. Apenas crece anualmente en un 0,01.				
Razón de Rentabilidad: 8. Tasa de rendimiento sobre la inversión de los socios.				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{306,43}{42.318,31}$ = 0,01	$\frac{788,75}{44.692,62}$ = 0,02	$\frac{1.513,74}{48.640,51}$ = 0,03	Mide el retorno sobre el capital invertido.
Análisis: Si queremos medir la rentabilidad de la Cooperativa desde la óptica del patrimonio, podemos observar que la rentabilidad del mismo ha sido de 1.00%, 2,00% y 3.00% respectivamente, lo cual nos indica que es muy baja.				
Capital de Trabajo: 9. Capital de trabajo.				
$AC - PC$	$117.358,88 - 93.187,59$ = 24.171,29	$162.406,50 - 141.239,57$ = 21.166,93	$181.327,48 - 156.746,72$ = 24.580,76	Nos muestra el dinero disponible que tiene la empresa para atender operaciones financieras diarias.
Análisis: El capital de trabajo de la cooperativa, no es el adecuado y está disminuyendo en los años recientes, a esto se suma que con este rubro debe mantener sus gastos de operatividad, así como mantener el sistema de dificultades o morosidad de pago.				

Fuente: Estados Financieros 2010, 2011 y 2012 COAC-SHLL
Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 18: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO – VARIABLES.

Código	Factor/VARIABLES	Comportamiento	Impacto	Respuesta
Organizacional				
001	Planificación Estratégica	No Existe.	La falta de planificación estratégica, ocasiona que la empresa no tenga una dirección de futuro, no explote sus fortalezas, así la incertidumbre crece.	Por la transición del impacto de la LEPS, los actuales directivos tienen pensado realizar una planificación estratégica a partir del mes de mayo del 2013.
002	Plan Operativo Anual, Planes de trabajo.	Cada año los dirigentes han propuesto sus planes de trabajo respectivos, así como también se ha elaborado los POAS.	No se puede proyectar alguna inversión, desconocimiento de los flujos de entrada y salida.	Se recomienda continuar realizando los planes de trabajo, así como los POAS.
003	Manuales	No se cuenta con manuales necesarios e importantes para las cooperativas como: Manual de Crédito y Cobranzas, Manual de funciones, entre los principales.	Las actividades y operaciones de la cooperativa no tienen una guía, para el adecuado desempeño.	Con el asesoramiento externo de profesionales, se realizara estos importantes manuales.
Talento Humano				
TH01	Capacitaciones	El personal de trabajo, no se ha capacitado por iniciativa propia, y la cooperativa no ha contribuido a las capacitaciones por falta de presupuesto.	Mejora el desempeño del personal en realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.	En el año 2013 se realizara capacitaciones en finanzas populares, contabilidad, liderazgo, servicio al cliente, etc.
TH02	Obligaciones	El personal de trabajo se encuentra	Problemas legales, con el	Se afiliara a todo el

	Laborales	afiliado, al seguro social del IESS.	fisco así como con el empleado.	personal de labores al Seguro Social del IESS.
TH03	Competencia	Ver Tabla Nro.16	La gestión eficiente y eficaz de las actividades de cada puesto de trabajo	Todo el personal se está capacitando para mejorar su competencia, en el mes de junio 2013, se elegirá a la nueva directiva observando la normativa de la LEPS.
Comercialización/Marketing				
CM01	Publicidad	Solo a nivel parroquial se lo ha difundido a través de afiches, membresías, y calendarios a los socios y al público en general	Si no se realiza publicidad adecuada, la imagen de la cooperativa es desconocida por los clientes potenciales y cautivos de las zonas cercanas a ella.	Si la cooperativa tiene planificado expandir sus servicios, a otras zonas debe contar con un plan de publicidad a través de los medios radiales, prensa y televisivos.
CM02	Servicio al Cliente	El cliente se siente satisfecho y conforme con el servicio según el resultado de las encuestas, tanto en la Matriz como en la Sucursal 1.	Una mala atención al cliente provocara su malestar y descontento.	Se capacitara en el área de servicio al cliente a los cajeros en el presente periodo 2013.
Económico/Financiero				
EF01	Análisis Financiero	Los indicadores financieros no muestran una estabilidad económica adecuada para la cooperativa en los últimos 3 años.	El alto rubro en la cartera vencida, ocasiona indicadores deficientes.	El presente año 2013, se recuperara todo el valor de la cartera vencida.
Investigación y Desarrollo.				

ID01	Estudios de Mercado y otros.	No se está realizando un estudio de mercado.	La cooperativa no puede, abrir nuevas sucursales en otros puntos cercanos. La LEPS indica en su Art. 89.- Agencias y sucursales.- "... Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales".	Como se anotó en el análisis micro, para poder captar a los clientes potenciales y cautivos, así como estar preparada para competir con los demás instituciones financieras a nivel local, cantonal, y provincial, se debe realizar un estudio de mercado. Además del análisis de impacto económico geográfico que exige la LEPS.
------	-------------------------------------	--	---	---

Fuente: Análisis Interno.
Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 19: MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNA

IMPACTO	ALTO	002; 003; CM02	001; TH01; CM01	
	MEDIO	TH02; TH03	EF01; ID01	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		OCURRENCIA		

Fuente: Tabla Nro. 18.
Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 20: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

FACTORES	GRANDES DEBILIDADES	DEBILIDADES	EQUILIBRIO	FORTALEZAS	GRANDES FORTALEZAS
O01					
O02					
O03					
TH01					
TH02					
TH03					
CM01					
CM02					
EF01					
ID01					
SUMAN	2	3	3	0	2
TOTAL	10 variables analizadas				
% INDIVIDUALES	20,00%	30,00%	30,00%	0,00%	20,00%
% TOTAL	100,00%				

Fuente: Tablas Nro. 19, 20.

Elaborado por: Autor (JLZG).

Análisis del perfil estratégico.

Del 100% del análisis estratégico interno, corresponde un 20% a grandes debilidades, el 30% representa debilidades, un 30% representa equilibrio, y un 20% representa una las grandes fortalezas, esto nos refleja que la cooperativa tiene más debilidades que fortalezas. Finalmente se procederá en la siguiente tabla a mostrar cual es la respuesta de la cooperativa frente a estas variables.

Criterios para la interpretación de los resultados de la capacidad de respuesta:

- Si la sumatoria es $>3 \approx 4$ la cooperativa está bien ahora, tiene visión futura y está realizando planificación estratégica.
- Si $=3$ es que la cooperativa está bien ahora, pero no está preparada para el futuro y no está planificando.
- Si $<3 \approx 1$ la cooperativa está mal ahora pero puede mejorar, existe la posibilidad de que pueda quebrar.

Tabla Nro. 21: CAPACIDAD DE RESPUESTA INTERNA.

FACTORES	IMPACTO		RESPUESTA	
	IMPACTO RELATIVO	IMPACTO RELATIVO %	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA %
O01	5	0,125	2	0,250
O02	5	0,125	3	0,375
O03	5	0,125	2	0,250
TH01	5	0,125	3	0,375
TH02	3	0,075	5	0,375
TH03	3	0,075	2	0,150
CM01	5	0,125	3	0,375
CM02	3	0,075	4	0,300
EF01	3	0,075	3	0,225
ID01	3	0,075	2	0,150
SUMAN	40	1	29	2,825

Fuente: Tablas Nro. 18 - 20.

Elaborado por: Autor (JLZG).

Análisis: La capacidad de respuesta de la cooperativa 2,85 nos refleja nuevamente la falta de una planeación estratégica, si no se cuenta con esta herramienta importantísima las debilidades seguirán creciendo, y no se podrá potenciar las fortalezas, incluso de llegar a punto de quiebre en el futuro plazo.

3.1.3. MATRIZ FODA.

La Tabla Nro. 22 muestra la matriz FODA de la cooperativa con esto se podrá plantear las respectivas estrategias de cambio (FO), estrategias de comportamiento (FA), estrategias de preservación (DO), estrategias de cambio (DA), y así poder potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y controlar las debilidades que tiene la cooperativa.

Tabla Nro. 22: MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal de servicio al cliente (cajeros), es joven, dinámico, responsable, y competente. - La cooperativa se encuentra en una zona agrícola y ganadería, donde el crédito es urgente. - Llevar el nombre de la Comunidad, con lo cual cuenta con el apoyo total de la población. - La comunidad pertenece a los pueblos y nacionalidades, y sus socios gozan de los derechos colectivos, tienen instituciones indígenas que lo representen. - La comunicación es cordial, amable entre los directivos, empleados y socios. - Se mantiene y practica la minga comunitaria, como un legado ancestral de nuestros ancestros. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre los objetos que persigue la LEPS, son el reconocimiento, el fomento, y fortalecimiento por parte de la Superintendencia, a fin de que se alcance el Sumak Kawsay de este sector. - La LORTI mantiene la figura a la cooperativa dentro de la EPS. - El software libre es una opción, para la implementación del sistema contable. - Existencia de una gran variedad de recursos informáticos a bajos costos para la adquisición. - Clientes potenciales y cautivos de las comunidades y parroquias cercanas a San Juan. 	ANÁLISIS EXTERNO
	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de una planificación estratégica, manuales de crédito y cobranzas entre los urgentes. - Escasa capacitación al personal, para mejorar la competencia de los mismos. - Carencia de un software informático, para el manejo de la contabilidad y cartera de crédito. - Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro de la zona de mercado. - Gestión deficiente de los Consejos y comisiones especiales. - Poca inversión por parte de los socios en los depósitos. - Falta de compromiso, motivación y competencia de los socios. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la tasa de inflación, subida de los precios. - La restricción de la tasa activa y pasiva, por parte del Banco Central. - Alta competencia para la expansión de mercados, alrededor de 23 COAS en Riobamba. - Competencia moderada de las cajas, que captan dinero de los habitantes de la zona de San Juan. - La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, solventes. - La coyuntura política, provoca división entre socios. - Mayor regulación por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 	

Fuente: Análisis externo e interno de la COAC-SHLL.
Elaborado por: Autor (JLZG).

3.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES.

Para la evaluación del control interno de la cooperativa de ahorro y crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, se seguirá el proceso de un examen especial o auditoría como sigue:

- 1) **Planificación:** Se diseña un programa de auditoria con los procedimientos que se ejecutaran, con el fin de analizar el control interno.
- 2) **Ejecución:** Se aplicara cuestionarios, para analizar los ocho componentes, se determinara el % de confianza y riesgos; concluyendo con la hoja de hallazgos.
- 3) **Comunicación de Resultados:** Sera la presentación del informe en este caso de la carta dirigida a la Gerencia, Consejos, comisiones y Asamblea General de Socios.

TABLA NRO. 23: PROGRAMA DE AUDITORIA

PA 01

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. Evaluación del Control Interno

Objetivos:

- Adquirir conocimiento de los controles internos de la cooperativa.
- Determinar los % de confianza y riesgos por cada componente del COSO II.
- Redactar la carta a Gerencia con la respectiva hoja de hallazgo, de la evaluación del sistema de control interno de la cooperativa.

Nro.	PROCEDIMIENTOS:	REF.	RESPONSABLE	FECHA
1	Revisión de toda la documentación relacionada a los controles internos.	Legajo Permanente	J.L.Z.G.	2013-01-15
2	Aplique y evalúe cada componente del COSO II, mediante los cuestionarios y matrices.			
	- <i>Ambiente de Control.</i>	CI-EC¹/31	J.L.Z.G.	2013-01-22
	- <i>Establecimiento de Objetivos.</i>	CI-EO⁷/31	J.L.Z.G.	2013-01-23
	- <i>Identificación de Eventos.</i>	CI-IE⁹/31	J.L.Z.G.	2013-01-24
	- <i>Evaluación de Riesgos.</i>	CI-ER¹¹/31	J.L.Z.G.	2013-01-25
	- <i>Respuesta al Riesgo.</i>	CI-RR¹³/31	J.L.Z.G.	2013-01-27
	- <i>Actividades de Control.</i>	CI-AC¹⁵/31	J.L.Z.G.	2013-01-28
	- <i>Información y Comunicación.</i>	CI-IC¹⁸/31	J.L.Z.G.	2013-01-29
	- <i>Supervisión.</i>	CI-SM²¹/31	J.L.Z.G.	2013-01-30
3	Realice la hoja de hallazgos.	CI-HA²³/31	J.L.Z.G.	2013-01-30
4	Informe de control interno.	CI-ICI²⁶/31	J.L.Z.G.	2013-02-01

Elaborado por: Autor (JLZG)

3.2.1 Ambiente de Control.

CI-EC 1/31

Tabla Nro. 24: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (1ER COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Ambiente de Control
Subcomponente: Integridad y valores éticos.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se lo ha difundido a todo el personal directivo y empleados?		X		<i>Se rigen por los principios/valores que constan en el estatuto.</i>
2	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X			
3	¿Consideras que las autoridades de la cooperativa cumplen con las expectativas de liderazgo, y alguno de ellos es digno de imitar?	X			
4	¿La administración a través de sanciones trata de eliminar o reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?	X			
	TOTAL	3	1	0	

Subcomponente: Compromiso por la competencia profesional.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
5	¿La cooperativa se preocupa por la formación profesional del personal, a través de capacitaciones, seminarios y otros?		X		<i>Por falta de iniciativa y presupuesto.</i>
6	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades? Cree que están capacitados para el cargo.		X		<i>Los dirigentes y empleados sean oriundos de la comunidad.</i>
7	¿Los empleados tienen el deseo ferviente de superarse competitivamente por el bienestar de la cooperativa y su desarrollo?	X			
8	¿Las habilidades y el buen desempeño son valoradas a través de premios, condecoraciones u otros al personal?		X		<i>Por falta de iniciativa y presupuesto.</i>
	TOTAL	2	3	0	

Subcomponente: Filosofía administrativa y estilo de operación.

CI-EC²/31

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
9	¿Ante una fuerte crisis, o alguna negociación se analizan los riesgos y beneficios?	X			<i>Se analiza de manera general</i>
10	¿Existen delegación de autoridad de responsabilidades?	X			
11	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?	X			<i>En las sesiones ordinarias</i>
12	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?		X		<i>Incompetencia en desempeñar otras tareas, a las cuales les fueron asignadas.</i>
13	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		X		<i>No existe un plan para implantar una red desistema para el manejo de la cartera, por el poco presupuesto que se dispone.</i>
14	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, sin supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?		X		
15	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?	X			<i>Poseen un liderazgo amplio.</i>
16	¿La administración impone agresivas metas financieras y expectativas para el personal operativo?		X		<i>No se plantean metas a lograr cada año.</i>
	TOTAL	4	4	0	

Subcomponente: Ambiente organizacional/trabajo.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
17	¿Existe una dirección cordial entre la gerencia y los empleados?	X			
18	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo donde operan?		X		<i>Se requiere dotar de más herramientas de trabajo.</i>
19	¿Se realizan programas en fechas especiales?	X			
	TOTAL	2	1	0	

Subcomponente: Estructura organizativa.CI-EC³/31

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
20	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X		<i>Se basan en el estatuto social. Cada uno conoce las funciones pero no están documentadas.</i>
21	¿La estructura de la cooperativa se encuentra regida por su correspondiente manual de funciones?		X		<i>Se dedican a otras labores, ya que no existe mucho movimiento, en la matriz.</i>
22	¿Los directivos tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?	X			<i>La experiencia de los años en los cargos, les permite desempeñarse.</i>
23	¿Los empleados tienen la experiencia y predisposición total de su tiempo?		X		<i>Se dedican a otras labores, ya que no existe mucho movimiento, en la matriz.</i>
24	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	X			
	TOTAL	2	3	0	

Subcomponente: Autoridad y responsabilidad.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
25	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la entidad?		X		<i>Cada uno conoce sus funciones.</i>
26	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	X			<i>En las elecciones de la directiva.</i>
27	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la funciones de los empleados?	X			
28	¿Los documentos de control, contiene las respectivas autorizaciones y responsabilidades de quienes lo emiten?	X			
29	¿Existen sanciones para los que no respeten a la autoridad y no cumplan con las responsabilidades encomendadas?	X			
	TOTAL	4	1	0	

Subcomponente: Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
30	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?		X		No se existen muchos aspirantes.
31	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y capacitación?		X		Falta de presupuesto.
32	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?		X		No se cuenta con indicadores para medir.
	TOTAL	2	3	0	

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 25: MATRIZ DE EVALUACIÓN (PRIMER COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se lo ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	10	5
2	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	10	7
3	¿Consideras que las autoridades de la cooperativa cumplen con las expectativas de liderazgo, y alguno de ellos es digno de imitar?	10	7
4	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?	10	6
5	¿La cooperativa se preocupa por la formación profesional del personal, a través de capacitaciones, seminarios y otros?	10	0
6	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades? Cree que están capacitados para el cargo.	10	5
7	¿Los empleados tienen el deseo ferviente de superarse competitivamente por el bienestar de la cooperativa y su desarrollo?	10	9
8	¿Las habilidades y el buen desempeño son valoradas a través de premios, condecoraciones u otros al personal?	10	0
9	¿Ante una fuerte crisis, o alguna negociación se	10	5

	analizan los riesgos y beneficios?		
10	¿Existen delegación de autoridad de responsabilidades?	10	7
11	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?	10	2
12	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?	10	0
13	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	10	0
14	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, sin supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?	10	0
15	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?	10	9
16	¿La administración impone agresivas metas financieras y expectativas para el personal operativo?	10	0
17	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	10	10
18	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?	10	0
19	¿Se realizan programas en fechas especiales?	10	9
20	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	10	4
21	¿La estructura de la cooperativa se encuentra regida por su correspondiente manual de funciones?	10	6
22	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?	10	7
23	¿Los empleados tienen la predisposición total de su tiempo?	10	0
24	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	10	10
25	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la entidad?	10	0
26	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	10	9
27	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la funciones de los empleados?	10	8

28	¿Los documentos de control, contiene las respectivas autorizaciones y responsabilidades de quienes lo emiten?	10	10
29	¿Existen sanciones para los que no respeten a la autoridad y no cumplan con las responsabilidades encomendadas?	10	9
30	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	10	4
31	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y capacitación?	10	3
32	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?	10	4
	TOTAL	320	155

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

Donde;

CF= Confianza

C= Calificación

P=Ponderación

$$CF = \frac{155}{320}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 48% bajo

Riesgo = 52% medio

Interpretación:

Al analizar el entorno de control de la cooperativa se pudo evidenciar en general, que el control se lo realiza de manera verbal, y no se documenta las funciones, sanciones y otras medidas adoptadas por el nivel directivo y administrativo. En vista de aquello tras la aplicación de los cuestionarios a los empleados y directivos, y ponderar su calificación se obtiene una confianza baja (48%) y un riesgo medio (52%), lo cual no es favorable ya que el ambiente de control siendo el componente donde descansa todo el sistema de control debería tener una confianza alta o media.

3.2.2 Establecimiento de Objetivos.

CI-EO⁷/31

Tabla Nro. 26: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (2DO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Establecimiento de Objetivos.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?		X		<i>No se ha realizado una planificación estratégica, donde se plantee los objetivos, metas</i>
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad?		X		
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		X		
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X			
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	X			
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo objetivos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?	X			
	TOTAL	3	3	0	

Tabla Nro. 27: MATRIZ DE EVALUACIÓN (SEGUNDO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Establecimiento de Objetivos.

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	0
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad?	10	2
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	10	0
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	10	8
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	10	10
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo objetivos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?	10	9
	TOTAL	60	29

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

Donde;

CF= Confianza
C= Calificación
P= Ponderación

$$CF = \frac{29}{60}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 48% bajo
Riesgo = 52% medio

Interpretación:

Al analizar el segundo componente que se refiere al establecimiento de objetivos se obtiene una confianza baja(48%) y consecuentemente un riesgo medio (52%), esto es la consecuencia de la carencia de una planificación estratégica, ya que dentro del mismo se plantea los objetivos, metas, estrategias a seguir en cuanto a las demás normas, leyes se acata a los dispuesto.

3.2.3 Identificación de eventos - riesgos.

Tabla Nro. 28: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (3ER COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Identificación de Eventos.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	X			<i>La identificación, clasificación se lo realiza de manera verbal.</i>
2	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	X			
3	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	X			
4	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?		X		<i>El manejo de los riesgos no es el adecuado, no se puede comunicar a la organización.</i>
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la organización?		X		
	TOTAL	3	2	0	

Tabla Nro. 29: MATRIZ DE EVALUACIÓN (3ER COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Identificación de Eventos.

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	10	8
2	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	10	8
3	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	10	8
4	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en que un riesgo es identificado?	10	0
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la organización?	10	0
	TOTAL	50	24

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

Donde;

CF= Confianza
C= Calificación
P= Ponderación

$$CF = \frac{24}{50}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 48% bajo
Riesgo = 52% medio

Interpretación:

El resultado del tercer componente es del 48% lo que representa una confianza baja, y en consecuencia un riesgo medio (52%), con lo cual se sigue evidenciando la falta de medidas para la identificación, clasificación de los riesgos consecuentemente la cooperativa se expone a que los riesgos le afectan en el corto, y mediano plazo de manera directa.

3.2.4 Evaluación de Riesgos.

CI-ER¹¹/31

Tabla Nro. 30: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (4TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Evaluación de Riesgos

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		X		<i>Se desconoce la utilización de metodologías que ayuden a evaluar y mitigar los riesgos.</i>
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?		X		
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?		X		
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		X		
5	¿Se evalúa los riesgos relacionando con los objetivos de la cooperativa y su impacto?		X		
	TOTAL	0	5	0	

Tabla Nro. 31: MATRIZ DE EVALUACIÓN (4TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Evaluación del Riesgo.

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	2
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	10	4
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?	10	3
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	10	4
5	¿Se evalúa los riesgos relacionando con los objetivos de la cooperativa y su impacto?	10	2
	TOTAL	50	15

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

CI-ER¹²/31

Donde;

CF= Confianza
C= Calificación
P= Ponderación

$$CF = \frac{15}{50}$$

Confianza = 30% bajo
Riesgo = 70% medio

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Interpretación:

El resultado del cuarto componente arroja una confianza baja (30%), y un riesgo medio (70%), con lo que se sigue evidenciando la falta de medidas para el tratamiento de los riesgos, lo cual es muy imprescindible y necesario, pues al tratarse de una institución financiera, que se caracteriza por el manejo de las carteras de crédito el uso del efectivo los riesgos deben ser tratados de manera oportuna.

3.2.5 Respuesta al Riesgo.

Tabla Nro. 32: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (5TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Componente: Respuesta al Riesgo.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen controles que aseguran que las acciones de la dirección se lleve a cabo correctamente		X		<i>Son limitados los controles, que se aplican.</i>
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	X			
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	X			
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		X		<i>No existe ningún mecanismo, falta de asesoramiento externo</i>
	TOTAL	2	2		

Elaborado por: Autor (JLZG).

Tabla Nro. 33: MATRIZ DE EVALUACIÓN (5TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Componente: Respuesta al Riesgo.

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Existen controles que aseguran que las acciones de la dirección se lleve a cabo correctamente	10	3
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	10	5
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	10	4
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	10	3
	TOTAL	40	15

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

Donde;

CF= Confianza

C= Calificación

P= Ponderación

$$CF = \frac{9}{40}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 38% bajo

Riesgo = 62% medio

Interpretación:

El quinto componente arroja una confianza baja (38%), y un riesgo medio (62%), el resultado es consecuencia de que el cuerpo directivo desconoce el proceso de tratamiento de los riesgos. Es imprescindible el asesoramiento externo, que les permita al nivel directivo conocer las herramientas del COSO.

3.2.6 Actividades de Control.

CI-AC¹⁵/31

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan con las directrices de la administración.

Tabla Nro. 34: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (6TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Componente: Actividades de Control.

Subcomponente: Tipos de actividades de control.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	X			
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de la organización?	X			
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	X			
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	X			
5	¿El acceso a los recursos, activos y comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	X			
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		X		<i>No se ha planeado en diseñar.</i>
7	¿Existe un manual de crédito y cobranzas, que regulen las políticas de crédito?		X		<i>Existen políticas y medidas incompletas que regulen el crédito.</i>
8	¿Se cumple estrictamente con los requisitos para aperturar una cuenta?	X			
9	¿Se cumple con los requisitos para la concesión de créditos de la cooperativa?	X			
10	¿La comisión de créditos presenta informe de su gestión?		X		<i>No los presenta de manera formal, y completa</i>
	TOTAL				

Subcomponente: Control sobre los sistema de información.

CI-AC¹⁶/31

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
11	¿Posee la cooperativa software para manejar el área contable y de crédito?		X		<i>Todas estas normas no se cumplen al no existir un software informático implantado para el manejo.</i>
12	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?		X		
13	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?		X		
14	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?		X		
15	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?		X		
16	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?		X		
17	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?		X		
	TOTAL				

Elaborado por: Autor (JLZG).

Tabla Nro. 35: MATRIZ DE EVALUACIÓN (3ER COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda.

Componente: Actividades de Control

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	10	7
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionamente con las otras áreas de la organización?	10	9
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	10	8
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	10	9
5	¿El acceso a los recursos, activos y	10	7

	comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas		
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	10	0
7	¿Existe un manual de crédito y Cobranzas, que regulen las políticas de crédito?	10	0
8	¿Se cumple estrictamente con los requisitos para aperturar una cuenta?	10	9
9	¿Se cumple con los requisitos para la concesión de créditos de la cooperativa?	10	8
10	¿La comisión de créditos presenta informes?	10	4
11	¿Posee la cooperativa software para manejar el área contable y de crédito?	10	0
12	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	10	0
13	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones en el momento de su ocurrencia?	10	0
14	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	10	0
15	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?	10	0
16	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?	10	0
17	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?	10	0
	TOTAL	170	61

Elaborado por: Autor (JLZG).

$$CF = \frac{61}{170}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 36% bajo
Riesgo = 64% medio

Interpretación: El resultado de este componente es de una confianza baja (36%) y un riesgo medio (64%), esto es producto de no disponer de un software informático implantado para el manejo de la cartera, sumado a los vacíos en las políticas de crédito esto provoca que personal de crédito no proceda de manera adecuada en sus funciones.

3.2.7 Información y Comunicación.

CI-IC 18/31

Tabla Nro. 36: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (7MO COMPONENTE)

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda.
Componente: Información y Comunicación
Subcomponente: Información.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma tiempo indicado?	X			
2	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la entidad?	X			
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?		X		No existe sistema informático
4	¿La cooperativa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?		X		Falta de presupuesto para equipar a la cooperativa.
5	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc., a los empleados?	X			
6	¿Se busca el asesoramiento de ingenieros programadores, para el conocimiento de nuevas estrategias de flujo de información?		X		Por falta de dinero, y planes operativos.
	TOTAL	3	3		

Subcomponente: Comunicación.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
7	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X			
8	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	X			
9	¿La administración mantiene actualizada a la Asamblea General de socios, sobre el desempeño y situación de la cooperativa?	X			
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	X			
11	¿Se tiene información estadística de los socios que no cancelan a tiempo los créditos,	X			

	para la toma de decisiones?				
12	¿Cualquier evento, reuniones de trabajo, asambleas son comunicados de manera oportuna y escrita?	X			
	TOTAL	6	0		

Elaborado por: Autor (JLZG).

Tabla Nro. 37: MATRIZ DE EVALUACIÓN (4TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Componente: Información y Comunicación

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma tiempo indicado?	10	6
2	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la entidad?	10	9
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	10	2
4	¿La cooperativa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	10	0
5	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc., a los empleados?	10	7
6	¿Se busca el asesoramiento de ingenieros programadores, para el conocimiento de nuevas estrategias de flujo de información?	10	0
7	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	10	8
8	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	10	9
9	¿La administración mantiene actualizada a la Asamblea General de socios, sobre el desempeño y situación de la cooperativa?	10	10
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	10	10
11	¿Se tiene información estadística de los socios que no cancelan a tiempo los créditos, para la toma de decisiones?	10	10
12	¿Cualquier evento, reuniones de trabajo, asambleas son comunicados de manera oportuna y escrita?	10	10
	TOTAL	120	81

Elaborado por: Autor (JLZG).

Formula: $CF = \frac{C}{P} \times 100\%$

Donde;

CF= Confianza

C= Calificación

P= Ponderación

$$CF = \frac{81}{120}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 68% moderado

Riesgo = 32% bajo

Interpretación:

El resultado de este componente es muy ideal siendo obteniendo una confianza moderada del 68% y su riesgo de 32%, es el reflejo de la buena comunicación que existe entre los directivos y empleados, también se suma que a pesar de no contar con sistemas informáticos, el manejo manual de los procesos a través de los documentos de control como actas han sido correcto.

3.2.8 Supervisión.

Tabla Nro. 38: CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO (8VO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
Componente: Supervisión.

Subcomponente: Actividades de Monitoreo.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X			
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos?		X		<i>No existe nadie a cargo.</i>
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	X			
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X			
5	¿Se compara la información generada internamente con la preparada por entidades externas?		X		<i>Deficiente gestión del Consejo de V.</i>
6	¿El Consejo de Administración revisa y analiza los informes del Gerente?	X			
7	¿La Comisión de Crédito se reúne periódicamente y analiza los informes de la Cartera Vencida?	X			
8	¿Se realizan auditorias, para evaluar la situación de la cooperativa?		X		<i>Por transición de la LEPS, no se la realizó.</i>
	TOTAL	5	3		

Subcomponente: Reporte de Deficiencias.

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observaciones
		SI	NO	N/A	
9	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?		X		<i>No se ha cumplido con las</i>
10	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?		X		<i>observaciones de los dictámenes.</i>
	TOTAL	0	2		

Elaborado por: Autor (JLZG).

Tabla Nro. 39: MATRIZ DE EVALUACIÓN (5TO COMPONENTE)

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Componente: Supervisión

Nro.	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	10	7
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos?	10	3
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	10	6
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	10	10
5	¿Se compara la información generada internamente con la preparada por entidades externas?	10	0
6	¿El Consejo de Administración revisa y analiza los informes del Gerente?	10	8
7	¿La Comisión de Crédito se reúne periódicamente y analiza los informes de la Cartera Vencida?	10	9
8	¿Se realizan auditorias, para evaluar la situación de la cooperativa?	10	0
9	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?	10	0
10	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?	10	5
	TOTAL	100	48

Elaborado por: Autor (JLZG).

$$CF = \frac{48}{100}$$

Criterio:

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15 - 50	ALTO	BAJO
51 - 75	MEDIO	MODERADO
76 - 95	BAJO	ALTO

Confianza = 48% bajo
Riesgo = 52% medio

Interpretación:

El componente de la supervisión arroja un resultado del 48% de confianza y 52% de riesgo, es el reflejo de la poca actuación que tiene el Consejo de Vigilancia en planear y ejecutar sus funciones, son los encargados de la supervisión y control del sistema.

Tabla Nro. 40: HOJA DE HALLAZGOS.

CI-HA 23/31

Nº	REF:	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
1	CI-EC 1/30 Pregunta Nro. 1	Se práctica en forma parcial los principios, valores morales y éticos, al no existirsanciones en caso de violación de los mismos.	Existen principios cooperativos, valores morales y éticos, con los cuales conformar un código de ética para la cooperativa.	Falta de un código de ética establecido que normela conducta, y practica de los empleados y directivos dela cooperativa.	Violación de los principios y valores morales, al no existir un código de ética que regulen y sancionen a los infractores.
2	CI-EC 1/30 Pregunta Nro. 5	El personal de la cooperativa, no cumple de manera eficiente y eficaz las actividades y funciones encomendadas a su cargo.	- El personal debe ser competente, en el desempeño de sus actividades. - El personal debe tener los perfilesque exige cada puesto o cargo.	- Falta de capacitación del personal directivo y operativo - Insuficiente presupuesto que se dispone.	- Uso ineficiente del talento humano. - Inefectividad de las actividades y funciones ejecutadas por el personal operativo y directivo.
3	CI-EC 2/30 Pregunta Nro. 13,14	No se ha implantado un software informático para el manejo de la cartera.	La implantación de un sistema informático permite un buen manejo de la cartera de créditos.	La falta de recursos financieros, no ha permitido la implementación de un software informático.	- Los reportes de cartera son, inexactos,presentacióntardía. - Control inadecuado de las carteras.
4	CI-EC 2/30 Pregunta Nro. 18	El principio de orden se cumplen de manera parcial, los materiales y recursos en las oficinas no se encuentran en orden por el espacio físico en la matriz.	Debe cumplirse el décimo principio administrativo de orden Fayol Henry, y el axioma citado "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".	- Falta de comunicación, con los dirigentes de la comunidad, acuerdos para ocupar las oficinas. -Falta de recursos financieros.	- No se goza de un ambiente laboral óptimo. (inseguridad) - Control inadecuado de las actividades.

5	CI-EC 3/30 Pregunta Nro. 20,21	La cooperativa no posee una estructura organizativa adecuada, para el buen funcionamiento de la misma. Existe desconocimiento de la importancia del organigrama y su manual.	El organigrama estructural, así como el manual de funciones permiten visualizar las líneas de autoridad y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de voluntad en elaborar el presente documento. - Inadvertencia de los beneficios del organigrama y su manual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios no conocen a quien deben acudir en el momento de hacer un trámite en la cooperativa. - Un empleado ejecuta varias funciones a la vez, con lo cual existe dualidad de funciones.
6	CI-EC 1/30 Pregunta Nro. 6 CI-EC 3/30 Pregunta Nro. 30	El proceso de convocatoria, selección y contratación del personal de labores se limita en analizar su educación y capacitación.	Para la selección del personal se debe seguir todo un proceso que comprende varias etapas, convocatoria, análisis y contratación del candidato más competente.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de voluntad en elaborar el presente documento. - Inadvertencia de los beneficios de establecer las políticas en materia de talento humano, para el proceso de contratación. 	El personal contratado no cumple con las actividades de manera eficiente y eficaz, al no poseer la competencia necesaria para el puesto.
7	CI-EO7/30 Pregunta Nro. 1-3	No se ha realizado una planificación estratégica a largo plazo.	Un plan estratégico, permite que la empresa tenga una dirección de futuro, explote sus fortalezas, aproveche sus oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de competencia por parte del nivel directivo. - Falta de voluntad para cambiar, mejorar, descuido. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se persigue objetivos, metas. - Se desconoce los riesgos a los que se enfrenta la cooperativa. - Se desconoce la visión a la cual aspira llegar la cooperativa dentro del mediano y largo plazo.
8	CI-AC 15/30 Pregunta Nro. 7	El oficial de crédito tiene dificultades por los vacíos que tiene para el proceso	- Los informes financieros del Oficial de crédito, deben ser inmediatos,	- La mayoría de los socios son miembros de la comunidad, no era factible	<ul style="list-style-type: none"> - Los informes son poco útiles, inexactos, tardos. - Control que se ejerce a la

		de análisis, y recuperación de la cartera de crédito, con lo cual se dificulta la emisión de reportes financieros de su gestión, al no contar con las herramientas suficientes.	permanentes y oportunos. Las políticas de Crédito y Cobranzas deben constar, en un documento que agrupe tales políticas.	establecer muchas políticas y normas que impidan el acceso a los créditos. - Inexistencia de políticas de crédito y cobranzas. - El descuido y negligencia por parte de la dirigencia en diseñar un manual completo de crédito y cobranzas.	cartera son inadecuados, deficientes. - Los créditos no se recuperan a tiempo provocando la morosidad de 60.000,00 (corte 31/12/2012)
9	CI-AC 16/30 Pregunta Nro.11-17	No existe el servicio de internet, la trasmisión del flujo de información de las 2 cajas son descoordinadas y deficientes.	Las practicas modernas de administración van de la mano con la implementación de la tecnología - internet	- La falta de recursos financieros. - No era factible la implementación del servicio en años anteriores.	- Inseguridad de la información que se genera en la cooperativa. - Desmoralización del empleado y directivo.
10	CI- SM ²¹ /30 Pregunta Nro. 2	Al no existir políticas de compras y control de bienes, no se cumple el objetivo el tercer objetivo que persigue el control interno.	- Salvaguarda de los recursos físicos y financieros - No debe existir la dualidad de funciones, juez y parte.	- Norma inadecuada de la basarse en la confianza de los encargados que son los consejos, gerente y empleados de la cooperativa, quienes realizan las compras.	- Inseguridad en el uso de los bienes y recursos de la cooperativa. - Control inadecuado hacia los bienes de la cooperativa.
11	CI-EC 4/30 Pregunta Nro. 32 CI-AC 15/30 Pregunta Nro. 6	La cooperativa no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión financiera y administrativa.	Los indicadores de gestión ayudan a medir el desempeño del personal, y ayudan a tomar las mejores decisiones.	Los dirigentes han manifestado que es difícil cumplir con los indicadores, ya que es una cooperativa en crecimiento.	No se puede medir el nivel de desempeño de los empleados, al realizar una auditoria no se tienen base para medir y comparar.

Fuente: Los cuestionarios y matrices de evaluación de los 8 componentes de control interno.
Elaborado por: Autor (JLZG)

3.2.9 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS – CARTA A GERENCIA.

Shobol Llin llin, a 02 de febrero del 2012

Tecnólogo
Eduardo Llangoma
Gerente de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.
Presente,

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, deseándoles éxitos en sus labores cotidianas, en aporte del progreso de la COAC “Shobol Llin Llin”Ltda.

Como es de su conocimiento en el mes de enero del presente, he realizado el “*Análisis y evaluación al control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, del periodo fiscal 2012.* El establecimiento del sistema de control interno es responsabilidad de la Gerencia de la cooperativa. Mi responsabilidad consiste en emitir a través de este informe una opinión sobre la seguridad razonable que logra dicho sistema, el proceso lo lleve a cabo observando la normativa vigente de las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

El trabajo se lo efectuó utilizando la combinación de métodos de evaluación, incluyendo a los ocho componentes que considera en el control interno del COSO II.

En mi opinión el sistema de control interno de la cooperativa no permite que las actividades de la entidad tengan una seguridad razonable y así poder controlar los problemas propios de la cooperativa como: la morosidad, liquidez, riesgos financieros, por lo cual me permito que se considere las conclusiones y recomendaciones que se adjuntan en el presente informe.

Por la atención brindada a la presente, le agradezco.

Muy Atentamente.

Jorge Luis Zárate Ganan

cc/. Consejo de Administración y Vigilancia, y demás comisiones especiales.

SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES:

CI-ICI²⁷/31

De la evaluación al cumplimiento de las recomendaciones formuladas en el dictamen presentado por el auditor independiente periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, se evidencio que de las 9 recomendaciones emitidas, 5 se incumplieron y 2 se cumplieron en forma parcial, ocasionando así las deficiencias en el control interno.

Las recomendaciones incumplidas son las siguientes:2,3, 4, 7, 8, y la recomendación1 y 6 se han cumplido parcialmente.

Conclusión:

El Gerente ha manifestado que se requieren de inversión para dar cumplimiento a las recomendaciones, ya que se necesita el asesoramiento de técnicos y profesionales en distintas ramas, y se dispone de escasos fondos.

Recomendación:

Al Gerente:

Dispondrá a toda la Asamblea General de socios, que se destine las utilidades retenidas, para la adquisición de equipamiento en la infraestructura, así como las capacitaciones respectivas, y que se lo realice dentro del periodo 2013.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ACTUAL.

En la presente evaluación se pudo evidenciar la poca importancia que se la da al control interno dentro de la cooperativa, esto se evidencia en el incumplimiento de las recomendaciones emitidas en la anterior evaluación.

1.- Diseño de un código de ética.

Conclusión:

No se cuenta con un código de ética, que permite orientar al personal a cumplir responsablemente con sus actividades, y deberes de manera responsable, así como sancionar a los infractores que no cumplan con los valores y principios estipulados dentro de la cooperativa, y demás normas inherentes a las cooperativas de ahorro.

Recomendaciones:

A la Asamblea General.

Se conforme la comisión de ética y disciplina con 3 vocales, quienes se encargaran del cumplimiento de los valores y principios, estipulados en el estatuto y reglamento.

A la Gerencia.

CI-ICI²⁸/31

Poner en marcha el proyecto de estructuración de un código de ética, recogiendo todos los principios y valores morales inherentes y aplicables, una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de todos los empleados y directivos.

2.-Incompetencia del personal.

Conclusión:

La falta de capacitación, ocasiona que las actividades de la cooperativa no se realicen de manera eficiente y eficaz, a esto se suma que algunos directivos y empleados no cumplen con los requisitos académicos necesarios para ejercer sus funciones.

Recomendación:

Al Gerente:

Elaborar un plan y cronograma de capacitación, en temas de administración, contabilidad, finanzas populares, y atención al cliente.

3.- Implantación de un software informático para la cartera.

Conclusión:

No se dispone de un software informático para el manejo de la cartera, lo que provoca que los reportes e informes financieros se realicen de manera tardía.

Recomendación:

Al Gerente.

Gestionar fondos para la adquisición o diseño de un software informático acorde a las necesidades, que permita mediante módulos controlar el vencimiento de la cartera, interconectar a las 2 cajas, reportes financieros entre otras.

4.- Infraestructura y ambiente de trabajo inadecuado.

Conclusión:

La distribución de los equipos y materiales en la matriz, no es la adecuada por su espacio físico, se dispone de oficinas en construcción de la comunidad para su uso. En el Anexo 3, se puede observar el espacio físico de las oficinas en la matriz.

El décimo principio administrativo de Henry Fayol nos recuerda el axioma “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, no se cumple este principio administrativo debido a la conclusión que se ha llegado.

Recomendación:**CI-ICI²⁹/31****Al Gerente.**

Convocar a una reunión con los representantes del gobierno comunal de la localidad, para que se proponga la disposición de uso de las demás oficinas, cercanas a la cooperativa. En caso de acuerdo distribuir la oficina conforme, al Anexo4.

5.- Desconocimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad.**Conclusión:**

El personal directivo y operativo no conoce la importancia de los organigramas, ocasionando así la deficiencia en las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad entre el personal directivo y operativo.

Recomendación:**Al Gerente.**

Se diseñe el organigrama estructural con su respectivo manual, y en reunión de los Consejos se detalle la importancia de estas herramientas, dando a conocer a cada miembro directivo y empleado, sus líneas de autoridad y responsabilidad.

6.- Diseño de políticas en materia de recursos humanos.**Conclusión:**

No se tienen establecido claramente las políticas y normas para el reclutamiento, selección y contratación del personal. Por cuanto la rotación del personal es nula, se ha descuidado este en definir las políticas en materia de recursos humanos.

Recomendación:**A la Asamblea General.**

En la conformación de la nueva directiva, se designe la creación de la “*comisión de educación y talento humano*” integrada por 2 personas, quienes se encargaran de la establecer las políticas de recursos humanos, así como de las capacitaciones.

Recomendación:**Gerente.**

Se defina las políticas y normas en materia de recursos humanos, en el cual se haga constar el proceso de concursos de méritos y oposición, los premios e incentivos, sanciones entre otros aspectos.

7.- Carencia de planificación estratégica.

CI-ICI³⁰/31

Conclusión:

La elaboración de una plan estratégico a largo plazo es de vital importancia para la cooperativa en la evaluación anterior también se evidencio, no se conoce los objetivos y la visión claramente, y los riesgos también crecen.

Recomendación:

Al Gerente.

Se elabore el plan estratégico para 4 años, donde se plantee las metas a alcanzar y las acciones y estrategias necesarias que se utilizaran, en base a esta herramienta se podrá desagregar los planes operativos y planes de trabajo.El objetivo primordial es que mediante la elaboración del plan estratégico, también se maneje los riesgos y se tomen las debidas correcciones.

A la Junta de Vigilancia.

Se involucre en la elaboración del plan estratégico, para el análisis y manejo de los riesgos conjuntamente con la gerencia, así se podrá eliminar, contrarrestar los riesgos.

8.- Manual de crédito y cobranzas incompleto.

Conclusión:

Se tiene establecido políticas de crédito, requisitos para apertura de cuenta, otorgación de créditos, de forma aislada e incompleta.

Recomendación:

A la Gerencia y Jefe de Crédito.

Consolidar en un documento denominado “Manual de Crédito y Cobranzas”, todas las políticas, normas y controles que se tienen establecidos para el análisis, evaluación y recuperación del crédito y completar los vacíos que se hallen en el documento que se elabore conjuntamente con la gerencia.

9.- Baja implementación de Tecnología – Internet.

Conclusión:

No se dispone del servicio de internet, con lo cual la caja de la sucursal y la matriz se encuentran descoordinadas en los reportes financieros. Si bien la telefonía fija está implantada para la comunicación, esta no permite el envío de la información contable y de crédito.

Recomendación:**CI-ICI³¹/31****A la Asamblea General.**

Se recomienda implementar el servicio de internet, a fin de mejorar la captura y envío de información entre las dos cajas. Para lo cual se proceda a contratar informáticos, quienes realizaran y ejecutaran los trabajos correspondientes.

10.- Inseguridad de los bienes y recursos.**Conclusión:**

Al no disponer de un departamento o comisión encargada de las compras y el manejo de los bienes y recursos de la cooperativa, estas no están debidamente codificadas, constatadas periódicamente.

Recomendación:**A la Asamblea General.**

En la conformación de la nueva directiva, se designe la creación de la “*comisión de compras y control de bienes*” integrada por 2 personas, quienes se encargaran de la codificación, constatación de los bienes, y ejecutar el proceso de compras.

A la Gerencia.

Asesore y trabaje conjuntamente con la comisión de compras y control de bienes en la custodia de los bienes de la institución.

11.- Establecimiento de indicadores de gestión.**Conclusión:**

No existen indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño del personal directivo y operativo de la cooperativa.

Recomendación:**A la Gerencia.**

Establecer indicadores de gestión, observando la normativa general de las cooperativas, con el fin de disponer de parámetros y facilitar en posteriores auditorías la disposición de los mismos.

El financiamiento es urgente para la cooperativa, para poder fortalecer su sistema de control interno, así mismo la propuesta de creación de las diferentes comisiones descritas fortalecerá el control y contribuiría al cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO.

4.1. Reestructuración del sistema de control interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Desde hace varios años las organizaciones vienen enfrentando diferentes retos que los han llevado a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. En este contexto la reestructuración del sistema de control interno a la presente cooperativa es indispensable, pero *¿qué es reestructurar?*

El concepto de reestructuración es un concepto bastante abstracto que hace referencia al reordenamiento o a la reorganización de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.⁶⁰

Para comenzar a hablar de lo que significa la reestructuración, debemos aclarar en primer lugar lo que se entiende por estructura. Una estructura es un sistema organizado y jerarquizado de elementos, ideas, nociones, personas, etc. En la estructura encontramos diferentes niveles de jerarquía o relevancia y, lo más importante, conexiones e interconexiones entre todas las partes que forman el todo. Si estas partes no estuvieran conectadas entre sí, en lugar de contar con una estructura tendríamos un listado de elementos, por ejemplo una estructura sindical representa jerarquías de poder.

La reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema.⁶¹

En vista de lo expuesto la innovación de este propósito es precisamente reformar, reorganizar, renovar, y en algunos casos llenar los vacíos que se hallaron en la etapa anterior de la evaluación del sistema.

⁶⁰ Definición ABC. (s. f.). *Definición de Reestructuración*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>. (En línea) (párr. 1-3)

⁶¹ Ídem

4.1.1 Objetivos de la Propuesta.

Mediante la implementación y aplicación del presente sistema, se lograra cumplir los siguientes objetivos de control interno:

1. Proporcionar una seguridad razonable de las operaciones y actividades, promoviendo la eficiencia, eficacia y economía bajo principios y valores éticos.
2. Garantizar la transparencia, razonabilidad, confiabilidad y oportunidad de la información financiera, emitida en los estados financieros y demás informes.
3. Salvaguardar los recursos físicos y financieros de la cooperativa a fin de proteger su uso indebido y sean utilizados para los fines adquiridos.
4. Cumplir con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y demás normas aplicables.

4.1.2 Ámbito de aplicación.

El conjunto de normas, políticas, y procedimientos que se describan en la presente, serán aplicables en todas las actividades y operaciones que se generen en las diferentes áreas y organismos directivos de la cooperativa de ahorro y crédito "Shobol Llin Llin" Ltda, a partir de su aprobación por la Asamblea General.

4.1.3 Descripción de la Propuesta.

Para llevar a cabo la propuesta de reestructurar el sistema de control interno de la cooperativa "Shobol Llin Llin" Ltda, se procederá a escribir las normas, políticas, y procedimientos que en conjunto conformara cada uno de los componentes que establece el COSO II. Seguidamente se interrelacionara los componentes a los distintos niveles de la estructura organizacional, a fin de estructurar un sistema de control interno eficaz, que permita cumplir con cada uno de los objetivos que se plantea en la propuesta.

En el primer componente denominado "ambiente de control", los productos serán: código de ética que contiene los principios, valores y respectivas sanciones para los infractores, el organigrama estructural, manual de funciones, el reglamento interno de trabajo, que regulen las actividades de los empleados.

El segundo componente "objetivos", se propone un formato para plantear los objetivos, los factores críticos que atrae consigo, y los indicadores que determinen el cumplimiento o no de esos objetivos.

En los componentes 3, 4 y 5 se tratara la "Evaluación de Riesgos" donde se propone formatos y metodologías que le permitan a la cooperativa identificar, clasificar, manejar, controlar, y tomar las debidas decisiones.

En el tercer componente “actividades de control”, se definirá las políticas de crédito y cobranzas a fin de normar el proceso crediticio; se establecelas normas de control para la información financiera, control de bienes, y demás normas generales a fin de normar las actividades y procesos,facilitando la guía de sus usuarios.

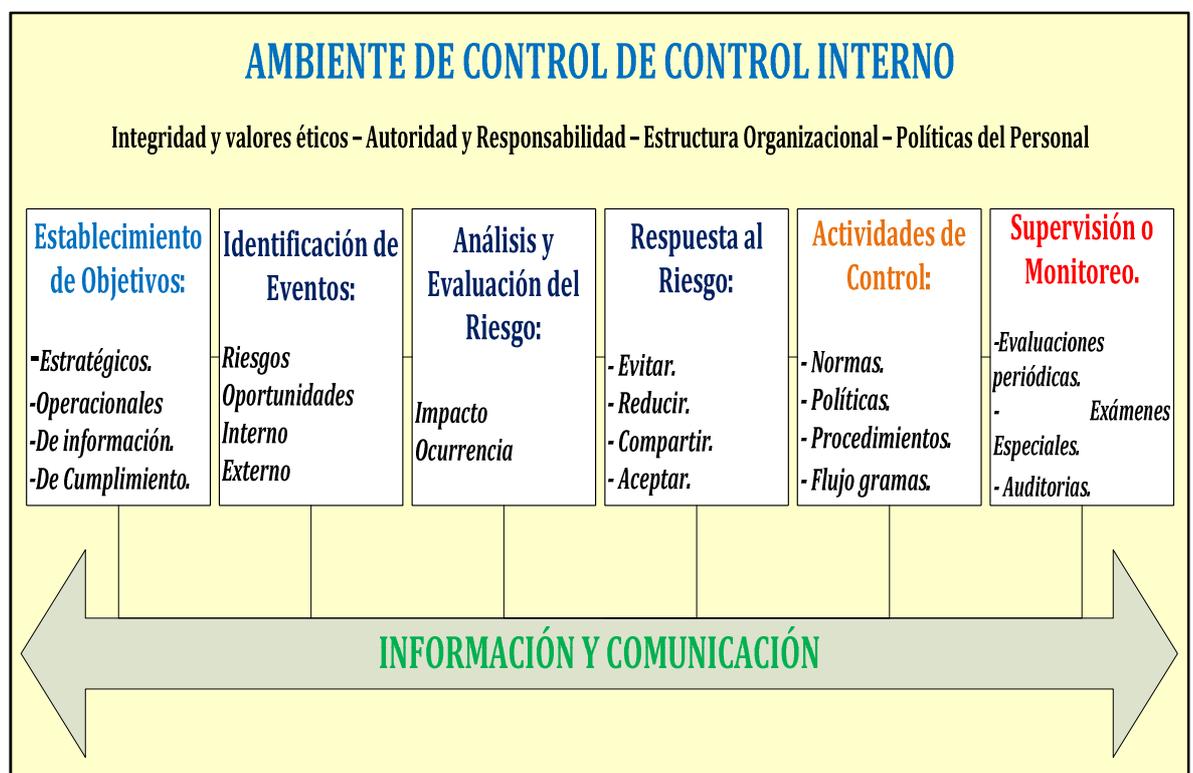
El cuarto componente es la “información y comunicación”, donde se plantea el sistema e información y comunicación, para la captación, identificación, transmisión de los datos en información, así mismo como se efectuara la comunicación interna y externa de la cooperativa.

En el último componente “supervisión”, se contemplara el proceso de gestión que realizara el Consejo de Vigilancia, a través del monitoreo del control interno.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA "EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SHOBOL LLIN LLIN " LTDA.

El sistema de control interno, está conformado por los 8 componentes que emite el COSO II, interrelacionados en un proceso conjunto, como se indica a continuación:

FIGURA NRO. 10: COMPONENTES DEL COSO II.



Fuente: TeoríaCOSO II.
Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.1. El Ambiente de Control Interno.

FIGURA NRO. 11: ENTORNO DE CONTROL - COAC "SHOBOL LLIN LLIN" LTDA.



Fuente: Fotos Matriz y Sucursal.
Editado por: Autor (JLZG).

El ambiente de control, está constituido por todas las pautas de comportamiento a nivel operativo de todos los puestos y niveles directivos regidos por los principios y valores del cooperativismo y sector económico popular y solidario, el espacio físico en si donde se realizan todas las actividades y operaciones, el tratamiento que se da al recurso más valioso el "talento humano", dentro de esta premisa se propone un buen ambiente de control conformado por los elementos siguientes.

Integridad y valores éticos.-Los principios y valores que se describen en el código de ética y conducta, son los que se practican a nivel mundial en las cooperativas, sumado a la característica especial que dispone esta cooperativa de que sus socios pertenecen a los pueblos y nacionalidades del Ecuador. Lo ideal es aplicar estos principios descritos de manera que se refleje en el estilo de gestión, y resultados.

Autoridad y responsabilidad.-La autoridad y responsabilidad que deben desempeñar en cada uno de los puestos y cargos, viene directamente relacionado a lo que estipula el reglamento interno, estatuto social y normas que dictare la SEPS.

Estructura organizacional.-El proceso para definir la estructura organizacional de la cooperativa es departa mentalizar las actividades, luego conformar y redactar el manual de funciones donde se agrupa las autoridades y responsabilidades.

Políticas de personal.-El código de trabajo establece claramente los lineamientos generales sobre relaciones laborales, además se establecerá medidas para administrar de mejorar manejar el recurso humano, que hoy en día se constituye el más valioso e importante de los recursos.

4.2.1.1 Código de ética y conducta (Integridad y valores éticos).

Presentación.

El código de ética y conducta de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, contienen los principios de la LEPS, cooperativismo, prácticas ancestrales de los P&N, además de las normas generales de conducta, con el fin de fomentar y cultivar los valores éticos entre todo el personal de labores, directivo y socios de la cooperativa. El presente código contiene 2 títulos, en el primero se detalla las generalidades, principios, valores, del comité de ética, prohibiciones y en el segundo título se trata las sanciones aplicables en caso de incumplir las normas de este código.

TÍTULO I

Capítulo I

GENERALIDADES:

Art. 1 Objetivo del código.

El fin primordial que persigue el presente código es mantener un conjunto de normas que regulen el comportamiento de los empleados, directivos y socios en el cumplimiento diario de sus actividades.

Art. 2 Ámbito de aplicación.

El presente código es de aplicación obligatoria en la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, el cual será difundido oportunamente a todo el personal de labores, directivos y socios quienes deben observar y aplicar el contenido del presente código.

Art. 3 De los principios y valores:

El presente código se rige por los principios de la LEPS, cooperativos, y las prácticas ancestrales subdivididos de la siguiente manera:

Principios establecidos en el Art. 4 de la LEPS.

- 1) La búsqueda del buen vivir y del bien común;**
- 2) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;**
- 3) El comercio justo y consumo ético y responsable;**
- 4) La equidad de género;**
- 5) El respeto a la identidad cultural;**
- 6) La autogestión;**
- 7) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,**
- 8) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.**

Principios cooperativos universales:

- 1) Membresía abierta y voluntaria;
- 2) Control democrático de los miembros;
- 3) Participación económica de los miembros;
- 4) Autonomía e independencia;
- 5) Educación, formación e información;
- 6) Cooperación entre cooperativas;
- 7) Compromiso con la comunidad;

Prácticas ancestrales de los pueblos y nacionalidades:

Minga: como uno de los legados más importantes de nuestros antepasados, cuando sea necesario se recurrirá a esta práctica en beneficio de la cooperativa.

Valores:

Integridad: el deseo ferviente de hacer lo correcto en beneficio de la cooperativa, el empleado y directivo, ha de proceder practicando las cualidades morales propias en él, sumado a los valores éticos, principios bíblicos.

Solidaridad: como una de las características más sobresalientes de los pueblos y nacionalidades del Ecuador es la unión, el compañerismo comunitario, dentro del cual se halla la solidaridad. La cooperativa ha de velar el cumplimiento de la solidaridad para con sus socios, en momentos de necesidad.

Honestidad: es una de las cualidades morales más elevadas que practican los directivos y empleados, son sinceros con su manera de proceder en sus actividades, producto de cual se crea un ambiente de confianza mutua.

Respeto: los directivos y empleados se obligan mutuamente a reconocer la autoridad jerárquica que poseen, bajo precepto cumplen y obedecen, responsabilidades y funciones, esto es dentro y fuera de la cooperativa.

Puntualidad: se controla mediante hojas de entrada y salida, la puntualidad es el respeto hacia los demás, es tenerlo todo planificado diariamente.

Responsabilidad: el personal operativo y directivo en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones aceptan las consecuencias positivas o negativas que se originan luego de las acciones que imparten.

Compromiso: el personal debe encontrarse altamente motivado y comprometido con lograr el engrandecimiento de la cooperativa, a través del cumplimiento de las diferentes tareas, funciones encomendadas.

Capítulo II

DE LA COMISIÓN DE ÉTICA Y VALORES:

Art. 4 Conformación de la Comisión.

La comisión estará conformada de acuerdo a lo que dispone el reglamento interno y el estatuto social, por lo tanto es integrado por 3 vocales designados por el Consejo de Administración.

Art. 5 Funciones:

- Difundir el presente código a todo el personal operativo, directivo y socios de la cooperativa.
- Velar por el cumplimiento estricto del presente código.
- La comisión sesionara de manera ordinaria una vez por trimestre y extraordinariamente cuando así lo convoque el presidente o sus vocales.
- Coordinar con el comité de educación y talento humano, planes, cursos, talleres o cualquier medio adecuado para promover la difusión y el contenido con las buenas prácticas del presente código.
- Recibir denuncias de transgresiones al presente código de ética.
- Sancionar a los infractores de acuerdo al procedimiento.
- Informar al Consejo de Administración sobre su gestión.
- Designar remover a los vocales de la comisión.

Art. 6 Modificaciones, reformas.

El código está acorde y conforme a la LEPS, principios del cooperativismo mundial, por lo tanto, cualquier modificación, o actualización de las demás normas serán causa de reforma inmediata del presente código. Para lo cual se convocara a una reunión extraordinaria a la Comisión de Ética y Valores, que en coordinación con el Gerente realizaran las respectivas modificaciones.

Art.7 De las prohibiciones:

Se prohíbe a todo el personal directivo, operativo y socios de la cooperativa los siguientes actos inadecuados:

- Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
- Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;

- Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
- Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
- Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
- Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
- Se prohíbe el uso inadecuado de los bienes, materiales y demás recursos que lo hagan para fines particulares, o propósitos que no sean aquellos para los cuales fueron adquiridos y destinados.
- Los directivos de los consejos y las respectivas comisiones creadas, deberán abstenerse de acceder, duplicar, reproducir o hacer uso de manera directa o indirecta de todo dato e información de la cooperativa, sin la autorización respectiva.
- No deberán solicitar o aceptar dinero, beneficios, regalos u otras ventajas que afecten las decisiones objetivas de la cooperativa.
- No deberán participar que asuntos que generen conflictos de intereses, tales como la aprobación de créditos para sí, sus parientes o relacionados.
- Otorgar préstamos si no se cumple los requisitos mínimos.

TÍTULO II

De las sanciones.

Art. 8 Proceso de investigación y sanción.

Para imponer una sanción, se seguirán estrictamente el siguiente procedimiento.

- 1)** Se procederá a sancionar a un trabajador, directivo y socio, por denuncia de algún socio, informes de dictámenes de auditorías independientes, evaluaciones periódicas del gerente, o alguna presunción de acto ilícito.
- 2)** Conocido al infractor inmediatamente, se convocara a una reunión al Consejo de Administración, para que conozca el caso.
- 3)** El Consejo de Administración, según la gravedad de la falta convocara a una reunión, a todas las personas involucradas en el caso, sea infractor para que exponga los justificativos del caso, denunciante, familiares del infractor 2, 3 representantes de la directiva de la comunidad.
- 4)** La reunión deberá constar en un acta, donde constara las resoluciones del caso.

5) Finalmente se procederá a sancionar al infractor según el Art. 9, tabla Nro. 41 de los tipos de infracciones.

Art. 9 Tipos de sanciones.

Para la imposición de las sanciones se tomara en cuenta la gravedad de la violación cometida, conforme a la siguiente tabla clasificatoria.

- a) Amonestación. Leve
- b) Multa. Leve, media
- c) Suspensión Temporal. Media
- d) Destitución del Cargo. Grave
- e) Seguimiento Legal. Grave

TABLA NRO. 41: TIPOS DE INFRACCIONES.

Infracciones:	Tipo:	Sanción:
- Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;	Leve	Amonestación. 2 reincidencias se proceden a la multa de 10,00.
- Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;	Media	Multa 10,00, 2 reincidencias se procede a la suspensión temporal.
- Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la SEPS, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;	Grave	
- Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;	Media	Multa de 20,00 y suspensión de 5 días sin sueldo.
- Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;	Grave	Destitución del Cargo.
- Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la LEPS y su Reglamento General;	Grave	Destitución del Cargo.
- Se prohíbe el uso inadecuado de los bienes,	Media	Multa de 20,00 y

<p>materiales y demás recursos que lo hagan para fines particulares, o propósitos que no sean aquellos para los cuales fueron adquiridos y destinados.</p> <p>- Los directivos de los consejos y las respectivas comisiones creadas, deberán abstenerse de acceder, duplicar, reproducir o hacer uso de manera directa o indirecta de todo dato e información de la cooperativa, sin la autorización respectiva.</p>	Leve	<p>suspensión de 5 días sin sueldo.</p> <p>2 reincidencias se proceden a la multa de 10,00.</p>
<p>- No deberán solicitar o aceptar dinero, beneficios, regalos u otras ventajas que afecten las decisiones objetivas de la cooperativa.</p>	Media	Multa de 20,00 y suspensión de 5 días sin sueldo.
<p>- No deberán participar que asuntos que generen conflictos de intereses, tales como la aprobación de créditos para sí, sus parientes o relacionados.</p>	Media	Multa de 20,00 y suspensión de 5 días sin sueldo.
<p>- Otorgar préstamos si no se cumple los requisitos mínimos.</p>	Grave	Destitución del Cargo.
<p>- Ocultar información en beneficio personal y en perjuicio de la cooperativa.</p>	Leve	2 reincidencias se proceden a la multa de 10,00.
<p>- Maltratar a clientes o familiares.</p>	Grave	Destitución del Cargo.
<p>- Ingerir bebidas alcohólicas en horario de trabajo.</p>	Media	Multa de 20,00 y suspensión de 5 días sin sueldo.
<p>- Abuso de autoridad en las funciones que le compete.</p>	Media.	

Elaborado por: Autor (JLZG).

Disposiciones Generales:

Primera: El Consejo de Administración dispondrá los medios de difusión más adecuados, para el conocimiento del contenido del presente código.

Segunda: El Consejo de Vigilancia velara en sus exámenes de fiscalización y control, el cumplimiento del presente código.

Tercera: El presente código entrara a regir, a partir del día siguiente de su aprobación en la Asamblea General de socios.

4.2.1.2 Administración estratégica y estructura organizativa.

4.2.1.2.1 Filosofía Administrativa.

De acuerdo a los principios citados a lo que se rigen la cooperativa, la administración que debe practicar es un sistema abierto y participativo donde se cumpla las siguientes características:

1. La democracia en las decisiones “un socio, un voto”.
2. Participación e integración activa en la gestión por parte de los socios.
3. Propiedad colectiva de los factores productivos.
4. Comunicación fluida, flexible y eficaz.
5. Compromiso con la comunidad “Shobol Llin Llin”, para contribuir en la mejora de las condiciones de vida de sus miembros.

Para lo cual y de acuerdo a su estatuto social Art. 13, se regirá por la siguiente estructura interna para el gobierno, dirección, administración y control interno.

- Asamblea General de Socios o de Representantes;
- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia;
- Gerencia; y,
- Comisiones Especiales.

Requieren para su gestión, la formulación de una planificación estratégica a largo plazo que incluya, además de los planes operativos, y de trabajo los mismos que estarán en función de la misión, visión que se propone a continuación.

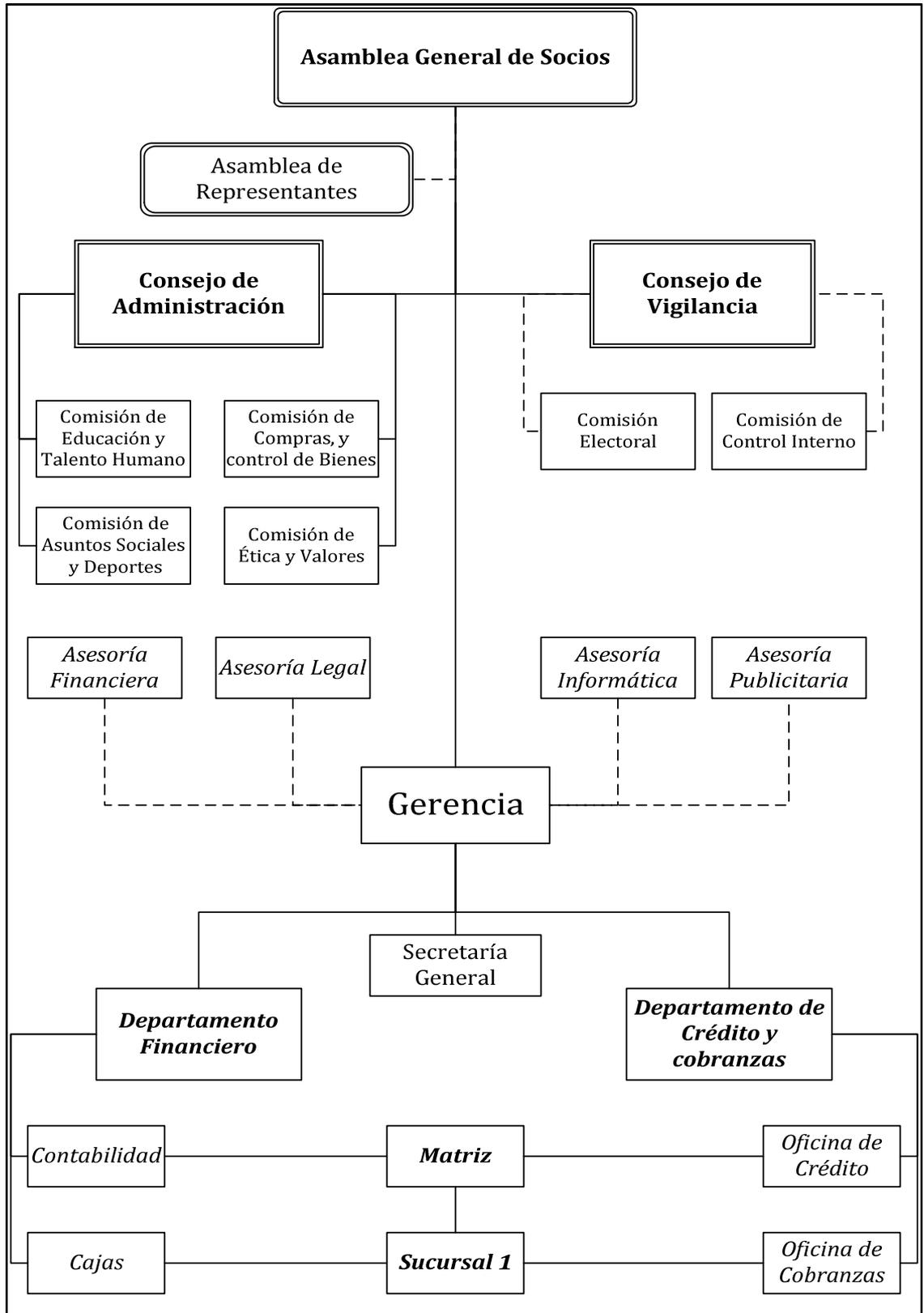
4.2.1.2.2 Misión propuesta:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, es una institución del Sector Financiero Popular y Solidario que brinda servicios de ahorro, crédito e inversiones a todos sus socios, cumpliendo normas y principios del cooperativismo fomentado los valores morales, con el fin de contribuir al desarrollo económico del cantón Riobamba”.

4.2.1.2.3 Visión propuesta:

“Ser una institución financiera representativa del Sector Financiero Popular y Solidario del Cantón Riobamba, ofertando productos financieros de calidad, mediante procesos y recursos calificados, apoyando el logro del Sumak Kawsay del centro del país”

FIGURA NRO. 12: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO:



Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.1.2.4 Organigrama propuesto (descripción):

El presente organigrama está acorde al nuevo estatuto, reglamento interno y la LEPS, y es obligación general que se dé a conocer a todos los empleados y socios, a través de graficas impresas en un lugar visible y accesible para todos.

La líneas continuas (—) representa que la comunicación es directa, permanente entre sus conectores, mientras que en las líneas entrecortadas (---), significa que la comunicación es temporal, transitoria de asesoría y consulta.

Es obligación de la Gerencia redefinir la estructura orgánica, cuando existan cambios importantes como creación de nuevas sucursales, creación de departamentos.

El Organigrama que se propone es de tipo vertical, con líneas de autoridad Staff (Especialización) y en el cual se identifica claramente 4 niveles jerárquicos:

- 1) **Nivel Institucional:** lo conforma la Asamblea General o de representantes.
- 2) **Nivel Directivo:** conformado de la siguiente manera:
 - ✓ Consejo de Administración; presidente, secretario, tesorero, 2 vocales principales y 1 suplente.
 - ✓ Consejo de Vigilancia; presidente, secretario, tesorero, 3 vocales principales y 2 suplentes.
 - ✓ Comisión de Asuntos Sociales y Deporte; 3 vocales.
 - ✓ Comisión de Ética y Valores; 3 vocales.
 - ✓ Comisión de Compras y control de bienes; 2 vocales.
 - ✓ Comisión de Educación y Talento Humano; 4 vocales
 - ✓ Comisión de Control Interno (Comisión Transitoria); 5 integrantes, a los 2 vocales se suman el gerente y 2 vocales del Consejo de Vigilancia.
 - ✓ Comisión Electoral (Comisión Transitoria); presidente, vicepresidente, secretario.
- 3) **Nivel Consultivo:** conformado por las Asesorías: financiera, legal, informática, y publicitaria.
- 4) **Nivel Ejecutivo:** conformado básicamente por el gerente general.
- 5) **Nivel Operativo:** conformado de la siguiente manera:

Departamento Administrativo y Contable; contador con su auxiliar, 2 cajeros.
Departamento de Crédito y Cobranzas; Jefe de Crédito, 2 oficiales de crédito.

4.2.1.2.5 Manual de Funciones.

Objetivo:

El presente manual de funciones, tiene por objetivo indicar a cada uno de los miembros del organigrama las funciones a ser cumplidas en los distintos departamentos y puestos de trabajo o gestión.

TABLA NRO. 42: ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO:<i>Asamblea General de Socios</i> UNIDAD:<i>Asamblea</i> NIVEL:<i>Institucional</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa, conformado por todos los socios calificados y activos, sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;- Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;- Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;- Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;- Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;

- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los candidatos por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
- Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
- Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS:

Son obligaciones y derechos de los socios, los que se estipule en el estatuto social y reglamento interno, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes.

DEPENDIENTES:

- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia;
- Gerencia; y,
- Comisiones Especiales.
- Departamentos Operacionales.

REQUISITOS:

- Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de pertenecer al Sector Financiero Popular y Solidario, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.
- El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 43: ASAMBLEA DE REPRESENTANTES.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> “SHOBOL LLIN LLIN” Ltda.</p> <p>CARGO: Asamblea de Representantes. UNIDAD: Asamblea NIVEL: Institucional</p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la representatividad de la Asamblea General, el número de socios supera los 200 se elige en esta cooperativa, sus decisiones obligan a todos los socios.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Le compete cumplir con todas las funciones descritas para la Asamblea General.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asamblea General de Socios.
<p>DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Consejo de Administración;- Consejo de Vigilancia;- Gerencia; y,- Comisiones Especiales.- Departamentos Operacionales.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- De conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.- El socio debe representar equitativamente a una familia, jefe de hogar, sector, comunidad, parroquia según corresponda.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 44: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

<p style="text-align: center;"><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p><i>CARGO:</i> <i>Presidente y Vocales</i> <i>PUESTO:</i> <i>Consejo de Administración</i> <i>NIVEL:</i> <i>Directivo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.</p>
<p>FUNCIONES DEL PRESIDENTE:</p> <ul style="list-style-type: none">- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;- Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno. <p>FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cumplir con las funciones que le encargue el presidente.- Delegaciones dispuestas por el Consejo.- Representar al presidente en caso de ausencia.- En caso de renuncia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente. <p>FUNCIONES DEL SECRETARIO: El secretario del Consejo de Administración podrá ser o no socio, y puede actuar formando parte de la nómina del personal operativo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;- Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;- Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos

<p>institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener la correspondencia al día; - Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda; - Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; - Notificar las resoluciones; - Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración; - Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General; - Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; - Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine; - Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno. <p>FUNCIONES DEL CONSEJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Representantes.
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el Consejo de Vigilancia; <p>DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia. - Comisiones Especiales. - Departamento Financiero. - Departamento Crédito y Cobranzas.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener al menos dos años como socio en la cooperativa; - Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión; - Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa; - Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande; - No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior; - No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 45: CONSEJO DE VIGILANCIA.

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CARGO: *Presidente y Vocales*

PUESTO: *Consejo de Vigilancia*

NIVEL: *Directivo*

DESCRIPCIÓN:

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por....10 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

FUNCIONES DEL PRESIDENTE:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales cuando la requiere y en las reuniones del Consejo de Vigilancia;
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones del Consejo de Vigilancia;
- Estar presente en todos los actos oficiales de la cooperativa;
- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE:

- Cumplir con las funciones que le encargue el presidente.
- Delegaciones dispuestas por el Consejo.
- Representar al presidente en caso de ausencia.
- En caso de renuncia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente.
- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

FUNCIONES DEL SECRETARIO:

- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- Tener la correspondencia al día;
- Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de

<p>Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; - Notificar las resoluciones; - Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno. <p>FUNCIONES DEL CONSEJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de Representantes.
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el Consejo de Administración; <p>DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia; y, - Comisiones Especiales. - Departamento Financiero. - Departamento Crédito y Cobranzas.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener al menos dos años como socio en la cooperativa; - Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión; - Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa; - Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande; - No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior; - No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 46: GERENTE

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CARGO: Gerente

PUESTO: Gerencia

NIVEL: Ejecutivo

DESCRIPCIÓN:

Es el representante legal de la cooperativa judicial y extrajudicial, será nombrado y posesionado por el Consejo de Administración, luego del concurso.

FUNCIONES:

- 1) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
- 2) Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- 3) Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- 4) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
- 5) Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
- 6) Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- 7) Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- 8) Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
- 9) Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
- 10) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- 11) Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
- 12) Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
- 13) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión

eficiente y económica de la cooperativa;

- 14) Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
- 15) Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
- 16) Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;

JEFE SUPERIOR:

- Asamblea de Representantes.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.

- En coordinación con las Comisiones Especiales.

DEPENDIENTES:

- Departamento Financiero.
- Departamento Crédito y Cobranzas.

PERFIL:

Requisitos:

- En orden de preferencia; haber nacido en la comunidad o tener vínculo familiar, haber nacido en la parroquia, en general.

Competencias:

Académicas:

- Poseer título de tercer nivel en carreras afines a la administración, economía, finanzas, contabilidad y auditoría.
- Experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

Aptitudes/Capacidades:

- Poder de negociación y persuasión.
- Liderazgo.
- Excelentes relaciones interpersonales.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 47: COMISIÓN DE EDUCACIÓN Y TALENTO HUMANO

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CARGO: *Presidente y Vocales*

PUESTO: *Comisión de Educación y Talento Humano.*

NIVEL: *Directivo*

DESCRIPCIÓN:

La comisión de educación y talento humano es el encargado de planificar los programas de capacitación para los socios y trabajadores de la cooperativa, así como proponer políticas de recurso humanos.

FUNCIONES DEL PRESIDENTE:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las reuniones de la comisión.
- Estar presente en todos los actos oficiales de la cooperativa;
- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

FUNCIONES DEL SECRETARIO:

- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- Tener la correspondencia al día;
- Llevar un registro de resoluciones, de la Comisión;
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
- Notificar las resoluciones;
- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

FUNCIONES DE LA COMISIÓN:

- Elaborar el plan de capacitación y su cronograma que se aplicara durante el año.
- Organizar y desarrollar los, talleres, seminarios, conferencias programadas, con el fin de mejorar el destino de la inversión de los socios a su vez mejorar el rendimiento de todo el personal dela cooperativa.
- Promover y proponer otras actividades de interés para los socios.
- Impulsar actividades educativas que vayan en pos de la mejora.
- Desarrollar políticas para la administración del recurso humano.
- Fortalecer el reglamento interno de trabajo, y las políticas de talento humano.

- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.

JEFE SUPERIOR:

- Asamblea de Representantes.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.

- En coordinación con el Gerente y demás comisiones especiales.

DEPENDIENTES:

- Ninguno.

REQUISITOS/PERFIL:

- Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
- Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
- Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
- No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;
- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 48: COMISIÓN DE ÉTICA Y VALORES.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Presidente y Vocales</i> PUESTO: <i>Comisión de ética y valores.</i> NIVEL: <i>Directivo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la encargada de hacer cumplir el código de ética, y fomentar los valores dentro de la cooperativa, en caso de reformas y modificaciones son quienes realizan las respectivas correcciones o actualizaciones.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Todo lo que estipula el Art. 5, del código de ética.- Las demás que se estipulen en el estatuto social y reglamento interno.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asamblea de Representantes.- Consejo de Administración.- Consejo de Vigilancia.
<ul style="list-style-type: none">- En coordinación con el Gerente y demás comisiones especiales.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;- Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;- Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;- No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 49: COMISIÓN DE COMPRAS Y CONTROL DE BIENES.

<p style="text-align: center;"><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Presidente y Vocales</i> PUESTO: <i>Comisión de compras y control de bienes.</i> NIVEL: <i>Directivo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la comisión encargada de cumplir con el proceso de compras, y custodiar todos los recursos financieros, materiales y demás de la cooperativa, aplicando las normas establecidas para el efecto.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar todas las compras que no se realicen con caja chica.- Custodiar mediante mecanismos de control los bienes, materiales y suministros.- Las demás que se estipulen en las reuniones de la comisión.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asamblea de Representantes.- Consejo de Administración.- Consejo de Vigilancia.
<ul style="list-style-type: none">- En coordinación con el Gerente y demás comisiones especiales.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;- Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;- Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;- No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 50: COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES Y DEPORTES

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Presidente y Vocales</i> PUESTO: <i>Comisión de Asuntos Sociales y deportes.</i> NIVEL: <i>Directivo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la comisión encargada de participar y vigilar los procesos de sanciones, problemas sociales, y también de fomentar la práctica deportiva y cultural.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Promover a impulsar la identidad cultural, de los socios.- Organizar programas de integración en las fechas festivos.- Planificar y organizar programas deportivos, con el propósito de mejorar la salud física y mental de todos los empleados, directivos y socios de la cooperativa.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asamblea de Representantes.- Consejo de Administración.- Consejo de Vigilancia.
<ul style="list-style-type: none">- En coordinación con el Gerente y demás comisiones especiales.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;- Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;- No haber sido relegido en el periodo inmediato anterior;- No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 51: JEFE DE CRÉDITO.

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CARGO: Jefe de Crédito

UNIDAD: Departamento de Crédito y Cobranzas

NIVEL: Operativo

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD:

El Departamento de Crédito y Cobranzas de la cooperativa tiene como misión contribuir al logro de la misión institucional, cumpliendo su labor principal que es el de controlar adecuadamente las operaciones activas y pasivas.

Para lo cual tiene dentro de su unidad al siguiente personal:

- Jefe de Crédito.
- Oficial de Crédito.
- Oficial de Cobranzas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

El Jefe de Crédito, es la persona responsable de la ejecución e implementación de las políticas de crédito y cobranzas. Su función principal es la de proponer nuevas políticas para el manejo de las carteras.

FUNCIONES:

- 1) Cumplir con todas las disposiciones, normas que rigen a la cooperativa.
- 2) Coordinar con gerencia y el Departamento Financiero, sobre la necesidad de recursos para cubrir las colocaciones diarias de créditos.
- 3) Analizar y calificar las solicitudes de crédito.
- 4) Aprobar o negar créditos que se encuentren dentro de sus deberes.
- 5) Controlar en forma permanente los niveles de morosidad.
- 6) Proponer políticas y procedimientos para controlar la concentración de cartera en los diferentes segmentos de la cooperativa.
- 7) Elaborar reportes trimestrales, sobre la cartera vigente y vencida.
- 8) Coordinar las labores con los oficiales de crédito y cobranzas.
- 9) Realizar el análisis de la calidad de cartera y medir tendencias de colocación y recuperación de recursos financieros.
- 10) Asegurar que los recursos financieros, se recuperen mediante acciones oportunas de cobranzas.

JEFE SUPERIOR:

- Nivel Institucional
- Nivel Directivo.
- Gerente.

DEPENDIENTES:

- Oficial de Crédito.
- Oficial de Cobranzas.

PERFIL:

- Título profesional de tercer nivel en finanzas , Contabilidad y Auditoría (CPA),
- Experiencia mínima de 2 años en manejo de productos financieros.
- Experiencia en análisis financiero.
- Disponibilidad de a medio tiempo.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Pensamiento crítico.
- De preferencia en este orden; oriundos de la comunidad, parroquia, general.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 52: OFICIAL DE CRÉDITO

<p style="text-align: center;"><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Oficial de Crédito.</i> UNIDAD: <i>Departamento de Crédito y Cobranzas.</i> NIVEL: <i>Consultivo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la persona encargada de realizar el proceso de otorgación de créditos, cumpliendo las políticas de crédito.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cumplir con todas las disposiciones, normas que rigen a la cooperativa.- Informar sobre los servicios de créditos que oferta la cooperativa.- Brindar asesoramiento para el buen manejo de los créditos.- Revisar el Registro de Datos Crediticios, para conocer el historial crediticio del socio y garantes.- Analizar y calificar las solicitudes de crédito.- Realizar las inspecciones, para verificar la veracidad de la información suministrada.- Mantener un sistema de monitoreo permanente, para detectar posibles problemas con los socios o garantes.- Notificar y dar aviso a los clientes con problemas de morosidad.- Elaborar conjuntamente con el Jefe de Crédito, los reportes financieros de las carteras.- Otras que delegue el Jefe de Crédito.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nivel Institucional y Directivo.- Gerente.
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none">- Bachiller en Comercio y Administración.- Disponibilidad de tiempo completo.- De preferencia en este orden; oriundos de la comunidad, parroquia, general.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 53: OFICIAL DE COBRANZAS

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> “SHOBOL LLIN LLIN” Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Oficial de Cobranzas</i> UNIDAD: <i>Departamento de Crédito y Cobranzas</i> NIVEL: <i>Operativo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es la persona encargada de realizar el proceso de recuperación de los créditos vencidos, cumpliendo las políticas de cobranzas.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Cumplir con todas las disposiciones, normas que rigen a la cooperativa.2) Analizar la cartera vencida.3) Obtener información y visita a los socios en mora.4) Notificar a los socios y garantes con problemas de morosidad.5) Elaborar sus informes trimestrales.6) Elaborar hojas de control y demás documentos que le ayuden en su desempeño.7) Realizar visitas de campo a los diferentes socios de la cartera vencida.8) Otras que delegue el Jefe de Crédito.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nivel Institucional- Nivel Directivo.- Gerente.
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none">- Bachiller en Comercio y Administración.- Disponibilidad de tiempo completo.- De preferencia en este orden; oriundos de la comunidad, parroquia, general.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 54: CONTABILIDAD

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CARGO: Contador

UNIDAD: Departamento Financiero

NIVEL: Operativo

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD:

El Departamento Financiero de la cooperativa tiene como misión lograr el adecuado control de los recursos económicos, financieros, materiales y administrativos.

Para lo cual tiene dentro de su unidad al siguiente personal:

- Contador General.
- Auxiliar de Contabilidad.
- Cajeros.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

El contador es el encargado de llevar los libros financieros de la cooperativa, así como:

FUNCIONES:

- Cumplir con todas las disposiciones, normas que rigen a la cooperativa.
- Registrar cronológicamente todas las transacciones económicas que se origina en la matriz y sucursal de la cooperativa.
- Conjuntamente con el gerente elaboran el presupuesto anual.
- Mantiene actualizado y bajo su responsabilidad el archivo de los registros contables y la documentación de todos los respaldos.
- Realizar las declaraciones de los impuestos y cumplir con todos los demás deberes formales que exige la administración tributaria.
- Reportar oportunamente los estados financieros y sus anexos.
- Informar al Consejo de Administración, Asamblea general sobre su gestión y actividades realizadas de un periodo determinado.
- Cumplir con las normas que rigen su actividad como contador público autorizado.
- Cumplir con todas las normas y disposiciones que emita el Consejo de Administración, Vigilancia y las comisiones especiales en lo que se refiera al desempeño de sus actividades.

JEFE SUPERIOR:

- Nivel Institucional, Directivo.
- Gerente.

- En coordinación con el Departamento de Crédito y cobranzas.

DEPENDIENTES:

- Auxiliar de contabilidad.
- Cajeros.
- Practicantes Estudiantiles.

PERFIL:

- Título profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría (CPA).
- Experiencia mínima de 2 años como contador de alguna institución de la economía popular y solidaria.
- Conocimientos de algunos paquetes informáticos y contables.
- Liderazgo.
- Espíritu ganador, creativo, emprendedor.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 55: CAJAS

<p style="text-align: center;"><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p> <p>CARGO: <i>Cajeros</i> UNIDAD: <i>Departamento Financiero.</i> NIVEL: <i>Operativo</i></p>
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Es el encargado de garantizar la eficiencia de la prestación de los servicios que se presta y aplicar las medidas de control interno sobre la circulación del efectivo.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cumplir con todas las disposiciones, normas que rigen a la cooperativa.- Efectuar la identificación correcta del cliente.- Custodia y es responsable de la cantidad de efectivo que se reserva, para efectuar las operaciones diarias.- Realiza las operaciones en las cuentas de ahorros de los socios.- Verifica la legitimidad de las monedas y billetes.- Vela por el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.
<p>JEFE SUPERIOR:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nivel Institucional, Directivo.- Gerente.- Contador
<p>DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Practicantes Estudiantiles.
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none">- Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración, informática y otros afines a la administración general.- Experiencia: ninguna.

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.1.3 Administración del talento humano.

4.2.1.3.1 Políticas en recursos humanos.

Objeto:

Las siguientes políticas para el talento humano de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, son emitidas con el fin de normar el proceso de ingreso de los nuevos empleados, fortalecer la competencia del empleado, y premiar su gestión.

DEL PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN:

Art. 1.- Para la contratación de un nuevo empleado para la cooperativa, se seguirá el siguiente proceso de selección.

- Estructuración de la base del concurso.
- Difusión de la Convocatoria.
- Reclutamiento.
- Fase de evaluación.
- Análisis, evaluación de las pruebas.
- Comunicación de resultados.

Art. 2.- Estructuración de la bases del concurso.- La estructuración de las bases de concurso para cada puesto de trabajo, serán elaboradas por el gerente conjuntamente con la comisión de educación y talento humano, y aprobadas en la sesiones ordinarias de la Comisión de Administración y Vigilancia.

Art. 3.- Difusión de la convocatoria.- Luego de la aprobación del concurso, la comisión de educación y talento humano se encargara de difundir la convocatoria, por medios escritos, radiales con el perfil idóneo para el puesto.

Art. 4.- Reclutamiento.- mediante los medios que aplique la comisión de educación y talento humano, se atraerá a un conjunto de aspirantes para el puesto, los mismos que deberán presentar la siguiente documentación mínima:

- Hoja de Vida.
- Copias a color de los documentos personales: Cedula de identidad, certificado de votación, tipo de sangre.
- Copia a color del record policial.
- Certificado de salud emitido por algún hospital, centro de salud pública.

Deben existir por lo menos dos aspirantes para proceder al concurso. En caso de existir un solo candidato, se procederá a realizar directamente la entrevista de trabajo y si cumple con el perfil idóneo se procederá a contratarlo.

FASE DE EVALUACIÓN DE LOS ASPIRANTES.

Art. 5.- Estructuración de las pruebas técnicas, psicométricas y entrevista.- la comisión de educación dará a conocer el proceso y cronograma de evaluación a todos los aspirantes que presente toda la documentación descrita en el Art. 4.

Para lo cual entregara un banco de datos con los temas afines al puesto, además de los horarios y fechas de las pruebas.

Art. 6.- Pruebas técnicas.- los aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos del perfil del puesto, participaran en las pruebas técnicas.

Las pruebas técnicas o de conocimiento serán evaluadas dependiendo del puesto mediante los siguientes modos:

- Escritas (Cuestionario de preguntas).
- De realización (ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, taquigrafía).
- Mixta combinación de ambas.

Art. 7.- Pruebas psicométricas.- los aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos del perfil del puesto deberán rendir la prueba psicométrica.

Las pruebas psicométricas serán efectuadas con el fin de evaluar la aptitud y el test de comprensión del candidato.

Art. 8.- Horarios y fechas.- Las pruebas técnicas serán evaluadas dentro del horario, en las oficinas de la cooperativa.

No se admite ningún tipo de retraso por parte de los aspirantes solo en caso de fuerza mayor o fortuito se podrá, admitir su apelación.

Art. 9.- calificación.- Las pruebas técnicas y psicométricas serán calificadas por el gerente, y la comisión de educación y talento humano, sobre 100 puntos los mismos que estarán distribuidos de la siguiente manera:

- 75 puntos. Pruebas técnicas.
- 25 puntos. Pruebas psicométricas.

La calificación deberá constar en un acta debidamente certificada por el secretario de la cooperativa, en donde se indicara la lista de candidatos en orden de puntajes obtenidos desde el más alto.

La entrega de resultados a los aspirantes se efectuara por medio de los correos electrónicos y el acta de calificación que se visualizara en lugares visibles de la cooperativa.

Art. 10.- Entrevista.- solo los aspirantes que obtengan un puntaje mínimo de 75/100, de la evaluación anterior podrán continuar en el proceso. En caso de que todos los aspirantes obtengan el puntaje mínimo, pasaran a la siguiente etapa los aspirantes que hayan obtenido los tres más altos puntajes.

La entrevista de trabajo se efectuara entre los candidatos que siguen en el proceso, y el gerente de la cooperativa, en caso de existir vínculo o conflicto de intereses se delegara al presidente y así sucesivamente.

Art. 11.-Comunicación de resultados finales.- Luego de efectuar la entrevista, en una reunión de la Asamblea conjuntamente con el gerente y la comisión encargada. Se procederá a seleccionar al aspirante más idóneo en base a las pruebas, méritos, y la entrevista.

Solo se consideran méritos los siguientes: abanderado, escolta, de la secundaria según el perfil del puesto; mejor egresado, representante estudiantil.

El resultado del ganador deberá constar en el acta final, debidamente certificada, y dado a conocer al siguiente día hábil a todos los aspirantes interesados.

DEL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETENCIA.

Art. 12.- La comisión de educación y talento humano, mediante sus deberes se encargaran de fortalecer la competencia de todo el talento humano, mediante capacitaciones y talleres.

Por lo menos deben existir tres eventos de capacitación por periodo.

Art. 13.- Todos el costo de los talleres, foros o cualquier otro medio de capacitación estará a cargo de la cooperativa.

DE LOS PREMIOS, INCENTIVOS.

Art. 14.- Cuando un empleado o directivo de la cooperativa en el cumplimiento de sus actividades se ha desempeñado superando las expectativas, y luego de los informes de desempeño, se procederá a gratificarlo.

Entre algunas de las razones y motivos para el reconocimiento son:

- Cumpliendo al 100% todas las metas.
- Informes favorables del rendimiento.
- Por años de servicio, y desempeño.

El acto deberá ser realizado en una Asamblea General, explicando las razones y motivos que sustenta el condecora miento del respectivo empleado o directivo.

4.2.1.3.2 Reglamento Interno de Trabajo.

GENERALIDADES:

Art. 1.- Objeto: El presente reglamento contiene las normas y políticas que regulan las relaciones laborales entre la cooperativa y sus trabajadores, se observa en detalle lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art. 2.- Ámbito: El presente reglamento obliga a las partes en su fiel cumplimiento por un lado el empleador y el empleado.

Art. 3.- Empleador: Es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

Art. 4.- Empleado: Son todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales a cambio de un sueldo, en la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.

DEL CONTRATO DE TRABAJO.

Art. 5.- contrato a prueba.- Se celebrara este tipo de contrato con los ganadores de los concursos, la misma que durara noventa días, en caso de cumplimiento del trabajador se extenderá por el lapso de un año.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. En concordancia con el Art. 15 del Código de Trabajo.

Art. 6.- Celebración del contrato.- el contrato de prueba y todos los demás contratos con cada empleado de la cooperativa deberán constar en un libro especial, y se conferirá una copia, en cualquier tiempo a la persona que los solicitare. En concordancia con el Art. 18 del Código de Trabajo.

Art. 7.- De la terminación del Contrato.- De conformidad con el Art. 169 del código de trabajo el contrato de trabajo individual, se terminara por las siguientes causas:

- 1) Por las causas legalmente previstas en el contrato;
- 2) Por acuerdo de las partes;
- 3) Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
- 4) Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
- 5) Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
- 6) Por voluntad del empleador en los casos del artículo 9 de este Reglamento;
- 7) Por voluntad del trabajador según el artículo 10 de este Reglamento; y,
- 8) Por desahucio.

Desahucio.- es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. (Art. 184 Código de Trabajo)

Art. 8.-Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

- 1) Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
- 2) Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
- 3) Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
- 4) Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
- 5) Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
- 6) Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
- 7) Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Art. 9.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

- 1) Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
- 2) Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.

Art. 10.- Diferencia entre empleados y directivos.- La cooperativa cuenta con el personal directivo y operativo los mismos que se diferencia por las siguientes características:

Directivo: Son nombrados por la Asamblea General de Socios, conforme al estatuto social y el reglamento interno, su nombramiento consta en un acta certificado por el secretario, sus actividades son eventuales.

Empleado: Son contratados luego de los concursos de méritos y oposición, conforme a las políticas de recursos humanos, ejecutan su trabajo en las operaciones diarias de la cooperativa, su nombramiento consta en su contrato de trabajo, sus actividades son permanentes.

DE LA JORNADA DE TRABAJO.

Art. 11.- horario de trabajo.- los horarios respectivos son:

- Matriz: Martes a viernes: 5pm - 8pm y los días domingos: 8am – 1pm.
- Sucursal 1: Martes a viernes: 8pm - 5pm y los días domingos: 8am – 1pm.

Con descanso de 1 hora entre la 1 a 2 pm, en la sucursal 1 de martes a viernes.

Los días de descanso son los días sábados y lunes, se procederá a realizar los trámites correspondientes con el inspector de trabajo para el efecto.

Art. 12.- Atrasos, inasistencia.- el atraso, la inasistencia y el retiro antes de la hora deben ser previamente comunicados y autorizados por el gerente.

Las comunicaciones deberán ser antes de las 24 horas en caso de inasistencia, y en el momento exacto en caso de atraso y retiro, por causas debidamente justificadas.

DE LOS SUELDOS, BONIFICACIONES Y UTILIDADES.

Art. 13.- sueldos.- Los sueldos son establecidos en el contrato de trabajo y se reajustara, observando la tabla sectorial emitida anualmente por el Consejo Nacional de Salarios (CONADES).

Para la determinación de los honorarios al nivel directivo, se procederá fijarlo en una reunión establecida para el efecto, de acuerdo a las funciones y actividades.

Art. 14.- Las horas extras y trabajo nocturno.- Por convenio de las partes, y sin la jornada de trabajo así lo amerita. La cooperativa procederá a pagar conforme lo estipula el Art. 55 del código de trabajo sobre las horas suplementarias y extras.

Art. 15.- Prohibiciones al empleador.- prohíbase al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- d) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

DE LOS DESCANSOS OBLIGATORIOS Y VACACIONES

Ar. 16.- Días de descanso obligatorios.- Además de los días sábado y lunes, son días de descanso obligatorio los siguientes: 01 de enero, el domingo, lunes y martes de carnaval, el 21 de abril, 1, 24 y el segundo domingo de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y el 25, 31 de diciembre.

Art. 17.- De las vacaciones.- Todos los empleados tendrán derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

El goce de este beneficio, es para los empleados que viene trabajando por 5 años ininterrumpidamente en la cooperativa. Es decir a partir del sexto año gozara de 15 días de descanso obligatorio, además tendrá derecho de gozar de un día adicional por cada uno de los años excedentes a partir del sexto años de servicio.

También puede recibir en dinero la remuneración por concepto de los días adicionales de vacación, pero las vacaciones anuales de 15 días son irrenunciables, y no pueden ser compensados con su valor en dinero.

Disposiciones finales:

Primera: Los Consejo de Administración, Vigilancia, y la comisión de educación y talento humano reforzara el presente reglamento, a fin de emitir un borrador a la Inspectoría del Trabajo para su revisión y aprobación.

Segunda: Mientras el reglamento interno de trabajo no sea aprobado, se regirá las normas que se aplican actualmente.

Tercera: El reglamento interno de trabajo entrara en vigencia a partir de la aprobación por parte de ministerio de trabajo.

4.2.2. Establecimiento de Objetivos.

¿Qué es un objetivo?

Es un estado que se busca, no un estado que se posee. Suele asemejarse el termino objetivo con los propósitos, describiendo la diferencia entre los propósitos (son formulados inexactamente y con poca especificación) en cambio los objetivos (están formulados exacta y cuantitativamente en el marco de tiempo y magnitud de efecto).

Características de un Objetivo: los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Específicos.
- Cuantificables de ser posible.
- Alcanzables en el tiempos establecido.
- Limitados en el tiempo.
- Enunciados con verbos en infinitivo (ar, er, ir, or).
- Deben contribuir al alcance de la visión.
- Dar cumplimiento a la misión de la cooperativa.

Categorías o clases de objetivos: Existen diversas clasificaciones en cuanto a los objetivos, pero casi todos coinciden en que se agrupan en las siguientes categorías o clases de objetivos, debe tenerse en cuenta que los diferentes objetivos se interrelacionan y entrecruzan entre sí, por lo cual su clasificación no es relevante.

Categorías:

- **Estratégicos.**-es el conjunto de objetivos descritos en la planificación estratégica.
- **Operacionales.**-el conjunto de objetivos que se alcanzaran en las operaciones, estos están relacionados a la eficaz y eficiente utilización de recursos.
- **De información.**-objetivos para el logro de la fiabilidad de la información.
- **De Cumplimiento.**- estos objetivos se plasman con el fin de cumplir con las leyes y normas que regulan el funcionamiento de la cooperativa.

N2. Proceso para el establecimiento de los objetivos:

Se procederá a cumplir los siguientes pasos:

- 1) Cualquier idea será comunicada inmediatamente a gerencia para su análisis, de acuerdo a la categoría del objetivo, los encargados son los que se muestra en la Tabla Nro. 56, en la que consta una serie de objetivos para la cooperativa conforme a la realidad que se presentó en sus análisis y evaluación.

TABLA NRO. 56: CATEGORÍAS DE OBJETIVOS.

Categorías:	Encargados:
<p>Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la planificación estratégica para la cooperativa, para el periodo 2013 – 2016. - Aperturar una nueva sucursal, previo al estudio de mercado respectivo en el año 2013, para expandir el segmento de mercado y captar socios potenciales. 	<p>Gerente</p> <p>Gerente, Asesoría Publicitaria.</p>
<p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a todo el personal directivo y operativo, mediante talleres, seminarios acorde a los perfiles de los puestos, durante el primer semestre del año 2013. - Mejorar los servicios prestados, mediante la aplicación de cuestionarios a los socios y ejecutar las propuestas más prioritarias en el segundo semestre del año 2013. - Incrementar en un 10% la disponibilidad de fondos líquidos, mediante el financiamiento en otras entidades aliadas. 	<p>Comisión de Educación y Talento Humano.</p> <p>Jefe de Crédito y oficiales de crédito y cobranzas.</p> <p>Gerente, Asesoría Financiera.</p>
<p>Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar el catalogo único de cuentas emitida por la SEPS, para emitir estados financieros razonables al 31 de diciembre del 2013. 	<p>Contador, Asesoría Informática</p>
<p>Cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuar el estatuto social, conforme a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, hasta mayo del 2013. - Elaborar el reglamento interno, para el funcionamiento adecuado de la cooperativa, hasta mayo del 2013. - Elegir la nueva directiva acorde a las nuevas exigencias, en base al estatuto, reglamento hasta agosto del 2013. 	<p>Asamblea General de Socios, Gerente, Consejos, Asesoría Legal.</p>

Elaborado por: Autor (JLZG)

- 2) Se filtrara la lluvia de ideas, que se obtenga en los distintos niveles, para lo cual se utilizara lasiguiente Tabla Nro. 57,paramedir los posibles eventos que puedan afectar en el cumplimiento de los objetivos a plantearse.

TABLA NRO. 57: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.

Objetivos:	FACTORES CRÍTICOS			Indicador
	Medición:	Tolerancia:*	Evento Posible: **	
<p>Realizar la planificación estratégica para la cooperativa, para el periodo 2013 – 2016.</p> <p>Aperturar una nueva sucursal, previo al estudio de mercado respectivo en el año 2013, para expandir el segmento de mercado y captar socios potenciales.</p>	<p>Se cumpla las metas anuales.</p> <p>El proyecto de factibilidad, con los indicadores VAN, TIR, B/C.</p>	<p>Se cumpla al menos el 90% de los objetivos anuales.</p> <p>$VAN \geq 1$ $TIR \geq 1$ $B/C \geq 1$</p>	<p>Falta de recursos financieros para cumplir los objetivos y metas.</p> <p>Los resultados del estudio de mercado sean negativos, no sea viable la apertura.</p>	<p>Desarrollo y progreso incremento de utilidades y socios.</p> <p>La creación de la nueva sucursal.</p>
<p>Capacitar a todo el personal directivo y operativo, mediante talleres, seminarios acorde a los perfiles de los puestos, durante el primer semestre del año 2013.</p> <p>Mejorar los servicios prestados, mediante la aplicación de cuestionarios a los socios y ejecutar las propuestas más prioritarias en el segundo semestre del año 2013.</p>	<p>Aplicación de pruebas escritas, cuestionarios, y ejecución de tareas.</p> <p>Aplicación de encuestas a los socios seleccionados de la muestra.</p>	<p>Obtengan una calificación mínima de 75% de puntaje máximo.</p> <p>Más del 50% de la encuesta apoye un la creación de un servicio específico.</p>	<p>La limitación de las preguntas, el personal no cumpla.</p> <p>Transparencia en las respuestas de los socios, los nuevos servicios estén acordes a la visión.</p>	<p>Gestión eficiente y eficaz en los puestos de trabajo.</p> <p>Implementar los nuevos servicios.</p>

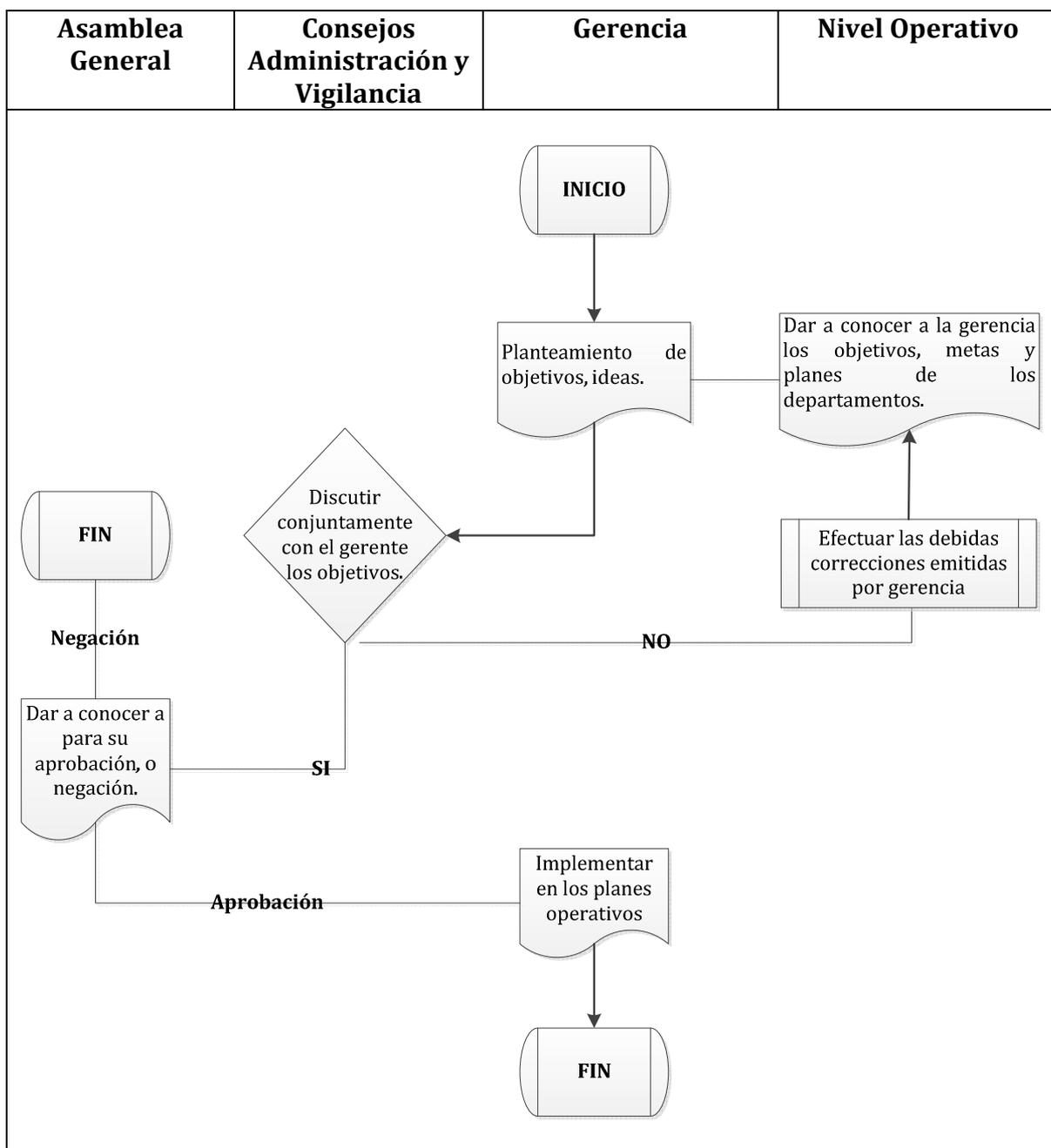
Incrementar en un 50% la disponibilidad de fondos líquidos, mediante el financiamiento en otras entidades financieras aliadas.	Dependiendo del monto del efectivo. 1.000 = 1.500	Se acepte un crédito de 1.500 en adelante.	La entidad prestamista rechace la propuesta.	Se disponga de los 1.500 en efectivo.
Implementar el catalogo único de cuentas emitida por la SEPS, para emitir estados financieros razonables al 31 de diciembre del 2013.	Estados Financieros del año 2013.	Sean razonables	No sea aplicable, y exista reformas al Catálogo Único de Cuentas de la SEPS.	Estados Financieros razonables.
Adecuar el estatuto social, conforme a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, hasta mayo del 2013. Elaborar el reglamento interno, para el funcionamiento adecuado de la cooperativa, hasta mayo del 2013. Elegir la nueva directiva acorde a las nuevas exigencias, en base al estatuto, reglamento hasta agosto del 2013.	Estatuto Social Reglamento Interno Directa	Se elabore hasta el 13 de mayo 2013. Se elabore hasta el 13 de mayo 2013. Se elija hasta el 20 de agosto 2013.	No se reúnan las Asambleas, Consejo en las fechas previstas.	Estatuto Social en vigencia. Reglamento interno en vigencia. Nómina de la directiva

Elaborado por: Autor (JLZG)

* son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.
 ** son usadas para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo.

3) Los objetivos seleccionados serán dados a conocer inmediatamente en a la Asamblea General de Socios, para su aprobación o negación para la planificación, plan operativo y los planes de trabajo.

FIGURA NRO. 13: FLUJO GRAMA - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.



Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.3. Identificación de los eventos – riesgos.

Para cumplir con los componentes 3, 4 y 5 que son muy relacionados, ya que en los mismos se trata del manejo de los riesgos, se procede a utilizar el siguiente procedimiento que los interrelaciona.

Con el objetivo de identificar, analizar, y tomar las debidas acciones de mitigación de los riesgos encontrados y tratados, se seguirá el siguiente procedimiento:

- 1) Los riesgos y oportunidades serán identificados de manera conjuntamente con todos los niveles involucrados, previa convocatoria.
- 2) Se realizara un taller de trabajo usando la metodología del Mesocard, además de otras herramientas como la matriz FODA, en coordinación con gerencia.
- 3) Análisis del impacto y probabilidad de los riesgos.
- 4) Tomar decisiones, acciones correctivas para mitigar los riesgos.

Es imprescindible identificar los riesgos en todo momento, partiendo desde cero, esto significa no valerse de esquemas o estudios anteriores. La cooperativa opera en un escenario donde las variables del macro y micro están variando constantemente debido a la naturaleza del sector financiero.

La metodología del COSO señala distinguir entre riesgos y oportunidades de la siguiente manera:

Riesgo.- los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la entidad, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

- Sucesos que pueden tener un impacto negativo.

Que es oportunidad.-son las posibilidades que tiene la cooperativa para alcanzar una mejor posición que le permita obtener mejores resultados que su competencia.

- Eventos que pueden tener un impacto positivo.

Desarrollo del proceso.

- 1) Los riesgos y oportunidades serán identificados de manera conjuntamente con todos los niveles involucrados, previa convocatoria.

TABLA NRO. 58: MODELO DE CONVOCATORIA.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> “SHOBOL LLIN LLIN” Ltda.</p>	
<p>Nombres y apellidos:...</p> <p>Cargo:...</p> <p style="text-align: center;">CONVOCATORIA</p> <p>Se convoca de manera urgente al taller de trabajo a realizarse el día:..., hora:..., en la Sala de Sesiones de la comunidad, donde se tratara el análisis y evaluación de los riesgos a los que se expone nuestra cooperativa, razón por la cual pedimos su asistencia de manera obligatoria.</p>	
<p>_____</p> <p>Presidente</p>	<p>_____</p> <p>Secretario</p>

Elaborado por: Autor (JLZG).

- 2) Se realizara un taller de trabajo usando la presente metodología, además de otras herramientas útiles como, la matriz FODA en coordinación con gerencia.

N3. Metodología para el taller de identificación de los eventos riesgos.

El taller se realizara el día y hora señalada en el memorando de convocatoria y se utilizara el método MESOCARD. (Visualización con Tarjetas).

Mesocard.- es un método que se utiliza para la identificación y el análisis participativo de problemas y soluciones. La cooperativa recurre a esta metodología para realizar el proceso de identificación, análisis y respuesta de los riesgos y cualquier otro taller de trabajo.

¿Por qué el Mesocard?

Las siguientes son las razones, por la que se recomienda utilizar el método Mesocard.

- Se utiliza este método con el fin de fortalecer la comunicación entre los miembros directivos de la cooperativa.

- Es dinámico, pues se utiliza tarjetas en lugar de solo hablar.
- Este método permitirá que todos los miembros participen de una manera equitativa, y no influya las opiniones individuales de pocos.
- El proceso es muy participativo, donde cada miembro pueden comunicarse entre los demás miembros directivos.
- Facilita la concentración y entendimiento de las ideas, usando “voz, oído y vista”.

Materiales: Se requiere por los menos los siguientes equipos y materiales:

- Tarjetas de cartón (8 x 16cm; y 10 x 20cm)
- Marcadores.
- Cinta Adhesiva.
- Espuma Flex (Papel Kraf) de aproximadamente 90 x 120cm.
- Proyector.
- Computador.

Recurso Humano:

- Moderador: será el Gerente.
- Sistematizador: secretario o alguno miembro designado.
- Ayudantes: pueden ser cualquier participante.
- Participantes: son todos los miembros directivos convocados.

Reglas básicas:

- Escribir en forma legible, en manuscrito en las tarjetas.
- Apuntar entre 7 – 10 palabras por tarjetas o 3 – 4 líneas.
- Una sola idea, observación, sugerencia por tarjeta.
- Si surge alguna discusión, nadie puede argumentar más de 1 minuto.

Reglas para el moderador:

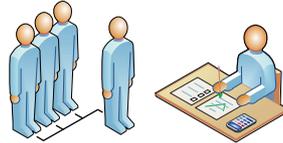
- Debe leer cada tarjeta antes de pegarla y mostrar a los participantes.
- Debe aclarar las ideas, en presencia de todos las tarjetas que no estén bien enfocadas con el tema o son demasiados generales.

Requerimientos previos:

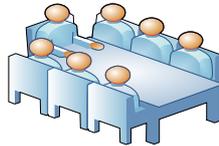
- Todos los miembros deberán tener libre acceso a los panales – tableros.
- El material óptico deberá ser expuesto durante toda la reunión.
- El escenario del taller debe estar arreglado, de tal manera que haya fácil acceso a los tableros y que las sillas puedan moverse para hacer grupos o subgrupos.

Proceso Ilustrativo del Mesocard: Análisis y evaluación de los riesgos.

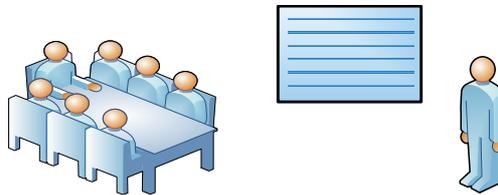
- 1) **Registro de participantes.**- se elaborara una hoja electrónica de asistentes al taller de trabajo, con lo nombres y cargos respectivos.



- 2) Bienvenida por el Presidente de la cooperativa.

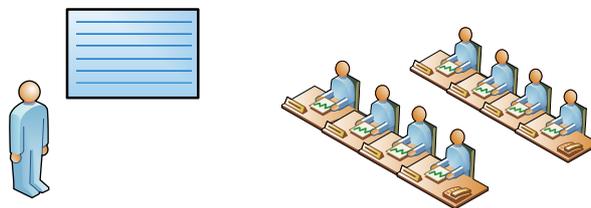


- 3) Explicación del método Mesocard, por parte del moderador (Gerente).

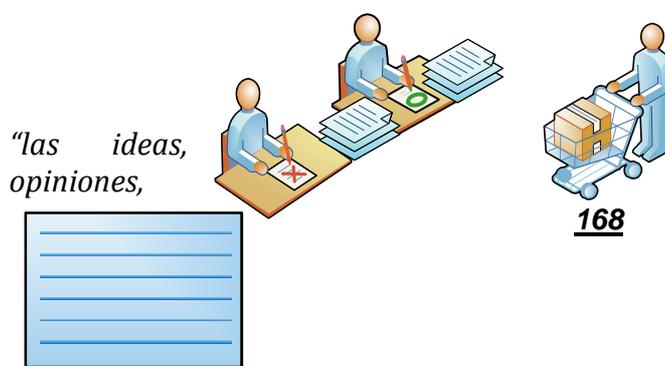


- 4) **Ejecución del taller.**- es donde se procede mediante los materiales, a realizar el trabajo de identificación, análisis y respuesta de los riesgos.

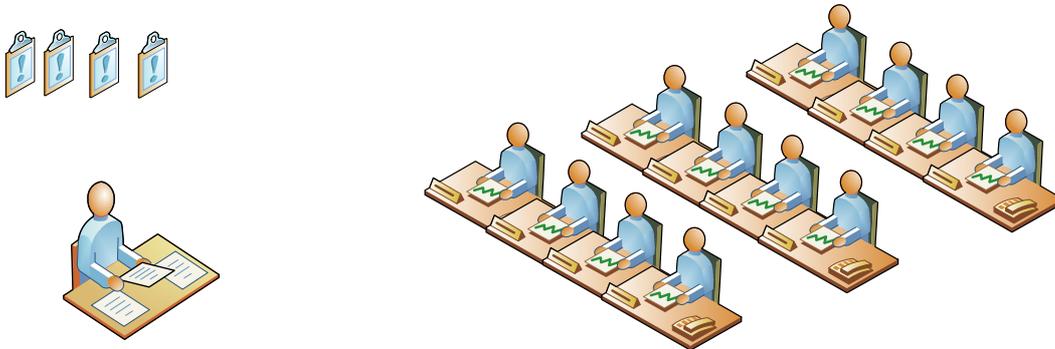
“los participantes escriben sus ideas, opiniones, sugerencias en la tarjetas”



“las ideas, opiniones o sugerencias son recogidas ordenadas y agrupadas”

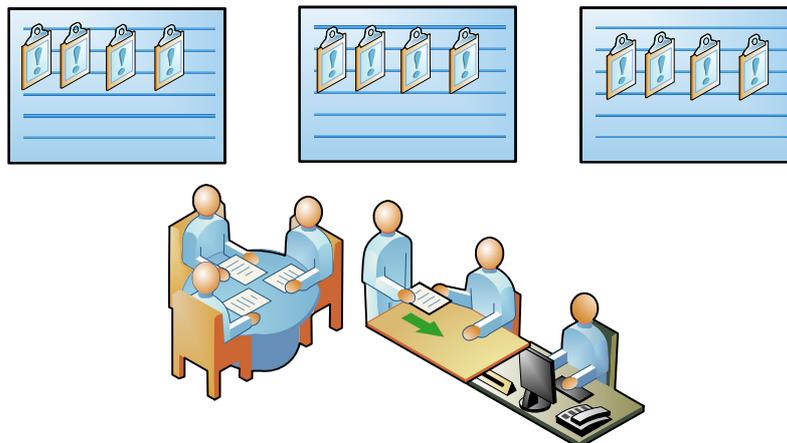


sugerencias son leídas a la sala, y pegadas en la pizarra”



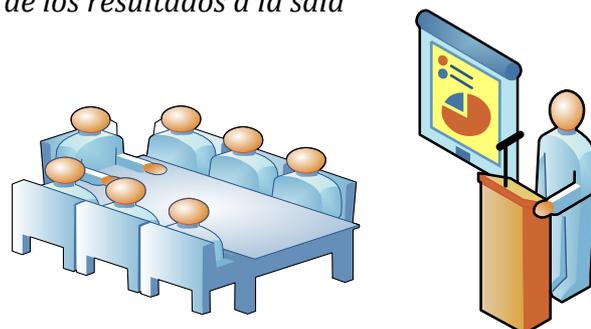
Se procede con esta dinámica, hasta realizar todo el proceso de identificación, análisis y respuesta de los riesgos.

- 5) **Sistematización de los resultados.**-es la trasmisión de los datos obtenidos en las tarjetas de trabajo, hacia las hojas o formatos electrónicos, en forma analítica.

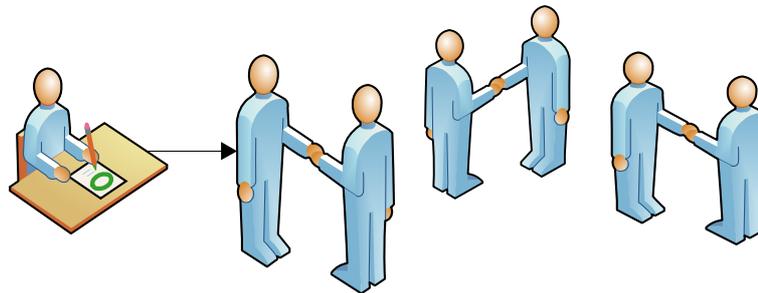


- 6) **Validación de los resultados.**- es la exposición de la información obtenida, a través del proyector a toda la sala de participantes, quienes podrán emitir sugerencias y validar el resultado final del taller.

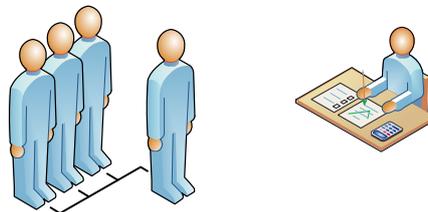
“exposición de los resultados a la sala”



“aprobación de los resultados”



7) **Registro de salida.**-concluido el taller, se procederá a registrar la salida de todos los participantes.



4.2.4. Análisis y valoración de los riesgos.

Conceptos relacionados:

Riesgo inherente.- es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

Riesgo residual.- es aquel que permanece después de que la dirección desarrollo sus respuestas a los riesgos. Es el riesgo remanente una vez se ha implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

Metodología de Evaluación.

Dada la naturaleza y característica de la cooperativa, se utilizara una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

El día del taller se aplicara técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz para su costo. Y las técnicas cuantitativas cuando aportan más precisión y sean en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Se propone el siguiente método combinado, para analizar los riesgos desde dos perspectivas, en los procesos se utilizara cuestionarios ver Tabla Nro. 60

1) N41 Estimación: Se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar, incluirán como mínimo los criterios siguientes:

- Estimación de su impacto/trascendencia.
- Evaluación de su probabilidad de ocurrencia/frecuencia.
- Valoración de la pérdida que podría resultar.

Se ejemplifica el método en la Tabla Nro. 59, con los riesgos identificados previamente, mientras que en la Tabla Nro. 61, el modo de manejo o respuesta.

2) N42 Valoración: La valoración del riesgo debe hacerse en función de los siguientes criterios:

- La competencia, integridad y suficiencia del personal.
- La cuantía de los activos, liquidez o volumen de transacciones.
- La complejidad o volatilidad de las actividades.
- La suficiencia de los controles internos en la propia área.
- El grado en que el área depende de los sistemas informáticos.

TABLA NRO. 59: IMPACTO Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

Riesgos:	Impacto:	Probabilidad:	Valoración, Perdida
Riesgo de Liquidez:	G	MF	Iliquidez, pérdida de al menos 2 colocaciones al mes.
Riesgo de morosidad de las carteras de crédito:	G	MF	Altas tasas de morosidad.
Tipo de calificación:			
A	L	PF	Positivo
B	L	PF	Positivo
C	M	M	Regular
D	M	M	Negativo
E	G	F	Negativo
Riesgos de mercado:	M	PF	Perdida de la inversión.
Riesgos de las tasas de interés.	G	M	Reducción de los ahorros y préstamos.

Elaborado por: Autor (JLZG)

TABLA NRO. 60: EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS

PROCEDIMIENTOS	NIVELES DE RIESGOS			OBSERVACIONES
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Descripción de cada uno de los procedimientos de una actividad o proceso.	Calificación dada en función de los criterios antes citados.			<ul style="list-style-type: none"> - Razón de la valoración. - Recomendaciones a los riesgos. - Cualquier argumento que surja en el análisis.

Elaborado por: Autor (JLZG)

EL MAPA DE RIESGO

Es un cuadrante que permite la ubicación de todos los riesgos, para así poder tener una visión amplia y general de todos los riesgos identificados.

GRAFICO NRO. 3: MAPA DE LOS RIESGOS.

PROBABILIDAD	Frecuente	<i>Inaceptable</i>	<i>Inaceptable</i>	<i>Inaceptable</i>
	Moderado	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Inaceptable</i>
	Poco Frecuente	<i>Aceptable</i>	<i>Moderado</i>	<i>Inaceptable</i>
<i>Niveles de riesgos</i>		Leve	Moderado	Grande
		IMPACTO		

Elaborado por: Autor (JLZG).

La ubicación de los riesgos en los respectivos cuadrantes, lo que no significa que en el plan de medidas no tengan en cuenta todos los riesgos para corregirlos, pues se debe dar seguimiento a todos los riesgos sin importar su impacto y ocurrencia.

4.2.5. Respuesta a los riesgos.

Decisión.-es el escogimiento de la mejor alternativa, en base a una evaluación previa.

Costo/Beneficio: es la relación financiera que permite evaluar los costos y los beneficios calculados para la ejecución de una determinada actividad o proyecto.

Tipos de respuestas:

N51 Evitarlo: Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y la probabilidad hasta un nivel aceptable. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o a la venta de una división.

N52 Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en la línea con la tolerancia de riesgo deseada.

N53 Compartir: La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Igual que la opción de compartir, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la tercerización de una actividad sustantiva como una parte de la gestión del recurso humano.

N54 Aceptar: No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Evaluación de las respuestas:

Al determinar la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y qué opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Los costes y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Una vez evaluados los riesgos, la dirección de la cooperativa deberá determinar cómo responder a cada uno ellos. Las respuestas pueden ser consideradas de acuerdo a la clasificación citada de evitar, reducir, compartir, o aceptar el riesgo y considerando los efectos, costes y beneficios y las posibles oportunidades que se generan al escoger una alternativa de respuesta.

TABLA NRO. 61: ALTERNATIVAS DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Riesgos:	Respuesta:	Efecto:	Costo/Beneficio	Oportunidades
Se identifican todos los riesgos	Se establecen todas las alternativas de respuestas.	Cualificar o cuantificar, la reducción de la probabilidad del riesgo y su impacto.	Cuantificar los costos y cuantificar o cualificar los beneficios, establecer la relación.	Las oportunidades que se generan luego de la implantación de una respuesta.
Liquidez:	<p>Evitarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No realizar colocaciones, financiar. <p>Reducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de entrega de créditos. - Todas las demás decisiones diarias que realice el Gerente. <p>Compartir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociaciones con los cuenta ahorristas en el retiro de sus depósitos. - Acuerdos con el personal operativo para retrasar, el pago de sus sueldos. <p>Aceptar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se emprende ninguna acción. 	<p>Se evita el impacto y la probabilidad del riesgo.</p> <p>Se reduce tanto el impacto como la probabilidad de riesgo.</p>	Ningún costo, beneficio de regular la liquidez.	El adecuado manejo del dinero, permite visualizar claramente los flujos de entrada y salida por período.

<p>Morosidad:</p>	<p>Evitarlo: Es un riesgo inherente, no existe forma de evitarlo.</p> <p>Reducir: Para reducir el riesgo de morosidad, se tiene que analizar a los sujetos de crédito en base a los siguientes factores:</p> <p>Reputación: historial de crédito (cruce de información con la central de riesgos), demás obligaciones que haya tenido.</p> <p>Capacidad de pago: roles de pago, negocios, estados financieros, deudas contraídas.</p> <p>Garantías: la presentación de los tipos de garantías que respalde, así la reputación de sus garantes.</p> <p>Compartir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para compartir este tipo de riesgos de tendrían que acudir a vender la cartera vencida a la Asesoría Legal. - El % que se provisiona para cuentas incobrables, será otra opción para compartir el impacto. 	<p>Se evita el impacto y la probabilidad del riesgo.</p> <p>Al analizar a los sujetos de crédito en base a los factores citados, se reduce tanto el impacto como la probabilidad de riesgo.</p> <p>Se reduce tanto el impacto como la probabilidad de riesgo.</p>	<p>Costos: operativos del Departamento de Crédito y Cobranzas. Beneficio: recuperación adecuada de la cartera.</p> <p>El costo del contrato, con la Asesoría Legal.</p>	
--------------------------	--	---	---	--

<p>Riesgos de mercado, apertura de una nueva sucursal.</p>	<p>Evitarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se apertura ninguna sucursal. <p>Reducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de pre factibilidad con los indicadores VAN, TIR, B/C, estos parámetros deben superar los criterios de evaluación. <p>Compartir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer estrategias con otros actores de la EPS, para el financiamiento del proyecto. 	<p>El estudio de pre factibilidad, reducirá el impacto de la perdida de la inversión inicial.</p> <p>El financiamiento compartido reduce la perdida de la inversión.</p>	<p>Costo del proyecto de pre factibilidad. Se cuenta con indicadores de evaluación.</p> <p>Costos repartidos, el beneficio/utilidades serán repartidas.</p>	<p>La Apertura de una nueva sucursal, es una gran oportunidad para expandir el mercado de la cooperativa.</p>
<p>Riesgo de la tecnología, implantación de sistemas informáticos</p>	<p>Evitarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se adquiere, e implementa tecnología en los procesos. <p>Reducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se destinan montos mínimos, para equipamiento de tecnología. <p>Compartir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se contrata seguros, garantías a largo plazo. 	<p>Se reduce el impacto de inversión.</p> <p>Las garantías y seguros reducen el impacto.</p>	<p>Costos de la compra del hardware y software informático para el manejo de los procesos.</p> <p>El beneficio es la mejora de los procesos.</p>	<p>La implantación de tecnología en los procesos ofrece varias ventajas: agilidad en la transmisión de información, reportes oportunos.</p>

Elaborado por: Autor (JLZG)

4.2.6. Actividades de Control.

Las siguientes normas, políticas, procedimientos, y demás regulaciones, se lo realizaran con el fin de que todo el sistema de control interno, este normado. Para ello primero planteamos consideraciones previas, para describir de manera más adecuada las normas y procedimientos de control.

Diferencia entre Política y Procedimiento:

Política: Establece lo que debe hacerse, representa una restricción exacta.

Procedimiento: Conjunto de acciones para llevar a cabo las políticas.

Documentos de aprobación, autorización, verificaciones:

Todas las transacciones procedimientos, informes a más de los que respectivamente deben llevarlos deberán llevar las firmas de responsabilidad de quien elaboro; el revisor; y el autorizado por. En caso de las actas de las respectivas comisiones, consejos, asamblea general y otros las firmas de responsabilidad deberán estar firmadas por el presidente y secretario de las respectivas asambleas, se recomienda la utilización de esferográfico de color azul.

Contenido de los documentos:

Todos los documentos oficiales e internos contendrán los siguientes mínimos:

- **Encabezado:** el membretado o logo, el título del documento.
- **Cuerpo:** el desarrollo.
- **Firmas:** las firmas antes indicadas de responsabilidad.

En caso de incumplimiento de estos mínimos indispensables de los documentos oficiales e internos el contenido total o parcial, no tendrá ninguna validez.

Contenido de los procedimientos:

Deberán contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Título.
- Datos generales.
- Descripción detallada del procedimiento.
- Áreas involucradas con los servidores relacionados.
- Informes o medios de verificación.

Los procedimientos que se describe en cada subcomponente constituyen un elemento integrante del sistema de control interno.

4.2.6.1. N61: Normas de control: de ahorros, créditos y cobranzas.

Objetivo:

- Normar los procesos de ahorro, otorgación de créditos, y la recuperación de la cartera vencida de los socios de la cooperativa.

4.2.6.1.1. N611: Políticas de Ahorros.

N6111: Apertura de cuenta de ahorros, requisitos.

Toda persona que quiera abrir una libreta de ahorros en la cooperativa, debe cumplir y presentar los siguientes requisitos:

Requisitos niños (5 a 12 años):

- Copia de cedula a color.
- Monto mínimo de 3,00.
- Solicitud de autorización de los padres, debidamente firmados.

Requisitos cuentas de ahorro y fijo:

- Copia de cedula a color.
- Monto mínimo de 35,00 a la vista; y 1.000,00 para plazo fijo.
- Firmar una carta de compromiso.

N6112: Tipos de Ahorro.

TABLA NRO. 62: TIPOS DE AHORRO.

Tipos	Monto mínimo	Tasa Pasiva
Ahorro Infantil	3,00	4,60
Depósito a la Vista	25,00	4,60
Depósito a plazo Fijo	1.000,00	6,50

Elaborado por: Autor (JLZG).

N6113: Autorización.

Luego de realizar la revisión correspondiente los cajeros informaran a Gerencia para la debida autorización, de aperturar la libreta de ahorros de los clientes.

N6114: Proceso de apertura.

TABLA NRO. 63: PROCESO DE APERTURA.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso de apertura.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar la apertura de libretas de todas las personas interesadas en formar parte de la cooperativa cumpliendo los requisitos previos señalados.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Las personas interesadas se acercan a la cooperativa a solicitar su admisión verbalmente, se le entrega los requisitos que debe cumplir.2) El cliente se acerca nuevamente con todos los requisitos, el cajero recibe la carpeta verificando los requisitos previos.3) El cajero comunica al Gerente para la debida autorización, se procede a aperturar la libreta correspondiente.4) El cajero le hace firmar la carta de compromiso.5) El cajero le entrega la libreta.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento: Financiero.- Encargado: Cajeros.- Autorización. Gerente.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Carpeta de admisión. (Requisitos)- Libreta de ahorros.

Elaborado por: Autor (JLZG).

N6115: Proceso de Depósitos.

TABLA NRO. 64: PROCESO DE DEPÓSITOS.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso de depósitos.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar el depósito en las libretas de ahorro.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Un socio se acerca a la cooperativa a depositar cierta cantidad de dinero.2) El cajero le entrega la papeleta de depósito para que lo llene completamente.3) El cajero verifica los datos llenados en la papeleta de depósito, y recibe el dinero en efectivo.4) El cajero ingresa al sistema el ingreso de dinero a la cuenta del socio.5) El cajero entrega la copia de la papeleta de depósito, el original se queda en archivo para el cuadro respectivo.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento: Financiero.- Encargado: Cajeros.- Intervinientes: Contador.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Libreta.- Papeleta de Deposito.

Elaborado por: Autor (JLZG).

N6116: Proceso de retiro.

TABLA NRO. 65: PROCESO DE RETIRO.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso de retiro.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar el retiro de las libretas de todas las personas que forman parte de la cooperativa.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Un socio se acerca a la cooperativa a solicitar un retiro de dinero.2) El cajero le entrega la papeleta de retiro, para que lo llene completamente.3) El cajero verifica todos los datos llenados en la papeleta de retiro, si el retiro no es efectuado por el socio, se debe además verificar la autorización.4) El cajero ingresa al sistema el egreso de dinero de la cuenta de la libreta.5) El cajero entrega el dinero en efectivo, junto con la copia de retiro, y la libreta actualizada se archivan los documentos.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento: Financiero.- Encargado: Cajeros.- Intervinientes: Contador.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Libreta.- Papeleta de retiro.

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.6.1.2. N612: Políticas de Créditos.

N612: Normas Generales:

- Los créditos se otorgaran a los socios/cuenta ahorristas, los que deberán cumplir con los requisitos y demás regulaciones establecidas.
- La tasa de interés serán fijadas en reunión de Consejo de Administración y Vigilancia conjuntamente con todo el personal operativo, observando la regulación que emita la SEPS.
- Los miembros de los consejos, comisiones especiales, y personal operativo, no podrán optar por ningún tipo de crédito conforme a las regulaciones para los demás sujetos de crédito. Las solicitudes de crédito de los Consejos, comisiones y resto del personal operativo serán aprobadas en las Asambleas Generales.

N6121: Sujetos de crédito.

Son las personas naturales o jurídicas que cumplen con todos los requisitos señalados en las leyes regulatorias, además de los exigidos por parte de la cooperativa con el fin de ser evaluados en los procesos de crédito.

N6122: Requisitos:

Persona natural:

- Estar al día con sus obligaciones, certificados de aportación, créditos anteriores.
- Solicitud de crédito debidamente llenada, sustentada y firmada.
- Copias a color de los documentos personales: cedula, papeleta de votación.
- Factura de pago del último mes de algún servicio básico.
- Dependiendo del tipo de crédito se exigirá demás documentos.

Persona Jurídica:

- Solicitud de crédito debidamente llenada, sustentada y firmada.
- Copias a color de los documentos personales del representante legal: cedula, papeleta de votación.
- Registro Único de Contribuyentes.
- Estados Financieros del último periodo fiscal.
- Factura de pago del último mes de algún servicio básico.

Todas las personas naturales y jurídicas que presenten los requisitos mínimos indicados anteriormente, podrán ser aptos para solicitar un tipo de crédito del que presta la cooperativa.

N6123: Tipos de crédito: autorización, tasas de interés, montos, plazos.

Para la regulación de los tipos de crédito que se ofertan en la cooperativa, se observara la siguiente Tabla Nro. 66, donde se establece las tasa de interés, los rangos de los montos, plazos.

A continuación se explica de manera general los tipos de créditos que oferta la cooperativa actualmente, así como la propuesta de otros tipos conforme a la respuesta recibida en el cuestionario aplicado a los socios pregunta Nro. 9

N6124: Créditos Emergentes.- Son aquellos créditos que se destinan en los caso de urgencia por parte del solicitante para cubrir los siguientes casos:

- Para cubrir gastos mortuorios.
- Para cubrir gastos de alimentación, estudiantil, vestimenta, salud los mismos que se sustentaran luego con las respectivas facturas para su verificación.

Estos créditos dependiendo del caso, se limitaran al rango de 50,00 a 1.000,00.

N6125: Créditos de Consumo.- Son aquellos créditos que se destinan específicamente a los que cumplen las siguientes características:

- El destino del crédito, es la compra de bienes o servicios para consumo personal.
- El sujeto de crédito es preferencialmente personas que trabajan en relación de dependencia y perciben un sueldo fijo.

Para este tipo de crédito la cooperativa no realizara la verificación de la adquisición del bien o prestación del servicio.

N6126: Microcréditos.- Son aquellos créditosdestinados exclusivamente a la inversión en pequeñas iniciativas de negocio, al fortalecimiento, ampliación y otros de los negocios existentes, generalmente lo solicitan las personas jurídicas.

N6127: Créditos para Vivienda.- Son aquellos créditos destinados a personas naturales interesados en la adquisición, construcción, remodelación, ampliación, y mejoramiento de su vivienda.

N6128: Créditos Educativo.- Son aquellos créditos destinados a los estudiantes, para que cubra la totalidad o parcialmente su proceso de estudios universitarios, trabajos de graduación, proyectos.

TABLA NRO. 66: TIPOS DE CRÉDITOS: MONTOS, PLAZOS, NIVEL DE APROBACIÓN.

Tipos de Crédito: Sub segmentos.	Tasa de interés	Montos:	Plazos:	Garantías	Niveles de Aprobación
a) Crédito Emergente: - Gastos alimentación. - Gastos escolares. - Gastos de Salud. - Gastos Mortuorios.	10% mensual. 13% mensual.	50,00 100,00 500,00 1.000,00	Hasta 1 mes. Hasta 1 mes. Hasta 2 meses. Hasta 3 meses.	Ninguno Ninguno Garantías personales,	Oficial de Crédito, previo aviso al Jefe de Crédito.
b) Crédito de Consumo:	15% anual	300,00 a 1.500,00	De 6 a 12 meses	Pagare, garantía prendaria y 2 garantes.	Jefe de Crédito
c) Microcrédito:	25% anual	1.500,00 a 5.000,00	De 12 a 36 meses.	Pagare, garantía prendaria y 2 garantes.	Jefe de Crédito y Gerente.
d) Crédito Educativo	10% anual	3.000 a 6.000,00	De 12 a 48 meses.	Pagares, letras de cambio y 2 garantes	Jefe de Crédito, Gerente, Asambleas Generales
e) Crédito de Vivienda	10% anual	10.000,00 a 20.000,00	De 48 a 96 meses.	Garantía Hipotecaria	

Elaborado por: Autor (JLZG).

N6129: Proceso de otorgación.

TABLA NRO. 67: PROCESO DE OTORGACIÓN.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso de otorgación.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar los procesos de otorgación de los tipos de crédito de la cooperativa.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Un socio se acerca a la cooperativa a solicitar un crédito.2) El cajero le entrega la información pertinente junto con los requisitos, para que el interesado reúna todos los requisitos estipulados.3) El socio se acerca junto con los requisitos, y presenta la carpeta de crédito.4) Dependiendo del tipo de crédito, el Gerente, Jefe de Crédito, analiza, revisa y autoriza el crédito. El lapso de tiempo del análisis por parte de la cooperativa es mínimo de 15 días, el crédito puede ser negado, aceptado o en trámite.5) Si es autorizado el socio firma todos los documentos pertinentes.6) Inmediatamente es transferido a la cuenta o entregado físicamente al socio el dinero solicitado.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Autorización: Gerencia, Jefe de Crédito.- Ejecutor: Oficial de crédito.- Intervenientes: Cajeros, contador
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Libreta.- Carpeta de Crédito.- Tabla de Amortización.

Elaborado por: Autor (JLZG).

N6130: Garantías.

Una garantía es un documento que permite a la cooperativa, salvaguardar el crédito otorgado a un cliente. Dependiendo del tipo de crédito, pueden ser:

Garantía Prendaria.- es una garantía de tipo real, donde se utiliza un bien mueble para el respaldo como la maquinaria, electrodomésticos, vehículos, semovientes.

Garantía Hipotecaria.- es una garantía real respaldada con un bien inmueble pueden ser: casas, terrenos, solares, departamentos.

N6131: Ampliación de crédito.

El monto de la ampliación es de exclusivo análisis por parte del Gerente y Jefe de Crédito, y será informado antes del cumplimiento del 75% del crédito total al deudor, el cual tendrá la potestad de aceptar o negar la ampliación, se tendrá en cuenta losiguiente previo al aviso de la ampliación.

- El deudor no tenga ningún atraso de sus cuotas.
- Se haya cancelado al menos en un 75% el crédito concedido.
- Que se encuentre al día en sus obligaciones con la cooperativa.

4.2.6.1.3. N613: Políticas de Cobranzas.

Objetivo:

Plantear medios útiles que sirva de medios, para la recuperación de los créditos vencidos, a través de las dos vías administrativa y legal.

- El Oficial de cobranzas, junto con el Jefe de Crédito son los encargados de realizar la gestión de cobros.
- Se realizaran 3 llamadas telefónicas a los socios deudores, antes de la fecha de vencimiento de la cuota.
- En la fecha de vencimiento la cooperativa realizara el débito automático de la cuenta del socio, y previo aviso a su garante en caso de disponibilidad de fondos.
- El plazo significa que se cuentan todos los días, sin importar días feriados, sábados y domingos y su límite es hasta las 24H00.

N6132: Cartera Vencida.

Se denomina cartera vencida a los valores de los créditos, que han superado su plazo de vencimiento, según la tabla de amortización.

N6133: Interés de mora.

El interés de mora es fijado, a los valores de las carteras que ha superado su plazo de vencimiento. La tasa de mora que cobra la cooperativa es de 2%, mensual, el tiempo de cálculo es a partir del día siguiente a su vencimiento.

N6134: Modos de Cobros.

La Cooperativa utilizara 3 vías para recuperar los montos de las cuotas vencidas. La gestión de recuperación empieza el día siguiente de su vencimiento:

N61341: Vía Administrativa:

La realiza el Departamento de Crédito y Cobranzas, utilizando los mecanismos siguientes:

Memorando: Son cartas formales dirigidas a los socios y sus garantes, de acuerdo a las cláusulas del crédito, el oficial de crédito entregara la primera notificación de aviso el siguiente día laborable al de su vencimiento.

El segundo memorando se efectuara luego de 15 días del primero y en caso de que no exista respuesta se procede a la entrega de un tercer aviso luego de 30 días, agotado estas instancias se procede de igual manera a la entrega de 3 notificaciones a los garantes en los mismo lapsos de tiempo.

Visita: En la visita el oficial de crédito puede obtener causas que impidan el atraso de las cuotas, esas evidencias serán informadas al Jefe de Crédito para el conocimiento de caso. Puede recurrir a una entrevista, y mediante negociaciones proceder a recuperar la cartera.

N61342: Vía Judicial:

Agotados las instancias de entrega de los memorandos, tanto al socio como a sus garantes, se procede a utilizar el mecanismo de la vía judicial por medio de la Asesoría Legal, a quienes se les entregara toda la documentación necesaria, así como un informe con los pormenores del caso para su cobro.

Se tiene que firmar un contrato con todas las cláusulas con la Asesoría Legal indicando, además de la entrega de comunicaciones permanentes en caso de recuperación.

N61341: Proceso de Recuperación.

TABLA NRO. 68: PROCESO DE RECUPERACIÓN – VÍA ADMINISTRATIVA

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso de Recuperación.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar el proceso de recuperación de los créditos vencidos, por medio de la vía administrativa.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Luego de haber realizado los controles previos a la fecha, con las llamadas telefónicas y el socio no se acerca a cancelar la cuota, el oficial de crédito procede a emitir un informe de todos los valores de las carteras vencidas.2) El siguiente día hábil, el oficial de cobranza efectúa la entrega del primer memorando al socio.3) En caso de que no exista respuesta, se procede a la entrega del segundo memorando luego de 15 días del primero.4) Si persiste la deuda, se le entregara un tercer memorando luego de 30 días indicando, que en caso de que no cancele se procederá, al cobro a su garante.5) Transcurridos 3 días se le entregara el primer memorando al garante y los demás memorandos de igual manera que al socio.6) Al finalizar las instancias de entrega de memorandos, se procede a utilizar la siguiente vía judicial.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Supervisores: Gerencia, Jefe de Crédito.- Ejecutor: Oficial de cobranzas.- Intervinientes: Oficial de crédito, cajeros, contador.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tabla de Amortización.- Informe de los oficiales de crédito.- Memorandos, llamadas telefónicas.

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.6.2. N62: Normas de control - contabilidad.

N621: La resolución Nro. SEPS-IFPS-2012-0025 de la SEPS.

La contabilidad de la cooperativa se llevara a cabo observando en detalle todos los aspectos mencionados en la resolución Nro. SEPS-IFPS-2012-0025, con respecto a la aplicación del catálogo único de cuentas a los estados financieros para las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario.

Art. 1.- Se emite el Catalogo Único de CUENTAS (CUC), adjunto a la presente resolución que aplicaran, obligatoriamente, todas las cooperativas de ahorro y crédito del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 2.- Las cooperativas de ahorro y crédito adecuaran su contabilidad al presente catálogo, desde el ejercicio económico del año 2013.

Disposición Transitoria.- El periodo de adaptación del presente catálogo de cuentas será hasta el 30 de junio de 2013. A partir del 1 de julio de 2013, las cooperativas de ahorro y crédito harán uso obligatorio del nuevo catálogo. En todo momento, las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario consideraran la periodicidad, los formatos y canales de entrega que establezca la SEPS.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE.

Un sistema contable proporciona información económica a través de los resultados de un proceso, que se origina en datos económico – financieros de naturaleza cuantitativa, que se recolecta y se resumen en informes que son la base para la toma de decisiones.

A efecto de una apropiada comunicación, procesamiento y entendimiento de la información contable, se considera necesario emplear la siguiente metodología:

- a)** Identificar transacciones y acontecimientos relevantes para la contabilidad;
- b)** Formular reglas de medición capaces de asignar valores en una moneda;
- c)** Registra las transacciones empleando un método sistemático;
- d)** Clasificar la información, incorporando los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil;
- e)** La información financiera, previa recolección y clasificación se debe presentar periódicamente en estados e informes financieros, que se constituyen en los instrumentos de comunicación de la contabilidad; y,
- f)** Interpretar la información contable, lo que implica la explicación del proceso contable usos, significados y limitaciones de los informes.

En caso de presentarse diferencias entre los (PCGA), (NIC), prevalecerán las disposiciones del organismo de control, por cuanto su cumplimiento es obligatorio.

Procedimientos para el control contable:

Para que el proceso contable se realice de manera ordenada, coordinada, y sustentada se aplicara los siguientes procedimientos.

- Registro de operaciones. Tabla Nro. 69
- Arqueo de Caja. Tabla Nro. 70
- Presentación de los informes financieros. Tabla Nro. 71

N622: Registro de Operaciones.

- El registro de operaciones debe realizarse en la fuente, es decir en el mismo momento en que se da la partida doble, eso significa que haya o no movimiento de dinero cumpliendo el principio del devengado.
- Todas las transacciones deben tener su documento fuente de respaldo, y se lo ordenara cronológicamente en los archivos pertinentes.

N623: Arqueos de Caja.

- Los arqueos de caja pueden ser: previsto e imprevistos. Los previstos que se efectuaran de acuerdo a la programación acordada, y los imprevistos que se efectuaran sin previo aviso en cualquier día y hora de operación.
- Los arqueos previstos se efectuaran semanalmente los días domingos en horario de 12:00pm, y tiene por objeto conciliar el dinero físico, con el reporte contable.
- Los arqueos imprevistos surgen de denuncias, y del control mismo que ejerce el Consejo de Vigilancia, en el momento del arqueo se colocara un cartel indicando que se encuentran en momento de conciliación para que se interrumpa las operaciones. En ambos arqueos siguen el mismo procedimiento.
- El resultado del arqueo arrojaran los siguientes resultados: faltante, sobrante, conforme. En caso de faltante se indicara el responsable de la perdida, y la forma de reposición y se ajustara con los asientos contables respectivos. En caso de sobrante se indicara la novedad a Gerencia para la toma de decisión.

N624: Presentación y Aprobación de los Informes Financieros.

- El tiempo de periodo de la presentación de los balances puede ser en cualquier momento, pero generalmente se emitirán balances trimestrales, semestrales y anuales conforme a la necesidad informativa.

- Todos los estados financieros serán emitidos bajo la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

TABLA NRO. 69: REGISTRO DE TRANSACCIONES.

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Registro de Transacciones.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo normar el registro contable de todas las operaciones económicas y financieras que se origina en la cooperativa.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) En cualquier momento en que ocurra movimiento económico y financiero, se procede e emitir según corresponda el respectivo documento fuente, y se archiva. 2) El contador valiéndose de su auxiliar y cajeros consolida toda la documentación, sea comprobantes de venta, actas de arqueo, estado de cuentas, y cualquiera otra documentación que sustente los movimientos económicos y financieros. 3) El contador verifica la documentación y realiza los asientos contables respectivos.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento: Contabilidad. - Encargado: Contador.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiento Contable. - Documentos Fuente.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 70: ARQUEOS DE CAJA.

<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.
Título: Arqueos de Caja.
Objetivo: Arquear las dos cajas que dispone la cooperativa, esto incluye la constatación física y documental de las operaciones efectuadas en el periodo de revisión.
Descripción del procedimiento: <ol style="list-style-type: none">1) Los cajeros reciben el dinero de los depósitos, y efectúan el pago de los retiros de la cuentas de ahorro, sustentando la operación con los respectivos documentos.2) El consejo de vigilancia realiza los arqueos de las cajas previstos, en la fecha y horario establecido, y los imprevistos de manera sorpresiva.3) Para realiza el arqueo los cajeros deberán tener listos los documentos, sean papeletas de depósitos, retiro y cobros ordenadamente ocurridos en el periodo semanal, de igual manera quien realiza el arqueo el acta respectivo.4) Se procede a realizar el acta der arqueo el mismo que tendrá el resultado de: faltante, sobrante, conforme, en cualquiera de los casos se procede a firmar el acta con los responsables.5) Dependiendo del resultado se procederá a:<ul style="list-style-type: none">○ Faltante: indicación del responsable de la perdida, forma de reposición, realizar los asientos contables.○ Sobrante: solución del sobrante, asientos contables.○ Conforme: no se realiza ninguna acción.
Áreas involucradas con los servidores relacionados: <ul style="list-style-type: none">- Departamento: Contabilidad.- Encargado: Vocal designado del Consejo de Vigilancia.- Interviniente: Cajeros.
Informes o medios de verificación: <ul style="list-style-type: none">- Acta de arqueo de caja.

Elaborado por: Autor (JLZG).

TABLA NRO. 71: PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS EE.FF

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Presentación y Aprobación de los Informes Financieros.</p>
<p>Objetivo: Este procedimiento exige la presentación de los informes financieros a tiempo, para realizar su respectiva aprobación por parte de la asamblea general.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) El (la) contador (a), de la cooperativa luego de haber realizado todo el proceso contable, emite los estados financieros del periodo requerido. La emisión de los estados financieros también incluirá un análisis financiero del periodo.2) El (la) contador (a), proporciona los balances a Gerencia y Jefe de Crédito para su revisión y análisis.3) El Gerente receipta, revisa y da a conocer su conformidad a contabilidad.4) El Gerente dispone una fecha a secretaria para que realice la convocatoria a una Asamblea, con el objeto de informar la situación económica y financiera de la cooperativa al cierre de un periodo determinado.5) Los estados financieros son presentados y expuestos en la Asamblea, el mismo que tiene por objeto la aprobación o no de los balances.6) En el acta se redacta las opiniones, observaciones y recomendaciones a fin de que se mejore la situación financiera y económica de la cooperativa.7) Finalmente se presenta los balances a las entidades reguladoras, para el cumplimiento de la emisión.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento: Contabilidad.- Ejecutor: Contador.- Convocatoria: Secretario.- Aprobación: Asamblea de representantes.
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Balance General.- Estado de Pérdidas y Ganancias.- Estado de Flujo del Efectivo.- Estado de cambios en el patrimonio.- Actas de la asamblea de aprobación.

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.6.3. N63 Normas de control - compras.

N631: Tipos de compras.

Las siguientes normas se regirán en la adquisición de activos fijos, y los suministros de oficina, que superen la cantidad de 50,00 dólares.

N632: Registro en el presupuesto anual.

Cualquier compra o adquisición que se realice en un determinado periodo, deberá constar su financiamiento en el presupuesto anual aprobado.

En caso de que no conste la adquisición del bien en el presupuesto, se procederá a realizar un acta denominada reforma presupuestaria.

N633: Proformas.

Antes de una compra se debe solicitar proformas de varios proveedores, por lo mínimo de tres, la cual debe constar del máximo de detalles de su oferta como: condiciones de crédito, descuentos, plazos, entrega ente otros.

N634: Prohibición.

Se prohíbe la sugerencia de algún proveedor por parte de los empleados y directivo, para que se realice las compras, se verificara si existe conflicto de intereses.

N635: Acta de análisis de ofertas.

La comisión de compras y control de bienes, es la encargada de efectuar las compras, no así para las negociaciones con los proveedores, se requiere la intervención del Gerente. El análisis de la mejor oferta, debe constar en un acta debidamente firmado por la comisión de compras y control de bienes y del Gerente.

N636: De la compra de suministros o material de oficina inferior a 50,00

Para la adquisición de suministros o material de oficina, la realizaran las respectivas unidades requirentes, quienes utilizaran el fondo de caja chica y sustentaran la compra con los vales de caja.

N637: Otras compras.

Para efectuar otras compras como gastos de alimentación por festividades y otras actividades propias de la cooperativa, se procederá sin observar la Norma 634.

TABLA NRO. 72: PROCESO PARA REALIZAR LAS ADQUISICIONES

<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i> "SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.</p>
<p>Título: Proceso para realizar las adquisiciones.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Normar el proceso de adquisición, para controlar los egresos que se efectúa por concepto de los mismos.</p>
<p>Descripción del procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none">1) En los plazos establecidos en el presupuesto anual, se realizara las compras.2) La comisión de compras y control de bienes será la encargada de efectuar esa operación, quienes solicitaran por lo menos 3 proformas.3) Se procede a negociar con el proveedor que presento mejor su oferta las condiciones de pago.4) Se solicita el dinero en efectivo de caja.5) Se procede a verificar el estado del bien, seguidamente se efectúa el pago y se recibe la factura y demás documentos obligatorios.
<p>Áreas involucradas con los servidores relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ejecutor: Comisión de compras y control de bienes.- Análisis: Gerente.- Transferencia: Caja (entre de dinero)
<p>Informes o medios de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Presupuesto anual.- Proformas de los proveedores.- Factura de compra.- Comprobante de egreso de caja. (Vale de Caja)- Título de propiedad del bien.- Seguros, según el caso del bien.- Acta de análisis de las ofertas.

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.6.4. N64 Normas de control - recursos físicos.

N641: Responsable del control de bienes.

Es la comisión de compras y control de bienes, la periodicidad de control será semestralmente pudiendo cambiar dependiendo del volumen de los activos.

N642: El registro de los bienes.

Para el registro de todos los bienes que son adquiridos para el uso en la cooperativa, se utilizará cedulas de control, el cual contiene las partes que se indican en el formato propuesto en la Tabla Nro. 73. Las cedulas de control sirven para constatar físicamente los bienes, así se proporciona una seguridad de los bienes.

N643: Codificación y protección.

Para un adecuado control y registro de todos los bienes se establecerá una codificación acorde a criterios de tipo del bien, año de adquisición, otros.

De esta manera todos los bienes llevarán un código único que los identifique del resto, la comisión de control de bienes se encargará de colocar la etiqueta del código en una parte visible y adecuada, con el fin de identificarlo.

El responsable de los bienes, es la persona que hace uso del bien y tiene a su cargo la protección, cuidado y vigilancia del bien.

N644: Uso de los bienes.

El Consejo de administración conjuntamente con el gerente, establecerán a los responsables de cada bien, los mismos que son adquiridos únicamente para las labores de la cooperativa y por ningún motivo se utilizará para otros fines.

En el caso de que los bienes sean utilizados por varias personas, por razones de procesos, limitación de recursos, el nivel directivo establecerá la responsabilidad de cada uno, y se considerará las firmas respectivas.

N645: Mal uso, daño, pérdida.

El mal uso, daño destrucción de los bienes serán sancionados conforme se estipula en el código de ética de la cooperativa, previo análisis del deterioro normal del bien. En caso de pérdida, se procederá conforme al código de ética, el cambio de ubicación de los bienes será reportado y comunicado oportunamente a los revisores.

TABLA NRO. 73: MODELO DE LA CEDULA DE CONTROL.

Cooperativa de Ahorro y Crédito
"SHOBOL LLIN LLIN" Ltda.

CONTROL DE LOS RECURSOS FÍSICOS

Responsable: <i>(Nombres y apellidos)</i> Cargo: <i>(Denominación del puesto)</i>		Departamento: <i>(Departamento, Consejo, comisión).</i> Fecha de Revisión: <i>(Año, mes, día)</i>				
Código	Detalle	Marca	Serie	Modelo	Color	Observaciones
Se registra los mismos códigos que poseen etiquetados los bienes.	Aquí se describe el detalle de todos los bienes que posee el responsable a su cargo, sean estos activos fijos, suministros.	Espacios para indicar la marca, serie, modelo, y color del bien en caso de poseer, pues algunos bienes se prestan para el detalle de todas estas características. Se dejara con línea en caso de que no exista la especificación.				Espacio para indicar cualquier anomalía en relación a los bienes de la cooperativa...
Responsable		Vocal Comisión de CCB		Gerente		

Elaborado por: Autor (JLZG).

4.2.6.5. Controles Generales.

N651: Elaboración de los documentos.

Todos los documentos pre impresos, estarán pre numeradas, para que se facilite la verificación y el archivo de los mismos.

Cuando se emita de forma computarizada se debe regir por lasiguiente codificación, para que se identificación y diferenciación.

La codificación para los oficios será como sigue:

DEPENDENCIA	CÓDIGOS
Asamblea General	01-AGS-COACSHLL-2013
Consejo de Administración	01-CADM-COACSHLL-2013
Consejo de Vigilancia	01-CVIG-COACSHLL-2013
Comisión de Ética y Valores	01-CEV-COACSHLL-2013
Comisión de Educación y Talento Humano	01-CETH-COACSHLL-2013
Comisión de Compras y Control de Bienes	01-CCB-COACSHLL-2013
Comisión de Asuntos Sociales y Deportes	01-CASD-COACSHLL-2013

N652: Archivo de la documentación.

La Cooperativa cumpliendo la disposición del Servicio de Rentas Internas preservara toda la documentación referida a los comprobantes de venta, formularios por el lapso de 7 años, luego del cual se procederá a reciclarlo.

La documentación administrativa y financiera, serán preservadas por el lapso de 10 años, en virtud de su importancia, utilidad y necesidad.

La documentación previa a su archivo deberá ser clasificada, codificada y empaquetada, de acuerdo a la cronología del tiempo.

N653: Segregación de funciones:

El manual de funciones divide las responsabilidades y obligaciones del empleado y directivo, esto con el fin de reducir el riesgo de error o fraude en los procesos. Quien autoriza una actividad no debe ser quien la ejecuta, no puede ser juez y parte a la vez.

N654: Ausencia de políticas y procedimientos.

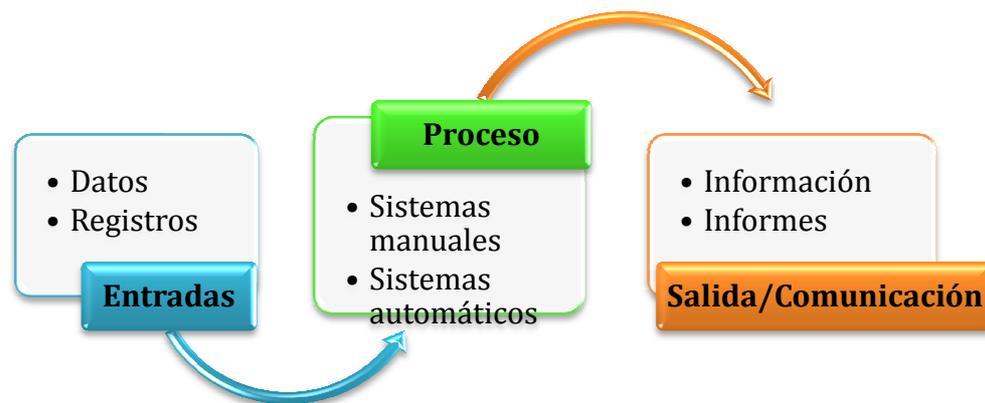
Muchas de las políticas y procedimientos pueden estar estipuladas verbalmente y no escritas debido a que las mismas llevan años de rigor y constituyen practicas bien comprendidas y aplicadas como la convocatoria vía micrófono – parlante, estas no necesitan positivarse (escribir), la costumbre y tradición es suficiente.

4.2.7. Información y Comunicación.

4.2.7.1. Información:

Para que la información financiera y no financiera, sea identificada, procesada y comunicada pertinentemente, se deberegir en un sistema de información y comunicación, tomando en cuenta la forma organizativa e infraestructura.

FIGURA NRO. 14: PROCESO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Elaborado por: Autor (JLZG).

Se debe acudir a dos sistemas de información debido a la naturaleza, y complejidad de las actividades:

N711 Sistemas manuales: serán utilizados por el Nivel Directivo de la cooperativa para ejercer sus funciones dada las características de la información y gestión que debe ejecutar.

A continuación se establecen las normas de control, con la que se garantiza que los respectivos sistemas de información propuestos, permitan al personal de todos los niveles cumplir de manera eficiente y eficaz sus actividades.

Normas de Control:

N7111: Personal involucrado:

- En todo proceso siempre existirán varias personas intervinientes de acuerdo a las etapas y funciones.

N7112: Registro de Datos:

- Para el registro de datos sean cual fuere su naturaleza, se utilizara esfera grafico de color azul necesariamente.
- El registro de información debe ser en forma legible, entendible y razonable.

N7113: Actas:

- Todas las actas serán llevadas en un solo libro.
- Las actas serán numeradas.
- Las actas deben ser redactadas en el lugar y fecha señalada para el efecto.

N712 Sistemas Automatizados: serán utilizados dadas la complejidad del procesamiento de los datos, esto es para el manejo financiero de las carteras de crédito, y contabilidad.

Normas de Control:**N7121: Registro:**

- Todos los datos registrados en los sistemas deberán ser correctos, y tendrán su sustento respectivo.
- Los datos deberán ser registrados en los sistemas en el mismo momento en que ocurre las actividades y operaciones.
- Cuando por mantenimiento del hardware y el software, se tendrá que suspender las actividades y operaciones.

N7122: Acceso a los sistemas:

- Solo el personal operativo está autorizado para acceder a todos los sistemas informáticos de la cooperativa.
- Se establecerán contraseñas para cada usuario a los sistemas informáticos, para restringir al acceso a personal no autorizado.

N7123: Asesoramiento Tecnológico:

- Para seleccionar el asesoramiento tecnológico, se deberá presentar proformas con los servicios que presta.
- Se deberá recurrir al asesoramiento informático en todo momento que los sistemas presenten fallas, desviaciones.

4.2.7.2. Comunicación.

La comunicación es realizada en todo momento por el personal de la cooperativa, para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades operativas. Pero la comunicación no se la realiza exclusivamente dentro de la entidad, sino tiene un horizonte amplio con sus proveedores, clientes, organismos de control.

Por tal motivo se distingue dos comunicaciones, que deben existir:

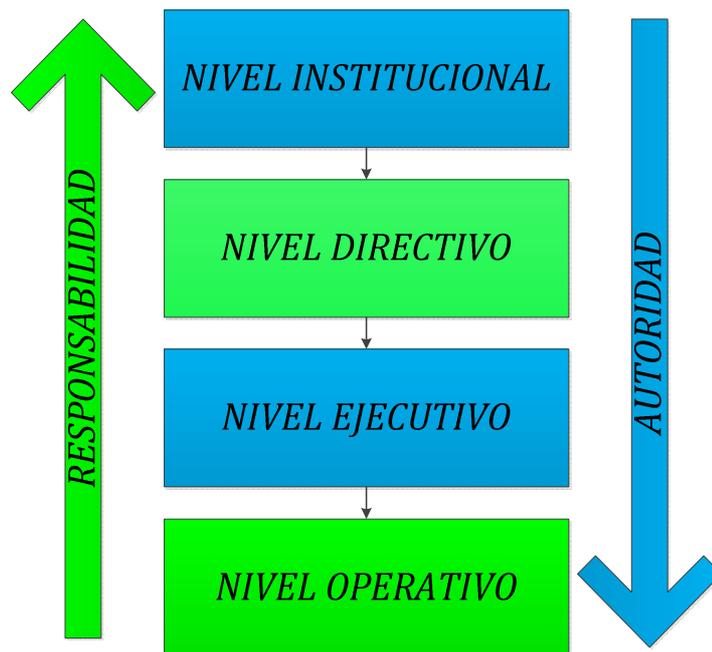
- Comunicación Interna.
- Comunicación Externa.

4.2.7.2.1. Comunicación interna.

N7131: Vertical

La comunicación de la información es ejecutada dentro de la cooperativa se puede realizar de dos maneras:

FIGURA NRO. 15: COMUNICACIÓN VERTICAL



Elaborado por: Autor (JLZG).

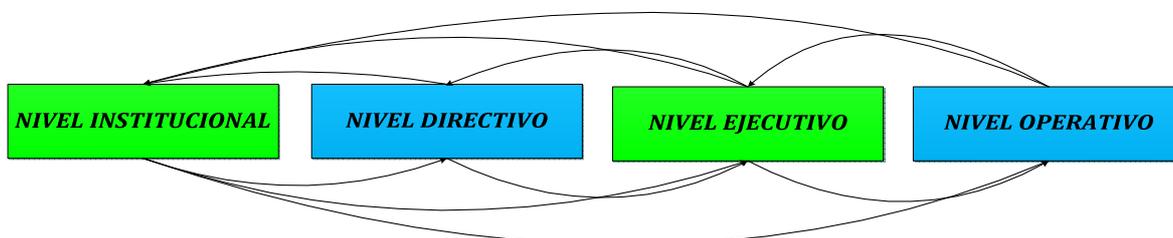
Esto significa que la comunicación será, respetando el organigrama estructural propuesto, cuidando las líneas de autoridad y responsabilidad y procederá en los siguientes casos:

- En todos los procesos y actividades que, son regidas por las normas, políticas establecidas en la cooperativa.
- Las autorizaciones, aprobaciones, emisión de informes financieros y no financieros.

N7132: Horizontal.

Para este tipo de comunicación el organigrama estructural se transforma a un organigrama de tipo horizontal donde todos están al mismo nivel.

FIGURA NRO. 16: COMUNICACIÓN HORIZONTAL



Elaborado por: Autor (JLZG).

Esto significa que la comunicación se realiza de manera directa, pero siempre respetando la jerarquía de los puestos, esta clase de comunicación se aplica en los talleres, asambleas, reuniones de trabajo con el fin de fortalecer los valores éticos.

N71321: Utilización del idioma ancestral: (Kichwa)

La constitución actual en su Art. 2, párrafo 2 señala “...el castellano, el kichwa y el shuar son idiomas oficiales de relación intercultural. Los demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas en las zonas donde habitan y en los términos que fija la ley. El estado respetara y estimular su conservación y uso”, bajo esta premisa se pretende fortalecer el uso de la lengua materna y mantener la cultura.

Ventajas:	Desventajas:
El 95% de socios comprenden el Kichwa. El 10% de los socios entienden mejor el Kichwa que el Castellano.	El 5% de socios no entienden el Kichwa. Se deben exponer en dos versiones los informes.

4.2.7.2.2. Comunicación Externa.

La comunicación de la información requerida por usuarios externos, debe ser adecuada, cuidado la imagen de la cooperativa.

Se debe recurrir a la utilización de recursos informáticos como la página web oficial, para que los canales de comunicación sean abiertos, oportunos, ágiles. Esto sirve a la cooperativa mantener las relaciones comerciales con sus proveedores, clientes-socios, y el compromiso con los entes reguladores.

Medios de Comunicación: Los medios de comunicación que puede aplicar la cooperativa son los siguientes:

Escritos, cartas, memorandos, oficios; correos electrónicos, paginas sociales; mensajes publicitarios; foros, reuniones, talleres.

4.2.8. Supervisión.

¿Qué es la Supervisión?

Es el proceso mediante el cual evaluamos la calidad de funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo.

Ejecutor:El Consejo de Vigilancia.

La Consejo de Vigilancia entre sus funciones tiene a cargo según el Art. 38 LEPS, núm. 7 “Presentar a la Asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa”, por lo tanto designara 2 vocales para que conformen la comisión de control interno, quienes se encargaran de realizar el informe respectivo acerca del control interno.

Creación del comité de control interno.

Objetivo: crear la comisión de control interno con 5 integrantes; 2 vocales designados por la Asamblea, 2 vocales del Consejo de Vigilancia y el gerente general.

Descripción de la comisión:

Es una comisión que ejecuta sus funciones de forma transitoria, es la encargada de la vigilancia, el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, del análisis y su mejoramiento continuo.

Funciones:

- 1) Cumplir con el código de ética y demás normas aplicables dentro de la cooperativa.
- 2) Planificar sus actividades de forma anual.
- 3) Evaluar el sistema de control interno dentro del periodo establecido.
- 4) Emitir un informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones, así como las actas de reuniones y otros relevantes.

El comité estará integrado por 5 miembros quienes representarán a las áreas claves de la cooperativa:

- 2 vocales del Consejo de Vigilancia.
- Gerente General.
- 2 vocales designados por la Asamblea General en calidad de observadores.

El perfil de los vocales designados por la Asamblea General debe ser imparcial, neutral y sobre todo competente, estos actuaran básicamente como observadores solo en las evaluaciones puntuales, y no en las demás funciones designadas.

4.2.8.1. Formas de Supervisión:

Para que el sistema de control interno cumpla con los objetivos que persigue, se tiene que realizar la supervisión acerca del funcionamiento del mismo a lo largo del tiempo.

4.2.8.1.1. Monitoreo.

Se lleva a cabo en el mismo momento en que ocurren las actividades, esto es en tiempo real, es el Consejo de Vigilancia junto a Gerencia quienes deben, emitir las reacciones inmediatas de cambio en caso de desviaciones y errores.

Mediante el monitoreo se podrá adecuar, actualizar el sistema de control interno así se asegurara el continuo funcionamiento, para un mejor entendimiento del monitoreo se realizar de dos maneras:

4.2.8.1.1.1. Actividades Continuas:

El Consejo de Vigilancia efectuara las siguientes actividades a fin de efectuar el monitoreo de la eficacia el control interno:

- Comunicaciones recibidas sean de socios, o terceros de que las actividades no se realizan de manera adecuada, así se determinaría los problemas.
- Visitas diarias a la cooperativa, mediante las observaciones y diálogos diarios con el personal operativo se podrá monitorear.
- Comprobación física de los datos registrados a los sistemas informáticos.
- Capacitarse en temas de fiscalización, auditoria a fin de fortalecer su procedimiento en la ejecución de sus actividades.
- Encuestar al personal, sobre si el código de ética y conducta es comprensible y aplican lo dispuesto en el mismo.

4.2.8.1.2. Evaluaciones.

Evaluaciones puntuales - interna.

Las evaluaciones puntuales serán efectuadas solo en caso de que exista un cambio de estrategia, objetivos, normas, políticas o cualquier amenaza que pueda afectar considerablemente al sistema.

Se debe escoger la metodología más lógica y adecuada que existen para el efecto, de acuerdo al tamaño y complejidad de las actividades. Mientras mayor sea el nivel de eficacia del monitoreo a través de las actividades continuadas, menor será la frecuencia a recurrir a las evaluaciones puntuales. El alcance de la evaluación puede ser: global, departamento, áreas específicas.

Metodología de evaluación:

Como se anotó en el marco teórico p. 34-37, se cuenta con diversas metodologías para evaluar el sistema de control, interno, a continuación se presenta el proceso que se llevara a cabo a fin de evaluar el sistema de control interno:

1) Evaluación del control interno.

El método de evaluación del control interno se realizara a través de cuestionarios que se establecerán previamente, según las áreas de trabajo propuesto en el organigrama estructural:

- ✚ Gerencia.
- ✚ Consejos.
- ✚ Comisiones.
- ✚ Departamento Financiero y Contable.
- ✚ Departamento de Crédito y Cobranzas.

2) Evaluación de Resultados.

3) Plan de implementación o seguimiento.

Evaluaciones independientes – externa.

Estas evaluaciones estarán a cargo de la auditoria externa que se contrate para el efecto, quienes deberán al finalizar un periodo determinado.

Dependiendo del análisis situaciones de la cooperativa, se procederá a contratar auditoria externa, para que proceda a ejecutar uno de los siguientes trabajos:

- Examen Especial.
- Auditoría Financiera.
- Auditoria de Gestión.
- Auditoría de Sistema Informáticos.

Responsables del Control Interno.

CGE, 2009 “El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.” (Normas de Control Interno, p. 2).

Por lo tanto la Asamblea General o representantes, Gerente, los Consejo de Administración, Vigilancia las comisiones especiales, y todo el personal operativo son los responsables del diseño, mantenimiento en el tiempo, adecuado funcionamiento, evaluación, y sumejoramiento continuo.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

Luego de haber efectuado el análisis y evaluación al control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, por el período 2012, se ha podido ir verificando el cumplimiento de las hipótesis planteadas en el anteproyecto de la tesis.

4.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:

La hipótesis general planteada señala “Al analizar y evaluar el sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin LTDA”, por el período 2012, permita asegurar la eficiente gestión de las operaciones económicas y financieras en forma razonable”, el cual se logra luego de que cumplir con las hipótesis específicas que se detallan a continuación.

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- El empleo del FODA permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se aplicó los cuestionarios de control interno para cada componente del COSO II, así se determinó el nivel de confianza y riesgos que presentan, para el periodo 2012, al final se redactó una carta a gerencia en la que consta las recomendaciones, para el mejoramiento del control interno.
- Aplicando la metodología del COSO II, se diseñó un sistema de control interno integral, interrelacionado entre sus ocho componentes, el cual es adecuado para su implementación en la cooperativa.
- El sistema de control interno propuesto, lograra cumplir los cuatro objetivos que persigue, lo que se resume en la eficiente gestión de las operaciones económicas y financieras de la cooperativa.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

1. El sistema del control interno del periodo 2012, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda, no proporciona una seguridad razonable de sus actividades, las que se detallan en las once conclusiones con sus respectivas recomendaciones comunicadas a la Gerencia y Consejos.
2. La adopción de la Gestión de Riesgos Corporativos (COSO II), permitió la estructuración de ocho componentes debidamente interrelacionados entre sí, a fin de producir un sistema de control interno adecuado, para el manejo de los riesgos de la cooperativa.
3. El análisis y evaluación previa del control interno, y como consecuencia haberlo reestructurado, se evidenció la mejora de la gestión financiera y económica de los empleados y directivos.
4. La adecuada implementación del sistema de control interno propuesto, requiere de financiamiento, talento humano capacitado, infraestructura óptima, el esfuerzo diario de todos los niveles en perfeccionar dicho sistema.
5. La realización de la tesis ha permitido a su autor, reafirmar y ampliar los conocimientos adquiridos en el proceso formativo, enriquecer el perfil humanístico, ético y sobre todo recuperar su identidad cultural.

5.2. Recomendaciones:

- 1.** Cumplir las recomendaciones emitidas en la carta a gerencia, a fin de fortalecer el sistema de control interno existente.
- 2.** Implementar el sistema de control interno propuesto, a fin de mejorar la gestión económica y financiera de los empleados y directivos, garantizar la transparencia de la información financiera emitida, salvaguardar los recursos financieros y no financieros, y cumplir las leyes vigentes.
- 3.** Reestructurar el sistema de control interno propuesto en el tiempo, en base al análisis y evaluación previa, y adoptando el modelo de gestión de riesgos corporativos, conforme se presente cambios evolutivos y exigentes.
- 4.** Destinar, capacitar y mejorar los recursos financieros, talento humano, infraestructura respectivamente, necesarios durante la implementación y seguimiento de los controles internos, además la cooperativa debe recurrir al asesoramiento experto en temas de gestión de riesgos corporativos.
- 5.** Mantener la realización de tesis y proyectos, como requisito previo a la obtención del título terminal en la ESPOCH, cuyo fin es enriquecer el perfil profesional de los egresados, a través de la investigación científica.

RESUMEN

La presente investigación es un “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2012”, con la finalidad de emitir una opinión sobre la seguridad que ofrece el sistema existente, y posteriormente reestructurar, en base a los ocho componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos (COSO II).

El proceso investigativo comprende el conocimiento de las variables de estudio dependiente “Control Interno” e independiente “Gestión Económica y Financiera”, se analiza el control interno aplicando métodos y técnicas tales como: análisis FODA, concluyendo con la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se aplican los cuestionarios de control interno, matrices, sumado a las observaciones, comparaciones, entrevistas; se aplicó el método de estudio descriptivo, a fin de comunicar las conclusiones y recomendaciones contenidas en la carta a gerencia. Finalmente se procede a reestructurar el sistema de control interno existente, aplicando el método de estudio descriptivo, así se redactan las normas, políticas y procedimientos, y se utiliza el método deductivo para entender y adaptar a la realidad de la cooperativa la metodología del COSO II.

Mediante la implementación de la propuesta, se mejorará la gestión económica y financiera de los empleados y directivos, bajo indicadores de eficiencia, eficacia y economía, se garantizará la transparencia de la información financiera, la salvaguarda de los recursos financieros y no financieros, y cumplir las leyes.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, que cumpla las recomendaciones comunicadas en la carta a gerencia, e implemente el sistema de control interno propuesto.

ABSTRACT

This research is an “Analysis and evaluation of internal control of the credit union “Shobol Llin” Ltda., cantón Riobamba, period 2012, to express an opinion on the security offered by the existing system based on eight components of the Corporate Risk Management (COSO II).

The investigative process involves knowledge of the variables in the estudy pending “internal control” and independent “economic and financial management”, analysed the internal control by applying methods and techniques such as: SWOT analysis, concluding the identification of the strengths, opportunities, comparisons, interviews; the descriptive study method was applied in order to comunicate the conclusions and recommendations contanied in the management letter.

Finally, it was proceeded to restructure the existing internal control system, applying the method of descrptive study, as well it was drafted the rules, policies and procedures, and the deductive method was used to understand and adapt to the reality of the cooperative the methodology of the COSO II.

It is recommended to the Cooperative “Shobol Llin Llin” Ltda., that complies with the recommendations set out in the letter yo management, and implement the internal control system proposed.

BIBLIOGRAFÍA:

- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*, 3a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). (1992). “*informe coso*”, Washington.
- CORAGGIO, José Luis. (2011). *Economía Social Y Solidaria: el trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya – Yala.
- FAYOL, Henry. (1916). *Administración Industrial y General: principios de la administración científica*. 14a ed. Buenos Aires: Ateneo.
- FONSECA LUNA, Oswaldo. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones: guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.
- VÁZQUEZ, S. Lola y Saltos G. Napoleón. (2011). *Ecuador su realidad 2011 – 2012*. 19a ed. Quito: Editor: Edgar Tello.
- MALDONADO E. Milton K. (2011). *Auditoría de Gestión*, 4a ed. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2009). *Control Interno: un efectivo sistema para la empresa*, México: Trillas, S. A. de C. V.
- BLANCO LUNA, Yanel. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos*. 2a ed. Colombia: ecoe ediciones.
- ARIAS, Jorge. (2011). *Auditoría de Gestión: folleto didáctico*, Riobamba: ESPOCH.
- GAIBOR, Lenin. (2008). *Procesos Administrativos: folleto didáctico*, Riobamba: ESPOCH.
- ECUADOR. Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: ACUERDO Nro. 031 – CG – 2001. R.O. 469 (07/12/2001)
- ECUADOR. Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Financiera*. Quito: ACUERDO Nro. 016 – CG – 2001. R.O. 407 (07/09/2001).
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS FISCALIZADORES. (ILACIF) (1981). *Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público*. 3ra ed. Bogotá: DINTEL LTDA.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS & INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. (2005). *Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos*. Harborside Financial Center.
- Blanco R, Julio. (abril, 2008). Claves para la implantación de sistemas de control interno. *Revista Estrategia Financiera*, 249. Madrid.
- PricewaterhouseCoopers (México). (febrero, 2008). Monitoreo de Controles. *Revista Visión*, 1. México.
- Andrade Rodríguez, Jenny Magaly. (2010). *Diseño de un manual de control interno para los activos fijos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.* (Tesis de Ingeniería). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba:
- Cabay Huebla, Maritza Lourdes y Quezada Merchán, Alexandra Marisela. (2010). *Propuesta de un manual de control interno para el manejo y recuperación de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Palora Ltda., sucursal Huamboya del cantón Huamboya, Provincia de Morona Santiago.* (Tesis de Ingeniería). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba:
- Lema Hipo, Mariana Pilar y Samaniego Vizuela, Verónica Patricia. (2010). *Sistema de Control Interno para mejorar la gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza LTDA de la ciudad de Riobamba, periodo enero – diciembre 2010.* (Tesis de Ingeniería). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba:
- ECUADOR. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2009). Normas de control interno. Quito: ACUERDO 039 CG. R.O. 78 (01/12/2009) Y SUPLEMENTO R.O. 87 (14/12/2009).
- Ecuador. Contraloría General del Estado. (2011). Guía metodológica para auditoría de gestión. Quito: ACUERDO 047 - CG – 2011. (10/03/2011) R.O. 600 (20/12/2011)
- ECUADOR. H. CONGRESO NACIONAL. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial 595 de 12 de Junio del 2002.
- ECUADOR. ASAMBLEA NACIONAL. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial 444 de 10-may-2011.

LINCOGRAFÍA:

- ALEGSA.com.ar. (Diccionario Informático). (s. f.). *Sistema*. Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>. (En línea)
- ALEGSA.com.ar. (Diccionario Informático). (s. f.). *Sistema*. Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/Imagen/17>(En línea)
- Biblioteca Documental – U. Chile. (s. f.). Recuperado de <http://b3.bibliotecologia.cl/argestion.htm>. (En línea)
- Cooper&Librand S.A., &Instituto de Auditores Internos de España (1992), *Informe COSO*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml>(En línea)
- Definición ABC. (Diccionario). (s. f.). *Definición de Reestructuración*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>. (En línea)
- Ecuador. Banco Central (BCE). www.bce.gob.ec(En línea)
- Ecuador. Secretaria Nacional de Información (SNI). www.sni.gob.ec(En línea)
- Ecuador. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). www.seps.gob.ec(En línea)
- MASS (Portal web noticioso, informático y educativo de la Fundación Romero) (Perú) (s. f.), <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>. (En línea)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (España). (s. f.). Recuperado de <http://www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica Programacion.pdf>.
- monografías.com. (s. f.). *Control interno*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml#DISE%C3%91>. (En línea)
- Pinar Camila y Rivas Stefanía, (2007), *gestión financiera*. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>. (En línea)
- PricewaterhouseCoopers México. (2009). *Control Interno*. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-mejora-desempeno/control-interno.jhtml>. (En línea)
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Control interno*. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Control interno](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno). (En línea)
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Política*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>(En línea)
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (s. f.). *Administración*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>. (En línea)

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS - CLIENTES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA. Encuesta para los Socios - Clientes			
			
<p>Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los socios de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, en relación al servicio que brinda la institución y su personal de labores.</p>			
<p>Instructivo: Estimad@ socio, sírvase leer con atención las siguientes preguntas y marque con una “X”, su respuesta o conteste, según sea el caso.</p>			
CUESTIONARIO			
1. ¿Usted considera que la cooperativa se encuentra, estructuralmente?			
<input type="checkbox"/> Bien organizada.	<input type="checkbox"/> Regular.	<input type="checkbox"/> Mal organizada.	
2. ¿Los servicios que brinda la cooperativa cubren completamente sus necesidades?			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
3. La información que le brinda el personal de la cooperativa la califica como:			
<input type="checkbox"/> Muy Buena.		<input type="checkbox"/> Regular.	
<input type="checkbox"/> Buena.		<input type="checkbox"/> Mala.	
4. ¿Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa?			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
5. El tipo de crédito que más solicita es:			
Emergentes <input type="checkbox"/>	Consumo <input type="checkbox"/>	Microcrédito <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>
6. Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:			
Demorosos <input type="checkbox"/>	Medianamente <input type="checkbox"/>	Agiles <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
7. Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:			
Altas <input type="checkbox"/>	Normales <input type="checkbox"/>	Bajas <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>

8. Considera que las tasas de interés que la cooperativa paga por sus ahorros son:			
Altas ()	Normales ()	Bajas ()	No Aplica ()
9. ¿Qué tipo de créditos y/o servicios le gustaría que implemente la cooperativa?			
Crédito Educativo ()	Crédito de Vivienda ()	Capacitaciones ()	
Otros, indique...			

10. La atención y el desempeño del Presidente de la cooperativa usted la califica como:			
Excelente ()	Muy Buena ()	Buena ()	
Regular ()	Mala ()	Se abstiene ()	
11. La atención y el desempeño del Gerente usted la califica como:			
Excelente ()	Muy Buena ()	Buena ()	
Regular ()	Mala ()	Se abstiene ()	
12. La atención y el desempeño del Oficial de Crédito usted la califica como:			
Excelente ()	Muy Buena ()	Buena ()	
Regular ()	Mala ()	Se abstiene ()	
13. La atención y el desempeño del cajero usted la califica como:			
Excelente ()	Muy Buena ()	Buena ()	
Regular ()	Mala ()	Se abstiene ()	
<i><u>Gracias por su Colaboración</u></i>			

ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS - CLIENTES

1. ¿Usted considera que la cooperativa se encuentra, estructuralmente?

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Muy bien organizada	20	8	28	56%
Regularmente	14	6	20	40%
Mal organizada	1	1	2	4%
TOTALES	35	15	50	100%



Interpretación:

El 56% de los socios perciben que la cooperativa se encuentran muy organizada a nivel general; mientras que el 40% de ellos manifiestan que esta regularmente, y el 4% cree que está mal organizada.

2. ¿Los servicios que brinda la cooperativa cubren completamente sus necesidades?

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
SI	28	12	40	80%
NO	7	3	10	20%
TOTALES	35	15	50	100%

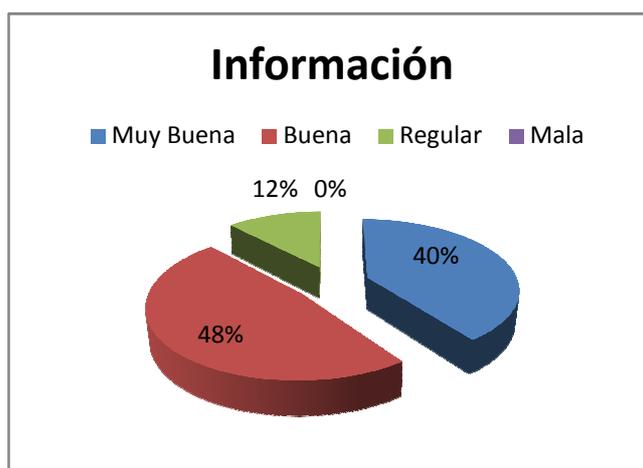


Interpretación:

El 80% de los socios opinan que los servicios que brinda la cooperativa cubren completamente sus necesidades, mientras que el 20% mencionan que no lo hace.

3. La información que le brinda el personal de la cooperativa la califica como:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Muy Buena	11	9	20	40%
Buena	19	5	24	48%
Regular	5	1	6	12%
Mala	0	0	0	0%
TOTALES	35	15	50	100%



Interpretación:

El 48% de los socios consideran que la información que le proporciona el personal de la Cooperativa es buena; mientras que el 40% piensan que es muy buena, el 12% opinan que es regular, y ninguno manifiesta que es mala.

4. ¿Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa?

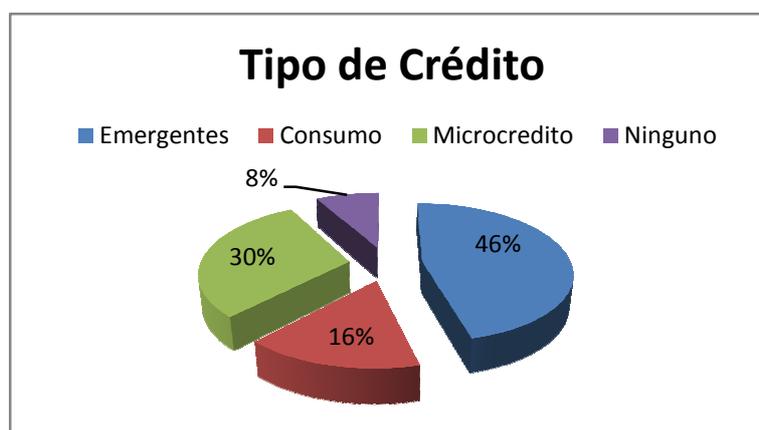
Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
SI	10	1	11	22%
NO	25	14	39	78%
TOTALES	35	15	50	100%



Interpretación:El 78% de los socios manifiesta que no ha tenido ningún problema con el servicio prestado por el personal, en cambio el 22% sino a tenido algún inconveniente.

5. El tipo de crédito que más solicita es:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Emergentes	17	6	23	46%
Consumo	6	2	8	16%
Microcrédito	9	6	15	30%
Ninguno	3	1	4	8%
TOTALES	35	15	50	100%

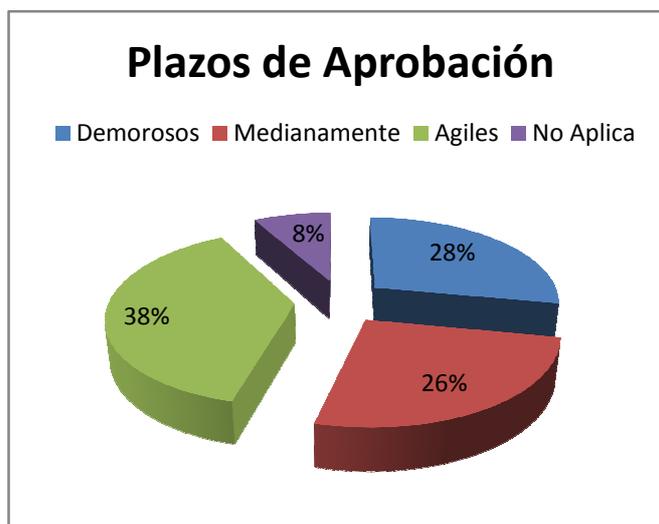


Interpretación:

La demanda de los servicios que brinda la Cooperativa se encuentra repartida; ya que estos cubren las necesidades inmediatas que poseen los socios, así tenemos que el 46% de los socios solicitan el crédito emergente, el 30% el Microcrédito, el 16% el crédito de consumo, y el 8% no realiza ningún tipo de crédito.

6. Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Demorosos	10	4	14	28%
Medianamente	10	3	13	26%
Agiles	12	7	19	38%
No Aplica	3	1	4	8%
TOTALES	35	15	50	100%

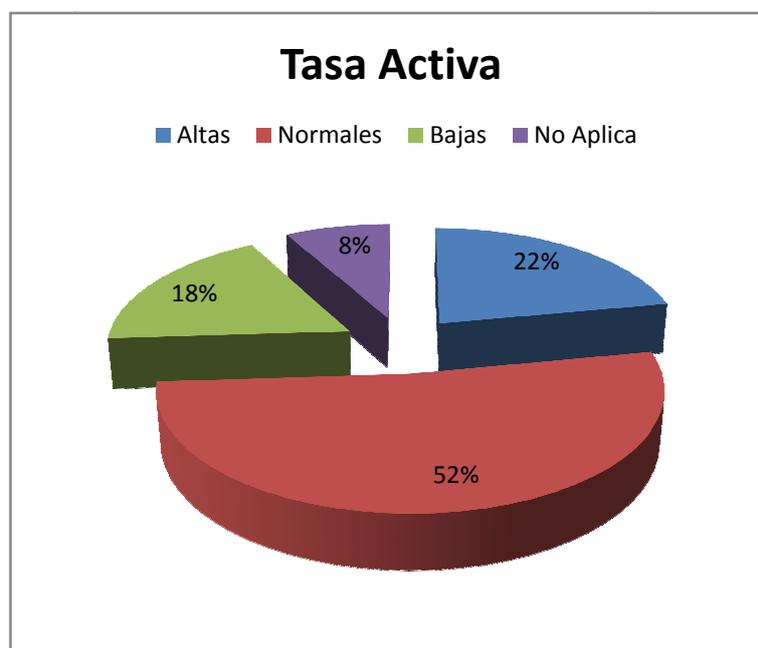


Interpretación:

El 28% de los socios consideran que los plazos de aprobación de los créditos son demorosos; el 26% consideran que son normales, y un 38% consideran que son agiles, el resto del porcentaje no aplica por que los mismo no han solicitado ningún tipo de crédito.

7. Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Altas	9	2	11	22%
Normales	18	8	26	52%
Bajas	5	4	9	18%
No Aplica	3	1	4	8%
TOTALES	35	15	50	100%

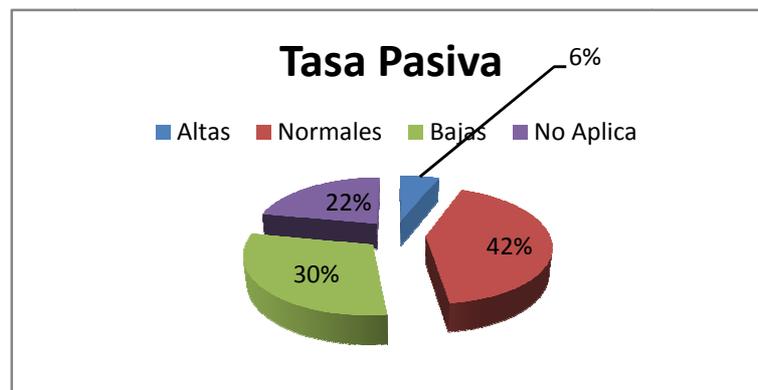


Interpretación:

El 52% de los socios opinan que las tasas de interés que se cobran por los créditos son normales, el 22% opina que son altas, el 18% consideran que son bajas.

8. Considera que las tasas de interés que la cooperativa paga por sus ahorros son:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Altas	3	0	3	6%
Normales	12	9	21	42%
Bajas	9	6	15	30%
No Aplica	11	0	11	22%
TOTALES	35	15	50	100%

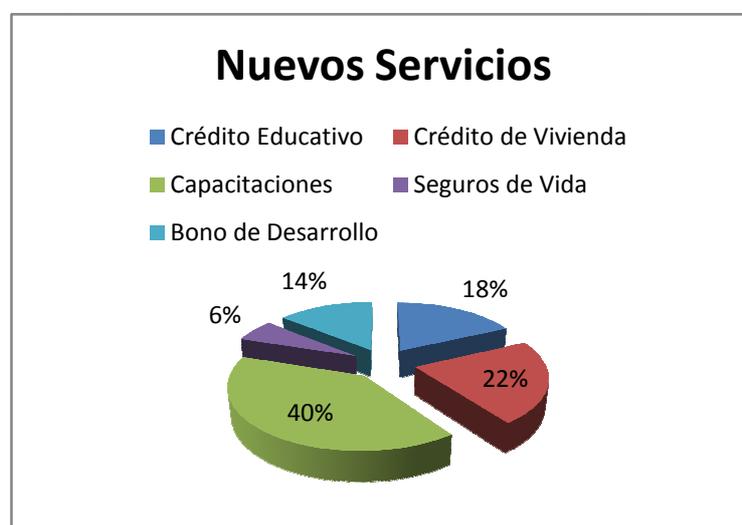


Interpretación:

El 42% de los socios consideran que la rentabilidad que reciben por ahorrar en la Cooperativa es normal; el 30% dice que la tasa de interés es baja, un 22% no realizan ahorros.

9. ¿Qué tipo de créditos y/o servicios le gustaría que implemente la cooperativa?

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Crédito Educativo	6	3	9	18%
Crédito de Vivienda	7	4	11	22%
Capacitaciones	14	6	20	40%
Seguros de Vida	3	0	3	6%
Bono de Desarrollo	5	2	7	14%
TOTALES	35	15	50	100%



Interpretación:

El 37% de los socios prefieren que la Cooperativa implemente un servicio médico, el 22% opinan que prefieren el crédito micro empresarial, el 15% desearía un crédito hipotecario y los demás requieren créditos educativos y capacitación.

10. La atención y el desempeño del Presidente de la cooperativa usted la califica como:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Excelente	3	3	6	12%
Muy Buena	10	9	19	38%
Buena	18	3	21	42%
Regular	3	0	3	6%
Mala	1	0	1	2%
Se abstiene	0	0	0	0%
TOTALES	35	15	50	100%

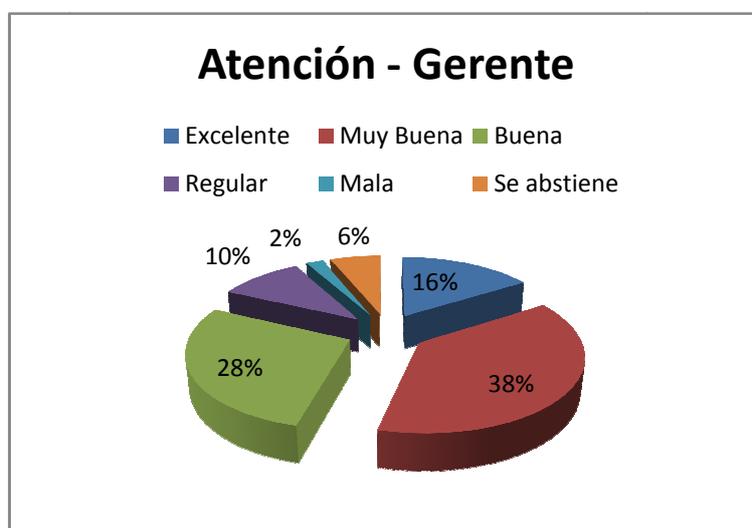


Interpretación:

El 42% de los socios perciben que la atención y conducta del Presidente es buena, el 38% muy buena, 12% de manera excelente, el 6% regular, 2% consideran que es mala la atención.

11. La atención y el desempeño del Gerente usted la califica como:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Excelente	3	5	8	16%
Muy Buena	12	7	19	38%
Buena	11	3	14	28%
Regular	5	0	5	10%
Mala	1	0	1	2%
Se abstiene	3	0	3	6%
TOTALES	35	15	50	100%

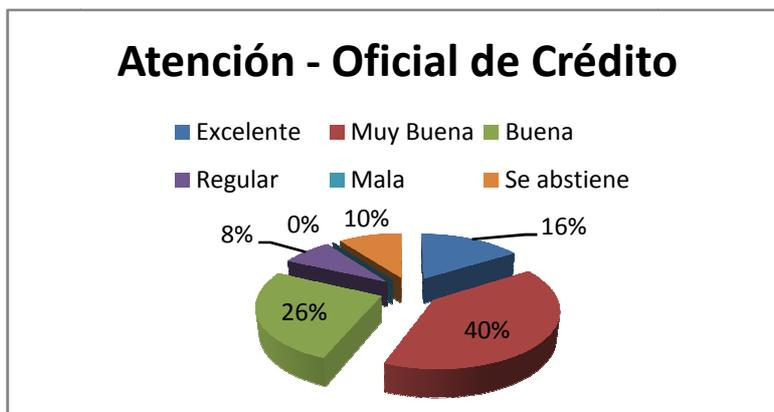


Interpretación:

El 38% de los socios perciben que la atención y conducta del Gerente es muy buena, el 28% buena, 16% de manera excelente, el 10% regular, 2% consideran que es mala la atención y un 6% no conoce al Gerente.

12. La atención y el desempeño del Oficial de Crédito usted la califica como:

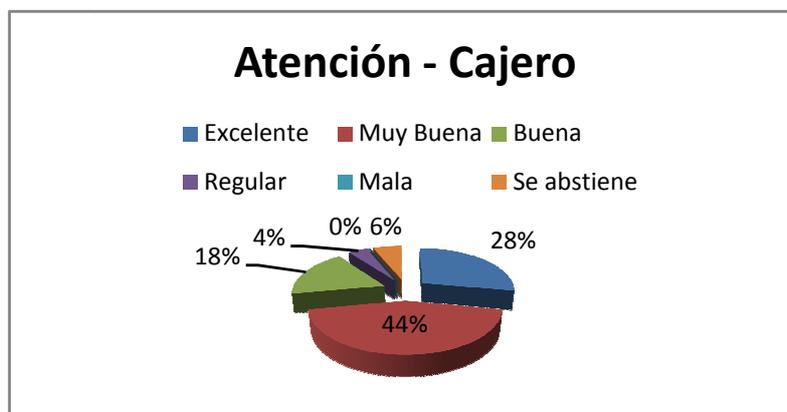
Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Excelente	3	5	8	16%
Muy Buena	12	8	20	40%
Buena	11	2	13	26%
Regular	4	0	4	8%
Mala	0	0	0	0%
Se abstiene	5	0	5	10%
TOTALES	35	15	50	100%



Interpretación:El 40% de los socios perciben que la atención y conducta del Oficial de Crédito es muy buena, el 26% buena, 16% de manera excelente, el 8% regular, ninguno considera que es mala la atención y un 10% no conoce al Oficial de Crédito.

13. La atención y el desempeño del cajero usted la califica como:

Categorías	MATRIZ	SUCURSAL	Frecuencia	%
Excelente	6	8	14	28%
Muy Buena	15	7	22	44%
Buena	9	0	9	18%
Regular	2	0	2	4%
Mala	0	0	0	0%
Se abstiene	3	0	3	6%
TOTALES	35	15	50	100%



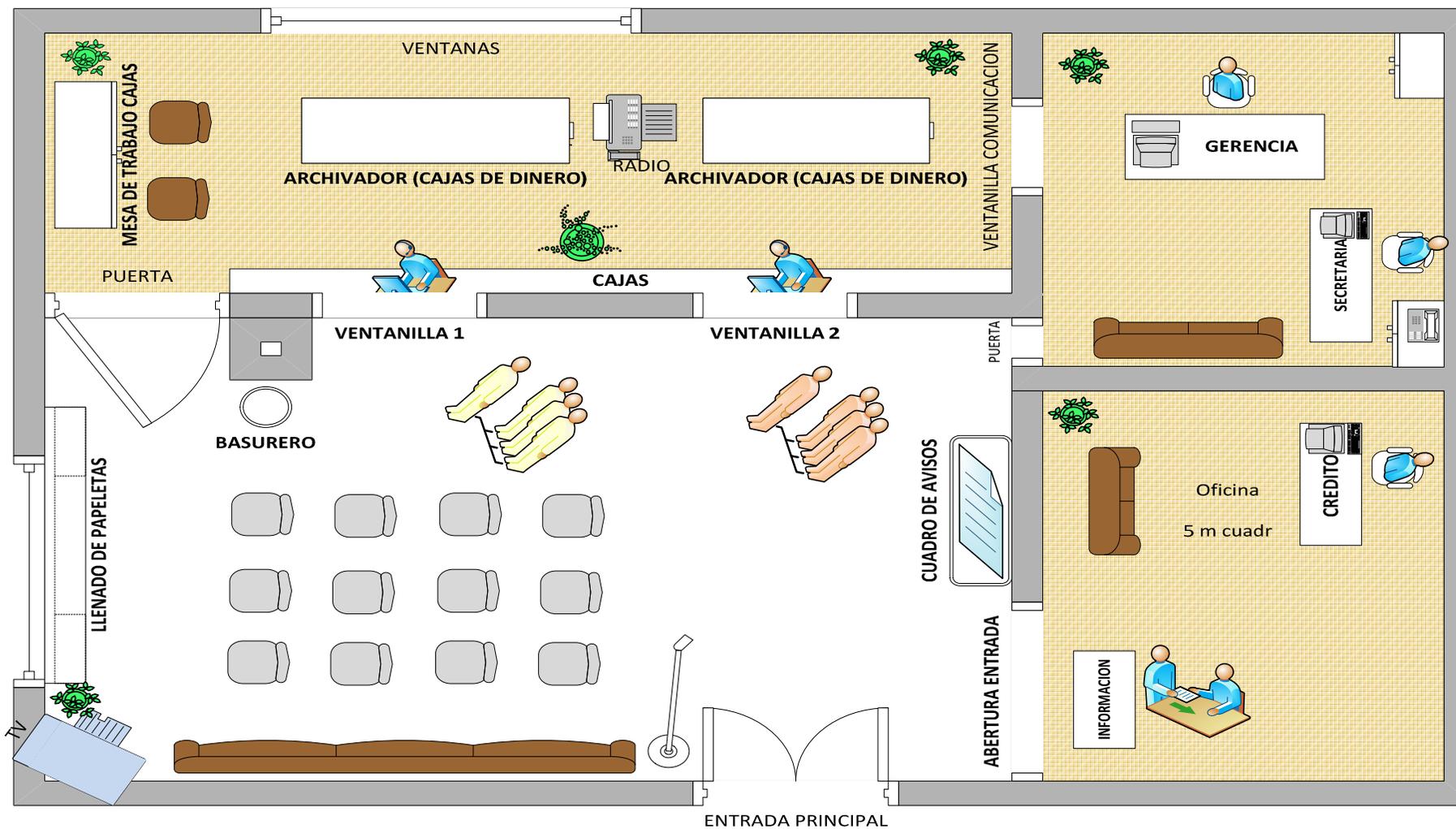
Interpretación:El 44% de los socios perciben que la atención y conducta de los cajeros es muy buena, el 28% excelente, 18% buena, el 4% regular, ninguno considera que es mala la atención y un 6% no conoce a los cajeros.

ANEXO 3: OFICINAS DE LA COOPERATIVA



Caja: Matriz "Comunidad Shobol Llin Llin"

ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN ADECUADA DE LAS OFICINAS.



ANEXO 5: SIGNIFICADO DE LAS SIGLAS Y ABREVIATURAS USADAS

SIGLAS:

AICPA: (American Institute of Certified Public Accountants). Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

COAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito.

COACSHLL: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras)

EPS: Economía Popular y Solidaria

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

LEPS: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario.

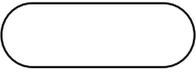
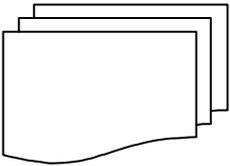
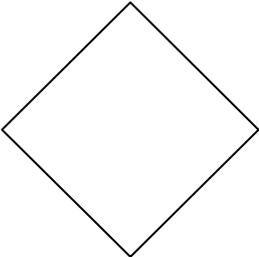
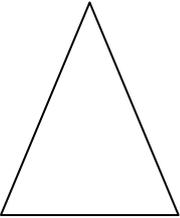
SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

P&N: Pueblos y Nacionalidades.

ABREVIATURAS:

Anón.	Anónimo
ed., edic.	Edición (primera, segunda; pero en bibliografías inglesas ed. es editor, el que está al cuidado de; plural eds.
fig.	Figura; plural figs.
Ídem	Lo mismo que la referencia anterior inmediata.
ibíd.	O ibídem, en el mismo lugar (es decir, en la misma obra)
núm.	número
p.	Página; plural pp.
p. ej.	Por ejemplo
párr.	Párrafo
s.d.	<i>Sine data</i> , cuando no figuran el año ni el lugar de edición
s.f.	Sin fecha
s.l.	Sin lugar de edición
s.n.	Sin nombre
v.	Ver, véase

ANEXO 6: SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Símbolo	Significado
	Representa el inicio y final de un proceso.
	Símbolo que figura cuando en la actividad del proceso intervienen documentos.
	Simbología que se utiliza para tomar una decisión cuando el proceso se divide en dos o más posibilidades.
	Símbolo que significa archivo de documentos emplea cuando se va almacenar documentación.
	Símbolo que detalla la realización de una actividad.