



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención de título de:

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO CREDI LATINA DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA  
DE TUNGURAHUA, PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2012.**

**AUTOR:**

**SANDRA MARIBEL SANGUCHO QUINGA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI LATINA DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2012.” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. SANDRA MARIBEL SANGUCHO QUINGA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenin Gaibor

**DIRECTOR DE TESIS**

Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, SANDRA MARIBEL SANGUCHO QUINGA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Sandra Maribel Sangucho Quinga

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedico el presente trabajo de investigación a Dios, el ser supremo, luz guía de mi camino que me brinda la fuerza necesaria para seguir adelante, a mis queridos padres Luis y Blanca por los grandes sacrificios que hicieron para poder darme una carrera universitaria, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, por su apoyo incondicional ya que supieron estar en los buenos y malos ratos de mi vida, a mi hermosa hija Kerly quien es mi razón de vivir y mi motivo más grande para seguir adelante.

Sandra Maribel Sangucho Quinga

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la salud y permitir culminar mis estudios brindándome sabiduría y perseverancia durante este largo tiempo de vida estudiantil, a mis padres a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el amor, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me han brindado para culminar mi carrera profesional.

A la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y a sus docentes por la enseñanza brindada, en especial un agradecimiento profundo a la Dra. Sandra Jácome e Ing. Lenin Gaibor por dedicar parte de su valioso tiempo, conocimiento y apoyo incondicional en la asesoría para el desarrollo de ésta investigación.

Al Recurso Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Matriz catón Píllaro, por su gentil colaboración desinteresada al proporcionarme la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Sandra Maribel Sangucho Quinga

## ÍNDICE GENERAL

Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Responsabilidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I.....	1
1. El problema .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	2
1.2. Justificación.....	2
1.2.1. Aporte teórico.....	2
1.2.2. Aporte metodológico .....	3
1.2.3. Aporte práctico .....	3
1.2.4. Aporte académico.....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
Capítulo II .....	6
2. Marco teórico .....	6
2.1. Antecedentes investigativos .....	6
2.2.1. Auditoría de gestión .....	7
2.2.1.1. Definiciones .....	7
2.2.1.2. Importancia .....	8
2.2.1.3. Propósitos y objetivos .....	9
2.2.1.4. Alcance .....	10
2.2.1.5. Elementos de la auditoría de gestión .....	12
2.2.1.6. Fases de la auditoría de gestión .....	15

2.2.2. Control Interno .....	20
2.2.2.1. Concepto .....	20
2.2.2.2. Método COSO I.....	21
2.2.2.3. Componentes del control interno .....	22
2.2.2.4. Métodos de evaluación .....	25
2.2.3. Papeles de trabajo.....	26
2.2.3.1. Concepto .....	26
2.2.3.2. Propósitos principales de los papeles de trabajo.....	28
2.2.3.3. Características de los papeles de trabajo.....	28
2.2.3.4. Objetivos de los papeles de trabajo.....	28
2.2.3.5. Archivo de los papeles de trabajo .....	30
2.2.5. Marcas de auditoría .....	32
2.2.6. El riesgo en auditoría.....	34
2.2.6.1. Concepto .....	34
2.2.6.2. Composición del riesgo de auditoría .....	35
2.2.7. Evidencias suficientes y competentes .....	36
2.2.8. Indicadores de gestión. ....	38
2.2.8.1. Concepto .....	38
2.2.8.2. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión. ....	39
2.2.8.3. Clasificación de los indicadores de gestión .....	47
2.2.8.4. Uso de indicadores en auditoría de gestión .....	55
2.2.9. Normatividad de la auditoría de gestión.....	56
2.2.9.1. Normas de auditoría generalmente aceptadas (nagas).....	56
2.3. Idea a defender .....	60
2.3.1. Idea general .....	60
2.3.2. Ideas específicas .....	60
Capítulo III.....	61
3. Marco metodológico.....	61
3.1. Modalidades de la investigación .....	61
3.2. Tipos de investigación.....	62
3.2.1. De campo.....	62
3.2.2. Bibliográfica – documental .....	62
3.2.3. Exploratorio.....	63

3.2.4. Descriptiva.....	63
3.3. Población y muestra .....	63
3.3.1. Población .....	63
3.3.2. Muestra.....	64
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	65
3.4.1. Métodos de investigación .....	65
3.4.2. Técnicas e instrumentos de Investigación .....	66
Capítulo IV .....	72
4. Marco propositivo .....	72
4.1. Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012.....	72
4.2. Contenido de la propuesta .....	72
4.2.1. Archivo permanente .....	72
Información general de la cooperativa.....	73
Información financiera.....	81
Base legal .....	87
Situación legal.....	89
Hoja de marcas.....	94
Hoja de abreviaturas .....	95
Simbología del diagrama de flujo .....	96
4.2.2 Archivo corriente .....	97
Fase I.....	99
Estudio preliminar.....	99
Carta de inicio de auditoría.....	101
Memorándum de panificación .....	102
Narrativa de visita preliminar .....	105
Entrevista al gerente general.....	107
Entrevista al asesor de crédito .....	109
Matriz FODA.....	111
Matriz de riesgo preliminar .....	118
Informe de estudio preliminar.....	121
Fase II.....	125
Evaluación del sistema de control interno .....	125
Cedula narrativa del proceso de captación de recursos .....	127

Diagrama de flujo del proceso de captación de los recursos .....	129
Cedula narrativa del proceso de conseción de créditos .....	130
Diagrama de flujo del proceso de conseción de créditos.....	132
Evaluación del control interno en base al método coso i.....	134
Matriz de calificación de los riesgos.....	144
Riesgos de auditoría.....	146
Informe del control interno .....	148
Fase III.....	156
Desarrollo de hallazgos (examen profundo de áreas críticas) .....	156
1. Manual de indicadores de gestión.....	158
2. Aplicación del manual de indicadores de gestión.....	172
Hallazgos de auditoría .....	199
Fase IV.....	211
Redacción del informe y comunicación de resultados.....	211
Carta de notificación para la lectura del informe final de auditoría .....	213
Informe final de auditoría .....	214
Fase V.....	226
Monitoreo estratégico de recomendaciones.....	226
Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones.....	228
Conclusiones y Recomendaciones.....	232
Bibliografía .....	234
Anexos.....	236

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Págs.
01 Marcas de auditoría.....	33
02 Calidad de la evidencia.....	38
03 Rangos de Gestión.....	43
04 Población de la COAC Credi Latina. Matriz Píllaro.....	64
05 Índice de archivo permanente.....	72

06 Hoja de abreviaturas.....	95
07 Simbología del diagrama de flujo.....	96
08 Índice de archivo corriente.....	97
09 Personal encargado de la Auditoría.....	103
10 Tiempo Estimado para la Auditoría.....	103
11 Recursos necesarios para la Auditoría.....	104
12 Matriz FODA.....	111
13 Perfil estratégico interno.....	112
14 Perfil estratégico externo.....	113
15 Matriz de medios internos.....	114
16 Matriz de medios externos.....	116
17 Matriz de riesgo preliminar.....	118
18 Matriz de calificación de riesgos.....	144
19 Riesgo de Auditoría.....	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Págs.
01 Proceso de la Auditoría de Gestión.....	18
02 Mapa de factores clave de éxito de la gestión.....	40
03 Organigrama “Credi Latina” Ltda.....	80
04 Diagrama de flujo del proceso de captación de recursos.....	129
05 Diagrama de flujo del proceso de concesión de créditos.....	132
06 Calificación de riesgos.....	144

## **RESUMEN**

La presente Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012, tiene el propósito de determinar la eficacia, eficiencia y economía en las actividades realizadas, con el fin de mejorar la gestión institucional.

Para llevar a cabo la Auditoría de Gestión fue necesario realizar visitas preliminares a las instalaciones de la cooperativa, también se aplicaron entrevistas al Gerente y al Asesor de Créditos, su propósito fue obtener un conocimiento general de la entidad; igualmente se realizó un análisis FODA a fin de determinar sus fortalezas y debilidades; para la evaluación del Sistema de Control Interno se utilizó el método COSO I donde se aplicó diagramas de flujo de las actividades más sobresalientes y cuestionarios dirigidos al personal de la entidad, para obtener información suficiente y competente; también se aplicaron indicadores de gestión con la finalidad de medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones ejecutadas, esto permitió identificar los hallazgos de auditoría que se incluyen en el informe final.

Se recomienda al Gerente General de la cooperativa así como a sus funcionarios acatar las recomendaciones propuestas en la presente auditoría, con el fin de mejorar su gestión institucional.

## INTRODUCCIÓN

En este mundo tan competitivo en el que vivimos y nos desenvolvemos cada día, un sector importante es el financiero, ya que se ha convertido en un factor importante para el desarrollo de nuestro país; el motivo principal de su desarrollo acelerado, es la gran necesidad de financiamiento a medida que crece la iniciativa y el impulso comercial, razón por la cual estas instituciones deben estar preparadas, es decir contar con procesos adecuados que permitan desarrollar de manera eficiente sus actividades y de esta forma lograr la satisfacción del cliente, fin y propósito último de las instituciones financieras.

Las auditorías se han convertido en el bastión de grandes empresas para generar riqueza combatiendo al máximo sus debilidades, de manera que la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que sus actividades se estén llevando de manera correcta y que la información generada sea realmente verdadera y confiable.

Con base en lo anterior, se decidió realizar una Auditoría de Gestión a la COAC “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, permitiéndonos analizar la gestión institucional, el cumplimiento de los procesos, así como también determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con las que se maneja los recursos de la entidad, buscando el fortalecimiento de las debilidades y así conseguir convertirse en una Institución de reconocido prestigio y solvencia en la prestación de servicios financieros a nivel nacional.

El presente trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos, a saber:

El capítulo I, presenta el Problema a resolver, en él se establecen las características propias del problema de investigación así como los objetivos que se pretenden alcanzar, justificando el porqué del estudio.

En el capítulo II, Marco Teórico, se presentan los antecedentes de investigaciones anteriores, así como la teórica básica relativa a las variables de investigación: Auditoría de Gestión y herramientas de la Auditoría de Gestión.

En el capítulo III, Marco Metodológico, se determina la metodología utilizada durante la aplicación de la auditoría, especificando las técnicas e instrumentos de recolección de la información utilizados y el procedimiento para su correspondiente procesamiento de datos.

En el capítulo IV, Marco propositivo, se presenta el contenido de la propuesta, aplicando los procedimientos inherentes a cada una de las fases de la Auditoría de Gestión, relacionando la teoría sobre auditoría con la realidad de la gestión de la cooperativa.

Finalmente se establece las Conclusiones generales de la investigación así como sus respectivas Recomendaciones y se incluye la bibliografía utilizada como referente teórico, así como los anexos de los instrumentos utilizados.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

“Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012.”

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” al momento evidencia una serie de inconvenientes que merecen un adecuado estudio, análisis y tratamiento; uno de ellos es el incumplimiento de las resoluciones, normas estatutarias y reglamentos establecidos por la Asamblea General de Socios, lo que deriva en que la Gerencia de la Cooperativa tome decisiones creyendo que son las mejores para el beneficio de toda la entidad, sin tomar en cuenta los riesgos que implica esta práctica.

Paralelamente, la entidad no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual provoca que no se dé una óptima utilización de los recursos disponibles y por ende no se cumplan con los grandes objetivos para la cual fue creada.

Además, la entidad no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal que labora en la cooperativa, lo que provoca que el recurso humano de la entidad no cumpla satisfactoriamente con los fines para los cuales fue contratado, también se evidencia sobre funciones en el personal debido a que la cooperativa no posee recurso humano suficiente, lo que ocasiona el retraso del trabajo y la entrega oportuna de informes y reportes importantes para la toma de decisiones al interior de la institución.

Otros de los problemas que se evidencia es que la cooperativa no cuenta con un adecuado sistema de control de personal, lo que ocasiona irresponsabilidad en el trabajador y por ende el retraso de las actividades a realizarse en el día a día de la entidad.

Otro de los inconvenientes que caracteriza a esta entidad financiera es la falta de un sistema de control interno que permita determinar desviaciones o errores en forma preventiva y concurrente sobre las diversas operaciones financieras que ejecuta

cotidianamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, lo que impide el cumplimiento de los objetivos institucionales

Finalmente, las consecuencias de no contar con la Certificación ISO 9004-2 sobre la prestación de servicios financieros, se refleja en la imposibilidad de ampliar los servicios financieros a otros sectores productivos de la región sobre la base de la calidad y satisfacción del cliente; asimismo en la dificultad de acceder a nuevas fuentes de financiamiento lo que provoca la poca rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera la auditoría de gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, provincia de Tungurahua, contribuirá a lograr mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus diversas actividades de carácter financiero - administrativas?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

- ✓ **Campo:** Auditoría.
- ✓ **Área:** Auditoría de Gestión.
- ✓ **Aspecto:** Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”.
- ✓ **Temporal:** Año 2012
- ✓ **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Aporte Teórico**

La presente auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” con base en las diferentes teorías existentes sobre el tema, y que han sido esgrimidas por varios autores a través de los años, tuvo como propósito fundamental determinar la eficacia, eficiencia y economía de la gestión realizada por los funcionarios de la institución financiera, de tal forma que estos resultados coadyuven en la mejora de la

administración, selección e integración de los recursos humanos, económicos, financieros y contables, a fin de cumplir con las diversas expectativas de la organización, en su afán de obtener utilidades que ayuden al desarrollo de la misma.

### **1.2.2. Aporte Metodológico**

En el presente trabajo de investigación se utiliza el método inductivo el cual nos permite analizar el desarrollo de las operaciones y actividades realizadas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” a través de una auditoría de Gestión con la finalidad de proponer mejoras en beneficio de la institución: también se utiliza la investigación de campo porque se recolecta información a través del contacto directo del investigador con la realidad, con la participación directa de los funcionarios de la cooperativa.

Como técnicas de investigación se utiliza; la entrevista, puesto que se obtiene información de profesionales relacionados con el área a investigar; la encuesta, esta técnica se aplica al personal que labora en la institución, con la finalidad de obtener información suficiente y competente; la observación, se aplica esta técnica porque se observa atentamente el fenómeno, hecho o caso, se toma y se registra información para su posterior análisis; el análisis, ya que se examina cuidadosamente la información recopilada, se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, mediante el cual se define los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

### **1.2.3. Aporte Práctico**

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo solucionar la serie de inconvenientes evidenciados al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, a fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño organizacional, que redunde en la mejora de la eficiencia y eficacia de esta institución financiera, esto permite a la gerencia de la entidad tomar las decisiones más adecuadas en la prestación de servicios financieros y por lo tanto satisfacer las múltiples necesidades de sus clientes. Para el efecto es necesario aplicar el modelo COSO I como una herramienta de evaluación del control interno, el cual permite obtener información relevante sobre la situación actual de los controles, que se resume en un informe con recomendaciones para brindar un mejor servicio a los clientes y de esta forma poder ser

más eficaces y eficientes; asimismo una propuesta de cambio en las reglamentaciones que regulan los diferentes procesos de la cooperativa para mayor agilidad de la misma.

Otra de las motivaciones para efectuar la presente auditoría de gestión fue el deseo de incrementar el conocimiento en términos prácticos sobre la ejecución de una Auditoría a una institución financiera, ya que cada entidad financiera es una realidad diferente, caracterizada por recursos, objetivos y problemáticas diferentes, lo que les vuelve un tema realmente atractivo de ser estudiado y analizado.

Este trabajo de investigación justifica su importancia; práctica y funcional en el ámbito local, regional y por qué no decir a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuyen al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, así como para aquellas entidades que se encuentren con los mismos problemas o en su misma situación, siendo una de las primeras acciones para la detección y solución de sus problemas el emprendimiento de una Auditoría de Gestión; y luego la habilidad y sagacidad de sus directivos para la toma oportuna y adecuada de decisiones.

Cabe resaltar que el desarrollo de la presente investigación es de singular importancia para el personal directivo, administrativo, operativo y los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” ya que son beneficiarios directos de la misma.

#### **1.2.4. Aporte Académico**

Desde la perspectiva académica, la ESPOCH, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Para cumplir este requisito se desarrolla una auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, que solucione los problemas expuestos anteriormente, y a la vez permita poner en práctica los conocimientos adquiridos y por lo tanto adquirir experiencia profesional.

En el plano personal y sin ser de menor importancia, el presente trabajo sirve como prerrequisito para la incorporación como nueva profesional de la República en el área de Contabilidad y Auditoría.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la entidad.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las teorías planteadas por diferentes autores relacionados con la Auditoría de Gestión, con la finalidad de aprovechar sus postulados, adaptándolos a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”.
- ✓ Evaluar a través de indicadores de gestión la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, con el propósito de mejorar la gestión de la institución.
- ✓ Presentar el informe final de auditoría con sus respectivas recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar, “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012.” sin embargo existen temas similares en cuanto a la auditoría de gestión que pueden servir de base para el desarrollo del presente tema. A continuación presentamos temas de tesis similares presentados en los últimos años por alumnos de la facultad.

Auditoría de Gestión para determinar la eficiencia, eficacia, economía y ética a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., de la ciudad de Riobamba: período Enero – Junio 2011, desarrollada por el Sres. Olger Alfonso Lapo, Andrés Damián Pérez Reyes, el objeto de este trabajo es identificar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética, que mediante el desarrollo de auditoría se ha determinado debilidades como la falta de un código de ética, falta de control sobre el cumplimiento de los objetivos, entre otros la cual están recomendadas a la gerencia a enfatizar en las respectivas debilidades determinadas.

Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, período Julio a Diciembre 2010, desarrollada por la Srta. Betty Jackeline Minta Minta. Se presenta un informe sobre los aspectos administrativos, gerenciales, y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utiliza los recursos materiales y financieros mediante modificaciones de políticas, controles operativos y acciones correctivas.

Auditoría de gestión en el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi para evaluar los procesos y optimizar los recursos durante el periodo 2010, desarrollada por la Srta. Lema Terán Carmen Isabel. La finalidad de este trabajo es evaluar los procesos y

optimizar los recursos, durante la auditoría indica que carece de un registro detallado sobre juicios de coactiva, incumplimiento de objetivos, falta de documentación en el otorgamiento de crédito, las mismas que contiene recomendaciones a aplicar que permita identificar cual eficiente y confiable es el resultado.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Según Blanco Yanel (2012) manifiesta que:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la organización. (Pág. 403)

Según Maldonado Milton (2011) señala que la Auditoría de Gestión es:

- La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad.
- Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
- Un proceso de evaluaciones que concluyen con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.
- Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad.
- Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.

- Un examen propositivo de recomendaciones para posible mejoras en las 5 Es eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología. (Pág. 34)

Para la Contraloría General del Estado (2009) 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, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Pág. 35)

En conclusión, la Auditoría de Gestión es un examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos: humanos, materiales y financieros disponibles y por ende sugerir recomendaciones para el mejoramiento empresarial.

#### **2.2.1.2. Importancia**

Maldonado & Fernández (2009) destaca la importancia de la auditoría de gestión, al manifestar que “Refleja el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante”. (Pág. 3)

Córdova Alexandra (2006) señala que:

La auditoría de gestión es importante ya que se encarga de revelar a los interesados información acerca de donde se están utilizando los recursos adecuadamente, así como en qué empresas se están siguiendo prácticas administrativas generalmente aceptadas; plantea, además, instrucciones generales de acción para el mejoramiento.

La auditoría de gestión es una fuente de información independiente y confiable para la legislación y la alta administración o gerencia. Esta auditoría provee de nuevas ideas a los administradores y crea conciencia acerca de la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.

La auditoría de gestión, materializa el espíritu de una institución, haciendo que el equipo directivo conozca sus opciones y la plenitud de su potencial, beneficiando así al consumidor final que está representado en el cliente interno y externo. Finalmente, pretende mejorar la calidad de la administración a fin de que se promueva la confianza en los servicios que prestan las instituciones. (Pág. 28)

En síntesis, la auditoría de gestión es importante porque nos ayuda a revelar información acerca de cómo se están utilizando los recursos y en qué medida estos aportan al desarrollo de la empresa con el fin de mejorar los servicios y obtener mejores rendimientos, es importante también porque permite determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de mejorar la gestión empresarial.

### **2.2.1.3. Propósitos y objetivos**

La Contraloría General del Estado (2009) menciona como propósitos de la auditoría de gestión los siguientes:

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

Continuando con el mismo autor establece como principales objetivos de la auditoría de gestión los siguientes:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la empresa.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población. (Págs. 35-36)

En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que los propósitos de la auditoría de gestión es evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de una entidad, mientras que los objetivos tiene que ver con la manera de cómo mejorar estos niveles y por ende satisfacer las necesidades de la población.

#### **2.2.1.4. Alcance**

La Contraloría General del Estado (2009) menciona sobre el alcance de la auditoría de gestión que:

Puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

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

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y procedimientos establecidos.

- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiéndose como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
  - d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
  - e) Atención a existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
  - f) Control sobre la identificación, de riesgo su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
  - g) Control de legalidad del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
  - h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.
- (Pág. 37)

En base a lo anterior se puede mencionar que el alcance de la auditoría de gestión comprende ya sea a toda la institución o parte de ella, en donde tiene por objeto evaluar cada una de las actividades que se lleva a cabo en la institución, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos, metas, normatividad, etc. y por ende poder medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

### 2.2.1.5. Elementos de la auditoría de gestión

Según Maldonado Milton (2011) manifiesta que los elementos de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

**Economía.-** Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración deberá adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración de los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

- La necesidad del bien o servicio;
- La definición de los requerimientos;
- El método de adquisición del servicio;
- El mantenimiento del bien o contrato de servicio, y
- El desecho del bien o finiquito del contrato del servicio.

**Eficiencia.-** Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos.

**Eficacia.-** Es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionados son eficacia operacional y eficacia organizacional; Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los

resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas; La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

**Ética.-** Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. Los auditores no pueden obviar de este importante factor al juzgar la gestión de los administradores; de hecho, muchas veces al señalar las causas y efectos de una mala gestión podría llegarse a la conclusión de que, además, han actuado fuera de un marco regido por principios morales.

**Ecología.-** La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afecta al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoria e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado. (Págs. 25-28)

Redondo, Llopart, & Duran (2008) advierte que entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles:

**La eficacia** de una organización se mide por el cumplimiento de los objetivos comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos, es decir requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de

eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- Conocer si los programas han conseguido los fines propuestos.
- Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido.
- Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- Descubrir la posible existencia de soluciones.
- Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

**La eficiencia** se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Esta evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación al coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

**La economía** mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible. (Pág. 4)

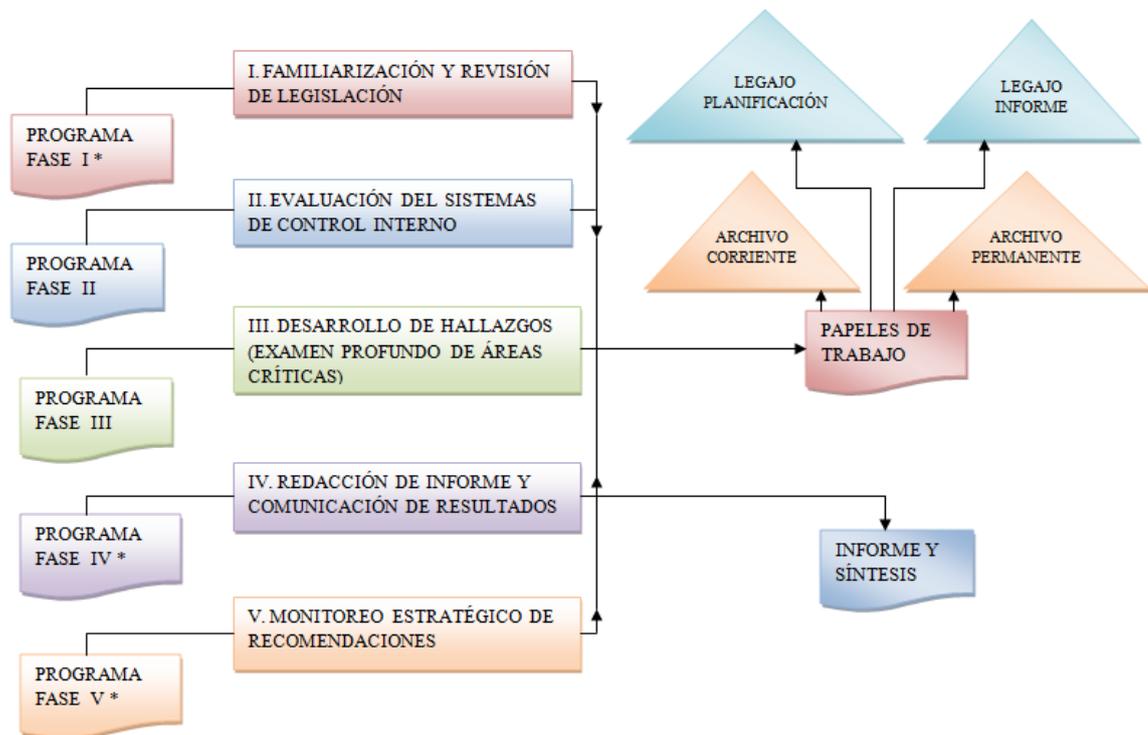
Como conclusión, la eficacia, eficiencia y economía permiten medir el nivel cumplimiento de los objetivos institucionales, y la relación entre el uso del recurso y el bien producido, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y costo justo,

mientras que la ética permite verificar que la actuación del personal este dentro de un marco regido por principios morales y la ecología busca la protección y preservación de los ecosistemas.

### 2.2.1.6. Fases de la auditoría de gestión

Maldonado Milton (2011) establece la siguiente clasificación de las fases de la auditoría de gestión:

**Gráfico N°. 01 Proceso de la Auditoría de Gestión**



**Fuente:** MALDONADO E. Milton (2011). Auditoría de Gestión, 4a Ed. Pág. 45

**Elaborado por:** Sandra Sangucho

### FASE I: Familiarización y revisión de legislación y normatividad

El concepto de familiarización sería necesario para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad, el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad es de suma importancia, la actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la Unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de la legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe de tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe de actuar solo en esta fase. La visita a instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

En esta etapa se obtendrá un conocimiento integral sobre la entidad que va hacer auditada, es decir se realizará una visita para determinar las condiciones en las que se encuentra la institución.

## **FASE II: Evaluación del sistema del control interno**

En esta fase se realiza la evaluación del Control Interno de la entidad a través de los diferentes métodos existentes, en la presente investigación se aplicara el método COSO I, donde se realiza cuestionarios dirigidos al personal de la entidad y cedulas narrativas, diagrama de flujos de los procesos más sobresalientes de la institución.

## **FASE III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas**

Según Maldonado Milton (2011) manifiesta que esta fase es la más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe. Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas. (Pág. 69)

En esta fase se realiza, la aplicación de los Indicadores de Gestión con el fin de medir los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la entidad, el resultado da a conocer la existencia de un hallazgo de auditoría.

### **Hallazgo de auditoría**

Continuando con el mismo autor menciona que “el término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas”.

El concepto de “hallazgo de auditoría” implica que este tenga cuatro atributos.

## **Atributos de los hallazgos.**

- **Condición**

Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios.

- **Criterio**

Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Los criterios pueden ser los siguientes:

Criterios típicos:

1. Disposiciones por escrito.
2. Sentido común.
3. Experiencia del auditor.
4. Opiniones independientes de expertos.
5. Instrucciones verbales.
6. Experiencias administrativas.
7. Objetivos o políticas generales expresados verbalmente.

Puede ser necesario obtener información que sirva de evidencia de que no se han establecido criterios por escrito. En tales casos cuando se emplea el sentido común o juicios sugestivos o externos, es necesario tener en mente que este debe tener sentido, ser lógico y suficientemente convincente para el lector.

- **Causa**

Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el

informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector. Las causas pueden ser:

Causas típicas:

1. Falta de capacitación.
2. Falta de comunicación.
3. Falta de conocimiento de los requisitos.
4. Negligencia o descuido.
5. Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas.
6. Falta de recurso humano, materiales o financieros.
7. Falta de delegación de autoridad.

- **Efecto**

Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada, normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas. El efecto es especialmente para el auditor en los casos que quiera persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta. Siempre cuando se posible, el auditor debe expresar en su informe el efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida. El efecto puede ser:

Efectos típicos

1. Uso ineficiente de los recursos humanos, materiales o financieros.
2. Pérdida de ingresos potenciales.
3. Violación de disposiciones generales.
4. Inefectividad en el trabajo.
5. Gastos indebidos, etc. (Págs. 69-74)

#### **FASE IV: Comunicación de resultados e informes de auditoría**

Según Maldonado Milton (2011) manifiesta que:

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se

asuma por parte de los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

**Introducción o detalle general:** Los objetivos que se exponen en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa.

**Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.

**Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

En esta etapa se emitirá el informe final expresado de una forma clara, concreta y sencilla dentro del mismo contendrá las falencias y los hallazgos positivos que se han evidenciado en el desarrollo del trabajo con la finalidad de comunicar dichos resultados a los ejecutivos y personal interesado de la entidad. (Pág. 96)

## **FASE V: Monitoreo estratégico de recomendaciones**

Según Maldonado Milton (2011) manifiesta que:

Resulta aconsejable, realizar una comprobación que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptivo sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

El auditor debe vigilar el cumplimiento de las instrucciones impartidas por las autoridades superiores de cada entidad, dirigidas a solucionar las falencias expuestas como observaciones en los informes de auditoría. Si bien el auditor no es el responsable de tomar las acciones para mejorar los controles y superar los incumplimientos normativos, su actuación debe propender a la modificación de conductas y al apoyo de la mejora de la

gestión. Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que se lleva a cabo, de las falencias expuestas en los informes anteriormente emitidos. (Pág. 96)

En síntesis las fases de la auditoría de gestión comprende cinco fases; la primera fase es, familiarización y revisión de legislación, esto se realiza con la finalidad de tener un conocimiento integral sobre la entidad, en cuanto a sus actividades, normatividad y revisión del archivo permanente; la segunda fase es, evaluación del control interno, en esta etapa se realizan pruebas con la finalidad de detectar errores y por ende identificar los hallazgos de acuerdo a esto se realiza las conclusiones y recomendaciones con el fin de comunicar a las autoridades de la entidad; la tercera etapa es, desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas, en esta fase se conforma el equipo multidisciplinario debido a la extensión de la fase, una vez definido los hallazgos se procede a desarrollarlos tomando en cuenta sus atributos que son condición, criterio causa y efecto, de igual manera se analiza las áreas más críticas; la cuarta etapa es, comunicación de resultados e informes de auditoría, en esta etapa se emitirá el informe final de auditoría el cual contendrá los hallazgos negativos con sus respectivas recomendaciones, este debe estar en forma clara, concreta y sencilla ya que esto será comunicado a las máximas autoridades de la entidad auditada; la quinta y última etapa es el monitoreo estratégico de recomendaciones, en esta etapa el auditor debe vigilar el cumplimiento de las recomendaciones, mas no es el responsable de que se cumpla.

## **2.2.2. CONTROL INTERNO**

### **2.2.2.1. Concepto**

Según Blanco Yanel (2012) manifiesta que:

Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

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

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de una organización.
- Del control interno puede esperarse que provea solamente una seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la gerencia y junta directiva de una entidad.
- El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas. (Pág. 194)

La Norma Internacional de Auditoría N°6; párrafo 8; Sec 400 (1991), dice:

Sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio. (Pág. 150)

En base a lo anterior podemos decir que el control interno es un procedimiento que permite salvaguardar los recursos que posee una entidad, así estimulando una buena administración, desempeño laboral, cumpliendo políticas y procedimientos establecidos, con el objetivo de lograr el desarrollo constante de la institución.

#### **2.2.2.2. Método COSO I**

Según Mantilla Samuel (2009) manifiesta que:

Hace más de un década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control – Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología de incorporó en las políticas, reglas y regulaciones que ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos. (Pág. 3)

En base a lo anterior se puede decir que el COSO I es un método que permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, procedimientos, políticas, normativas a través de la aplicación de sus componentes.

### **2.2.2.3. Componentes del Control Interno**

Según Blanco Yanel (2012) menciona que:

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el negocio y están integrados al proceso de administración. Los componentes son:

#### **1. Ambiente de Control**

El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura.

El ambiente de control comprende los siguientes elementos:

- Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad y de los valores éticos. La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control e influyen en el diseño, administración, y supervisión y seguimiento de los otros componentes.
- Compromiso por la competencia. La competencia son el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que define el trabajo del individuo.
- Filosofía y estilo de operación de la administración. Esto comprende un rango amplio de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: actitudes y acciones de la administración hacia la presentación de informes financieros; y actitudes de la administración frente al procesamiento de información y frente a las funciones y el personal de contabilidad.

- Estructura organizacional. Esto provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad.
- Asignación de autoridad y responsabilidad. Este factor incluye la manera como se asigna la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera como se establecen las jerarquías de relación y autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. Esto se relaciona con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación, y acciones remediabiles.

## **2. Proceso de valoración de riesgos de la entidad**

Es un proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ellos se derivan.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgo es el establecimiento de objetivos. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

## **3. Sistemas de información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas

necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reporte externos.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal tiene la responsabilidad del control y deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Debe tener un medio de comunicar la información significativamente con las partes externas, como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### **4. Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayuda a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se da a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones incluyen un rango de actividades diversas, como: aprobación, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

#### **5. Supervisión y seguimiento de los controles**

Es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. Esto se logra mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o una combinación de las dos. (Pág. 198)

En síntesis los componentes del control interno como ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y seguimiento permiten determinar la disciplina institucional, identificación de riesgos

internos y externos, determinar si están cumpliendo los procedimientos, si mantienen una comunicación efectiva y la supervisión para valorar el desempeño institucional.

#### **2.2.2.4. Métodos de evaluación**

Según la Contraloría General del Estado (2009) los métodos para la evaluación del control interno son diversos, pero los más conocidos son 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.

##### **❖ Flujo gramas**

Consiste en revelar 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 revelamiento 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.

##### **❖ 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 interviene en el sistema.

El revelamiento 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. (Págs. 55-59)

En base a lo anterior podemos mencionar que los métodos de evaluación de control interno son muy importantes todos ya que por sí solos no permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos, ya que el cuestionario nos sirve para obtener mayor información, los flujogramas permite analizar los procesos de las operaciones, el descriptivo o narrativo permite realizar una descripción detallada de las características más importantes de la actividad que se está evaluando y las matrices permite detectar debilidades del control interno de forma rápida.

### **2.2.3. PAPELES DE TRABAJO**

#### **2.2.3.1. Concepto**

Según Rodrigo Estupiñan & Firma de Contadores Públicos (2009) de acuerdo con la tercera norma de auditoría, relativa a la ejecución del trabajo manifiesta:

Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de: análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de Auditoría con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen.

Para la adquisición de la evidencia que señala esta norma, el auditor debe preparar papeles de trabajo. Algunos de estos papeles de trabajo pueden tomar la forma de:

- Cédulas contables, como las conciliaciones bancarias.
- Otros pueden consistir en copias de correspondencia, extractos de actas de asamblea de accionistas y Juntas Directivas, programas de auditoría, cuestionarios de control interno, etc.

Todas estas diferentes cédulas, hojas de análisis, listas y documentos forman parte de los papeles de trabajo del auditor.

El término de papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido.

En los papeles de trabajo el auditor tiene las bases para preparar su informe, la evidencia del alcance de su examen y la prueba de responsabilidad profesional tenida en el curso de investigación. (Pág. 37)

Según la Contraloría General del Estado (2009):

Los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirve de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. (Pág. 72)

En conclusión, los papeles de trabajo son un conjunto de documentos que sustentan el trabajo del auditor, donde se detalla o describe cada uno de los procedimientos

realizados durante la auditoría, constituyéndose así en la base fundamental para la preparación del informe de auditoría.

### **2.2.3.2. Propósitos principales de los papeles de trabajo**

La Contraloría General del Estado (2009) menciona que:

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Sirve de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS. (Págs. 72-73)

### **2.2.3.3. Características de los papeles de trabajo**

Según la Contraloría General del Estado (2009) menciona que:

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Preparar en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas. (Pág. 73)

### **2.2.3.4. Objetivos de los papeles de trabajo**

Rodrigo Estupiñan & Firma de Contadores Públicos (2009) manifiesta que:

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

- ✓ Facilitar la preparación del informe de auditoría.
- ✓ Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- ✓ Coordinar y organizar todas las fases de trabajo de Auditoría.
- ✓ Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.
- ✓ Servir de guía en exámenes subsecuentes. (Pág. 37)

La Contraloría General del Estado (2009) señala como objetivos de los papeles de trabajo los siguientes:

**Principales:**

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría.

**Secundarias:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren ciertas secuencias y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elemento de juicio en acciones en su contra. (Págs. 73-74)

En base a lo anterior se puede decir que los objetivos de los papeles de trabajo es facilitar la elaboración del informe de auditoría, además permite organizar el trabajo, también sirve de respaldo del trabajo realizado por el auditor ya que en estos documentos denominados papeles de trabajo se recopilan toda las evidencias las cuales sirven de ayuda en casos de posibles litigios en contra del auditor.

#### **2.2.3.5. Archivo de los papeles de trabajo**

Según la Contraloría General del Estado (2009) menciona que:

Los papeles de trabajo pueden ser organizados y archivados en forma sistematizada en archivos que son de dos clases:

- a. Archivo permanente o continuo:** Contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría, o necesaria para auditores subsiguientes. La mayor parte de información para este archivo se obtiene en la primera auditoría; en las venideras se requiere que se vaya actualizando.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tiene vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

- b. Archivo corriente:** En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de carpetas que forman parte de este archivo, varía de una auditoría a otra, aun tratándose de un mismo cliente. (Pág. 74)

En síntesis, en cuanto a la custodia y archivo de los papeles de trabajo se puede decir que estos son de propiedad del auditor, los cuales deben constar en dos clases de archivos; en el permanente, se archivara toda clase de información que será útil para las demás auditorías venideras, como información general de la empresa y auditorías que se han realizado; en el corriente, se archivan papeles de trabajo de auditorías realizadas de un periodo.

#### **2.2.4. Índices y Referencias**

Según la Contraloría General del Estado (2009) manifiesta que:

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipo de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) Alfabética
- b) Numérica
- c) Alfanumérica

El criterio anteriormente fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. (Pág. 80)

Según IBÍDEM 19 (2009) señala que:

Se denomina referencias de las hojas de trabajo a los caracteres alfanuméricos que las identifican y que van a permitir ordenar los papeles de trabajo de una forma lógica, facilitando, de esta manera, su manejo y archivo.

En una hoja de trabajo nos podemos encontrar con dos tipos de referencias:

- ❖ La referencia de la propia hoja de trabajo que la identifica, que generalmente se escribe en rojo en la esquina derecha de la misma.
- ❖ Las referencias cruzadas que se han utilizado en su elaboración, que sirven para identificar aquellas otras hojas de trabajo de las que se ha importado información necesaria para su confección, o aquellas otras que identifican hojas de trabajo a las que se ha exportado información desde la actual. Estas referencias también se escriben en rojo y, normalmente, se sitúan a la izquierda del dato o cifra importada y a la derecha de los exportados. (Pág. 54)

En base a lo anterior se puede decir que la anotación de los índices y referencias en los papeles de trabajo son muy importantes ya que el índice indica el contenido del legajo, mientras que la referencia es un carácter alfanumérico que permite ordenar los papeles de trabajo, normalmente se escribe con rojo en la parte superior derecha de la hoja, también es importante la anotación de referencia cruzada debido a que se encuentran relacionados entre sí.

#### **2.2.5. MARCAS DE AUDITORÍA**

Según IBÍDEM 19 (2009) manifiesta que las marcas de auditoría “Son una serie de símbolos que se emplean en las hojas de trabajo para:

- ❖ Explicar la documentación examinada.
- ❖ Explicar la procedencia de datos.
- ❖ Evidenciar el trabajo realizado.” (Pág. 54)

La Contraloría General del Estado (2009) señala que:

Las marcas de auditoría, son también conocidas como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado, las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo. (Pág. 80)

**Tabla N°. 01 Marcas de auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado.
@	Hallazgo.
®	No reúne requisitos.
∅	No existe documentación.
Φ	Incumplimiento a la normativa y reglamentos
Đ	Datos incompletos.
★	Evidencia.
±	Falta proceso
×	Carencia de personal
Ω	Duplicidad de funciones

**Elaborado por:** Sandra Sangucho

En conclusión, las marcas de auditoría son símbolos o signos que el auditor utiliza para explicar el trabajo realizado, documentación examinada, etc. estas son elaboradas a criterio del auditor como también pueden ser utilizadas las de significado uniforme, estas deben ser escritas con lápiz bicolor rojo.

## **2.2.6. EL RIESGO EN AUDITORÍA.**

### **2.2.6.1. Concepto**

Según IBÍDEM 19 (2009) manifiesta que:

El riesgo en auditoría es el resultado de que los estados financieros contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad, ni por el propio proceso de auditoría. En definitiva, es el riesgo de emitir un informe de auditoría inadecuado.

El riesgo asociado a cada componente de los estados financieros viene determinado por diversas circunstancias y factores de tipo cualitativo y cuantitativo.

#### **Factores cualitativos:**

- Efectividad de los controles internos vigentes (existencia de puntos débiles en el sistema de control interno).
- Complejidad de los procedimientos contables.
- Características del negocio: tipo de operaciones y naturaleza de los productos y servicios.
- Coyuntura económica general.
- Naturaleza de la partida analizada.
- Organización del ente a auditar.
- Cantidad y calidad del personal.

- Integridad de la gerencia.
- Cambios en los procedimientos contables.
- Conocimiento del cliente (auditoría recurrente o nueva auditoría).

**Factores cuantitativos:**

- Significatividad o importancia relativa de la partida a auditar respecto del conjunto de los estados contables.
- Volumen de transacciones realizadas por la entidad a auditar. (Pág. 43)

Según la Contraloría General del Estado (2009) sobre los riesgos de auditoría manifiesta

Que al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos. (Pág. 60)

**2.2.6.2. Composición del riesgo de auditoría**

IBÍDEM 19 (2009) manifiesta que el riesgo global de auditoría cabe descomponerlo en:

❖ **Riesgo inherente:** Es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información contable, independientemente de la existencia de los sistemas de control. El tipo de riesgo depende:

- ✓ De tipo de negocio.
- ✓ De su medio ambiente.
- ✓ Del tipo de transacciones.

El riesgo inherente afecta a la extensión del trabajo de auditoría, por ello a mayor riesgo inherente deberá existir una mayor cantidad de pruebas para satisfacer determinadas afirmaciones, transacciones o acontecimientos afectados por el riesgo.

❖ **Riesgo de control:** Es el riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga, detecte o corrija dichos errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno.

❖ **Riesgo de detección:** Es el riesgo de que un error u omisión significativa existente no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a:

- ✓ La ineficiencia de los procedimientos de auditoría aplicados.
- ✓ La inadecuada aplicación de dichos procedimientos.
- ✓ Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados.
- ✓ La inapropiada interpretación del resultado de los procedimientos.

(Pág. 44)

En base a lo anterior, se puede mencionar que el riesgo de auditoría es el resultado de errores significativos no detectados por el sistema de control interno de la entidad, por los procesos de auditoría, conllevando a emitir un informe de auditoría inadecuado.

### **2.2.7. EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES**

La Contraloría General del Estado (2009) manifiesta que:

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son

suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### **Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### **Clases**

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro: (Págs. 65-67).

**Tabla N°. 02 Calidad de la evidencia**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li> <li>• Producida por una estructura de control interno efectivo.</li> <li>• Por conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción.</li> <li>• De la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida dentro de la entidad.</li> <li>• Producida por una estructura de control interno débil.</li> <li>• Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos.</li> <li>• Del personal de menor nivel.</li> </ul>

**Fuente:** La Contraloría General del Estado (2009)

**Elaborado por:** Sandra Sangucho

En conclusión, la evidencia suficiente y competente es aquella que se obtiene por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación, y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre la situación actual del ente auditado, la evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados y la evidencia será competente cuando sea válida y confiable, por este motivo la información que se obtiene de fuentes independientes es más confiable.

## **2.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN.**

### **2.2.8.1. Concepto**

Rodrigo & Orlando Estupiñan (2006) sobre el indicador de gestión establece que:

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales o institucionales.

Son indicadores de gestión social la medición de:

- ✓ La satisfacción de las necesidades o beneficio.
- ✓ La satisfacción de los deseos o la calidad.
- ✓ La satisfacción de las demandas o la participación, adaptación, y la cobertura.

Son indicadores de gestión institucional la medición de:

- ✓ La capacidad de respuesta a compromisos a corto plazo o liquidez.
- ✓ Los retornos de la inversión de recursos o productividad.
- ✓ La capacidad de apalancamiento o el endeudamiento. (Pág. 279)

En síntesis, un indicador de gestión es un instrumento que permite medir cuantitativamente o cualitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en base a lo proyectado, histórico o estándar, y el uso de los recursos, es decir permite medir los niveles de eficacia y eficiencia.

#### **2.2.8.2. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.**

Beltrán Jesús (2010) en cuanto a la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión establece los siguientes pasos:

##### **1. Contar con objetivos y estrategias**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Existen unos factores que nos ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerle verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.

- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala, que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hacer referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha de terminación: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendría a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

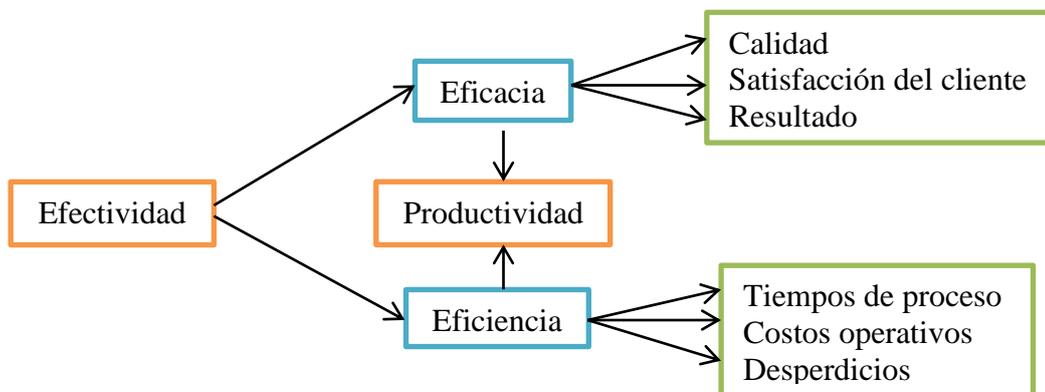
En base a lo anterior podemos decir que para el establecimiento de indicadores de gestión es necesario contar con objetivos y estrategias institucionales ya que estos se convierten en metas hacia donde se quiere llegar, los objetivos y estrategias para que sean cuantificables o medibles deben tener los patrones antes mencionados.

## 2. Identificar factores críticos de éxito

Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Los factores críticos del éxito son:

**Grafico N°. 02 Mapa de factores clave de éxito de la gestión**



**Fuente:** Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, Indicadores de Gestión, 2da Ed. Pág. 42  
**Elaborado por:** Sandra Sangucho

Los factores que se mencionan corresponden a los factores críticos de éxito que se debe tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión. Cuando se realiza el monitoreo de los factores efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, decimos que el monitoreo es integral.

Estos factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como estos se logran.

Como segundo paso de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión es identificar los factores claves de éxito que para este trabajo de investigación es la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas, estos aspectos serán evaluados a fin de mejorar la gestión institucional.

### **3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.**

Una vez identificado los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.

En el ejemplo con respecto al factor eficiencia, en cuanto a la aprobación de créditos, se sugiere el siguiente indicador:

#### **Eficiencia en la aprobación de créditos =**

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de días utilizados en la aprobación de créditos en el período}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de créditos en el período}}$$

Este indicador de eficiencia en la aprobación de créditos da a conocer el número de días que se ha utilizado para conceder los créditos, con relación al tiempo de desembolso establecido en el manual de crédito de la entidad.

En base a lo anterior podemos decir que el tercer paso es el establecimiento de indicadores de gestión para cada uno de los factores claves de éxito, estos deben ser formulados en base a las necesidades de medición, de acuerdo al tipo de negocio, proceso, etc.

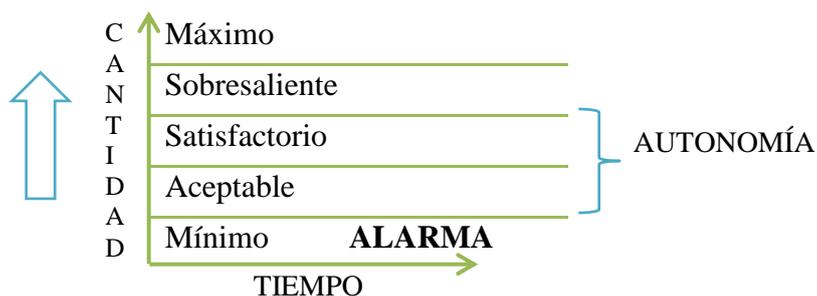
#### **4. Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión**

Veamos en que consiste cada elemento de esta fase de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

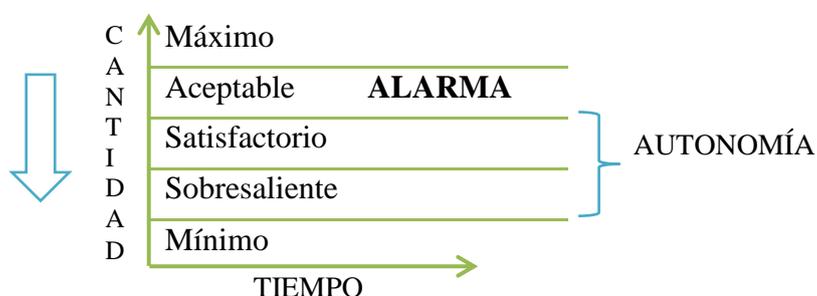
- *Estado:* Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente; más bien ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador. En estos casos, es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).
- *Umbral:* Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- *Rango de gestión:* Este término lo acuñamos para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar, se establece para cada indicador un rango de comportamiento que nos permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica.

Por lo general y esto constituye un error se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre si bien sea por exceso o por defecto. Surge entonces la inquietud de qué tan cerca, por arriba o por abajo, se estuvo de lograr la meta, y lo que es más importante aún, a que distancia máxima alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la organización. Como respuesta a lo anterior y a fin de generar procesos de toma efectiva y productiva de decisiones, se plantea la conveniencia de establecer cinco valores de referencia.

**Tabla N°. 03 Rangos de Gestión**



Cuando lo conveniente es que el valor del indicador se incremente o sea cada vez mayor



Cuando lo conveniente es que el valor del indicador se reduzca o sea cada vez menor

Es fundamental tener claro si el indicador conviene que aumente o disminuya, en el primer caso de abajo para arriba el nombre de los valores de referencia es el siguiente: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio, Sobresaliente y Máximo. Aparece otro concepto que es el de la Alarma, está situada entre el valor mínimo y el valor aceptable. La alarma es la zona en la cual siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse; aún no se ha caído en una situación crítica, pero de no tomar alguna acción, es muy posible que la situación, proceso o variable observada ya no tenga modo de recuperarse. Igualmente si lo conveniente es que el valor del indicador disminuya, la gráfica quedaría constituida así de abajo hacia arriba: Mínimo, Sobresaliente, Satisfactorio, Aceptable y Máximo. Se aprecia que tanto la zona de Alarma como los valores Aceptable y Sobresaliente cambian de lugar. Otro aspecto interesante es el hecho de que entre los valores

aceptable y sobresaliente se configura en una zona de autonomía en la cual, siempre que el valor del indicador se encuentre dentro de estos límites, se considera que su comportamiento es estable y que lo más seguro es que se logre el valor satisfactorio.

En síntesis se debe determinar el estado que es el valor actual del indicador, umbral es el valor a donde se quiere llegar y rango de gestión este último se debe determinar de acuerdo al valor del indicador si conviene que aumente, quedaría de abajo hacia arriba mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo, o disminuya quedaría de abajo hacia arriba mínimo, sobresaliente, satisfactorio, aceptable y máximo, estos tres aspectos se debe determinar para cada indicador.

## **5. Diseñar la medición**

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

Es de vital importancia que una vez que se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente deberá ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador este en la posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable, las fuentes de información pueden clasificarse como internas o externas. La frecuencia con que se recogerá la información también es importante lo ideal es tener en mente que se agregue valor, que el número de mediciones sea razonable y se distribuya de manera racional a lo largo del período de vigencia, la frecuencia de la medición deberá ser adecuada en términos de poder tomar decisiones activas y a tiempo.

Como quinto paso de la metodología para establecer indicadores de gestión tenemos diseñar la medición, esto es, determinar fuentes de información si es que existen y si no, elaborarlos, hay que asignar responsables quienes deberán preparar y presentar la información, también se debe fijar la frecuencia con que se recogerá la información ya

que el número de mediciones debe ser razonable, a fin de poder ayudar en la toma de decisiones oportunas.

## **6. Determinar y asignar recursos**

Con base en las características establecidas en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones, lo ideal es que:

- La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizado por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de la medición, es necesario, inicialmente y para generar primero la disciplina y después la cultura, que las personas cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento, este acompañamiento es temporal y tiene como fin a apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

En conclusión se deber determinar y asignar recursos para la realización de los indicadores de gestión, es decir si no se han aplicado indicadores de gestión en la entidad es necesario para el establecimiento y funcionamiento contar temporalmente con un profesional interno o externo que sea experto en el tema, para que capacite al personal, parte de los recursos que se utilizan en el desarrollo de las actividades, serán utilizados para la aplicación de los indicadores de gestión.

## **7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

La experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que la primera vez que efectuemos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador.

- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionados.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información, etc.

La precisión adecuada del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

En base en lo anterior podemos decir que la precisión adecuada del sistema de indicadores no se logra en la primera medición, más bien esto permite realizar los ajustes necesarios con el propósito de que cada medición sea oportuna para la toma de decisiones.

### **8. Estandarizar y formalizar**

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

En este punto la persona encargada del establecimiento y puesta en funcionamiento del sistema de indicadores de gestión, debe darlo a conocer formalmente en la entidad y posteriormente exponer la metodología que se siguió y explicar su aplicación.

### **9. Mantener y mejorar continuamente**

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y de su entorno. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo. (Págs. 50-57)

Mantener el sistema de indicadores de gestión, es muy importante ya que permite verificar el cumplimiento de objetivos, estrategias y procesos de la entidad, y mejorar continuamente, permite realizar los ajustes necesarios para que la aplicación sea más precisa y confiable. Finalmente mantener y mejorar continuamente los indicadores de gestión es de responsabilidad de las autoridades de la empresa.

### **2.2.8.3. Clasificación de los indicadores de gestión**

Según Rodrigo & Orlando Estupiñan (2006) establece como clasificación de los indicadores de gestión lo siguiente:

#### **Indicadores de gestión de proceso**

Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permitan analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Normalmente para que una empresa tenga mayor éxito, se debe controlar la eficacia, es decir la satisfacción de los clientes; no obstante, ello se debe lograr con eficiencia, es decir reportando utilidades, ya que fracasaría cualquier organización solo dedicándose a la eficacia. Se dice que la efectividad es lograr utilidades con la satisfacción de los clientes.

**Eficiencia total.** Para obtener la eficiencia total, se puede seguir dos métodos:

- Promedio simple
- Promedio ponderado

En el primer caso, basta con sumar los diferentes valores de la eficiencia de cada proceso y dividir por el número de eficiencias sumadas. El valor obtenido es el valor total de la eficiencia.

En el segundo método, se le asigna un valor ponderado a cada eficiencia y el resultado se divide por cien. El valor obtenido, es el valor total de la eficiencia.

**Eficacia.** Es el logro de los atributos de los productos. Se mide por el número de veces que se obtiene el atributo sobre el total de los productos obtenidos.

**Efectividad.** Es el resultado del producto de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado. En otras palabras es el logro de los objetivos de lograr rendimientos financieros y económicos.

Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir que son los que logran los siguientes objetivos;

- ✓ Satisfacción de las demandas del cliente externo.
- ✓ Satisfacción de los deseos del cliente.
- ✓ Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ Capacidad de pago inmediata.
- ✓ Productividad de los recursos.
- ✓ Capacidad de apalancamiento.
- ✓ Satisfacción de los inversionistas. (Pág. 280-284)

La Contraloría General del Estado (2009), señala como clasificación de los indicadores de gestión lo siguiente:

### **1. Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumento de gestión, son de dos tipos:

- a) **Indicadores cuantitativos.** Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos,** que permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

## **2. Indicadores de gestión universalmente utilizados**

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

### **2.1. Indicadores de resultados por áreas y desarrollo de información**

Se basan en los resultados operativos y financieros de la gestión y muestran la capacidad administrativa del ente económico, para observar, evaluar y medir aspectos como:

- a) De la organización en los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.
- b) Arreglo para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- c) La información que sirva de base para la preparación de los indicadores, entre ellos resaltan:
  - Los ingresos y los gastos frente a metas de presupuestos.
  - Cantidad de empleados y participación en el ingreso y en el gasto.
  - Tamaño y dimensión de la producción frente al sector económico al que pertenece y con otros sectores.

### **2.2. Indicadores estructurales**

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios operativos y productivos.
- Unidades de organizaciones formales e informales que participan en la misión del ente económico.

- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el comportamiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Ejemplo: Índice de representación nivel directivo = Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos / Número total de funcionarios del área a analizar.

### **2.3. Indicadores de recursos**

Estos indicadores tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión.
- Recaudo y administración de la cartera.
- Administración de los resultados logísticos.

### **2.4. Indicadores de proceso**

Se aplica a las funciones operativas de la organización, se relaciona con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos, en cuanto a:

- Extensión de las etapas de los procesos administrativos.
- Extensión de las etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos que indican la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y sus comparaciones evolutivas.

Ejemplo: IP= Tiempo real atención clientes / Número presupuestado de atención cliente x100

## **2.5. Indicadores de personal**

Presenta las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, sirve para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas comparativas con otras al sector.
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita
- Rotación y administración del personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción

Ejemplo:  $IPE = \frac{\text{No de profesionales}}{\text{No de empleados}} \times 100$

## **2.6. Indicadores de atención de quejas y reclamos**

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Estos indicadores miden los siguientes aspectos:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad de servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

## **2.7. Indicadores de aprendizaje y adaptación**

Se aplican a los relacionados con el personal interno, y a aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la prestación de servicios o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un futuro al logro de los objetivos de la empresa. Los indicadores que podrían ser aplicables, mostrarían:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.
- Estudio y tareas de adiestramiento.
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.
- Corresponden al comportamiento del recurso humano dentro del proceso evolutivo, tecnológico, grupal y de identidad.

Ejemplo:  $IAA = \text{Personas asistentes curso} / \text{Coberturas} \times 100$

## **3. Indicadores globales, funcionales y específicos**

Para evaluar adecuadamente la gestión en forma global y de cada uno de los componentes es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

### **3.1. Indicadores globales**

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. A modo de ejemplo, se puede mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimiento solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.

- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión.

### **3.2. Indicadores funcionales o particulares**

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de que entidad se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

### **3.3. Indicadores específicos**

Los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular. (Págs. 84-93)

Maldonado Milton (2011) señala en cuanto a los indicadores de resultados por áreas lo siguiente:

#### **1. Indicadores de eficacia**

Indicadores de eficacia son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados, en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

## 2. Indicadores de eficiencia

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

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

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de un acertado presupuesto. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

## 3. Indicadores de productividad

Se utiliza para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

#### **4. Indicadores de impacto**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno. (Pág. 85)

#### **2.2.8.4. Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión**

Según la Contraloría General del Estado (2009) menciona que

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

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

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

Al evaluar o elaborar un indicador es importante si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias, histórica, similares o programadas. (Pág. 93-94)

En base a lo anterior se puede mencionar que el uso de indicadores en la auditoría de gestión permite medir cuantitativamente o cualitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos propuesto en base a lo proyectado, histórico o estándar; de igual manera permite medir el uso eficiente de los recursos.

## **2.2.9. NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.2.9.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

Las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de Auditoría y al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del mismo un trabajo de calidad.

Para la auditoría de gestión las normas más usadas son:

#### **Normas personales**

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige están las siguientes:

#### **a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional**

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita, realizar un análisis eficiente.

#### **b) Independencia mental**

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad.

### **c) Cuidado y diligencia profesional**

En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

### **Normas relativas al trabajo**

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. Las normas relativas del trabajo son:

#### **a) Planeación y supervisión**

La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación.

#### **b) Estudio y evaluación del control interno**

La administración tiene la obligación de adoptar e implantar medidas de control interno que prevengan la omisión de errores e irregularidades, así como de protección de los bienes patrimoniales. El auditor debe revisar los sistemas y procedimientos de control interno para determinar el alcance de las pruebas.

#### **c) Obtención de evidencia**

Recabar las pruebas suficientes y competentes para fundamentar el resultado de la revisión. Los hechos debidamente documentados establecerán el vínculo jurídico para determinar las medidas correctivas y, en su caso, las responsabilidades que procedan.

[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.p  
df](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf) **fecha de recuperación:** 2 de Diciembre del 2013

## **Normas relativas a la rendición de informe**

Las cuatro normas de información establecen directrices para preparar el informe de auditoría, de igual forma regulan la calidad de la comunicación de los resultados del trabajo del auditor a los usuarios.

### **a) Presentación conforme a principios**

El informe debe contener indicación sobre si los Estados Financieros están presentados de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

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

Esta norma requiere no de una aseveración del auditor, sino de su opinión sobre si los estados financieros están presentados de acuerdo con tales principios.

### **b) Uniformidad en aplicación de principios**

El informe debe contener indicación sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el período anterior.

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

### **c) Razonabilidad en las revelaciones**

La tercera norma relativa a la información del auditor a diferencia de las anteriores restantes es una norma de excepción, pues no es obligatoria su

inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

**d) Opinión, relación con los estados, salvedades, abstención de opinión y opinión adversa**

Siempre que el nombre de un Contador Público sea asociado con estados financieros, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados. Si practicó un examen de ellos, el Contador Público deberá pronunciar claramente el carácter de su examen, alcance y opinión profesional sobre lo razonable de la información contenida en dichos estados financieros.

Cuando el Contador Público considere necesario expresar salvedades sobre alguna de las afirmaciones genéricas de su informe dictamen, deberá expresarlas de manera clara e inequívocada, indicando a cual de tales afirmaciones se refiere y los motivos e importancia de la salvedad en relación con los Estados Financieros tornados en conjunto.

<http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119> **fecha de recuperación:** 2 de Diciembre del 2013.

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

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se pone en práctica las normas generales y las de ejecución de trabajo ya que se trata de una auditoría de gestión, para la comunicación de resultado, se debe realizar un informe final, en base a los hallazgos determinados en las distintas fases de la auditoría de gestión, el cual contiene conclusiones y recomendaciones.

## **2.3. IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Idea General**

La realización de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012, permite medir la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la entidad.

### **2.3.2. Ideas Específicas**

- ✓ La identificación de las teorías planteadas por diferentes autores relacionados con la Auditoría de Gestión, permite aprovechar sus postulados, adaptándolos a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, para la ejecución de la presente auditoría de gestión.
  
- ✓ La evaluación de la eficiencia y eficacia a través de indicadores de gestión permite mejorar la gestión de la institución.
  
- ✓ La presentación del informe final de auditoría con sus respectivas recomendaciones permite mejorar la toma de decisiones administrativas.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación sobre el tema: “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Latina del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero - diciembre del 2012” se basa en los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo.

Esta investigación posee un enfoque cuantitativo, pues se comparte la idea de Sampieri Roberto, Collado Carlos & Lucio Pilar (2010) al indicar que “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Pág. 4)

Por lo señalado, la presente investigación realiza la recolección de datos para comprobar la idea a defender, con base en la medición numérica de los indicadores de gestión. De esta forma se obtuvo información de la entidad en forma de datos numéricos que se sintetizaron para la conclusión de datos medidos, así como también el análisis, interpretación y medición de los mismos, como en el caso de la encuesta aplicada que fue necesariamente sometida a la tabulación e interpretación de datos, con la finalidad de obtener más información confiable para mayor conocimiento del investigador, por ende se pudo determinar cuál es la verdadera situación en la que se encuentra la entidad, en base a esto, se formula recomendaciones que ayudan a mejorar su desarrollo económico y social.

Continuando con el mismo autor, es investigación cualitativa, porque en la investigación se “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Pág. 7)

Mediante la aplicación de la investigación cualitativa se evalúa el control interno, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de normas y obligaciones y la salvaguarda de activos. De igual forma este tipo de investigación permite realizar la interpretación de flujo gramas, con el fin de

comprender de mejor manera las actividades que se llevan a cabo en la institución, debido a que cada una tiene establecido su respectivo proceso.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación.

#### **3.2.1. De campo**

Según Abril, Víctor Hugo (2003) “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”. (Pág. 55)

En este tipo de investigación el investigador toma contacto en forma directa con la realidad de problema evidenciado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Latina, del cantón Píllaro, interactuando y recabando información en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía de la gestión institucional; y, utilizando diferentes técnicas para poder así cumplir con los objetivos propuestos.

La presente investigación es considerada de campo debido a que proporciona de manera exacta la información, ya que se obtuvo en el lugar en el cual se origina y se desarrolla la problemática, con el propósito de comprobar la idea que ha sido planteada anteriormente.

#### **3.2.2. Bibliográfica – documental**

Para Abril, Víctor Hugo (2003) la investigación bibliográfica - documental “Tiene el propósito de comparar, profundizar y deducir de diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros, revistas, periódicos y otras publicaciones”. (Pág. 55)

La presente investigación se considera bibliográfica - documental debido a que se fundamenta en la recopilación y análisis de postulados establecidos por diferentes autores en diferentes libros sobre el tema en mención, disponibles en las diferentes bibliotecas de las instituciones de educación superior. Adicionalmente, la investigación documental se sustenta en la documentación del archivo de la Cooperativa de Ahorro Crédito “Credi Latina”, cuya información sirve de base para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, esto permite ampliar, profundizar y sustentar la misma.

Este tipo de investigación se desarrolla en su mayoría en el capítulo II de la presente investigación, por cuanto en éste se establece el marco teórico del trabajo, utilizando varios datos e información bibliográfica.

### **3.2.3. Exploratorio**

Según Aguilar, Ruth Marlene (1966) la investigación exploratoria “Es un estudio preliminar, una primera aproximación al problema investigado”. (Pág. 65)

Por lo anterior, la presente investigación es de carácter exploratoria porque se realiza una visita preliminar al ente examinado con la finalidad de conocer y familiarizarse con el problema a investigar, reconociendo las variables de interés investigativo. Para realizar este trabajo se procede buscar información relacionados con el tema, en libros, páginas de internet, etc., con el fin de dominar a fondo el problema y poder solucionarlo de la manera más acertada .

### **3.2.4. Descriptiva**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “La investigación descriptiva es aquella que describen los hechos como son observados”. (Pág. 25)

En el presente trabajo se utiliza el tipo de investigación descriptiva porque se describe situaciones y eventos que se dieron en el área administrativa y operacional de la institución financiera, esto permite describir todas las características de los problemas que se suscitaron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la presentación correcta.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población**

Bernal Torres César Augusto (2006) manifiesta que la población es “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. (Pág. 64)

Interpretando a Martínez Bercardino Ciro (1998) la población “es un conjunto de elementos, donde cada elemento o unidad puede ser una persona, familia, empresa, zona, animal u objeto, al cual se le analizará sus características”. (Pág. 65)

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del cantón Píllaro está conformada por cinco funcionarios. Por ser reducido el número de personas que conforman el cuerpo directivo y administrativo de la misma, se analizó el 100% de sus integrantes, es decir la totalidad, con el propósito de obtener evidencias confiables y pertinentes.

**Tabla N°. 04 Población de la COAC Credi Latina. Matriz Píllaro**

N°	Cargo	Nombre
1	Gerente General	Ing. Carlos Chizaguano
2	Contador	Ing. Sandra Gómez
3	Servicio al cliente	Sra. Rosa Liquinchano
4	Cajera	Sra. Marina Liquinchano
5	Asesor de Crédito	Sr. José Sulqui

**Fuente:** COAC Credi Latina. Matriz Píllaro

**Elaborado por:** Sandra Sangucho

### **3.3.2. Muestra**

Según Bernal Torres César Augusto (2006) manifiesta que la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Pág. 165)

Al tomar como referencia a Richard Lavín y Rubín David (2004) se deduce que la muestra “Es una porción pequeña y representativa, de un todo, con la cual se puede conocer sus características generales.” (Pág. 236)

En el presente trabajo de investigación no se realiza el cálculo de una muestra ya que la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del cantón Píllaro es muy reducida y se trabajó con la totalidad.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. Métodos de investigación**

Bernal Torres César Augusto (2006) señala que el método de investigación se refiere al “conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o de las técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o un conjunto de problemas de investigación.” (pág. 55)

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplican los siguientes métodos de investigación:

##### **1. Método analítico**

Según Bernal Torres César Augusto (2006) manifiesta que este método “es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.” (Pág. 56)

Con la aplicación de este método en el presente trabajo de investigación se analiza cada una de las actividades que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., esto permite observar, ciertas debilidades que se presentan en algunas actividades que ejecuta la institución, dando lugar a las áreas críticas a tratar en el presente trabajo investigativo.

##### **2. Método sintético**

Para Bernal Torres César Augusto (2006) el método sintético “consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.” (Pág. 56)

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplica el método sintético el cual nos permite evaluar a la cooperativa en forma integral, esto se lleva a cabo en la visita preliminar que se realiza al inicio de la investigación donde se observa a simple vista desarrollo de todas las actividades, y a través de una entrevista general que se mantuvo con la máxima autoridad de la cooperativa, se obtuvo una información integral acerca de la misma.

### **3. Método inductivo**

Bernal Torres César Augusto (2006) dice:

Que con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Pág. 56)

En base a lo anterior en el presente trabajo de investigación el proceso de conocimiento se inicia con la observación de cada una de las actividades de la cooperativa, con el propósito de llegar a saber la situación general de la institución, además este método permite concluir con la comprobación de la idea a defender y su demostración sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía con los que se han manejado los recursos de la entidad.

### **4. Método deductivo**

Para Bernal Torres César Augusto (2006) el método deductivo es:

Un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Pág. 56)

En el presente trabajo de investigación se aplica el método deductivo, el mismo que parte de situaciones generales explicadas en el marco teórico como es el concepto, procesos, elementos e indicadores de Auditoría de Gestión, el cual se adapta a la propuesta de este trabajo investigativo.

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos de Investigación**

Según la Contraloría General del Estado (2009) menciona que:

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. (Pág. 68)

A continuación las técnicas e instrumentos de investigación que se utiliza en el desarrollo del trabajo investigativo:

**a) Técnica de verificación ocular**

✓ **Comparación**

La Contraloría General del Estado (2009) establece que:

La comparación es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. (Pág. 68)

En el presente trabajo de investigación se aplica la técnica de la comparación en el momento que se verifica la información del sistema, con la información física, con la finalidad de verificar su veracidad, y sin ser de menor importancia igualmente se aplica esta técnica en el marco teórico del presente tema debido a que se compara dos o más conceptos, de esta manera establecer nuestro análisis, esta técnica se lleva a cabo mediante la observación y posteriormente el análisis.

✓ **Observación**

Para Maldonado Milton (2012) la observación es:

Considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones. (Pág. 81)

En el desarrollo del presente tema se aplica esta técnica ya que en todo momento se acude a la observación directa de todos y cada uno de los procedimientos que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, además se realiza una verificación visual de los documentos, materiales que posee la entidad con la finalidad de recopilar información oportuna para el desarrollo de la misma, esto se realiza a través de una guía de observación.

✓ **Revisión selectiva**

Maldonado Milton (2012) manifiesta que la revisión selectiva “constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.” (Pág. 81)

En base a esta técnica se realiza una rápida revisión o examen de alguna de las operaciones que se efectúan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría de gestión.

✓ **Rastreo**

Para la Contraloría General del Estado (2009) el rastreo es “el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.” (Pág. 69)

Mediante esta técnica se revisa y se evalúa el sistema de control interno de la cooperativa, a través de la revisión de cada una de las actividades desde su inicio hasta el fin de sus procesos, con la finalidad de verificar que todos los procesos sean los adecuados y que se realicen en forma secuencial.

**b) Técnicas de verificación verbal**

✓ **Indagación**

Según Maldonado Milton (2012) señala que “la indagación consiste en averiguar o incurrir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa”. (Pág. 80)

A base de esta técnica se obtiene información verbal mediante averiguaciones, conversaciones de forma directa con funcionarios de la cooperativa sobre las operaciones propias de la actividad económica de la entidad.

✓ **Entrevista**

A través de esta técnica se establece un proceso de comunicación con los funcionarios que laboran en la COAC “Credi Latina” Ltda., con la finalidad de obtener información general sobre cómo se están llevando a cabo las actividades en sí, cuya información requiere después ser confirmada y documentada. La entrevista se realiza al Gerente General de la cooperativa, con el propósito de obtener información general de la misma y al jefe de crédito, debido a que el área de crédito es una de las actividades más importantes de la institución, por ende se requiere de mayor información y análisis, el instrumento para la aplicación de esta técnica es una guía de entrevista.

✓ **Encuesta**

En el presente trabajo de investigación se aplica la encuesta en forma directa a los funcionarios de la cooperativa con la finalidad de obtener información acerca de todas y cada una de las actividades que se realizan en la misma; esta técnica se desarrolla en la segunda fase de la Auditoría de Gestión que es la evaluación de control interno, como instrumento se requiere el diseño de cuestionarios para aplicar al personal de la entidad.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta definitiva indique un punto óptimo en la estructura del control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable, algunas preguntas probablemente no resultan aplicables, en ese caso, se utiliza las iniciales NA “no aplica”, completando las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario.

**c) Técnicas de verificación escrita**

✓ **Análisis**

Para la Contraloría General del Estado (2009) el análisis “consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.” (Pág. 69)

Con la aplicación de esta técnica se analiza la documentación interna y externa de la entidad, con el fin de llegar a una deducción lógica, esto involucra la separación de las diversas actividades que se realiza en la entidad, con el propósito de determinar el efecto inmediato o potencial.

#### ✓ **Confirmación**

Maldonado Milton (2012) manifiesta que:

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentran en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto informar de una manera valida sobre ella. (Pág. 79)

Mediante la aplicación de esta técnica se mantiene una comunicación independiente y por escrito con los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones en la cooperativa, con el fin de comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

#### ✓ **Tabulación**

En el presente trabajo de investigación se utiliza la técnica de tabulación con el objeto de agrupar resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, la cual permite llegar a conclusiones.

### **d) Técnicas de verificación documental**

#### ✓ **Comprobación**

La Contraloría General del Estado (2009) manifiesta que la comprobación “consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de él examen de la documentación justificativa o de respaldo.” (Pág. 70)

En base a lo anterior se aplica esta técnica en el presente trabajo de investigación con la finalidad de cerciorarse o asegurarse de la veracidad de las operaciones que se realizan

en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, y de la información de respaldo que fue oportunamente proporcionada.

✓ **Computación**

Según Maldonado Milton (2012) menciona que “esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos, con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas” (Pág. 79).

Con la aplicación de esta técnica se efectúa los cálculos necesarios, también se consigue verificar la exactitud matemática de las operaciones o resultados, presentados en los diferentes informes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”.

e) **Técnicas de verificación física**

✓ **Inspección**

Maldonado Milton (2012) manifiesta que:

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúan mediante la técnica de la inspección. (Pág. 80)

En base a esta técnica se realiza un examen físico y ocular de los activos, documentos y valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La inspección se requiere al momento de combinar otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

- 4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI “LATINA” DEL CANTÓN PÍLLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2012.
- 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### 4.2.1. ARCHIVO PERMANENTE



IAP

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

#### ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

Tabla N°. 05 Índice de archivo permanente

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información General	AP 1. 1/7
Información Financiera	AP 2. 1/6
Base Legal	AP 3. ½
Situación Legal	AP 4. 1/5
Hoja de Marcas	HM 1/1
Hoja de Abreviaturas	HA 1/1
Simbología del Diagrama de Flujo	SDF 1/1

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 16/06/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 24/06/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA**

La creación de **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** nace de la idea de un grupo de jóvenes emprendedores, quienes luego de haber realizado varias observaciones a las necesidades del sector rural, llegaron a la conclusión de que la generalidad de instituciones financieras no daba el apoyo y servicio correspondiente por el simple hecho de ser campesinos.

En tales circunstancias, la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** inició sus operaciones como Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “LATINA”, con fecha 26 de Noviembre del 2009, mediante Resolución N: 1638 del Concejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, de conformidad con el Art. 3 literal k) de la ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador, y domiciliada en el Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua.

Posteriormente, mediante resolución N° **SEPS-ROEPS-2013-002601** de fecha 11 de Junio del 2013 se dispuso: Aprobar el estatuto de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** acorde a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento a la Primera Disposición Transitoria de la mencionada ley.

La cooperativa será de responsabilidad limitada hasta el monto de su patrimonio; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la organización.

La cooperativa será de duración limitada, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previsto en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Localización Geográfica.**

Área : Rural y Urbano

Zona : Centro Sur

---

Provincias	: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha
Cantones	: Píllaro, Salcedo, Chunchi, Cayambe y Coca
RUC	: 1891734545001
Fecha de acuerdo Creación	: 26 de Noviembre del 2009
Correo Electrónico	: coac_credilatina@gmail.com
Representanta Legal	: Jesús Guaita Moposita
Oficinas Operativas	:
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Píllaro, Avenida Rumiñahui e Adolfo Barriga, teléfono 03 2873 565</li><li>• Salcedo, Ana Paredes y Vicente León, teléfono 03 2730 309</li><li>• Chunchi, Capitán Ricaute y Sucre, teléfono 03 2936 037</li><li>• Cayambe, Vivar y Rocafuerte, teléfono 022 363 860</li><li>• Coca, Av. Napo y Jorge Rodríguez, teléfono 0987202940</li></ul>

### **Misión**

Brindar servicios financieros y sociales de calidad a la población rural y urbana para satisfacer las necesidades, contribuyendo al desarrollo de las actividades productivas de la población, con enfoque preferente en la zona central del país.

### **Visión**

Ser una institución de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, competitiva, modelo y referente en la prestación de servicios sociales y financieros, que contribuyan al desarrollo del país y permitan alcanzar niveles de solidez y rentabilidad que garanticen un nivel de vida mejor.

### **Objetivos**

#### **Objetivo Social Principal**

Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, con eficiencia, con la finalidad de hacer de la cooperativa una institución competitiva en el sector financiero a nivel nacional.

## **Objetivos Específicos**

- Impulsar a la colectividad a desarrollar actividades productivas que garanticen un nivel de vida mejor, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos.
- Contribuir al desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de la población ecuatoriana.
- Otorgar créditos en el menor tiempo posible, demostrando eficiencia y eficacia y economía en las operaciones.
- Establecer mecanismos eficientes con el propósito de incentivar al ahorro, la inversión y el emprendimiento de nuevas oportunidades de negocios.
- Fortalecer las alianzas estratégicas y convenios con entidades públicas y privadas.
- Buscar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- Ampliar la cobertura de la cooperativa a nivel nacional, previo a los estudios de factibilidad respectiva.
- Formar líderes al interior del sistema cooperativo.

## **Valores corporativos**

- ✓ Respeto
- ✓ Honradez
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso
- ✓ Lealtad
- ✓ Humildad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Calidad en el servicio
- ✓ Trabajo en el equipo
- ✓ Innovación y mejoramiento continuo
- ✓ Confianza
- ✓ Compromiso social

## Listado de Talento Humano

### Nivel Ejecutivo

- Gerente General                      Ing. Carlos Chizaguano

### Nivel Operativo

- Contador                                  Ing. Sandra Gómez
- Servicio al cliente                      Sra. Rosa Liquinchano
- Cajera                                      Sra. Marina Liquinchano
- Asesor de crédito                        Sr. José Sulqui

## Servicios

### 1. Ahorros

#### 1.1. Plazo Fijo

Son depósitos a corto, mediano y largo plazo que realizan los socios de la cooperativa a los cuales se paga un interés superior a la tasa pasiva, los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final del plazo establecido.

<b>Monto</b>	<b>Plazo</b>	<b>%Interés</b>
Sin Límite	30 días	8
Sin Límite	90 días	9
Sin Límite	180 Días	10

#### 1.2. Ahorro a la vista

Son los depósitos a la vista que efectúan los socios a los cuales se les paga un interés de acuerdo al saldo y que les permita disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

Acreditamos los intereses en su cuenta mensualmente pagamos una tasa de interés del 2% anual, no cobramos mantenimiento de cuenta.

### **1.3. Ahorro futuro**

Es un fondo de inversión corporativo, al cual se paga una tasa de interés preferencial, superior a la tasa pasiva, se lo considera también como un ahorro programado que le permite al socio disponer de su dinero luego de la culminación del contrato, los depósitos de interés se lo realiza mensualmente

Pagamos el 5% de interés en sus ahorros, acreditamos los intereses mensuales, no se cobra mantenimiento de cuenta.

### **1.4. Mi ahorrito (Cuenta de Ahorro infantil)**

Esta cuenta puede abrir con solo tres dólares, no se cobra nada por gastos administrativos ya que el saldo en la cuenta es de tres dólares.

## **2. Créditos**

Es el servicio que presta la cooperativa con el fin de satisfacer las necesidades económicas que tienen los socios.

Los créditos de acuerdo a nuestra visión son los servicios más importantes para la solución de las necesidades básicas del socio, entre estos tenemos:

### **2.1. Crédito emergente**

Orientado para solucionar necesidades inmediatas en estos consideramos a los microempresarios, los cuales han demostrado un excelente historial de pagos en créditos anteriores. El tiempo máximo para lo que se entrega este tipo de créditos será para una máxima de 90 días.

### **2.2. Microcrédito**

Son el crédito que está dirigido a ser invertidos como capital de trabajo, insumos agrícolas o la compra de ganado.

### **2.3. Credi mercado**

Crédito dirigido a socios que posean un puesto de plaza, mercado o tienda, su modo de pago serán semanales o quincenales. Solo habrá excepciones con autorización de jefe de cada agencia.

**Interés de créditos**

<b>TIPO DE PRESTAMO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CERT. APORT</b>	<b>SEGURO DE GRAV.</b>	<b>BASE</b>
Microcrédito	29.5	2%	4%	10X1
Credi-mercado	29.5	2%	4%	Sin base
Emergente	29.5	2%	4%	Sin base

**Monto de crédito (máximos)**

<b>OFICINA</b>	<b>NUEVOS</b>	<b>EMERGENTES</b>
Matriz Píllaro	3000.00	500.00
Sucursal Salcedo	2000.00	500.00
Sucursal Cayambe	2000.00	500.00
Sucursal Chunchi	2000.00	500.00
Sucursal Coca	1000.00	200.00

Excepciones: Solo los hará la gerencia, dependiendo del socio y responsabilidad exclusiva del gerente o jefe de agencia.

**Plazo para conceder un crédito**

<b>TIPO DE SOCIO</b>	<b>MONTO DE CRÉDITO</b>	<b>PLAZO (MÁXIMO) TASA DE INTERÉS 29.5 % REAJUSTABLE</b>		
		<b>Microcréditos</b>	<b>Emergentes</b>	<b>Credi mercado</b>
Socio nuevo	1 - 300	4 meses	MÁXIMO TRES MESES	Cuatro meses plazo (16 semanas u 8 quincenas) Créditos desde 200 hasta 400 dólares
	301 - 500	6 meses		
	501 - 900	10 meses		
	901 - 1500	12 meses		
	1501 - 2000	15 meses		
Socio activo	1 - 300	4 meses		
	301 - 500	6 meses		
	501 - 1000	12 meses		
	1001 - 2000	15 meses		
	2001 - 3000	18 meses		

**Nota:** Para conceder un nuevo préstamo, el préstamo anterior deberá ser cancelado en su totalidad.

### **3. Inversiones**

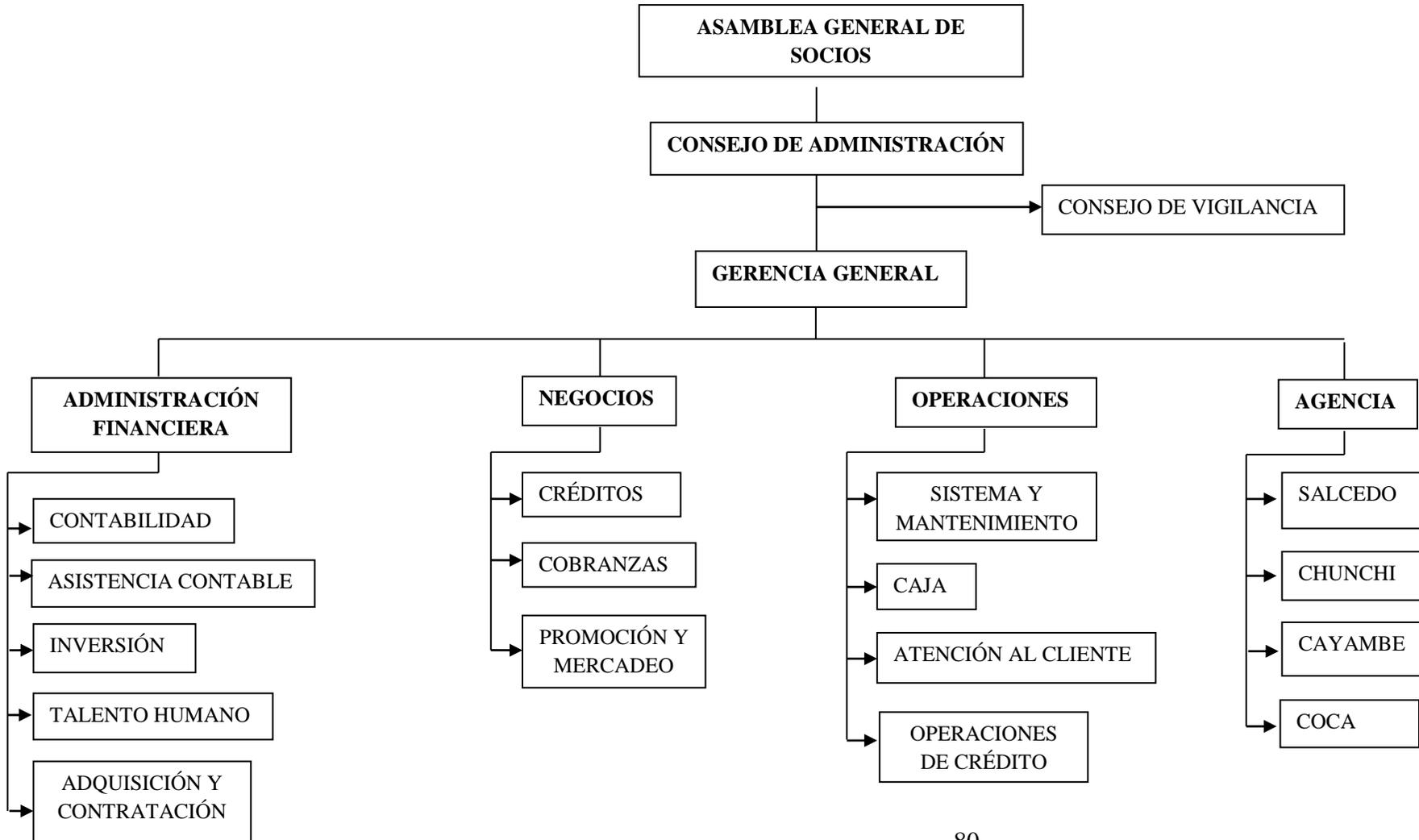
#### **3.1. Inversiones a Plazo Fijo**

Seguridad, Confianza y Rentabilidad.

Los intereses de las inversiones de socios y clientes pueden ser pagados al vencimiento, por anticipado y con tasas atractivas de interés. Monto Mínimo: 100,00 USD.

**ORGANIGRAMA “CREDI LATINA” LTDA.**

**Grafico N°. 03 Organigrama “Credi Latina” Ltda.**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREDI LATINA" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**INFORMACIÓN FINANCIERA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREDI LATINA" LTDA.  
BALANCE GENERAL AUDITADO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012  
(Expresado en unidades de dólar)**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
11	FONDOS DISPONIBLES		114.842,52
1101	Caja		110.477,60
110105	Efectivo	110.307,60	
110110	Caja chica	<u>170,00</u>	
1103	Bancos y otras instituciones finan.		<u>4.364,92</u>
110310	Bancos e instituciones finan.	<u>4.364,92</u>	
11031020	Banco Pichincha Cta. Cte.	<u>4.364,92</u>	
13	INVERSIONES		1.000,00
1301	Para negociar de entidades del		<u>1.000,00</u>
130120	De 181 a 360 días	<u>1.000,00</u>	
14	CARTERA DE CRÉDITOS		372.478,38
1401	Comercial por vencer		4.933,22
140105	De 1 a 30 días	808,29	
140110	De 31 a 90 días	494,95	
140115	De 91 a 180 días	605,01	
140120	De 181 a 360 días	1.210,02	
140125	De más de 360 días	<u>1.814,95</u>	
1402	Consumo por vencer		3.342,09
140205	De 1 a 30 días	449,16	
140210	De 31 a 90 días	837,79	
140215	De 91 a 180 días	710,66	
140220	De 181 a 360 días	672,20	
140225	De más de 360 días	<u>672,28</u>	
1404	Microempresa por vencer		221.140,83
140405	De 1 a 30 días	37.990,74	
140410	De 31 a 90 días	47.209,72	
140415	De 91 a 180 días	52.913,44	
140420	De 181 a 360 días	57.370,80	
140425	De más de 360 días	<u>25.656,13</u>	
1411	Comercial que no devenga interés		1.796,97
141105	De 1 a 30 días	389,21	
141110	De 31 a 90 días	336,90	
141115	De 91 a 180 días	428,65	
141120	De 181 a 360 días	<u>642,21</u>	
1414	Microempresa que no devenga interés		74.349,92
141405	De 1 a 30 días	20.189,05	
141410	De 31 a 90 días	14.063,33	
141415	De 91 a 180 días	14.590,63	
141420	De 181 a 360 días	14.531,32	
141425	De más de 360 días	<u>10.975,59</u>	


**CREDI LATINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

1421	Comercial vencida		1.759,60
142110	De 31 a 90 días	514,67	
142115	De 91 a 180 días	184,77	
142120	De 181 a 360 días	87,99	
142125	De más de 360 días	<u>972,17</u>	
1422	Consumo vencida		302,07
142210	De 31 a 90 días	107,47	
142225	De más de 270 días	<u>194,60</u>	
1424	Microempresa vencida		70.578,52
142405	De 1 a 30 días	111,19	
142410	De 31 a 90 días	23.791,19	
142415	De 91 a 180 días	20.527,98	
142420	De 181 a 360 días	13.303,18	
142425	De más de 360 días	<u>12.844,98</u>	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		-5.724,84
149920	(Cartera de crédito para la microempresa)	-2.200,00	
149930	(Provisión general para cartera)	<u>-3.524,84</u>	
16	CUENTAS POR COBRAR		165.915,06
1601	Intereses por cobrar de operaciones cxc		161.001,23
160115	OPERACIONES	<u>161.001,23</u>	
1690	Cuentas por cobrar varias		<u>4.913,83</u>
169005	Anticipos al personal	1.637,68	
169035	CUENTAS POR COBRAR SRI AGENCIAS	678,56	
169040	Cuentas por Cobrar proveedores	732,49	
169045	CUENTAS X COBRAR A RAPIPAGOS	<u>1.865,10</u>	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		45.673,87
1805	Muebles, enseres y equipos de		18.740,33
180505	Muebles de oficina	18.494,33	
180515	Enseres de oficina	<u>246,00</u>	
1806	Equipos de computación		16.514,31
180605	Equipos de computación	<u>16.514,31</u>	
1807	Unidades de transporte		14.781,75
180705	UNIDAD DE TRANSPORTE	<u>14.781,75</u>	
1890	Otros		8.022,52
189005	ROTULO	<u>8.022,52</u>	
1899	(Depreciación acumulada)		-12.385,04
189915	(Muebles, enseres y equipos de	-5.605,53	
18991505	(Muebles de oficina)	-4.373,73	
18991515	(Enseres de oficina)	<u>-1.231,80</u>	
189920	(Equipos de computación)	-3.218,16	
189925	(Unidades de transporte)	<u>-3.561,35</u>	
19	OTROS ACTIVOS		107.832,43
1902	Derechos Fiduciarios		1.900,00
190245	Cuentas por Cobrar	<u>1.900,00</u>	
1904	Gastos y pagos anticipados		78.112,73
190410	Anticipos a terceros	76.262,73	
190420	GARANTÍA ARRIENDO	<u>1.850,00</u>	
1905	Gastos diferidos		19.571,86
190505	Gastos de constitución y organización	9.244,92	
190510	Gastos de instalación	7.501,16	
190520	Programas de computación	12.295,34	
190525	Gastos de adecuación	5.493,68	
190599	(Amortización acumulada gastos)	<u>-14.963,24</u>	
19059905	AMORTIZ. ACUM. GASTO	-1.399,64	



<b>CONSTITUCION</b>			
<b>AMORTIZ. ACUM. GASTO</b>			
19059910	INSTALACIÓN	-3.227,80	
19059920	AMORTIZ. ACUM. PROG. COMPUTA	-9.144,40	
	AMORTZ. ACUM. GTOS.		
19059925	ADECUACIÓN	<u>-1.191,40</u>	
1906	Materiales, mercaderías e insumos		140,00
190615	Proveeduría	<u>140,00</u>	
1990	Otros		<u>8.107,84</u>
199025	Faltantes de caja	741,31	
199035	Diferencias por Regular	7.381,53	
199090	Varias	<u>-15,00</u>	
19909010	Transitoria por Transferencia	<u>-15,00</u>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>807.742,26</u></b>
<b>2 PASIVOS</b>			
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>		<b>-707.571,30</b>
2101	Depósitos a la vista		-164.318,10
210135	Depósitos de ahorro	<u>-164.318,10</u>	
21013505	Depósitos Ahorros Cuentas Activa	-75.591,81	
21013515	Ahorro Encaje	-87.274,00	
21013520	Ahorro Estudiantil	-502,60	
21013525	AHORRO KID	<u>-949,69</u>	
210140	Otros Depósitos		700,00
21014005	Depósitos de plazo menor	<u>700,00</u>	
2103	Depósitos a plazo		<u>-543.253,20</u>
210305	De 1 a 30 días	-187.309,00	
210310	De 31 a 90 días	-165.416,00	
210315	De 91 a 180 días	-54.378,30	
210320	De 181 a 360 días	-14.537,80	
210325	De más de 361 días	-108.000,00	
210335	Depósitos de plazo menor	<u>-13.612,10</u>	
25	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>-11.365,60</b>
2501	Intereses por pagar		-98,48
250115	Depósitos a plazo	<u>-98,48</u>	
2503	Obligaciones patronales		-9.213,40
250310	Beneficios Sociales	-4.921,93	
25031005	DECIMO TERCER SUELDO	-2.771,60	
25031010	DECIMO CUARTO SUELDO	<u>-2.150,33</u>	
250315	Aportes al IESS	<u>-4.291,47</u>	
25031505	APORTE PERSONAL	-2.157,80	
25031510	APORTE PATRONAL	<u>-2.133,67</u>	
2504	Retenciones		<u>-2.053,72</u>
250405	Retenciones fiscales		-1.460,30
25040505	1% RET. FTE.	-39,27	
25040510	2% RET. FTE.	-117,64	
25040515	ARRENDAMIENTOS 8%	-350,64	
	<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>		
25040520	10%	-67,00	
25040530	30% RETENCIÓN IVA	-60,35	
25040535	70% RETENCIÓN IVA	-218,84	
25040540	100% RETENCIÓN IVA	<u>-606,56</u>	
250490	Otras retenciones		<u>-593,42</u>
25049015	Judiciales	<u>-593,42</u>	
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>-9.819,20</b>
2603	Obligaciones con instituciones		<u>-9.819,20</u>



260325	De más de 361 días	-9.819,20	
29	OTROS PASIVOS		-48.441,72
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS		-48.441,72
290805	TRANSFERENCIAS INTERNAS SALC.	23.270,08	
290810	TRANSFERENCIAS INTERNAS PILL.	-56.011,80	
290815	TRANSFERENCIAS INTERNAS CHUN.	-15.700,00	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>-777.197,82</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
31	CAPITAL SOCIAL		-76.960,20
3103	Aportes de socios		-76.960,20
310305	APORTES SOCIOS FUNDADORES	-76.960,20	
36	RESULTADOS		46.657,59
3603	Utilidad del ejercicio		-14.105,84
360305	Utilidad del ejercicio	-14.105,84	
3604	(Pérdida del ejercicio)		60.763,43
360405	(Pérdida del ejercicio)	60.763,43	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-30.302,61</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>807.500,43</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>		<b>241,83</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO + EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>		<b>807.742,26</b>



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDI LATINA" LTDA  
ESTADO DE RESULTADO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		
41	INTERESES CAUSADOS		57.713,87
4101	Obligaciones con el publico		57.515,83
410130	Depositos a plazo	<u>57.515,83</u>	
4105	Otros Intereses		<u>198,04</u>
410505	Intereses prestamos	<u>198,04</u>	
44	PROVISIONES		3.194,50
4402	Cartera de Creditos		994,50
440205	Cartera de Credito	<u>994,50</u>	
4403	Cuentas por Cobrar		<u>2.200,00</u>
440305	Prov. Proteccion ctas. x cobrar.	<u>2.200,00</u>	
45	GASTOS DE OPERACION		108.532,20
4501	Gastos de personal		56.862,60
450105	Remuneraciones mensuales	43.959,77	
450115	Gastos de Representacion, residencia	3.360,74	
450120	Aportes al IESS	5.134,91	
450121	GASTO SRI	125,17	
450145	Decimo Tercer Sueldo	1.682,34	
450150	Decimo Cuarto Sueldo	1.273,66	
450160	Fondos de Reservas IESS	190,65	
450180	Liquidacion empleados	<u>1.135,36</u>	
4502	Honorarios		2.352,50
450205	DIRECTORES	371,10	
45020515	Comision de credito	120,00	
45020520	Otras Comisiones	<u>251,10</u>	
450210	Honorarios profesionales	<u>1.981,40</u>	
4503	Servicios varios		18.657,58
450305	Movilizacion, fletes y embalaj	415,70	
450310	Servicios de guardiania	1.306,20	
450315	Publicidad y propaganda	1.378,11	68,91
450320	SERVICIOS BASICOS	2.159,27	
45032005	Comunicaciones	612,73	
45032010	LUZ ELECTRICIA	1.292,68	
45032015	AGUA	<u>253,86</u>	
450325	Seguros	47,18	
450330	Arrendamientos	8.133,57	
450340	Gastos Bancarios	928,77	
450345	Viaticos Funcionarios	100,80	
450350	Viaticos Directivos	227,80	
450370	SERVICI DE TV CABLE	307,66	
450380	SERVICIOS DE CENTRAL DE RIESGO	465,92	
450385	SERVICIOS DE INTERNET	2.131,00	
450395	AGASAJO NAVIDEÑO	<u>1.055,60</u>	
4504	Impuestos, contribuciones y mu		1.225,89
450410	Impuestos Municipales	709,13	
450430	Multas y otras sanciones	<u>516,76</u>	
4505	Depreciaciones		4.668,81
450525	Muebles, enseres y equipos de	2.049,76	
450530	Equipos de computacion	1.356,10	
450535	Unidades de Transporte	755,61	
450540	Equipos de construccion	<u>507,34</u>	


**CREDI LATINA**  
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

4506	Amortizaciones		6.464,25
450610	Gastos de constitucion y organ	755,41	
450615	Gastos de instalacion	1.443,30	
450625	Programas de computacion	3.307,65	
450630	Gastos de adecuacion	957,89	
4507	Otros gastos		18.300,57
450705	Suministros diversos	1.450,59	
450710	Donaciones	1.325,50	
450715	Mantenimiento y reparaciones	2.263,06	
45071501	Vehículo	1.403,06	
45071502	Motos	515,00	
45071503	Equipos de Cómputo	345,00	
450720	Utiles de aseo y limpieza	849,23	
450725	Combustibles	5.402,31	
450730	Atenciones	4.554,42	
450735	MATERIALES DIVERSOS	2.253,50	
450740	MATRICULA VEHICULO	201,96	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>169.509,48</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		66.719,90
5104	Intereses de cartera de credit		66.719,90
510405	Cartera de creditos comercial	652,76	
510410	Cartera de creditos de consumo	325,80	
510415	Cartera de creditos de vivienda	69,69	
510420	Cartera de creditos para la mi	46.011,00	
510430	De mora	19.660,65	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		101.223,21
5403	Afiliaciones y renovaciones		5.893,50
540305	AFILIACIONES	5.893,50	
5404	Manejo y cobranzas		16.835,84
540405	NOTIFICACIONES	16.835,84	
5405	Servicios cooperativos		78.493,87
540510	Servicios Cooperativos	78.493,87	
56	OTROS INGRESOS		1.808,20
5604	Recuperaciones de activos fina		1.808,20
560420	Intereses y comisiones de ejer	1.808,20	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>169.751,31</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>		<b>241,83</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**BASE LEGAL**

**Leyes a las cuales se rige la entidad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Matriz Píllaro es una institución financiera legalmente constituida, por lo que está sujeta a leyes y regulaciones siguientes:

- ✓ Constitución Política del Estado Ecuatoriano
- ✓ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria y su Reglamento General.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.

Artículos de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria y su Reglamento General que exigen realizar auditorías en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL  
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

**Título III**

**Del Sector Financiero Popular y Solidario**

**Sección 1**

**De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Art. 96.- Auditorias.-** Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollaran su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

## **REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

### **Título IV**

### **DE LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN Y ENTIDADES DE APOYO**

#### **Capítulo I**

#### **INTEGRACIÓN REPRESENTATIVA**

**Art. 123.- Auditorías obligatorias.-** Los organismos de integración representativa que tengan más de doscientos mil dólares en activos, contarán obligatoriamente con auditoría interna y con auditoría externa anual. En los organismos de integración con activos inferiores a doscientos mil dólares, las funciones de auditoría interna, serán ejercidas por el Consejo de Vigilancia.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREDI LATINA" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

SITUACIÓN LEGAL

**ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"CREDI-LATINA"**

**TÍTULO PRIMERO  
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

**Artículo 1.- TRANSFORMACIÓN:** La Corporación de Desarrollo Social y Financiero "LATINA", actualmente funcionando en legal y debida forma, en adelante denominada Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI-LATINA, se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, sometiendo su actividad y operación a la indicada normativa legal, así como a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN:** El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Pillaro, Provincia Tungurahua y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La Cooperativa será de responsabilidad limitada hasta el monto de su patrimonio; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la organización.

La Cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es **Abierta**, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

**Artículo 4.- ACTIVIDADES:** La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS:** La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

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;

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en la ciudad de Pillaro, a los veintin días del mes de mayo, del año 2013.

f.   
Sra. Gladys Marina Liquinchano  
SECRETARIO



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREDI LATINA" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**RUC**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**

**SOCIEDADES**



**SRI**  
...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1891734545001

**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDI-LATINA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 25/11/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES ACTIVIDADES DE CAPACITACION ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: PILLARO Calle: AV. RUMIÑAHUI Intersección: ALONSO BARRIGA Referencia: JUNTO AL BANCO DEL PICHINCHA Celular: 0998998110			
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 03/12/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ACTIVIDADES DE CAPACITACION ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: GOTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Calle: ANA PAREDES Intersección: SUCRE Referencia: A TREINTA METROS DEL MERCADO AMERICA			
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 15/07/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION ACTIVIDADES DE CAPACITACION ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: CHUNCHI Parroquia: CHUNCHI Calle: CAPITAN RICAURTE Intersección: SIMON BOLIVAR Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL VELASCO IBARRA Telefono Trabajo: 032936037			

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CREDI LATINA" LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES		SRI	
<b>NUMERO RUC:</b>	1891734545001				
<b>RAZON SOCIAL:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDI-LATINA				
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	004	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 30/12/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>		FEC. CIERRE:			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		FEC. REINICIO:			
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION					
ACTIVIDADES DE CAPACITACION					
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES					
FEC. CONSTITUCION: 30/12/2010					
FECHA DE ACTUALIZACION: 01/02/2014					
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>					
Provincia: PICHINCHA Cantón: CAYAMBE Parroquia: CAYAMBE Barrio: SAN PEDRO Calle: VIVAR Número: ED-50 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: A TRES CUADRAS DEL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 022363860					
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES</b>					
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	005	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 11/09/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>		FEC. CIERRE:			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		FEC. REINICIO:			
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES					
ACTIVIDADES DE CAPACITACION					
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION					
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>					
Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Calle: NAPO Intersección: JORGE RODRIGUEZ Y E. CASTILLO Referencia: A UNA CUADRA DE LA EMPRESA ELECTRICA Celular: 0987033126					
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES</b>					
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b>	006	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 11/09/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>		FEC. CIERRE:			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		FEC. REINICIO:			
ACTIVIDADES DE CAPACITACION					
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES					
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR CORPORACION					
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: BOYACA Número: 29-59 Intersección: JUAN MONTALVO Referencia: FRENTE AL CENTRO COMERCIAL LA CONDAMINE Celular: 0987033126					
<b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</b>			<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>		
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).					
Usuario: JRSF050410 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 26/02/2014 11:51:03					

Página 3 de 3

**SRI.gob.ec**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**HOJA DE MARCAS**

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado.
@	Hallazgo.
®	No reúne requisitos.
∅	No existe documentación.
Φ	Incumplimiento a la normativa y reglamentos
Đ	Datos incompletos.
★	Evidencia.
±	Falta proceso
×	Carencia de personal
Ω	Duplicidad de funciones

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 01/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 03/07/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**HOJA DE ABREVIATURAS**

**Tabla N°. 06 Hoja de abreviaturas**

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AP</b>	Archivo permanente.
<b>AC</b>	Archivo corriente.
<b>PA</b>	Programas de auditoría.
<b>EP</b>	Estudio Preliminar.
<b>ESCI</b>	Evaluación del Sistema de Control Interno
<b>EPAC</b>	Examen Profundo de Áreas Críticas.
<b>RICR</b>	Redacción del Informe y Comunicación de Resultados.
<b>MER</b>	Monitoreo Estratégico de Recomendaciones.
<b>CCI</b>	Cuestionario de control interno.
<b>HA</b>	Hoja de hallazgos.
<b>IAG</b>	Informe de Auditoría de Gestión.
<b>ET</b>	Entrevista.
<b>ICI</b>	Informe de control interno.
<b>AMC</b>	Ambiente de control.
<b>ER</b>	Evaluación de Riesgos.
<b>ACC</b>	Actividades de control.
<b>IC</b>	Información y comunicación.
<b>SM</b>	Supervisión y monitoreo.
<b>IG</b>	Indicadores de gestión.
<b>CP</b>	Carta de presentación.
<b>S.M.S.Q</b>	Sandra Maribel Sangucho Quinga.
<b>S.P.J.T</b>	Sandra Patricia Jácome Tamayo

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>01/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>03/07/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO**

**Tabla N°. 07 Simbología del diagrama de flujo**

<b>Nombre</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Función</b>
<b>Inicio /fin</b>		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
<b>Proceso</b>		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
<b>Decisión</b>		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
<b>Conector Misma Página</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
<b>Indicador de dirección o línea de flujo</b>		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
<b>Documento</b>		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">01/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">03/07/2014</a>

## 4.2.2 ARCHIVO CORRIENTE



IAC <sup>1</sup>/<sub>2</sub>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

### ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

Tabla N°. 08 Índice de archivo corriente

<b>FASE I ESTUDIO PRELIMINAR</b>	<b>EP</b>
Carta de Inicio de Auditoría	<b>CIA</b>
Memorándum de Planificación	<b>MP</b>
Visita Preliminar a las Instalaciones	<b>VP</b>
Entrevista al Gerente General y al Asesor de Crédito de la cooperativa	<b>ET</b>
Análisis FODA	<b>AF</b>
Matriz de Riego Preliminar	<b>MRP</b>
Informe del Estudio Preliminar	<b>IEP</b>
<b>FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>ESCI</b>
Cédula Narrativa del Proceso de Captación de Recursos	<b>N PCR</b>
Diagramas de Flujo del Proceso de Captación de Recursos	<b>DF PCR</b>
Cédula Narrativa del Proceso de Concesión de Créditos	<b>N PCC</b>
Diagramas de Flujo del Proceso de Concesión de Créditos	<b>DF PCC</b>
Cuestionarios de Control Interno (COSO I)	<b>CCI</b>
Informe de Control Interno	<b>ICI</b>
<b>FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS)</b>	<b>DH EPAC</b>
Manual de Indicadores de Gestión	<b>MIG</b>
Aplicación del Manual de Indicadores de Gestión	<b>AIG</b>
Hoja Hallazgos	<b>HA</b>

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>01/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>03/07/2014</b>

<b>FASE IV REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>CR</b>
Carta de Notificación para la lectura del Informe Final de Auditoría de Gestión.	<b>CN LBIF</b>
Informe Final de Auditoría de Gestión.	<b>IFAG</b>
<b>FASE V MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES</b>	<b>MER</b>
Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones	<b>MMER</b>

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>01/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>03/07/2014</b>



**CREDI LATINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

## **FASE I**

# **ESTUDIO PRELIMINAR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Objetivo:**

- Familiarizar con el entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., con el propósito de obtener un conocimiento general de la entidad.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Realice la Carta de Inicio de Auditoría	CIA 1/1	S.M.S.Q	08/07/2014
2	Elabore el Memorándum de Planificación.	MP 1/3	S.M.S.Q	09/07/2014
3	Elabore la Cedula Narrativa de la visita preliminar a las instalaciones.	VP 1/2	S.M.S.Q	11/07/2014
4	Efectué una entrevista la Gerente General y Jefe de Crédito de la cooperativa.	ET 1/4	S.M.S.Q	14/07/2014
5	Realice el análisis FODA	AF 1/7	S.M.S.Q	16/07/2014
6	Realizar la Matriz de Riesgo Preliminar	MRP 1/1	S.M.S.Q	21/07/2014
7	Elaborar el Informe del Estudio Preliminar	IEP 1/3	S.M.S.Q	23/07/2014

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 04/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

## CARTA DE INICIO DE AUDITORÍA

Píllaro, 08 de Julio del 2014

Ingeniero  
Carlos Chizaguano  
**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CREDI LATINA” LTDA.**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en atención al pedido que se efectuó para la realización de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012, con el propósito de determinar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y con el fin de mejorar la gestión institucional.

El examen inicia a partir de la presente fecha y finalizará el 15 de octubre del 2014. Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dra. CPA Sandra Jácome, Auditor Operativo Ing. Lenin Gaibor, Auditor Junior Egr. Sandra Sangucho.

En virtud de ello informarle que se dará inicio a la Auditoría de Gestión y al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información.

Segura de contar con su valiosa colaboración

Atentamente,

.....  
EGR. Sandra Sangucho

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**MEMORÁNDUM DE PANIFICACIÓN**

Píllaro, 09 de Julio del 2014

**1. Antecedentes**

La empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., no ha realizado con anterioridad auditorías de gestión, es la primera vez que se efectuará por tal razón se realizará un estudio minucioso de cada área.

**2. Motivo de la auditoría**

La motivación de efectuar una Auditoría Gestión resulta del deseo de conocer más sobre el rendimiento de las actividades en términos de eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en el logro de las metas y objetivos y economía en la obtención de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Su objetivo está enfocado a expresar una opinión independiente sobre el desempeño de las actividades operativas críticas y débiles identificadas durante el desarrollo del trabajo investigativo.

**3. Objetivo general**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, período enero – diciembre del 2012, con el propósito de determinar la eficacia, eficiencia y economía y con el fin de mejorar la gestión institucional.

**3.1. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el control interno mediante el modelo COSO I
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>09/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>29/07/2014</b>

- ✓ Desarrollar el informe final a través de la emisión de conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.

#### 4. Alcance de la Auditoría

El período a examinar comprende del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2012, en el cual se examinará los respectivos planes, programas y manuales, para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría planteadas por los auditores.

La auditoría de gestión examinará de forma detallada los aspectos operativos significativos de la entidad por lo que debe considerarse el logro de los objetivos, la estructura organizacional y la participación de cada colaborador dentro de la organización.

#### 5. Personal encargado

**Tabla N°. 09 Personal encargado de la Auditoría**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Supervisor</b>	Dra. Sandra Jácome
<b>Auditor Operativo</b>	Ing. Lenin Gaibor
<b>Auditor Júnior</b>	Egr. Sandra Sangucho

#### 6. Tiempo Estimado

**Tabla N°. 10 Tiempo Estimado para la Auditoría**

<b>Tiempo estimado</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>
<b>90 Días</b>	01/07/2014	15/10/2014

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>09/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>29/07/2014</b>

## 7. Recursos necesarios para la Auditoría

**Tabla N°. 11 Recursos necesarios para la Auditoría**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
300	Impresiones	0,25	75,00
	Copias de libros y de los principales documentos de la cooperativa		20,00
2	Lápiz bicolor	1,00	2,00
2	Juegos de minas	1,00	2,00
2	CD'S	1,50	3,00
2	Esferos	1,00	2,00
1	Borrador	0,50	0,50
	Internet		100,00
	Transporte		100,00
	Alimentación		150,00
	<b>Total Costo de la Auditoría</b>		<b>454,50</b>

## 8. Metodología a utilizar

2. Entrevista.
3. Cuestionario.
4. Aplicación del Método Coso para la evaluación del control interno.
5. Aplicación de técnicas de auditoría para determinar posibles áreas críticas.
6. Obtención de evidencias documentaria que sustente el informe de auditoría.

## 9. Otros aspectos

El archivo permanente es creado con nuestras visitas preliminares y esto contiene toda la información básica, útil para la presente auditoría y para futuros trabajos.

.....  
**Preparado Por:**  
 EGR. Sandra Sangucho

.....  
**Aprobado Por:**  
 Dr. Sandra Jácome

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">09/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR**

**OBJETIVO:** Recabar información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., con la finalidad de obtener un conocimiento general de la entidad.

Se realizó la visita preliminar a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” el día 11 de Julio del 2014 y se pudo observar que la mayoría del personal ingresa a partir de las 8: 30 de la mañana hasta las 9:00 am, lo cual no cumplen con el ingreso puntual que es a las 8:00 am; pues el horario de atención al cliente es de 8:00 am a 5:00 pm  $\Phi$

También se pudo observar que el recurso humano de la cooperativa es reducido, ya que realizan simultáneamente varias actividades a la vez, como es el caso del asesor de crédito este otorga créditos, recupera cartera de créditos, notifica a los morosos etc., esto no permite que realicen sus actividades de manera correcta.  $\Omega$

Actualmente la cooperativa cuenta con 5 empleados los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

**Nivel Ejecutivo**

- Gerente General                      Ing. Carlos Chizaguano

**Nivel Operativo**

- Contador                              Ing. Sandra Gómez
- Servicio al cliente                  Sra. Rosa Liquinchano
- Cajera                                    Sra. Marina Liquinchano
- Asesor de crédito                    Sr. José Sulqui

Una vez analizado la estructura del personal de la cooperativa se determinó que el Gerente General, Cajera y Servicio al Cliente son cargos ocupados por familiares, @ además la mayoría de los empleados no poseen formación profesional de tercer nivel, lo cual no permite contar con personal capacitado para cada área.  $\textcircled{R}$

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 11/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

En cuanto a la base legal, la Cooperativa se rige a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Código de Trabajo, en cuanto a la normativa interna se rige al Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credi Latina" Ltda., Reglamento Interno de trabajo y manual de funciones.

En cuanto a la tecnología, se pudo observar que las actividades que realizan lo hacen de manera informática, es decir cuentan con un software llamado SADFIN que les permite registrar las actividades en el momento en el que ocurren, a su vez les permite generar reportes financieros mediante los cuales pueden verificar los movimientos que han realizado en un periodo determinado.

Se pudo evidenciar que los clientes claves para la institución son todos los habitantes del cantón Píllaro que tengan necesidades financieras y deseen solventarlos.

Se observó que la principal actividad de la cooperativa es la captación de dinero a través de depósitos y colocación de créditos.

Finalmente se coordinó los parámetros necesarios para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">11/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

<p><b>Objetivo:</b> Obtener información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., con la finalidad de adquirir un conocimiento general de la entidad.</p>
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Carlos Chizaguano  <b>Cargo:</b> Gerente General  <b>Fecha:</b> 14/07/2014 <span style="float: right;"><b>Hora:</b> 10:00 am</span></p>
<p><b>1. ¿Cuál es la principal actividad de la cooperativa?</b></p> <p>La principal actividad de la institución es la intermediación financiera, es decir la captación de dinero a través de depósitos y la colocación del mismo que es la otorgación de créditos.</p> <p><b>2. ¿Qué productos y servicios ofrece la cooperativa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros a la vista.</li> <li>• Plan Futuro.</li> <li>• Ahorro Peque Latina.</li> <li>• Depósitos a Plazo Fijo.</li> <li>• Microcréditos.</li> <li>• Credi mercado.</li> <li>• Servicio de SOAT.</li> </ul> <p><b>3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?</b></p> <p>No cuentan con un plan estratégico. <span style="color: red;">Ø</span></p> <p><b>4. ¿El software que se utiliza en la cooperativa permite cumplir a cabalidad los objetivos de la misma?</b></p> <p>Si debido a que permite obtener toda la información financiera y contable que requiere una entidad financiera, cabe señalar que por el momento la cooperativa no cuenta con un sistema en red, pero esto no es un problema para la adquisición de información debido a que se trabaja con base de datos cuando se requiere información de las otras agencias.</p>

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: 14/07/2014
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: 29/07/2014

**5. ¿Bajo qué organismo está controlada y a que normativas se rige la cooperativa?**

La cooperativa está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, también se rige a normativas como al estatuto aprobado por la SEPS y Reglamento Interno de la Cooperativa.

**6. ¿Cuáles son aquellas debilidades que producen inconformidad en los socios y clientes?**

El no otorgamiento rápido de créditos y cuando no se ha dado una buena atención al cliente. **Φ**

**7. ¿El recurso humano de la cooperativa recibe capacitación constante y cada que tiempo?**

No se realiza capacitación constante ya que no se posee un plan de capacitación anual. **Ø**

**8. ¿Se emplea la auditoría como un mecanismo de evaluación y se ha realizado en los últimos años?**

Si se ha realizado Auditorías, con la finalidad de evaluar las actividades de la Cooperativa. Hasta la presente fecha en la institución se ha realizado dos auditorías externas, la primera fue realizada en el año 2012 por el Econ. David Burbano, mientras que la segunda se realizó en el mes de abril del 2014 por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**9. ¿Considera que el desarrollo de la auditoría de gestión contribuirá al mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Institución?**

Si se considera muy importante, ya que por medio de la Auditoría de Gestión podremos saber en qué niveles de eficiencia, eficacia y economía estamos trabajando y por ende podremos mejorar la gestión de la institución.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>14/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>29/07/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**ENTREVISTA AL ASESOR DE CRÉDITO**

<p><b>Objetivo:</b> Obtener información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., con la finalidad de adquirir un conocimiento general de la entidad.</p>
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Sr. José Sulqui  <b>Cargo:</b> Asesor de Crédito  <b>Fecha:</b> 14/07/2014 <span style="float: right;"><b>Hora:</b> 12:00 pm</span></p>
<p><b>1. ¿Qué tipo de créditos ofrece la COAC “Credi Latina” Ltda. a sus clientes?</b></p> <p>Microcréditos y Credi mercado.          Los microcréditos hasta un monto máximo de \$ 2000,00, el cual está destinado para agricultura y ganadería.          El Credi mercado hasta por un monto máximo de \$ 500,00 y es un crédito dirigido solo a comerciantes.</p>
<p><b>2. ¿Considera que el proceso de otorgación de créditos es adecuado, y cuál es su procedimiento?</b></p> <p>Si es adecuado, el proceso empieza con la recepción de carpetas, de ahí se realiza la revisión y análisis respectivo de la documentación recibida, luego se da el visto bueno con Gerencia y se proceda a la otorgación del mismo.</p>
<p><b>3. ¿Existe publicidad suficiente para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la cooperativa?</b></p> <p>No por el momento, en cuanto se ofrezca un nuevo producto o servicio se procederá a realizar la publicidad y propaganda respectiva. @</p>
<p><b>4. ¿Cuántos socios se atienden diariamente en el área de créditos, y quien lo realiza?</b></p> <p>En el área de crédito se atiende un promedio 5 a 8 personas al día; la persona encargada de atender a los clientes que requieran créditos es el asesor de crédito.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para la concesión de un crédito?</b></p> <p>El buró de crédito para analizar riesgos del socio, y su capacidad de pago.</p>

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 14/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

**6. ¿Se realizan visitas de inspección a los socios prestamistas y con qué finalidad?**

Claro que se realizan las visitas de inspección con la finalidad de verificar los datos y constatar la información otorgada por el socio.

**7. ¿Quién facilita la lista de socios que están en mora por los préstamos otorgados?**

El asesor de crédito, ya que todo el personal de la cooperativa tiene acceso a la información del sistema mediante el ingreso de su clave personal, por ende tiene acceso a verificar y observar la lista de los socios que se encuentran en mora.

**8. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera? Ω**

El mismo asesor de crédito será el encargado de notificar la morosidad, a partir del tercer día en mora. El proceso empieza con tres notificaciones que se le deja cada cinco días, de no recibir respuesta alguna se realiza un extrajudicial a partir de los veinte días en adelante.

**9. ¿Cómo se procede hacer efectiva la cartera de crédito vencida?**

La cartera de crédito vencida se procede hacer efectiva únicamente cuando del socio vaya cancelando el valor de la cuota más intereses en mora.

**10. ¿Se cuenta con información a nivel de deuda confiable?**

Si, ya que se analiza al socio en el buró de créditos, se verifica el sobreendeudamiento del mismo, de ahí se realiza un análisis de los activos y patrimonio del socio, esto nos permite saber si la deuda es confiable o no.

**11. ¿Existe un área de recuperación de cartera de crédito vencida?**

No, ya que el mismo Asesore de Crédito es el encargado de recuperar la cartera de crédito vencida. Ω

**12. ¿Se evalúa constantemente el nivel de colocación de crédito y recuperación de cartera?**

La evaluación es en forma mensual realizada por Gerencia, con la finalidad de evaluar cuánto se ha colocado y cuánto se ha recuperado.

**13. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área de sus actividades?**

No, solo me han entregado el manual de crédito, con sus políticas. @

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 14/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012**

**MATRIZ FODA**

**Tabla N°. 12 Matriz FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	Talento humano con experiencia
Grandes avances tecnológicos.	Maneja fondos propios.
Expansión comercial de la localidad.	Facilidad para conceder los créditos.
Expansión demográfica que genera más necesidades.	Bajas tasas de interés.
Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.	Capacidad de negociación.
Existencia de universidades reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo.	Software actualizado para el registro y control de las operaciones.
	Atención permanente y oportuna.
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Inestabilidad política y económica.	Inadecuada estructura organizacional
Entidades con mejor tecnología.	No cuenta con área de recursos humanos en la matriz.
Falta de cultura de pago	No cuenta con un área de cobranzas.
Inversión estatal en entidades financieras públicas.	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de otras cooperativas.	Limitación en los montos de crédito a conceder.
Tendencia a la baja de tasas de interés.	Deficiente comunicación interna y externa
Alto índice de desempleo y subempleo	Normatividad desactualizada.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.

**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>16/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>29/07/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012**

**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

**Tabla N°. 13 Perfil estratégico interno**

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Talento humano con experiencia					*
Maneja fondos propios.					*
Facilidad para conceder los créditos.					*
Bajas tasas de interés.					*
Capacidad de negociación.					*
Software actualizado para el registro y control de las operaciones.				*	
Atención permanente y oportuna.					*
Inadecuada estructura organizacional.		*			
No cuenta con área de recursos humanos en la matriz.	*				
No se cuenta con un área de cobranzas.	*				
Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.		*			
Limitación en los montos de crédito a conceder.	*				
Deficiente comunicación interna y externa.		*			
Normatividad desactualizada.		*			
<b>TOTAL</b>	<b>(3*100)/14</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>21,43</b>	<b>28,57</b>		<b>7,14</b>	<b>42,86</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.  
**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>16/07/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>29/07/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

**Tabla N°. 14 Perfil estratégico externo**

ASPECTOS EXTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.					*
Grandes avances tecnológicos.					*
Expansión comercial de la localidad.				*	
Expansión demográfica que genera más necesidades.				*	
Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.					*
Existencia de universidades reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo.					*
Inestabilidad política y económica.		*			
Entidades con mejor tecnología.		*			
Falta de cultura de pago	*				
Inversión estatal en entidades financieras públicas.	*				
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de otras cooperativas.	*				
Tendencia a la baja de tasas de interés.	*				
Alto índice de desempleo y subempleo		*			
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>30,77</b>	<b>23,08</b>		<b>15,38</b>	<b>30,77</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.  
**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">16/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó es la siguiente:

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

La ponderación se obtiene de la operación uno dividido para el número de preguntas, la clasificación se le asigna, y el resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación con la clasificación. La clasificación puede ser 5 como máximo que demuestra que la institución está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor se posee más fortalezas que debilidades.

**Tabla N°. 15 Matriz de medios internos**

Nº	FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	<b>FORTALEZA</b>			
1	Talento humano con experiencia.	0,07	5	0,36
2	Maneja fondos propios.	0,07	5	0,36
3	Facilidad para conceder los créditos.	0,07	5	0,36
4	Bajas tasas de interés.	0,07	5	0,36
5	Capacidad de negociación.	0,07	5	0,36
6	Software actualizado para el registro y control de las operaciones.	0,07	4	0,29
7	Atención permanente y oportuna.	0,07	5	0,36
	<b>DEBILIDADES</b>			
8	Inadecuada estructura organizacional.	0,07	2	0,14
9	No cuenta con área de recursos humanos en la sucursal.	0,07	1	0,07
10	No cuenta con un área de cobranzas.	0,07	1	0,07
11	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.	0,07	2	0,14
12	Limitación en los montos de crédito a conceder.	0,07	1	0,07
13	Deficiente comunicación interna y externa.	0,07	2	0,14
14	Normatividad desactualizada.	0,07	2	0,14
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>3,21</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.

**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

## ANÁLISIS

El resultado obtenido en la matriz de medios internos es de 3,21 esto indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere dar mayor importancia a ciertas debilidades que posee la entidad, como es la falta de un área de recursos humanos en la matriz lo cual provoca que el reclutamiento y selección del personal no sea adecuado, también no cuenta con un área de cobranzas, esto provoca que no se dé un seguimiento oportuno y adecuado a la cartera de créditos, la limitación en los montos de créditos a conceder es una de las debilidades más graves, ya que la mayoría de las personas se inclinan a instituciones financieras que ofrecen excelentes paquetes crediticios.

Mejorando esas debilidades la entidad podrá ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía. Además se debe persistir en las acciones que fortalecen a la institución ya que en gran parte son las que dan buena imagen institucional.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">18/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó es la siguiente:

- 1 = Amenaza Importante
- 2 = Amenaza Menor
- 3 = Equilibrio
- 4 = Oportunidad Menor
- 5 = Oportunidad Importante

La ponderación se obtiene de la operación uno dividido para el número de preguntas, la clasificación se le asigna, y el resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación con la clasificación. La clasificación puede ser 5 como máximo que demuestra que la institución está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor se posee más oportunidades que amenazas.

**Tabla N°. 16 Matriz de medios externos**

Nº	FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFIC.	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Demanda de la ciudadanía por recursos necesarios para la inversión.	0,08	5	0,38
2	Grandes avances tecnológicos.	0,08	5	0,38
3	Expansión comercial de la localidad.	0,08	4	0,31
4	Expansión demográfica que genera más necesidades.	0,08	4	0,31
5	Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.	0,08	5	0,38
6	Existencia de universidades reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo.	0,08	5	0,38
<b>AMENAZAS</b>				
7	Inestabilidad política y económica.	0,08	2	0,15
8	Entidades con mejor tecnología.	0,08	2	0,15
9	Falta de cultura de pago	0,08	1	0,08
10	Inversión estatal en entidades financiera públicas.	0,08	1	0,08
11	Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de otras cooperativas.	0,08	1	0,08
12	Tendencia a la baja de tasas de interés.	0,08	1	0,08
13	Alto índice de desempleo y subempleo	0,08	2	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>38</b>	<b>2,92</b>

Realizado por: S.M.S.Q

Fecha: 18/07/2014

Aprobado por: S.P.J.T

Fecha: 29/07/2014

## ANÁLISIS

El resultado obtenido en la matriz de medios externos es de 2,92 esto indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro tiene más amenazas que oportunidades, por lo que se requiere dar mayor importancia a ciertas amenazas que posee la entidad, como es la falta de cultura de pago, esto provoca que el porcentaje de cartera vencida se suba, otra de las amenazas es la inversión estatal en otra entidades financieras públicas, esto se da por la falta de gestión institucional, la oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de otras cooperativas es una amenaza importante, ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., tiene limitación en los montos de créditos a conceder. Además se debe continuar aprovechando al máximo los factores claves, que le permitió a la entidad tener la posición que se ha alcanzado hasta el momento.

Mejorando estos aspectos la entidad podrá ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: 18/07/2014
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: 29/07/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**MATRIZ DE RIEZGO PRELIMINAR**

**Tabla N°. 17 Matriz de riesgo preliminar**

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFIC.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL		
<b>Direccionamiento Empresarial</b>	No dispone de un Plan Estratégico	No permite planificar adecuadamente las actividades a realizar. No poseer directrices, que señalen los pasos para alcanzar las metas trazadas por la entidad.	Alto	Implementar un plan estratégico en la entidad que sirva de guía para la administración y cumplimiento de metas.
<b>Horario de trabajo establecido</b>	No cumplen con los horarios de trabajo	No realizan todas las actividades que se les ha encomendado.	Medio	Exigir que se cumpla el horario de trabajo con el fin de cumplir a cabalidad con todas sus actividades.
<b>División de funciones.</b>	El asesor de crédito realiza varias actividades a la vez como otorgar créditos, recuperar cartera de créditos, notificar morosos, etc., en si todas las actividades del área de créditos.	Descuido de varias actividades por dedicarse a otras.	Alto	Contratar personal profesional y capacitado para las diferentes áreas de mayor importancia.
			Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">21/07/2014</a>
			Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFIC.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFFECTO POTENCIAL		
<b>Talento humano</b>	El personal de la entidad está conformado por familiares.	No tener independencia laboral.	Medio	Hacer cumplir el art. 45 del Reglamento a la ley Orgánica de Economía Popular y solidaria que prohíbe el parentesco de afinidad y consanguinidad.
<b>Formación académica</b>	Personal sin formación profesional de tercer nivel.	No contar con personal profesional Ejecución las actividades financieras de forma inadecuada.	Medio	Contratar personal profesional y con experiencia.
<b>Eficiencia del otorgamiento de créditos</b>	No se otorga créditos de manera rápida.	Insatisfacción en los clientes, pérdida de clientes.	Alto	Cumplir los procesos de otorgación de créditos de manera eficaz y eficiente.
<b>Capacitación al talento humano</b>	No se da capacitación permanente al personal	Desactualización de conocimientos, personal incompetente.	Medio	Realizar un plan de capacitación para el personal de la entidad con el fin de mantener la competencia profesional.
<b>Promoción institucional</b>	No efectúan publicidad institucional.	No se da a conocer los servicios y productos financieros de la entidad.	Medio	Realizar un plan de marketing adecuando a las necesidades de la cooperativa.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 21/07/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 29/07/2014

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFIC.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL		
<b>Cobranzas</b>	No cuentan con un área específica de cobranzas	No realizar oportunamente el cobro de créditos otorgados, cartera de crédito vencido lo cual genera pérdida de recursos económicos para la entidad.	Alto	Contratar personal específicamente para el área de cobranza, con el fin de recuperar cartera de créditos de manera eficaz y oportuna.
<b>Incentivos al talento humano</b>	Falta de incentivos para mejorar la productividad del personal	Mala ejecución de tareas asignadas	Medio	Promover incentivos, con el fin de estimular al personal.
<b>Otorgamiento de créditos</b>	Limitación en los montos de créditos (monto máximo 3000)	Pérdida de clientes	Alto	Establecer montos de créditos más altos.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">21/07/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">29/07/2014</a>

## **INFORME DE ESTUDIO PRELIMINAR**

Píllaro, 23 de julio del 2014

Ingeniero.

Carlos Chizaguano

### **GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA CREDI LATINA LTDA.**

Una vez concluida la visita preliminar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro y luego de haber realizado las respectivas entrevistas y el análisis FOADA me permito informarle que durante el estudio preliminar, se pudo obtener los siguientes resultados:

#### **1. INCUMPLIMIENTO CON LOS HORARIOS DE TRABAJO**

Le personal de la entidad no cumple con los horarios de trabajo establecidos, por irresponsabilidad laboral, provocando la no realización de todas las actividades asignadas.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Gerente General**

Sancionar al personal por el incumplimiento de horarios de trabajo con el fin de que sean responsables con sus actividades laborales.

#### **2. DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

El Asesor de créditos cumple doble función; otorga créditos y a la vez recupera cartera de créditos, debido a que la entidad no cuenta con una área específica de cobranzas lo que ocasiona la descoordinación en el área de créditos, provocando el retraso en la otorgación de créditos de esto se deriva la insatisfacción en los clientes y posiblemente pérdida de mismos igualmente no se da una pronta recuperación de cartera de créditos, lo que significa pérdida de recursos económicos para la entidad.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Gerente General**

Contratar a otra persona y delegar la función de recuperación de cartera de crédito con el fin de evitar que las cobranzas se retrasen de la fecha estipulada.

### **3. EL PERSONAL DE LA ENTIDAD ESTÁ CONFORMADO POR FAMILIARES**

El recurso humano de la entidad está conformado por familiares, a causa del desconocimiento del reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria “art. 45.- Requisitos.- Se prohíbe la designación de Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta en cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.” lo que ocasiona trabajar sin independencia laboral.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Asamblea General**

Remover al primer miembro de Consejo de Vigilancia o al Gerente con voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.

### **4. PERSONAL SI FORMACIÓN PROFESIONAL**

El personal que labora en la entidad no posee formación profesional de tercer nivel, lo que ocasiona realizar actividades de manera errónea y contar con un personal sin competencia profesional.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Gerente General**

Contratar personal profesional altamente capacitado y con experiencia.

## **5. NO DISPONEN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

La entidad no cuenta con una planificación estratégica a largo plazo, lo que ocasiona no planificara adecuadamente sus actividades y no poseer directrices que señalen los pasos para alcanzar las metas trazadas por la entidad.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Realizar un plan estratégico que sirva de guía para la administración y cumplimiento de metas propuesta por la entidad.

## **6. FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

La cooperativa no realiza capacitaciones hacia el personal a causa de que no disponen de un presupuesto para realizar esta actividad, provocando contar con personal incompetente debido a la desactualización de conocimientos.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Realizar un plan de capacitación para el personal de la entidad con el fin de mantener la competencia profesional.

## **7. NO SE EFECTÚA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

La cooperativa no realiza publicidad de los servicios que ofrece por ende sus productos financieros no son conocidos por los posibles socios potenciales.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Realizar un plan de marketing para la cooperativa con el fin captar nuevos clientes y dar a conocer los productos financieros que ofrece.

## **8. FALTA DE INCENTIVOS HACIA EL PERSONAL**

La institución financiera no da ninguna clase de incentivos lo que ocasiona que la productividad del personal no mejore.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Dar incentivos al personal, con el fin de estimular a trabajar de mejor manera, a rendir el cien por ciento al desarrollar sus actividades laborales.

## **9. LIMITACIÓN EN LOS MONTOS DE CRÉDITOS**

La entidad tiene limitación en los montos de créditos que ofrecen, lo que provoca sin duda la pérdida de clientes.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Establecer montos de créditos más altos con el fin de captar más clientes.

Particular que pongo a consideración de ustedes para fines pertinentes:

Atentamente;

.....

EGR. Sandra Sangucho

## **FASE II**

# **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PROGRAMA DE UDITORÍA**

**OBJETIVO:**

- Evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, mediante el método COSO I, con el fin de verificar que el desarrollo de sus actividades sea de forma correcta.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Realice la Cedula Narrativa del proceso de Captación de Recursos.	CNPCR 1/2	S.M.S.Q	06/08/2014
2	Elabore el diagrama de flujo de Captación de Recursos.	DF CR 1/1	S.M.S.Q	08/08/2014
3	Realice la Cedula Narrativa del proceso de Concesión de Créditos.	CNPCC 1/2	S.M.S.Q	11/08/2014
4	Elabore el diagrama de flujo del proceso Concesión de Créditos.	DF CC ½	S.M.S.Q	13/08/2014
5	Realice la Evaluación del Control Interno a través del método COSO 1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión y monitoreo.	CCI 1/10	S.M.S.Q	15/08/2014
6	Elabore la Matriz de Calificación Riesgos	MR 1/2	S.M.S.Q	19/08/2014
7	Carta de Notificación para dar Lectura del Informe de Control Interno	CNLICI 1/1	S.M.S.Q	21/08/2014
8	Elabore el Informe del Control Interno	ICI 1/8	S.M.S.Q	25/08/2014

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 04/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**CEDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS**

**Objetivo:** Obtener información del proceso de captación de recursos, con el propósito de verificar el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Caja.

**Personal encargado**

**Cajera:** Sra. Marina Liquinchano

**Tipos de ahorro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., ofrece a la ciudadanía los siguientes tipos de ahorro:

- Ahorro a plazo fijo
- Ahorro a la vista
- Ahorro futuro y
- Ahorro peque latina.

**Requisitos para la apertura de una cuenta**

Personas mayores de 18 años.

- Copia de la cédula de identidad
- Copia de la papeleta de votación
- Planilla del último pago de la luz
- Costo de la apertura 20,00

Personas menores de edad.

- Partida de nacimiento o cédula de identidad si posee.
- Copia de la cédula de identidad del representante.
- Costo de la apertura 5,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>06/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

**Proceso de captación de recursos**

El cliente interesado en abrir una cuenta solicita información en la cooperativa, el área de información da a conocer los requisitos para la apertura de una cuenta sea para personas mayores de edad o para personas menores de edad.

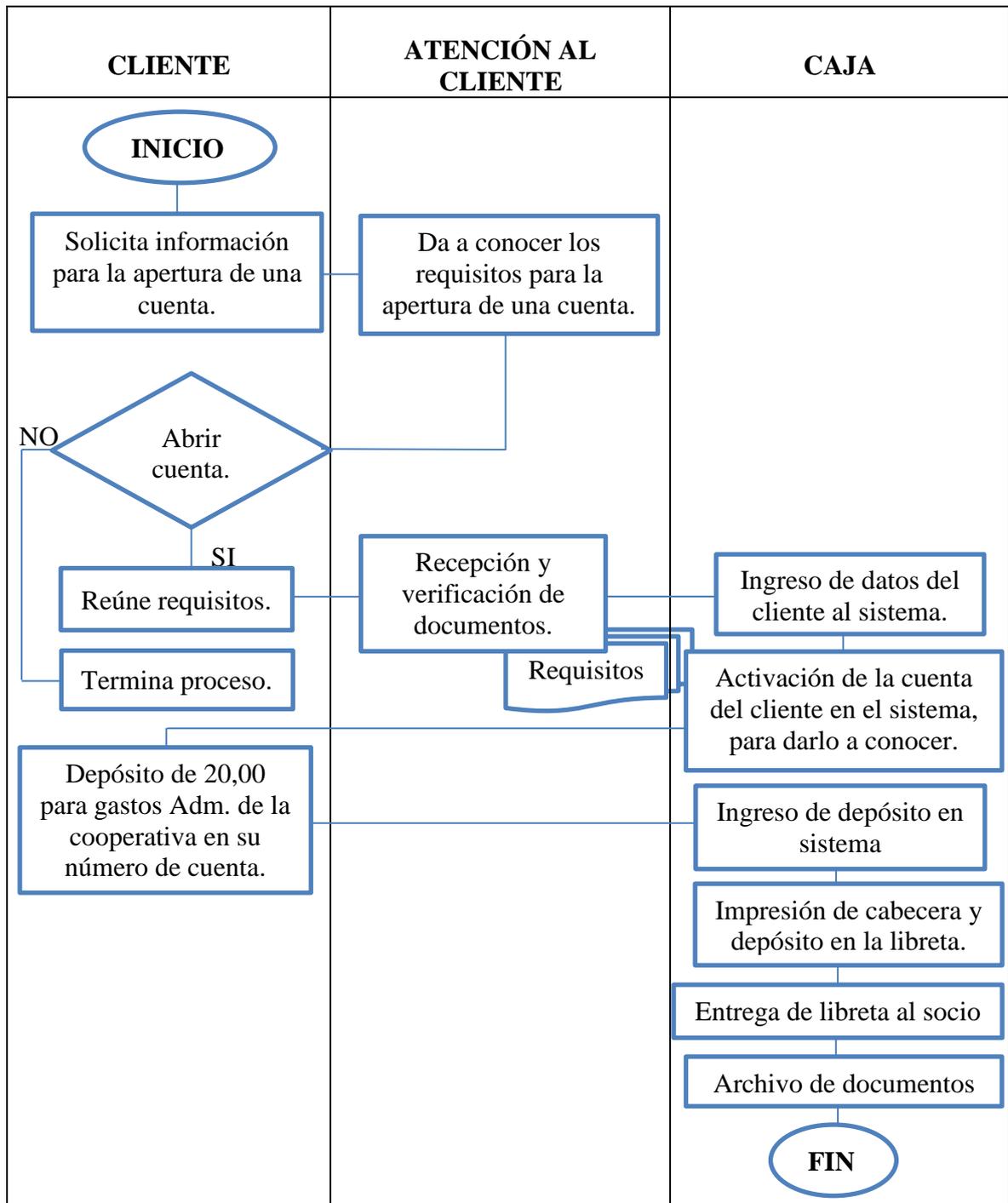
Una vez presentado todos los requisitos la cajera procede a ingresar los datos del socio en el sistema SADFIN, de ahí procede a activar la cuenta del socio en el sistema, para que pueda hacer uso de los diferentes productos que ofrece la cooperativa como es: ahorro a plazo fijo, ahorro a la vista, ahorro futuro y ahorro peque latina, seguidamente se procede a imprimir y a entregar la libreta al nuevo socio, finalmente se archiva los documentos.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>06/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPTACIÓN DE LOS RECURSOS**

Grafico N°. 04 Diagrama de flujo del proceso de captación de recursos



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.

**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>08/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**CEDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE CONSECIÓN DE CRÉDITOS**

**Objetivo:** Obtener información del proceso de concesión de créditos, con el propósito de verificar el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Créditos.

**Personal encargado**

- Asesor de crédito: Sr. José Sulqui

**Tipos de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., proporciona a la ciudadanía los siguientes productos financieros de crédito:

- Microcréditos
- Credi mercado

**Requisitos para crédito**

- Copia de la cedula y papeleta de votación (socio, garante, y conyugue a color).
- Copia de la escritura del socio o garante.
- Pago del impuesto predial actualizado original y certificado de desgravamen.
- Título de propiedad de electrodomésticos.
- Planilla del último pago de la luz, agua o teléfono del socio y garante.
- 1 foto tamaño carnet del socio.

**Proceso para la concesión de créditos**

- El cliente o socio interesado solicita información a los asesores de crédito de la entidad, los cuales informan las condiciones y requisitos para solicitar un crédito.
- Si el cliente o socio desea solicitar un crédito, el asesor realiza la verificación en la central de riesgos tanto al socio como al garante, con la finalidad de analizar los riesgos y su capacidad de pago. Una vez realizado la verificación y de acuerdo a su calificación se procede con el tramite caso contrario no.

Realizado por: [S.M.S.Q](#)

Fecha: [11/08/2014](#)

Aprobado por: [S.P.J.T](#)

Fecha: [07/10/2014](#)

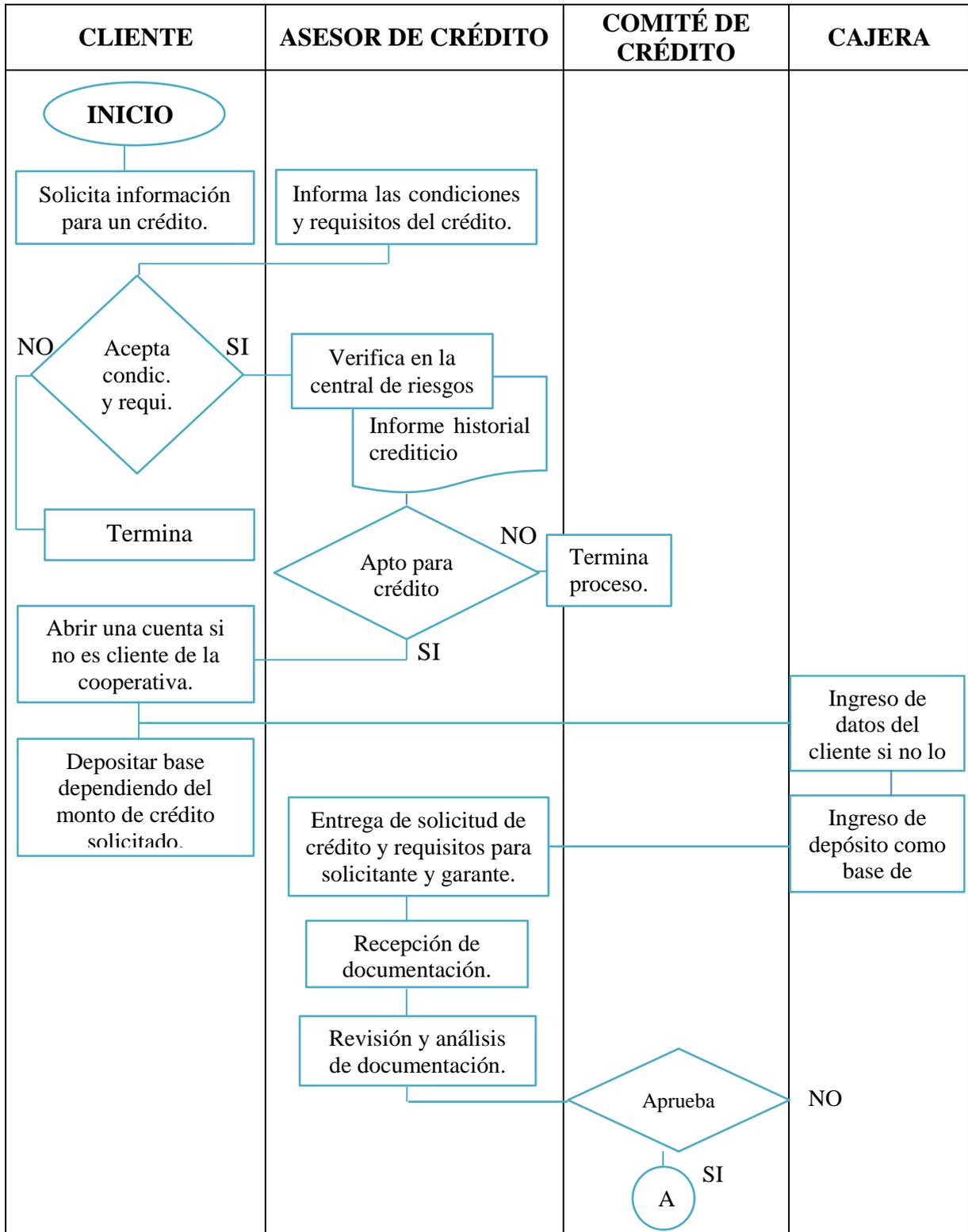
- El cliente debe realizar la apertura de una cuenta y por ende realizar el depósito inicial dependiendo del monto de crédito, luego se procede a la entrega de formularios de solicitud de crédito para socio y garante para que pueda presentar conjuntamente con todos los requisitos.
- Reunida toda la documentación necesaria el asesor de crédito procede a realizar la respectiva revisión y análisis de documentos, para posteriormente enviar al comité de créditos para que realicen la revisión y aprobación definitiva, abalizando con las respectivas firmas en el acta correspondiente.
- Luego del análisis y aprobación el asesor procede a realizar la inspección y verificación de datos entregados por el socio.
- El asesor de crédito ingresa al sistema la información de la solicitud de crédito del socio y garante, al haber efectuado el análisis anteriormente, el crédito será aprobado sin problemas.
- Listo el expediente del socio solicitante se procede a imprimir los documentos necesarios directamente desde el sistema como: pagaré, tabla de amortización y seguro de vida.
- Luego se procede a hacer firmar los tres documentos en original y copia al socio, garante y sus respectivos conyugues, previa presentación de documentos personales originales.
- De ahí se procede a explicar la tabla de amortización al socio. Luego de estar todos los documentos necesarios firmados y la obligación contraída se procede a efectivizar el valor del crédito en la cuenta del socio para que pueda retirarlo.
- Finalmente se procede a archivar la carpeta en los archivadores de la cooperativa.

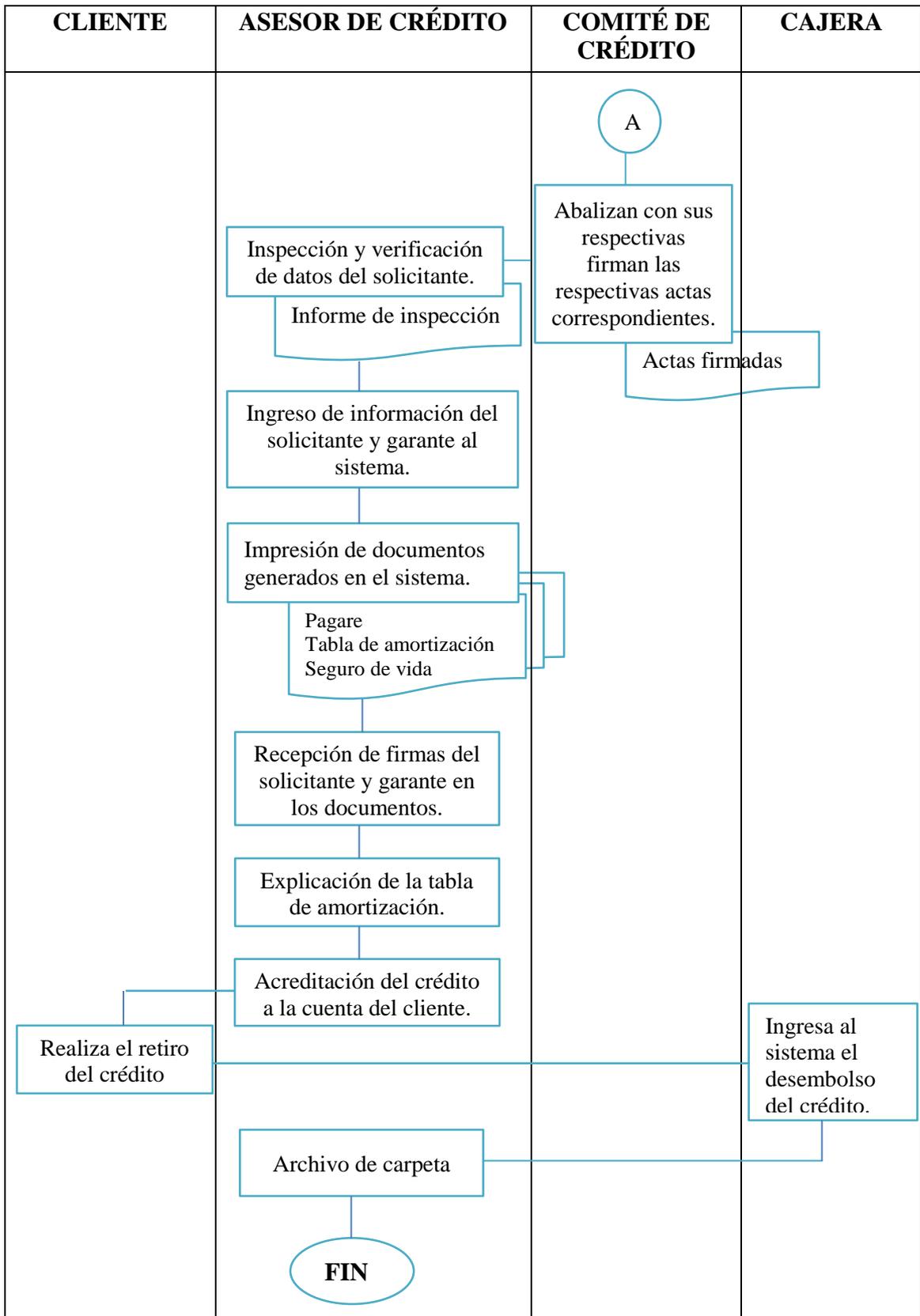
Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>11/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONSECIÓN DE CRÉDITOS

Grafico N°. 05 Diagrama de flujo del proceso de concesión de créditos.





**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.

**Realizado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>13/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN BASE AL MÉTODO COSO I**

**Objetivo:** Evaluar el Control Interno de la cooperativa a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios, con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos, procedimientos, políticas y normativas.

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1	4		No cuentan con un código de conducta.
2	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	5			
3	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	5			
4	¿En la institución existe un ambiente laboral basado en valores humanos (respeto, confianza, honestidad, etc.)?	5			
5	¿La entidad cuenta con un manual de funciones?	5			
6	¿Existen manuales de procedimientos para llevar a cabo los procesos sustantivos de su área?	5			
7	¿Considera que los procedimientos existentes son los adecuados ante la necesidad de la entidad?	4	1		El asesor de crédito no ésta de acuerdo con un procedimiento del manual de créditos ya que menciona que tiene que ser jefe de crédito también.
8	¿El personal de la entidad cumple con los requisitos de perfil de cargo de desempeña?	1	4		La mayoría de los empleados no son profesionales ni responsables.
9	¿Se efectúan evaluaciones de desempeño laboral de manera continua?	1	4		No se realiza evaluaciones de desempeño laboral en forma continua.
10	¿Los colaboradores tienen deseo de superación para contribuir con la entidad?	3	2		Los empleados no tienen deseo de superarse.
11	¿Existe un plan de capacitación que favorezca la competencia profesional?		5		No poseen un plan de capacitación anual.
12	¿Sus habilidades son valoradas en la entidad?	5			
13	¿Se motiva al personal con el fin de mantener la competencia profesional?	2	3		El pago de sueldos es atrasado.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 15/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
14	¿Se realiza un análisis previo de los riesgos en los que se puede incurrir al tomar una decisión?	5			
15	¿Se realizan presupuestos como herramienta de control del recurso económico?		5		No se realizan presupuestos.
16	¿La estructura organizativa de la entidad es apropiada?	5			
17	¿El organigrama estructural y define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	5			
18	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y responsabilidad en la cooperativa?	3	2		No existe una adecuada delegación de funciones.
19	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	4	1		
20	¿Existen parámetros establecidos para realizar la delegación de funciones?	4	1		
21	¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos para la selección y contratación del personal?		5		No tiene un manual para el reclutamiento y selección del personal.
	<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>37</b>		<b>105</b>

**Formula:**  $NC = \frac{CP}{CT} * 100$

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza  
 CP= Calificación Promedio  
 CT= Calificación total

$$NC = \frac{68}{105} * 100 = 64,76 \%$$

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 15/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

## **Análisis.**

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el Ambiente de Control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, y se obtuvo un nivel de confianza moderado de (64,76%) y un nivel de riesgo medio de (23,16%) debido a que poseen algunas deficiencias estas son: No tienen un código de conducta, pero si practican valores éticos y morales por ende su riesgo no es tan significativo; la mayoría de los empleados no son profesionales ni poseen experiencia profesional esto provoca que no realicen de manera adecuada sus actividades; de igual manera no se realizan evaluaciones de desempeño laboral en forma continua; también los empleados no tienen deseo de superarse debido a que no se encuentran motivados ya que el pago de sueldos es impuntual; además no cuentan con un plan de capacitación anual, el cual no favorece la competencia profesional de la institución; la cooperativa no realiza presupuestos, por cuanto el control económico de las actividades no están definidas, debido a que no existe una adecuada delegación de funciones; finalmente no poseen un manual para el reclutamiento y selección del personal. El Gerente debe poner mayor control sobre este componente ya que es la base del control interno.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">15/08/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">07/10/2014</a>

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
22	¿La misión y visión de la entidad es conocida y comprendida por sus funcionarios?	5			
23	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	3	2		Desconocimiento de objetivos.
24	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos, la gerencia toma las debidas precauciones?	3	2		En ciertas ocasiones.
25	¿Se aplican evaluaciones con indicadores que permiten medir la gestión y el cumplimiento de objetivos institucionales?		5		No aplican indicadores de gestión.
26	¿Existe una definición adecuada de políticas por parte de la dirección para alcanzar los objetivos?	1	4		No todas las áreas tienen políticas.
27	¿Los riesgos identificados son discutidos abiertamente con el gerente?	5			
28	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	5			
29	¿Se recopila y se comunica oportunamente información interna y externa a aquellos que deben tomar acciones?	5			
30	¿Se analiza los riesgos y se toma acciones para mitigarlos?	5			
31	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	5			
32	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar a la entidad?	4	1		No siempre existe comunicación de posibles riesgos
33	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	3	2		No siempre existe control.
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>16</b>		<b>60</b>

**Formula:**  $NC = \frac{CP}{CT} * 100$

$$NC = \frac{44}{60} * 100 = 73,33 \%$$

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	<b>MEDIO</b>	<b>MODERADO</b>
76% - 100%	ALTO	ALTO

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>15/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

## **Análisis.**

En la Evaluación de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, se obtuvo un nivel de confianza moderado de (73,33%) y un nivel de riesgo medio de (26,67%) debido a que poseen algunas deficiencias estas son: desconocimiento de objetivos por parte de algunos empleados, la máxima autoridad deberá difundir los objetivos generales y específicos en los trabajadores para que se pueda dar sentido a su trabajo; no aplica ningún tipo de indicadores el cual no permite medir la gestión corporativa; no todas las áreas tiene políticas, únicamente la de créditos por cuanto las demás áreas no poseen directrices para la toma de decisiones; no se controla el cumplimiento de medidas tomadas frente a un riesgo lo que ocasiona la imposibilidad de mitigar el riesgo.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 15/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
34	¿Se ha definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?	5			
35	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones las realizan personas diferentes?	2	3		
36	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada con las otras áreas de la entidad?	4	1		
37	¿Se verifica la documentación sobre operaciones y hechos significativos que sea exacta y completa?	2	3		No se verifica la documentación.
38	¿Las operaciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	4	1		
39	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, están protegidos por los mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas?	3	2		El acceso a caja no está limitado a personal no autorizado.
40	¿Se realizan controles periódicos entre los recursos existentes y los saldos que arrojan el sistema (arqueos de caja, conciliaciones bancarias, recuentos físicos)?	5			
41	¿El área de crédito cumple con los reglamentos, instructivos y manuales establecidos por la COAC Credi Latina Ltda.?	1	4		Incumplimiento con el Manual de Créditos
42	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, proceso, almacenamiento y salida de datos?	5			
43	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	5			
44	¿Al final de una jornada de trabajo se realiza respaldos del sistema?	5			
45	¿Se realiza con frecuencia mantenimiento preventivo a los equipos?		5		Se da mantenimiento a los equipos solo cuando fallan.
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>19</b>		<b>60</b>

**Formula:**

$$NC = \frac{CP}{CT} * 100$$

$$NC = \frac{41}{60} * 100 = 68,33 \%$$

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>18/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

### Análisis.

En la evaluación de las Actividades de Control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, se obtuvo un nivel de confianza moderado de (68,33%) y un nivel de riesgo medio de (31,67%) debido a que las actividades no se están llevando de manera adecuada ya que no hay suficiente personal en ciertas áreas de importancia como la de créditos y cobranza la misma que no verifica la exactitud de la documentación presentada por el cliente, incumplimiento con las políticas de créditos; además se debe restringir el acceso a caja para mayor seguridad; el mantenimiento de los quipos de computo deben ser constantes con el fin de no interrumpir las actividades laborales.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
46	¿En un determinado proceso se identifica y se comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	5			
47	¿La información interna generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	5			
48	¿El contenido de la información es apropiado y confiable?	4	1		
49	¿Se realiza reportes de actividades para brindar información en los distintos niveles de la entidad?	1	4		No se realiza reportes de actividades.
50	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	5			
51	¿La información que recibe todo el personal son comunicados con claridad, efectividad y responsabilidad?	5			
52	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la entidad?	2	3		Algunos aspectos relevantes de control interno no son comunicados.
53	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba?	5			
54	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	5			
55	¿El sistema permite detectar y corregir errores?	5			
56	¿El sistema refleja la información de manera completa y exacta, colaborando para la toma de decisiones?	5			
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>8</b>		<b>55</b>

**Formula:**  $NC = \frac{CP}{CT} * 100$

$$NC = \frac{47}{55} * 100 = 85,45 \%$$

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

### **Análisis.**

Al evaluar el componente Información y Comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, se obtuvo un nivel de confianza alto de (85,45%) y un nivel de riesgo bajo de (14,55%) es decir la información interna y externa es comunicada en forma clara y oportuna en la entidad para la debida toma de decisiones, cabe mencionar que la mayoría de funcionarios no realizan reportes de actividades ya que tienen funciones designadas.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

Nº.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
57	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña, a través de visitas imprevistas y reportes diarios?		5		No se supervisa al personal.
58	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de documentos?	4	1		
59	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar y mejorar el sistema de control interno?	5			
60	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	5			
61	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tomen las medidas necesarias?	5			
62	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	2	3		No se da seguimiento al cumplimiento de recomendaciones.
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>9</b>		<b>30</b>

**Formula:**  $NC = \frac{CP}{CT} * 100$

$$NC = \frac{21}{30} * 100 = 70 \%$$

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

**Análisis.**

Mediante la evaluación de Supervisión y Monitoreo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, se obtuvo un nivel de confianza moderado de (70%) y un nivel de riesgo medio de (30%) ya que no se supervisa al personal en el momento que realizan sus actividades, a través de visitas imprevistas por cuanto no se puede saber si el funcionario cumple a cabalidad sus actividades, también no se da seguimiento al cumplimiento de recomendaciones establecidas por las auditorías de manera que no se podrán mejora las deficiencias encontradas.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/08/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 07/10/2014

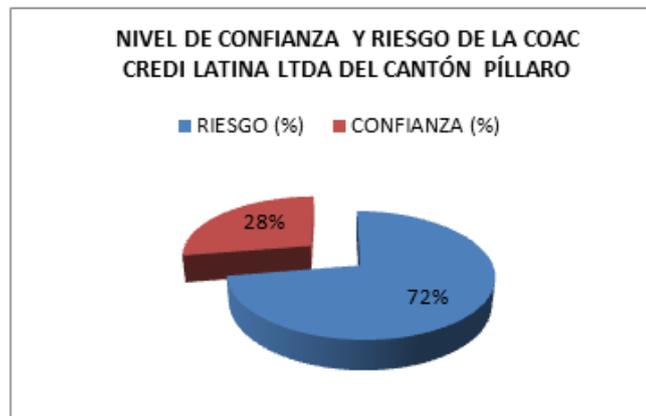
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Tabla N°. 18 Matriz de calificación de riesgos

COMPONENTE	CONFIANZA (%)	RIESGO (%)
Ambiente de control	64,76	35,24
Evaluación de riesgo	73,33	26,67
Actividades de control	68,33	31,67
Información y comunicación	85,45	14,55
Supervisión y monitoreo	70,00	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>361,88/5</b>	<b>138,12/5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>72,38</b>	<b>27,62</b>

Grafico N°. 06 Calificación de riesgos



RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">19/08/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">07/10/2014</a>

## **Análisis General.**

Mediante la aplicación del método COSO I se pudo evaluar el Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, en la que se obtuvo un nivel de confianza moderado de (72,38%) y un nivel de riesgo medio de (27,62%), debido a que el componente ambiente de control es el que tiene más deficiencias por lo tanto la gerencia deberá poner mayor énfasis en este componente ya que es la base sobre la cual se desarrollan los demás componentes del Sistema de Control Interno; en cuanto a la evaluación de riesgos no existe un proceso adecuado para identificar y responder a los riesgos, esto provoca que el riesgo se mantenga activo; además en las actividades de control los procedimientos no se están ejecutando de forma adecuada ocasionando que no se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos, la información y comunicación tienen un nivel de confianza alto ya que se está obteniendo información relevante de actividades y acontecimientos internos y externos mismos que están siendo comunicados oportunamente a las personas que lo necesitan, finalmente el ultimo componente tiene un nivel de confianza medio, debido a que no se supervisa ni se da el seguimiento de los controles por ende no se puede valorar la calidad del desempeño del control interno.

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">19/08/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">07/10/2014</a>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**RIESGOS DE AUDITORÍA**

**Tabla N°. 19 Riesgo de Auditoría**

<b>Riesgo Inherente</b>	Considerando que el Riesgo Inherente tiene que ver directamente con la actividad económica o negocio de la entidad se estimó un 23,01 % de acuerdo al índice de morosidad general de cartera de créditos obtenida en el año 2012 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Matriz cantón Píllaro.
<b>Riesgo de Control</b>	<b>RC = 27,62%</b> <span style="color: red; font-size: 2em; vertical-align: middle;"> </span> <b>MCR <sup>1</sup>/<sub>2</sub></b>
<b>Riesgo de Detección</b>	$RD = (RI + RC) / 2$ $RD = (23,01 + 27,62) / 2$ $RD = 50,63 / 2$ $RD = 25,32 \%$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA</b>	$RA = RI * RC * RD / 100$ $RA = 23,01 * 27,62 * 25,32 \% / 100$ $RA = 160,92 / 100$ $RA = 1,61 \%$

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>20/08/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07/10/2014</b>

---

**CARTA DE NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL INFORME DEL CONTROL INTERNO**

**ASUNTO:** Comunicación del Informe de Control Interno

**FECHA:** Píllaro, 21 de Agosto del 2014

Ingeniero

Carlos Chizaguano

**Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.**

Presente.-

Se ha realizado la evaluación del Sistema del Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, a través del método COSO I aplicando cedulas narrativas, diagramas de flujos de los procesos más relevantes y cuestionarios.

Por lo tanto se convoca a usted a la conferencia de resultados a llevarse a cabo el día lunes 25 de agosto del presente año a las 14h00, en las instalaciones de la cooperativa, en el que se dará a conocer el contenido del informe correspondiente. Por lo que se ruega puntual asistencia.

Atentamente,

.....

EGR. Sandra Sangucho

## INFORME DEL CONTROL INTERNO

Píllaro, 25 agosto del 2014

Ingeniero

Carlos Chizaguano

**Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.**

Presente.-

Se ha efectuado el estudio y evaluación del Sistema de Control Interno de la COAC “Credi Latina” Ltda., del Cantón Píllaro período enero – diciembre del 2012. El establecimiento y mantenimiento del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Gerencia General de la Cooperativa. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuanto a la eficiencia y efectividad del sistema.

Nuestro análisis se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del mismo es la adecuada.

Para ello se ha utilizado el modelo COSO I y se le ha documentado esta evaluación a través de la elaboración de diagramas de flujos de los procesos más representativos de la entidad y los cuestionarios de Control Interno.

En términos generales el Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del Cantón Píllaro tiene un nivel de confianza moderado de (72, 38%) y un nivel de riesgo medio de (27,62%), se han identificado una serie de debilidades sobre las que se darán las respectivas recomendaciones que son las siguientes:

## **1. NO TIENE UN CÓDIGO DE CONDUCTA**

### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no cuenta con un código de conducta que norme el comportamiento de los empleados de la cooperativa, solo se hace mención en forma verbal sobre los valores éticos y morales.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Gerente General**

Implantar un código de conducta, el mismo que deber ser socializado a todo el personal de la entidad, con la finalidad de que todos los funcionarios practiquen los valores éticos y morales ya que es un instrumento indispensable para llevar un ambiente laboral adecuado.

## **2. DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

### **CONCLUSIÓN:**

La cooperativa no cuenta con suficiente recurso humano, motivo por el cual el asesor de créditos realiza varias actividades a la vez, es quien otorga los créditos y recauda los mismos, ocasionando que al salir a recuperar cartera de créditos el proceso de otorgación de créditos no se agilite en la oficina o viceversa, por lo tanto esto provoca la pérdida de clientes.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Contratar a otra persona para el área de cobranzas para que salga a notificar a los socios que no han cancelado puntualmente sus cuotas, con el fin de recuperar cartera de crédito vencida, aprovechando que realizará un trabajo de campo, deberá realizar también publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa con el propósito de captar nuevos socios, mientras que el asesor de crédito realizará actividades como: otorgar préstamos en el menor tiempo posible cumpliendo con lo establecido en Manual de Crédito y Manual de Funciones del Asesor de Crédito,

además deberá realizar otras actividades acordes a su función como preparar informes mensuales y anuales indicando el número y montos de créditos colocados y tiempo utilizado para el desembolso de cada uno.

### **3. FALTA DE EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **CONCLUSIÓN:**

En la entidad no se efectúan evaluaciones al desempeño laboral de manera continua, a causa de la poca responsabilidad por parte de la máxima autoridad en verificar el cumplimiento de las actividades asignadas, además no cuentan con procedimientos ni métodos adecuados para la evaluar el desempeño de sus trabajadores, lo que ocasiona que las actividades se realicen de manera erróneo o a su vez no se estén ejecutando.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Gerente General**

Evaluar el desempeño laboral de manera continua a través de métodos y procedimientos que permitan verificar el cumplimiento adecuado de sus funciones asignadas.

### **4. CARENCIA DE INCENTIVOS AL PERSONAL**

#### **CONCLUSIÓN:**

Mediante el análisis efectuado en el control interno se determinó que existe personal desmotivado, no tiene deseos de superación a causa de la falta de incentivos e incumplimiento de pagos puntuales de sueldos, ocasionando de esta manera que se desarrollen las actividades de manera ineficiente.

#### **RECOMENDACIONES:**

##### **Al Gerente General**

- Diseñar un plan de incentivos de acuerdo al desempeño laboral de los trabajadores
- Autorizar el pago de sueldos a trabajadores en la fecha establecida de manera que el recurso humano de la entidad se sienta motivado por el pago se sueldos puntuales.

## **5. NO CUENTAN CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **CONCLUSIÓN:**

La institución no cuenta con un plan de capacitación para los trabajadores de la cooperativa ya que no se da mayor relevancia al talento humano, lo que provoca que los trabajadores no tengan conocimientos suficientes para desarrollar las actividades de forma correcta.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Diseñar un plan de capacitación anual para el recurso humano de la entidad, que permita ir actualizando sus conocimientos para el desarrollo correcto de las actividades ejecutadas en cada proceso, de esta manera tener un personal con competencia profesional.

## **6. NO SE REALIZAN PRESUPUESTOS**

### **CONCLUSIÓN:**

La cooperativa no elabora presupuestos, por cuanto no planifican las actividades de administración eficaz de recursos, ni tampoco organizan el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la entidad.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Realizar el presupuesto de la entidad, ya que es un instrumento muy útil que contiene el programa de acción de las distintas áreas de la cooperativa que se orienta hacia la consecución de metas y objetivos institucionales.

## **7. INEXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La entidad no cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección del personal debido a que la máxima autoridad no supo a quién delegar la realización del mismo,

ocasionando selección y contratación del personal sin perfil profesional para cada área, como la contratación de personal sin título profesional de tercer nivel y sin experiencia.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

En el caso de requerir nuevo personal, contratar el servicio de una empresa externa que realice el reclutamiento y selección del personal idóneo para desempeñar el cargo solicitado por la entidad.

### **8. DESCONOCIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS**

#### **CONCLUSIÓN:**

Los empleados no conocen los objetivos de la entidad, debido a que no se dieron a conocer en forma verbal ni escrita, ocasionando que sus actividades laborales no tengan meta definida.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **A la gerencia**

Dar a conocer los objetivos institucionales de la entidad a sus colaboradores con la finalidad de direccionar sus actividades a realizar.

### **9. NO APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN.**

#### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no aplica indicadores de gestión a causa del desconocimiento para la implantación de los mismos, lo que provoca no contar con parámetros para la medición de la gestión institucional.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Gerente General**

Aplicar indicadores de gestión que permitan contar con información constante, real y precisa sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la entidad, que contribuya a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

## **10. NO SE HAN DEFINIDO POLÍTICAS PARA CADA ÁREA**

### **CONCLUSIÓN:**

La cooperativa no ha definido políticas para cada área de trabajo, debido a la falta de interés por parte de la máxima autoridad ya que no supo delegar a una persona la elaboración de políticas para cada área, provocando el desarrollo inadecuado de las actividades, ya que no poseen reglamentos a las cuales regirse.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Elaborar políticas para cada área de trabajo de la cooperativa, ya que esto les permitirá desarrollar sus actividades de manera adecuada con eficiencia, eficacia y economía, lo cual contribuirá al cumplimiento satisfactorio de los objetivos institucionales.

## **11. NO SE VERIFICA LA EXACTITUD DE LA DOCUMENTACIÓN**

### **CONCLUSIÓN:**

En la COAC “Credi Latina” Ltda. Matriz Píllaro, el asesor de crédito no realiza la verificación de los documentos, en cuanto a los requisitos para acceder a un crédito que están establecidos en el manual de créditos, poniendo en riesgo los recursos económicos de la entidad, al no recuperar oportunamente cartera créditos, ya que no poseen documentación completa que sirva de respaldo.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Asesor de Crédito:**

- Cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos en el Manual de Crédito.
- Realizar un análisis minucioso sobre el socio que desee acceder un crédito.

## **12. EL ACCESO A CAJA NO ESTÁ LIMITADO A PERSONAL SOLO AUTORIZADO**

### **CONCLUSIÓN:**

En la entidad el acceso a caja no está limitado al personal solo autorizado, debido a que no disponen de rótulos de información, ocasionando el ingreso a caja de personas no autorizadas como familiares, amigos, y conocidos lo cual representa un riesgo eminente de sustracción de dinero.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

Poner los rótulos informativos en las áreas restringidas de la entidad, el cual facilitará la fácil visibilidad y comprensión por parte de los clientes de la cooperativa en cuanto al acceso a las áreas limitada, lo cual permita salvaguardar los bienes de la cooperativa.

## **13. FALTA DE MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS**

### **CONCLUSIÓN:**

Los equipos informáticos de la entidad no son revisados periódicamente, se los revisa cuando ya sufren falencias y desperfectos en el sistema operativo, esto se debe a la falta de políticas que indiquen el tiempo en que deberán dar mantenimiento a los mismos, lo cual provoca paralizaciones de actividades y por ende pérdidas de tiempo y recursos en la institución.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General**

En la elaboración del presupuesto asignar una cantidad económica destinado para el mantenimiento de equipos de cómputo, con el propósito de evitar la paralización de las actividades y poder trabajar de manera continua y eficaz.

---

## **14. FALTA DE SUPERVISIÓN AL PERSONAL**

### **CONCLUSIÓN:**

No se supervisa al personal en el momento de ejecución de sus actividades, ya que no destinan parte de su tiempo para controlar estas actividades, esto provoca en muchas ocasiones que el personal se dedique a otras actividades descuidando las que fueron encomendadas.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Gerente General y al Consejo de Vigilancia**

Realizar supervisiones de manera continua al personal en el momento del desarrollo de sus actividades laborales, a través de visitas imprevistas.

## **15. NO SE DA SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no realiza el seguimiento de cumplimiento de recomendaciones proporcionadas por auditorías externas, debido a la falta de interés por parte de las máximas autoridades, lo cual provoca seguir trabajando de manera inadecuada.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al gerente general**

Dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones sugeridas por personal experto luego de realizar una auditoria externa, ya que esto permitirá mejorar en todos sus aspectos a la entidad.

Atentamente,

.....

EGR. Sandra Sangucho

## **FASE III**

# **DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PROGRAMA DE UDITORÍA**

**OBJETIVO:**

- Elaborar y aplicar Indicadores de Gestión para medir los niveles de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la entidad.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore el Manual de Indicadores de Gestión.	MIG 1/14	S.M.S.Q	01/09/2014
2	Aplique el Manual de Indicadores de Gestión.			
2.1	Rediseñe los objetivos de la entidad y elabore sus respectivas estrategias.	OE 1/2	S.M.S.Q	08/09/2014
2.2	Identifique los factores claves de éxito.	FCE 1/1	S.M.S.Q	10/09/2014
2.3	Defina los indicadores para los factores claves de éxito, determine statu, umbral, rangos de gestión y diseñe la medición para cada indicador.	IG-FI 1/16	S.M.S.Q	12/09/2014
2.4	Determine y asigne recursos.	AR 1/1	S.M.S.Q	19/09/2014
2.5	Mida los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades realizada en la entidad.	MIG 1/8	S.M.S.Q	22/09/2014
2.6	Estandarice y formalice.	EF 1/1	S.M.S.Q	29/09/2014
3	Realice la Hoja de Hallazgos.	HA 1/12	S.M.S.Q	30/09/2014

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 01/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**1. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**1.1. CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.**

La entidad debe contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecido la o las estrategias que se emplean para lograr los objetivos, y si no poseen los mismos se debe diseñar o a su vez rediseñar, los cuales deben ser medidos a través de la aplicación de indicadores de gestión con el fin de verificar el grado de cumplimiento.

**1.2. IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Son aquellos aspectos que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión del proceso o actividad, estos son: eficiencia y eficacia, estos factores siempre se deben tomar en cuenta en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión.

**1.3. DEFINIR LOS INDICADORES PARA LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO, DETERMINAR STATUS, UMBRAL, RANGO DE GESTIÓN Y DISEÑAR LA MEDICIÓN PARA CADA INDICADOR.**

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

<b>NOMBRE</b>	<b>EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS</b>
<b>Glosario</b>	Este indicador de eficiencia en la aprobación de créditos da a conocer el número de días que se ha utilizado para conceder los créditos, con relación al tiempo de desembolso establecido en el manual de crédito de la entidad.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la aprobación de créditos =</b> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de días utilizados en la aprobación de créditos}}{\text{N}^\circ. \text{ de créditos}}$
<b>Unidad</b>	Días
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>De 1,00 – 500,00</b>	<b>De 501,00 - 1.000,00</b>	<b>De 1.001,00 – 2.000,00</b>	<b>De 2.001,00 en adelante</b>
<b>Status</b>	0 días	0 días	0 días	0 días
<b>Umbral</b>	2 días	4 días	6 días	8 días

Realizado por: <a href="#">S.M.S.Q</a>	Fecha: <a href="#">01/09/2014</a>
Aprobado por: <a href="#">S.P.J.T</a>	Fecha: <a href="#">06/11/2014</a>

Rangos de Gestión	Tiempo de aprobación en montos de 1,00 – 500,00	Tiempo de aprobación en montos de 501,00 - 1.000,00	Tiempo de aprobación en montos de 1.001,00 – 2.000,00	Tiempo de aprobación en montos de 2.001,00 en adelante
Máximo	4	6	8	10
Aceptable	3	5	7	9
Satisfactorio	2	4	6	8
Sobresaliente	2	3	5	6
Mínimo	2	2	4	5

### Diseñar la medición

- **Fuentes de información**

La fuente que provee la información pertinente para el cálculo de este indicador es el reporte mensual de créditos aprobados, en el cual debe constar el número de crédito, número de socio, nombres y apellidos de los mismos, monto de crédito concedido y el tiempo que se utiliza para desembolsar el crédito solicitado, esto se debe hacer por cada uno de los cuatro segmentos de montos de créditos ya que el tiempo establecido en el manual de créditos para el desembolso, varía de acuerdo al monto.

- **Frecuencia de medición**

Lo más óptimo es recoger la información cada tres meses, para realizar la medición de los indicadores, con la finalidad de poder tomar decisiones adecuadas y oportunas.

**Nota:** Esta frecuencia de medición se debe aplicar en todos los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos.

- **Asignación de responsable**

El Asesor de Crédito será quien debe preparar y presentar este tipo de información a quien lo solicite, ya que es la persona encargada de conceder créditos y sabe cuánto tiempo se demora en el desembolso de cada uno.

Para el cálculo de este indicador se debe realizar el siguiente cuadro con el fin de obtener información relacionada a cada segmento de montos de créditos concedidos.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>01/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

	<b>Montos de crédito</b>	<b>N° de créditos concedidos</b>
<b>Segmento 1</b>	De 1,00 a 500,00	
<b>Segmento 2</b>	De 501,00 a 1.000,00	
<b>Segmento 3</b>	De 1.001,00 a 2.000,00	
<b>Segmento 4</b>	De 2.001,00 en adelante	
	<b>Total</b>	

Se debe sacar una muestra del total de créditos concedidos de cada segmento, para determinar el tiempo que se utiliza en la aprobación y desembolso de los mismos, ya que este varía de acuerdo a los montos de crédito antes mencionados.

Para el cálculo de la muestra, se debe aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Dónde:**

N = Total de la población

Z<sub>α</sub> = 1.95 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

<b>NOMBRE</b>	<b>EFICIENCIA EN LA PUBLICIDAD DE SERVICIOS</b>
<b>Glosario</b>	El indicador de eficiencia en la publicidad de servicios, muestra como resultado un porcentaje de la utilización de los recursos económicos programados, con el propósito de verificar la eficiencia en la utilización de recursos económicos.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la publicidad de servicios =</b> $\frac{\text{Valor publicidad real}}{\text{Valor publicidad proyectada}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>Valor en publicidad</b>
<b>Status</b>	\$.....
<b>Umbral</b>	\$ 1.500,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>02/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Aceptable	110%
Satisfactorio	100%
Sobresaliente	90%
Mínimo	80%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

La información para el cálculo del indicador de eficiencia en la publicidad de servicios se obtiene del sistema SADFIN, del módulo de contabilidad y elegimos reporte del libro mayor de gastos en publicidad y propaganda o directamente del Estado de Resultados, con el propósito de determinar el valor real que se gastó.

El valor proyectado para los gastos de publicidad de servicios, debe constar en el presupuesto anual de la entidad, el cual se elabora antes de que empiece un nuevo año.

### Asignación de responsable

El Gerente General y la contadora deben preparar y presentar este tipo de información a quien lo solicite, ya que son las personas encargadas de realizar el presupuesto anual y la contadora de llevar la contabilidad.

NOMBRE	EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS
<b>Glosario</b>	Este indicador permite medir porcentualmente la utilización de recursos económicos aplicados en incentivos al personal de la entidad, en comparación con lo programado, a fin de verificar cuan eficientes son en la utilización de recursos económicos.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la aplicación de incentivos</b> = $\frac{\text{Valor real en incentivos}}{\text{Valor programado para incentivos}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Valor en incentivos
<b>Status</b>	\$.....
<b>Umbral</b>	\$ 2.500,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>02/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	110%
Sobresaliente	105%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

La fuente de información para medir este indicador, es el reporte mensual de aplicación de incentivos al personal de la entidad por traer depósitos a plazo fijo, en el cual debe constar: personal que se ha hecho acreedor del incentivo, número y monto de incentivos aplicados. Mientras que el valor programado para incentivos, se obtiene del presupuesto anual, que se debe elaborar para cada año.

- Asignación de responsable**

El Gerente General debe presentar este tipo de información a quien lo solicite, ya que es la persona encargada de realizar el presupuesto anual.

<b>NOMBRE</b>	<b>EFICIENCIA EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.</b>
<b>Glosario</b>	El indicador de eficiencia en mantenimiento de equipos de cómputo, permite medir porcentualmente la utilización de recursos económicos destinados para esta actividad.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en mantenimiento de equipos de cómputo =</b> $\frac{\text{Valor real en mantenimiento de equipos de cómputo}}{\text{Valor presupuestado para mantenimiento de equipos de cómputo}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>Valor en mantenimiento de equipos de cómputo</b>
<b>Status</b>	\$.....
<b>Umbral</b>	\$ 300,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>03/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Aceptable	110%
Satisfactorio	100%
Sobresaliente	85%
Mínimo	75%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

Para la medición de este indicador la información se obtiene del sistema SADFIN, del módulo de contabilidad y elegimos reporte del libro mayor de gastos en mantenimientos de equipos de cómputo o del Estado de Resultados

El valor presupuestado para mantenimientos de equipo de cómputo, se obtiene del presupuesto anual, que se debe elaborar para cada año.

- Asignación de responsable**

El Gerente General debe preparar y presentar este tipo de información a quien lo solicite.

### INDICADORES DE EFICACIA

NOMBRE	EFICACIA EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS
<b>Glosario</b>	El indicador de eficacia en la colocación de créditos mide porcentualmente la eficacia del asesor de crédito, relacionado el monto real colocado en el período con el valor estimado a colocar en el año.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en la colocación de créditos = <math>\frac{\text{Monto real colocado en créditos} * 100}{\text{Valor estimado para colocar en créditos}}</math></b>
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Monto a colocar en Créditos
<b>Status</b>	\$.....
<b>Umbral</b>	\$ 350.000,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>03/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Sobresaliente	110%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

La información para el cálculo de este indicador, se obtiene directamente del sistema SADFIN que se utiliza en la cooperativa, del módulo de Administración de Créditos de ahí elegimos la pestaña reportes y seleccionamos créditos concedidos, ponemos la fecha de inicio y final que se requiere y recuperamos.

- Asignación de responsable**

El Gerente General y el Asesor de Crédito deben presentar este tipo de información a quien lo solicite.

NOMBRE	<b>EFICACIA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PARA LOS SOCIOS Y CLIENTES</b>
<b>Glosario</b>	Este indicador permite medir porcentualmente las gestiones realizadas para incrementar los servicios en beneficios de los socios y demás clientes con relación a las gestiones programadas, dando a conocer cuan eficaz es el Gerente General de la cooperativa.
<b>Fórmula</b>	<p><b>Eficacia en el desarrollo de servicios =</b></p> $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios incrementados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios programadas a incrementar}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>Servicios a Incrementar</b>
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	5

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>03/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Servicios a Incrementar	Cumplimiento del Umbral
Máximo	7	140%
Sobresaliente	6	120%
Satisfactorio	5	100%
Aceptable	4	80%
Mínimo	3	60%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

La fuente de información para la medición de este indicador, se obtiene del plan estratégico de la entidad que debe ser elaborada a largo plazo, para saber cuántos servicios se ha incrementado, se debe realizar un reporte donde consten los servicios incrementados.

- Asignación de responsable**

El Gerente General debe prepara y presentar esta información a quien lo solicite.

NOMBRE	EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS
<b>Glosario</b>	Este indicador mide el grado de cumplimiento de la meta, en cuanto a la captación de nuevos socios con relación a lo programado.
<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en la captación de nuevos socios</b> = $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de socios captados}}{\text{N}^\circ. \text{ de socios programados captar}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Captación de nuevos socios
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	200

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	130%
Sobresaliente	115%
Satisfactorio	100%
Aceptable	85%
Mínimo	75%

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>04/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

## Diseñar la medición

- **Fuentes de información**

La información pertinente para la aplicación de este indicador se obtiene del sistema SADFİN, módulo Clientes.

- **Asignación de responsable**

La cajera de la entidad debe proporcionar este tipo de información.

NOMBRE	EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO
<b>Glosario</b>	Este indicador mide el grado en el cual los funcionarios de la entidad captaron depósito a plazo fijo en relación a lo proyectado,
<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en la captación de DPF</b> = $\frac{\text{Captación real del DPF}}{\text{Captación Proyectada de DPF}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Captación de DPF
<b>Status</b>	\$ .....
<b>Umbral</b>	\$ 800.000,00

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Sobresaliente	110%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

## Diseñar la medición

- **Fuentes de información**

La fuente de información para medir este indicador se obtiene del sistema SADFİN, módulo Clientes, elegimos la opción Plazo Fijo (papeletas), ponemos fecha de inicio y fecha final que se requiere y recuperamos.

- **Asignación de responsable**

El Gerente General de la entidad debe proporcionar este tipo de información.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>04/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

NOMBRE	INDICADOR DE MOROSIDAD
<b>Glosario</b>	Este indicador permite medir porcentualmente la morosidad alcanzada en la cartera de créditos, con relación a la morosidad proyectada del valor total de créditos concedidos.
<b>Fórmula</b>	$\text{Morosidad alcanzada en la cartera de créditos} = \frac{\text{Valor de créditos en mora}}{\text{Valor de créditos concedidos}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Morosidad en la cartera de créditos
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	6%

Rangos de Gestión	Morosidad en la cartera de créditos
Máximo	8%
Aceptable	7%
Satisfactorio	6%
Sobresaliente	4%
Mínimo	3%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

La fuente de información para aplicar este indicador, se obtiene del sistema SADFIN, en el módulo de Administración de Créditos de ahí elegimos la pestaña reportes y seleccionamos créditos concedidos, colocamos la fecha de inicio y final que se requiere, ponemos si incluir créditos cancelados y recuperamos, o directamente del Balance General

- Asignación de responsable**

El Gerente General es el responsable de preparar y presentar este tipo de información a quien lo solicite.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>04/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

<b>NOMBRE</b>	<b>EFICACIA EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.</b>
<b>Glosario</b>	El indicador de Eficacia en el desarrollo de programas de capacitación permite determinar de manera porcentual el grado de cumplimiento de las capacitaciones programadas.
<b>Fórmula</b>	<p><b>Eficacia en el desarrollo de programas de capacitación =</b></p> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones programadas}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>Programas de capacitación</b>
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	5

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Programas de capacitación</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	5	100%
Sobresaliente	5	100%
Satisfactorio	5	100%
Aceptable	4	80%
Mínimo	3	60%

### **Diseñar la medición**

- **Fuentes de información**

La información para la aplicación de este indicador, se obtiene del plan estratégico de la entidad que debe ser elaborado a largo plazo y de un reporte de programas de capacitación, en el cual deben constar los que se han realizado.

- **Asignación de responsable**

El Gerente General es el encargado de desarrollar los programas de capacitación por lo tanto debe preparar y presentar esta información.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>05/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

NOMBRE	EFICACIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS
<b>Glosario</b>	La Eficacia en la aplicación de incentivos permite medir porcentualmente el grado de cumplimiento de la meta en cuanto a la aplicación de incentivos proyectados a entregar en un período.
<b>Fórmula</b>	<p><b>Eficacia en la aplicación de incentivos =</b></p> $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de incentivos económicos aplicados} * 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de incentivos económicos proyectados a aplicar}}$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	Incentivos
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	60

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	100%
Sobresaliente	100%
Satisfactorio	100%
Aceptable	80%
Mínimo	70%

### Diseñar la medición

- Fuentes de información**

Para la medición del indicador de eficacia en la aplicación de incentivos, la información se obtiene del plan estratégico institucional, y de un reporte de aplicación de incentivos, que viene a ser el mismo que se utiliza en el indicador de eficiencia en incentivos.

- Asignación de responsable**

El Gerente General es el encargado de elaborar este tipo de información y presentarlo a quien lo solicite.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>05/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

<b>NOMBRE</b>	<b>EFICACIA EN EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO</b>
<b>Glosario</b>	El indicador de Eficacia en el mantenimiento de equipos de cómputo permite medir en forma porcentual el grado de cumplimiento en cuanto al mantenimiento de equipos de cómputo realizados con relación a lo programado.
<b>Fórmula</b>	<p><b>Eficacia en el mantenimiento de equipos de cómputo =</b></p> $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de mantenimientos realizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mantenimientos programados}} * 100$
<b>Unidad</b>	Porcentaje (%)
<b>Frecuencia</b>	Trimestral

	<b>Mantenimiento de equipos de computo</b>
<b>Status</b>	.....
<b>Umbral</b>	3

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Mantenimiento de equipos de computo</b>	<b>%</b>
Máximo	3	100%
Sobresaliente	3	100%
Satisfactorio	3	100%
Aceptable	2	66,67%
Mínimo	1	33,33%

### Diseñar la medición

- **Fuentes de información**

La fuente de información para la medición de este indicador, se obtiene del plan estratégico de la entidad, y de un reporte de mantenimientos de equipos de cómputo en el cual deben constar los mantenimientos que se ha realizado.

- **Asignación de responsable**

El Gerente General debe proporcionar este tipo de información a quien lo solicite.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>05/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

#### **1.4. Determinar y asignar recursos**

Cuando se va aplicar por primera vez los indicadores de gestión en un entidad es necesario contar con un profesional experto en el manejo de este tema ya sea funcionario de la entidad o personal externo, quien debe capacitar y acompañar a las personas en el establecimiento y puesta en funcionamiento de los Indicadores de Gestión.

#### **1.5. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

En este punto se debe aplicar la medición de los indicadores de gestión anteriormente establecidos, considerando que en la primera aplicación posiblemente surjan varios factores que deben ser ajustados, es importante señalar que la precisión adecuada de un sistema de indicadores se logra entre la cuarta y quinta medición.

#### **1.6. Estandarización y formalización**

La persona encargada del establecimiento y puesta en funcionamiento de los indicadores de gestión, debe dar a conocer de manera formal en las oficinas de la entidad, a los funcionarios, la metodología que se utiliza para el establecimiento general de los indicadores de gestión, y explicar su aplicación.

#### **1.7. Mantener en uso y mejorar continuamente.**

Para mantener el sistema de indicadores de gestión, se debe dar continuidad operativa y realizar los ajustes que resulten de la constante medición, este debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la institución financiera.

Mejorarlo continuamente, es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 05/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**2. APLICACIÓN DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**2.1. DISEÑO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

Nº.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	<b>General:</b> Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, con eficiencia, con la finalidad de hacer de la cooperativa una institución competitiva en el sector financiero a nivel nacional.	
	<b>Específicos</b>	
1	Brindar servicios financieros competitivos y oportunos a sus socios con el fin de mejorar sus condiciones socio económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder préstamos conforme a las necesidades del cliente.</li> <li>• Optimizar el tiempo en la aprobación de créditos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar más personal capacitado y con experiencia.</li> </ul> </li> </ul>
2	Fortalecer la estructura económica financiera de la cooperativa, a través de captaciones (ahorros e inversiones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar gestiones para incrementar los servicios en beneficio de los socios y demás clientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el trámite respectivo para brindar el servicio pago del Bono de Desarrollo Social.</li> <li>- Gestionar el cobro del SOAT</li> <li>- Efectuar gestiones para que la cooperativa se convierta en un punto de recaudación de SRI, serví pagos y servicios básicos</li> </ul> </li> <li>• Captar nuevos socios por lo menos 200 cada año, mediante:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa.</li> </ul> </li> <li>• Captar \$ 800.000,00 cada año en depósito a plazo fijo, ofreciendo un excelente porcentaje de interés de acuerdo a monto.</li> </ul>
3	Mejorar la administración de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar oportunamente los montos de créditos otorgados.</li> </ul>

Realizado por: [S.M.S.Q](#) Fecha: [08/09/2014](#)

Aprobado por: [S.P.J.T](#) Fecha: [06/11/2014](#)

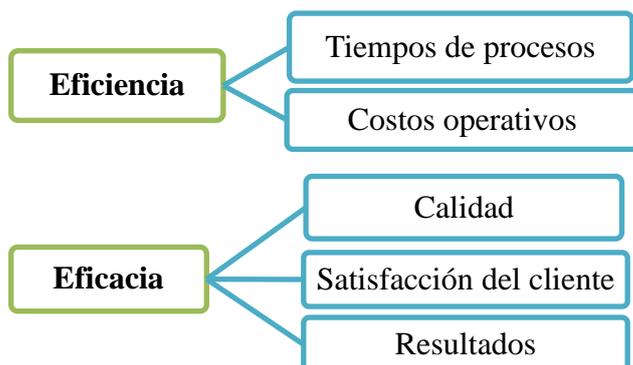
4	Ofrecer servicio de calidad a todos los socios y usuarios de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación para el recurso humano de la entidad en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Contabilidad Bancaria</li> <li>- Análisis de créditos</li> <li>- Manejo del sistema informático, y</li> <li>- Cooperativismo.</li> </ul> </li> <li>• Incentivar a los empleados a que den lo mejor de sí a través de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago puntual de sueldos que deberán ser coherentes de acuerdo a sus funciones.</li> <li>- Un 0,5 % del valor económico al personal de la entidad que trae un Depósito a Plazo Fijo de \$ 5.000,00 en adelante.</li> <li>- Dar una placa de merecimiento al trabajador que se esmere en realizar sus actividades de manera correcta y oportuna.</li> </ul> </li> <li>• Dar mantenimiento a los equipos de cómputo por lo menos 3 veces al año.</li> </ul>
---	--	--

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Matriz Pillaro

**Elaborado por:** Sandra Sangucho

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 08/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## 2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO



### 2.3. DEFINA LOS INDICADORES PARA LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO, DETERMINE STATUS, UMBRAL, RANGOS DE GESTIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN PARA CADA INDICADOR.

Con el fin de minimizar la extensión del presente trabajo de investigación solo se toma en cuenta la fórmula, estatus, umbral y el diseño de la medición, los rangos de gestión se utiliza en la medición de los indicadores de gestión.

#### 2.3.1. INDICADORES DE EFICIENCIA

##### 2.3.1.1. EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS

<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la aprobación de créditos =</b> $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de días utilizados en la aprobación de créditos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de créditos}}$
----------------	---

	<b>De 1,00 – 500,00</b>	<b>De 501,00 - 1.000,00</b>	<b>De 1.001,00 – 2.000,00</b>	<b>De 2.001,00 en adelante</b>
<b>Status</b>	0 días	0 días	0 días	0 días
<b>Umbral</b>	2 días	4 días	6 días	8 días

#### Fuentes de información:

En el año 2012 se concede 450 créditos, distribuidos de la siguiente manera:

	<b>Segmento de Montos de crédito</b>	<b>N° de créditos concedidos</b>
1	De 1,00 a 500,00	268
2	De 501,00 a 1.000,00	76
3	De 1.001,00 a 2.000,00	64
4	De 2.001,00 en adelante	42
	<b>Total</b>	<b>450</b>

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>10/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Cálculo de la muestra para el segmento de 1,00 a 500,00 dólares**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{268 * 1,95^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (268 - 1) + 1,95^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{48,41}{0,85}$$

$$n = 57,07$$

Nº.	Nº de Crédito	Socio Nº.	Nombre del Socio	Monto de Crédito de 1,00 - 500,00	Tiempo de aprobación (días)
1	1217	48	Yanchatipan Sánchez Julio Oswaldo	162,00	3
2	1098	247	Tituaña Tigse Carlos Rodrigo	110,00	2
3	1352	366	Bautista Pilco Juan Carlos	176,00	2
4	1315	426	Cañar Romero Marco Patricio	330,00	3
5	1312	518	Maiquiza Tipantiza Rosa Elena	440,00	5
6	1183	5	Chizaguano Chiluiza Silvia Janeth	210,00	2
7	1141	47	Quishpe Toapanta Willian Sandro	332,80	4
8	1279	82	Puma Maiza Carmen Amelia	330,00	4
9	1402	91	Toapanta Chuquitarco María Jeanneth	378,00	4
10	1273	95	Jami Chicaiza Gido Geovanny	313,20	4
11	1163	96	Moposita Moposita Gloria Marina	475,20	5
12	1199	102	Chicaiza Satuquinga Nelly Karina	248,40	2
13	1132	113	Maiquiza Tituaña Mirian Isabel	286,00	3
14	1127	121	Calapiña Chuquitarco Jorge Ernesto	330,00	4
15	1197	137	Sandoval Moreno Manuel Antoño	353,10	4
16	1075	146	Chicaiza Satuquinga María Narcisa	440,00	5
17	1298	149	Díaz Criollo Mariana de Jesús	330,00	4
18	1249	173	Chiluiza Chicaiza Jorge Aníbal	152,81	2
19	1288	180	Tigse Ramírez Luis Ernesto	378,00	3
20	1171	184	Lasluiza Ortega Ana María	230,05	3
21	1165	185	Zambrano Honores María Isabel	192,60	2
22	1067	189	Galora Manobanda Liceña Marlene	330,00	4
23	1032	190	Chicaiza Tigse Wilson Oswaldo	307,50	4
24	1104	194	Amores Narváez Mercedes Elizabeth	110,00	3
25	1292	234	Arévalo Pacheco María Leticia	280,80	3
26	1089	190	Chicaiza Tigse Wilson Oswaldo	309,00	4
27	1077	235	Plaza Sánchez María Diocelina	275,00	3
28	1063	242	Siza Caiza Miguel Ángel	220,00	3
29	1234	642	Paredes Guachi Delia Emperatriz	293,70	3
30	1036	311	Saquina Toapanta Dario Israel	220,00	3
31	1040	118	Tituaña Tigse Franklin Geovanny	304,50	4
32	1042	553	Saquina Tituaña Luis Edgar	330,00	4
33	1041	597	Cuyago Chicaiza Luis Oswaldo	194,40	2
34	1044	557	Jiménez Granda Laura Esperanza	218,00	3

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>12/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

35	1053	531	Saquina Saquina Edwin Roberto	48,60	2
36	1061	178	Lema Sánchez Juan Gabriel	110,00	2
37	1060	263	Tigse Tituaña Gloria Marina	90,78	2
38	1071	178	Lema Sánchez Juan Gabriel	51,50	2
39	1072	223	Toapanta Tituaña María Ernestina	220,00	3
40	1107	47	Quishpe Toapanta Willian Sandro	218,40	3
41	1106	247	Tituaña Tigse Carlos Rodrigo	77,00	2
42	1109	121	Calapiña Chuquitarco Jorge Ernesto	194,40	3
43	1113	480	Maiquiza Cunalata Sara Piedad	416,00	4
44	1121	308	Ushiña Sisa Nancy Melida	220,00	3
45	1122	389	Jácome Álvarez Cristian Paúl	330,00	3
46	1120	401	Toapanta Calapiña María Elvia	156,60	2
47	1142	315	Saquina Moposita Rosa Amelia	330,00	3
48	1138	518	Maiquiza Tipantiza Rosa Elena	440,00	4
49	1135	557	Jiménez Granda Laura Esperanza	220,00	3
50	1139	612	Tituaña Tigse Néstor Orlando	330,00	3
51	1175	353	Toapanta Granja Jenny Maritza	216,00	3
52	1172	425	Siza Cajahuishca Julio César	86,40	2
53	1173	624	Montesdeoca Cáceres Martha Griselda	280,80	3
54	1205	449	Calapiña Tituaña Noé Isidro	298,53	3
55	1214	591	Tituaña Quishpe Byron Geovanny	206,00	3
56	1221	632	Chiluiza Tituaña Jorge Gustavo	336,96	3
57	1228	535	García González Henry Guillermo	172,80	3
<b>Total</b>					<b>177</b>

**Cálculo de la muestra para el segmento de 501,00 a 1000,00 dólares**

$$n = \frac{76 * 1,95^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (76-1) + 1,95^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{13,73}{0,37}$$

$$n = 37,29$$

Nº.	Nº de Crédito	Socio Nº.	Nombre del Socio	Monto de Crédito de 501,00 - 1.000,00	Tiempo de aprobación (días)
1	1048	291	Chiluiza Tituaña Carmen Romelia	510,00	4
2	1203	83	Tigse Tituaña María Magdalena	525,00	5
3	1090	49	Guaita Moposita Juan José	550,00	5
4	1239	67	Tigse Toapanta María Magdalena	820,00	6
5	1047	366	Bautista Pilco Juan Carlos	545,00	4
6	1126	86	Chiluiza Sangoquiza María Mercedes	510,00	5
7	1073	88	Muquinche Criollo Gloria Zenaida	550,00	5
8	1337	90	Moreno Iza Ana Cecilia	550,00	5
9	1238	87	Viñan María Soledad	605,00	6
10	1129	105	Llumipanta Chiluiza Piedad Angelina	624,80	5
11	1264	161	Laguatasig Tipantasig Irma Rogelia	550,00	5
12	1143	245	Siza Liquinchano Melida Rocío	728,00	6
13	1033	594	Toapanta Cando Héctor Neftalí	505,00	5
14	1055	467	Criollo Aucapiña Paco David	770,00	6

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 12/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

15	1059	509	Calapiña Ortega Willian Camilo	510,00	5
16	1064	289	Chiluiza Satuquinga Jorge Klever	550,00	5
17	1069	317	Tigse Tituaña Norma Marina	510,00	5
18	1093	392	Esmeraldas Cagua Rosa Aura	880,00	7
19	1105	291	Chiluiza Tituaña Carmen Romelia	550,00	5
20	1117	513	Caiza Moposita Inés Narcisa	735,00	6
21	1124	233	Puma Toapanta Víctor Manuel	992,28	8
22	1134	480	Maiquiza Cunalata Sara Piedad	550,00	5
23	1146	360	Calapiña Toapanta Rosa Maribel	825,00	7
24	1152	395	Chicaiza Achi Mayra Elizabeth	660,00	6
25	1161	201	Soria Guanín Fabiola Germania	660,00	6
26	1241	641	Lema Tituaña Edwin Anbal	605,00	6
27	1243	643	Siza Guishcaso Silvia Maricela	990,00	7
28	1248	466	Revelo Sánchez Carmen Isabel	880,00	7
29	1254	317	Tigse Tituaña Norma Marina	660,00	6
30	1303	308	Ushiña Siza Nancy Melida	550,00	5
31	1324	649	Tituaña Chiluiza Jorge	512,50	5
32	1390	480	Maiquiza Cunalata Sara Piedad	660,00	5
33	1377	428	Quishpe Toapanta Paulina Maribel	618,00	6
34	1439	648	Satuquinga Hurtado María Yolanda	873,40	7
35	1441	428	Quishpe Toapanta Paulina Maribel	515,00	5
36	1454	513	Calapiña Ortega Willian Camilo	515,00	4
37	1453	550	Caiza Moposita Inés Narcisa	770,00	6
<b>Total</b>					<b>206</b>

**Cálculo de la muestra para el segmento de 1001,00 a 2000,00 dólares**

$$n = \frac{64 * 1,95^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (64-1) + 1,95^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{11,56}{0,34}$$

$$n = 34,19$$

Nº.	Nº de Crédito	Socio Nº.	Nombre del Socio	Monto de Crédito de 1.001,00 - 2.000,00	Tiempo de aprobación (días)
1	1038	530	Tigse Ortega María Angelina	1.100,00	6
2	1101	75	Chango Chávez Franklin Anbal	1.100,00	8
3	1465	208	Siza Tituaña Jorge Alfredo	1.075,65	9
4	1201	208	Siza Tituaña Jorge Alfredo	1.025,00	8
5	1070	139	Chicaiza Altasig Blanca Gladys	1.320,00	8
6	1057	151	Quishpe Maiquiza Edwin Hernán	1.015,00	6
7	1123	151	Quishpe Maiquiza Edwin Hernán	1.071,20	7
8	1413	208	Siza Tituaña Jorge Alfredo	1.050,00	7
9	1280	151	Quishpe Maiquiza Edwin Hernán	1.030,00	8
10	1045	422	Amaya Flores Gloria Amparo	1.650,00	8
11	1043	548	Siza Tipantiza Ana María	1.650,00	8
12	1085	382	Rojano Jorge Alberto	1.962,00	8
13	1097	472	Caiza Jami Martha Marina	1.100,00	7

Realizado por: **S.M.S.Q** Fecha: **12/09/2014**

Aprobado por: **S.P.J.T** Fecha: **06/11/2014**

14	1108	546	Moposita Laura María Fernanda	1.100,00	6
15	1155	173	Chiluiza Chicaiza Jorge Aníbal	1.100,00	6
16	1162	615	Chuquitarco Tituaña María Eva	1.320,00	7
17	1224	280	Siza Toapanta María Mercedes	1.100,00	6
18	1216	631	Toapanta Tigse Rosa María	1.100,00	7
19	1222	270	Tituaña Calapiña Segundo Desiderio	1.308,00	7
20	1232	571	Aucapiña Andagana Mayra Germania	1.100,00	7
21	1236	600	Calapiña Chiluiza Segundo Olivo	1.030,00	8
22	1285	596	Tituaña Toapanta Rosa Matilde	1.020,00	8
23	1295	427	Toapanta Toapanta Elsa Yolanda	1.650,00	9
24	1311	88	Muquinche Criollo Gloria Zenaida	1.100,00	7
25	1309	621	Saquina Saquina Noé Wilfrido	1.430,00	7
26	1321	208	Siza Tituaña Jorge Alfredo	1.025,00	7
27	1323	102	Chicaiza Satuquina Nelly Karina	1.650,00	8
28	1330	530	Tigse Ortega María Angelina	1.320,00	9
29	1342	658	Lema Ortega Elsa Marina	1.760,00	9
30	1348	600	Calapiña Chiluiza Segundo Olivo	1.144,00	8
31	1360	208	Siza Tituaña Jorge Alfredo	1.025,00	7
32	1373	554	Chuquitarco Shigui Segundo José	1.650,00	7
33	1389	347	Tituaña Shigui Luis Amable	1.001,00	6
34	1416	391	Rodríguez Chicaiza Wilmer Igor	1.650,00	8
<b>Total</b>					<b>252</b>

*Cálculo de la muestra para el segmento de 2001,00 dólares en adelante.*

$$n = \frac{42 * 1,95^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (42 - 1) + 1,95^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{7,59}{0,28}$$

$$n = 26,79$$

Nº.	Nº de Crédito	Socio Nº.	Nombre del Socio	Monto de Crédito de 2.001,00 en adelante	Tiempo de aprobación (días)
1	1387	111	Guaita Laguatasig Edwin David	2.200,00	9
2	1039	294	Satuquina Shigui Eva Verónica	2.211,28	10
3	1056	551	Díaz Sangucho José Luis	2.200,00	10
4	1062	301	Tituaña Chiluiza María Angelina	4.320,00	15
5	1083	44	Toapanta Moposita María Piedad	2.637,80	10
6	1088	170	Calapiña Satuquina Juan Bernardo	2.200,00	9
7	1095	296	Sangoquiza Saquina María Etelvina	2.200,00	9
8	1131	294	Satuquina Shigui Eva Verónica	2.211,28	10
9	1144	554	Chuquitarco Shigui Segundo José	2.200,00	9
10	1094	294	Satuquina Shigui Eva Verónica	2.211,28	11
11	1110	402	Andagana Plaza Cristina Elizabeth	2.200,00	10
12	1159	224	Calapiña Ortega Gustavo Leonardo	2.200,00	9
13	1186	294	Satuquina Shigui Eva Verónica	2.578,40	9
14	1169	617	Quinaucho Moposita Elvia Lucrecia	2.200,00	9
15	1252	391	Rodríguez Chicaiza Wilmer Igor	2.050,00	10
16	1196	38	Sandoval Soria Elmo Querubín	4.719,00	15
17	1160	60	Calapiña Ortega Julio Hernán	3.300,00	12

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 15/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

18	1263	301	Tituaña Chiluiza María Angelina	2.040,00	9
19	1293	367	Saquinga Ortiz Dolores Georgina	2.640,00	10
20	1318	391	Rodríguez Chicaiza Wilmer Igor	2.050,00	9
21	1307	655	Ramírez Shigui María Carmelina	2.040,00	9
22	1368	663	Saquinga Ortiz Martha Cecilia	2.200,00	9
23	1316	64	Tixe Toapanta María Marcia	2.200,00	9
24	1301	185	Zambrano Honores María Isabel	3.300,00	13
25	1476	691	Tasna Tiche Abel Isaías	2.080,00	10
26	1515	260	Collaguazao Atuña Segundo Manuel	2.200,00	11
27	1394	655	Ramírez Shigui María Carmelina	2.050,00	10
<b>Total</b>					<b>275</b>

### 2.3.1.2. EFICIENCIA EN LA PUBLICIDAD DE SERVICIOS

<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la publicidad de servicios = <math>\frac{\text{Valor publicidad real}}{\text{Valor publicidad proyectada}} * 100</math></b>
----------------	--

	<b>Valor en publicidad</b>
<b>Status</b>	\$ 1.378,11
<b>Umbral</b>	\$ 1.500,00

**AP 2. 5/9**

### 2.3.1.3. EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS

<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en la aplicación de incentivos = <math>\frac{\text{Valor real en incentivos}}{\text{Valor programado para incentivos}} * 100</math></b>
----------------	---

	<b>Valor en incentivos</b>
<b>Status</b>	\$1.836,65
<b>Umbral</b>	\$ 2.500,00

#### Fuentes de información:

Se establece dar como incentivo un 0,5 % del valor económico al personal de la entidad que trae un depósito a plazo fijo de \$ 5.000,00 en adelante y se decide dar 12 incentivos a cada uno de los funcionarios.

Por un monto de \$ 100.000,00 en Depósito a Plazo Fijo se le concede un solo incentivo del 0,5%.

En la realización del presupuesto anual se debe establecer un valor económico de \$ 2.500,00 para incentivos.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>15/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

### Aplicación de incentivos

N°	Gerente		Contador		Servicio al cliente		Cajera		Asesor de crédito	
	Valor de DPF	0,5% de Incentivo	Valor de DPF	0,5% de Incentivo	Valor de DPF	0,5% de Incentivo	Valor de DPF	0,5% de Incentivo	Valor de DPF	0,5% de Incentivo
1	7.600,00	38,00	30.000,00	150,00	21.500,00	107,50	5.000,00	25,00	14.000,00	70,00
2	6.420,00	32,10	10.000,00	50,00	13.000,00	65,00	12.874,45	64,37	21.000,00	105,00
3	6.000,00	30,00			5.000,00	25,00	16.000,00	80,00	6.500,00	32,50
4	14.000,00	70,00			10.000,00	50,00	12.606,91	63,03		
5	5.000,00	25,00			6.000,00	30,00	7.000,00	35,00		
6	5.000,00	25,00			10.682,50	53,41	16.000,00	80,00		
7	6.000,00	30,00			7.646,50	38,23	8.000,00	40,00		
8	12.000,00	60,00			5.000,00	25,00	9.000,00	45,00		
9	10.000,00	50,00			5.000,00	25,00	6.000,00	30,00		
10	11.500,00	57,50			6.000,00	30,00	5.000,00	25,00		
11	7.000,00	35,00								
12	8.000,00	40,00								
	<b>98.520,00</b>	<b>492,60</b>	<b>40.000,00</b>	<b>200,00</b>	<b>89.829,00</b>	<b>449,15</b>	<b>97.481,36</b>	<b>487,41</b>	<b>41.500,00</b>	<b>207,50</b>

Valor aplicado en incentivos: \$ 1.836,65

#### 2.3.1.4. EFICIENCIA EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.

<b>Fórmula</b>	<b>Eficiencia en mantenimiento de equipos de cómputo =</b> $\frac{\text{Valor real en mantenimiento de equipos de cómputo}}{\text{Valor presupuestado para mantenimiento de equipos de cómputo}} * 100$
----------------	--

	Valor en mantenimiento de equipos de cómputo
Status	\$ 345,00
Umbral	\$ 300,00

**I AP 2. %**

#### 2.3.2. INDICADORES DE EFICACIA

##### 2.3.2.1. EFICACIA EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

<b>Formula</b>	<b>Eficacia en la colocación de créditos =</b> $\frac{\text{Monto real colocado en créditos}}{\text{Valor estimado para colocar en créditos}} * 100$
----------------	--

	Monto a colocar en Créditos
Status	\$ 293.777,59
Umbral	\$ 350.000,00

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>15/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Fuentes de información:**

Oficial de Crédito	No. Crédito	No. Socio	Socio	Fec. Inicio	Fec. Fin	Capital	Interés	Nro. Cuotas	Pagado	Estado	Destino de Crédito	Tipo de Garantía
<b>ADMINISTRACION DE CREDITOS</b>												
<b>COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ</b>												
<b>Créditos Concedidos del 01/01/2012 al 12/31/2012</b>												
CARLOS CHIZ	1096	600	CALAPIÑA CHILUIZA SEGUNDO OLIVO	02/07/2012	02/07/2013	1,100.00	17.00	12	1,100.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
LUIS ORTEGA	1234	642	PAREDES GUACHI DELIA EMPERATRIZ	05/13/2012	11/13/2012	293.70	17.00	6		.00 ACTIVO	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
			<b>Número de Créditos: 2</b>			<b>1,393.70</b>			<b>1,100.00</b>			
<b>Comercial por vencer 1401</b>												
CARLOS CHIZ	1038	530	TIGSE ORTEGA MARIA ANGELINA	01/05/2012	01/05/2013	1,100.00	18.00	12	1,100.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1048	291	CHILUIZA TITUANA CARMEN ROMELIA	01/11/2012	02/11/2012	510.00	18.00	1	510.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1098	247	TITUANA TIGSE CARLOS RODRIGO	02/09/2012	05/09/2012	110.00	17.00	3	110.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1217	48	YANCHATIPAN SANCHEZ JULIO OSWALDC	05/02/2012	08/02/2012	162.00	17.00	3	162.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1315	426	CAÑAR ROMERO MARCO PATRICIO	06/27/2012	11/27/2012	330.00	17.00	5	330.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1312	518	MAQUIZA TIPANTIZA ROSA ELENA	06/27/2012	12/24/2012	440.00	17.00	6	440.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1352	366	BAUTISTA PILCO JUAN CARLOS	07/24/2012	12/24/2012	176.00	17.00	5	176.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
			<b>Número de Créditos: 7</b>			<b>2,828.00</b>			<b>2,828.00</b>			
<b>Microempresa por vencer 1404</b>												
CARLOS CHIZ	1032	190	CHICAIZA TIGSE WILSON OSWALDO	01/03/2012	02/03/2012	307.50	17.00	1	307.50	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1033	594	TOAPANTA CANDO HECTOR NEPTALI	01/03/2012	01/08/2012	505.00	17.00	1	505.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1036	311	SAQUINGA TOAPANTA DARIO ISRAEL	01/04/2012	04/04/2012	220.00	17.00	3	220.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1034	504	CHILUIZA SANGUCHO MARIA LETICIA	01/04/2012	01/04/2013	1,100.00	17.00	12	1,100.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
CARLOS CHIZ	1035	593	TITUANA SHIGUI MARIA EVA	01/04/2012	01/04/2013	1,320.00	17.00	12	1,320.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1037	294	SATUQUINGA SHIGUI EVA VERONICA	01/05/2012	02/05/2012	678.30	16.00	1	678.30	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1040	118	TITUANA TIGSE FRANKLIN GEOVANNY	01/06/2012	02/06/2012	304.50	17.00	1	304.50	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1039	294	SATUQUINGA SHIGUI EVA VERONICA	01/06/2012	02/06/2012	2,211.28	17.00	1	2,211.28	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
CARLOS CHIZ	1042	553	SAQUINGA TITUANA LUIS EDGAR	01/09/2012	04/09/2012	330.00	17.00	3	330.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1041	597	CUYAGO CHICAIZA LUIS OSWALDO	01/09/2012	07/09/2012	194.40	17.00	6	194.40	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1047	366	BAUTISTA PILCO JUAN CARLOS	01/10/2012	04/10/2012	545.00	17.00	3	545.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
CARLOS CHIZ	1045	422	AMAYA FLORES GLORIA AMPARO	01/10/2012	01/10/2013	1,650.00	17.00	12	1,650.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
CARLOS CHIZ	1043	548	SIZA TIPANTIZA ANA MARIA	01/10/2012	04/10/2013	1,650.00	17.00	15	1,650.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	QUIROGRAFAR
CARLOS CHIZ	1044	557	JIMENEZ GRANDA LAURA ESPERANZA	01/10/2012	03/14/2012	218.00	17.00	8	218.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA



ADMINISTRACION DE CREDITOS

COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ

Créditos Concedidos del 01/01/2012 al 12/31/2012

Oficial de Crédito	No. Crédito	No. Socio	Socio	Fec. Inicio	Fec. Fin	Capital	Interés	Nro. Cuotas	Pagado	Estado	Destino de Crédito	Tipo de Garantía
Microempresa por vencer				1404								
CARLOS CHIZ	1516	702	QUILAPANTA QUIISPE IRMA ALEXANDRA	12/23/2012	06/23/2013	313.20	17.00	6	313.20	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1517	562	TOAPANTA TOAPANTA ALEX RICARDO	12/24/2012	05/24/2013	324.00	17.00	5	324.00	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1518	189	GALORA MANOBANDA LICEÑA MARLENE	12/26/2012	03/26/2013	78.84	17.00	3	78.84	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1520	77	GUAITA LAGUATASIG JOSE LUIS	12/27/2012	03/27/2013	410.40	17.00	3	410.40	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
LUIS ORTEGA	1519	251	CHILUIZA SAQUINGA CHRISTIAN OMAR	12/27/2012	05/27/2013	450.36	17.00	5	140.43	ACTIVO	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1522	446	TIXE TOAPANTA SEGUNDO CESAR	12/28/2012	04/28/2013	237.60	17.00	4	237.60	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
CARLOS CHIZ	1521	704	CHICAIZA CANDO JOSE ALFREDO	12/28/2012	04/28/2013	191.90	17.00	4	191.90	CANCELAI	CAPITAL DE TRABAJO	NINGUNA
<b>Número de Créditos:</b>				<b>441</b>	<b>Totales:</b>	<b>289,555.89</b>			<b>278,076.07</b>			
<b>Número Total de Créditos:</b>				<b>450</b>	<b>Totales:</b>	<b>293,777.59</b>			<b>282,004.07</b>			

### 2.3.2.2. EFICACIA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PARA LOS SOCIOS Y CLIENTES

<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en el desarrollo de servicios = <math>\frac{\text{N}^\circ. \text{ de servicios incrementados}}{\text{N}^\circ. \text{ de servicios programadas a incrementar}} * 100</math></b>
----------------	--

	<b>Servicios a Incrementar</b>
<b>Status</b>	2
<b>Umbral</b>	5

**Fuente de información:**

#### **Servicios incrementados**

1	Pago del Bono de Desarrollo Social.	√
2	Cobro del SOAT	√
3	Punto de recaudación del SRI	
4	Serví pagos	
5	Punto de recaudación de Servicios Básicos.	

### 2.3.2.3. EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS

<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en la captación de nuevos socios = <math>\frac{\text{N}^\circ. \text{ de socios captados}}{\text{N}^\circ. \text{ de socios programados captar}} * 100</math></b>
----------------	---

	<b>Captación de nuevos socios</b>
<b>Status</b>	106
<b>Umbral</b>	200

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>17/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Fuente de información:**



**CLIENTES**

**COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ  
SOCIOS ACTIVOS**

No.Socio/ Cliente	Identificación	Apellidos y Nombres	Fecha Ingreso	Teléfono	Fecha Nacimiento
681	1802737914	SATUQUINGA HURTADO NORMA ISABEL	11/24/2010	093665876	01/27/1976
682	1804996526	LEMA TITUAÑA WILMER IVAN	09/10/2012	080711126	11/15/1992
683	1803190220	SANGOQUIZA MANOBANDA MILTON JUAN	09/13/2012	039356666	04/10/1980
684	1805080809	TORRES DIAZ MARCOS RENATO	09/16/2012	090619366	06/13/1993
685	1802606531	HARO TAMAYO LUIS GONZALO	09/18/2012	090660342	02/08/1972
686	1804498655	ORTEGA LQUINCHANO JESSICA MARGOTH	09/26/2012		08/07/1994
687	1804717351	CURI MAIZA NELLY PIEDAD	10/08/2012	069116896	10/08/1987
688	1805475595	QUISHPE TOAPANTA LUIS DANIEL	10/15/2012		09/21/1993
689	0604816405	ROBAYO RIVERA JESSICA ANDREA	10/16/2012	099252894	02/14/1988
690	1801595735	YANCHATIPAN GUANIN MARIA ESTHER	10/16/2012	082918526	05/27/1959
691	1802543759	TASNA TICHE ABEL ISAIAS	10/25/2012	094155572	12/09/1971
692	1803613692	ALCACIEGA SAQUINGA ANIBAL EDUARDO	10/29/2012	099475786	06/01/1985
693	1802163780	REAL RUIZ EDISON RAUL	11/05/2012	084513096	07/05/1976
694	1804573424	MORALES RUIZ ALEJANDRO SEBASTIAN	11/09/2012	084491466	11/18/1991
695	1802756484	SATUQUINGA SHIGUI MARIA MERCEDES	04/04/2011	086633496	02/13/1975
696	1804798468	GUAITA AREVALO ERIKA MARIBEL	11/09/2012		09/08/1995
697	1803665049	RIPALDA MOYA DIEGO ISRAEL	11/18/2012	2873930	12/04/1985
698	1804172888	VELVA TIGSE SEGUNDO TOMAS	11/20/2012	039330444	07/10/1985
699	1805009055	NINACURI QUISHPE WILSON FERNANDO	11/20/2012	998551612	09/14/1994
700	1804169769	SATUQUINGA HURTADO NANCY ROCIO	11/21/2012	089406297	11/27/1985
701	1802270171	SARABIA HARO ELGAR CRISTOBAL	12/02/2012	079247771	12/29/1968
702	0503385411	QUILAPANTA QUISPE IRMA ALEXANDRA	12/23/2012	09 922863	04/13/1989
703	1800968826	ALCACIEGA PUJOS MARIA MERCEDES	12/26/2012		07/14/1933
704	0503013807	CHICAIZA CANDO JOSE ALFREDO	12/28/2012	099731556	12/25/1986
711	1802591360	TOAPANTA TOAPANTA MARIA BLANCA	05/31/2012		12/18/1970
726	1804548079	CHILUISA TIGSE MARCO ORLANDO	04/04/2011	087282166	08/15/1990
738	1802821833	TOAPANTA ALTASIG JUAN AMABLE	10/23/2012		10/05/1976
739	1803662707	TOAPANTA TITUAÑA JUAN DANIEL	10/23/2012		05/22/1982
774	1802519296	CHUCURI VIÑAN GUIDO MARCELO	12/18/2009		06/12/1971
<b>Total registros.....:</b>		<b>704</b>			

2.3.2.4. EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en la captación de DPF = <math>\frac{\text{Captación real del DPF}}{\text{Captación Proyectada de DPF}} * 100</math></b>
----------------	--

	<b>Captación de DPF</b>
<b>Status</b>	\$ 701.499,75
<b>Umbral</b>	\$ 800.000,00

Fuentes de información:

DEPOSITOS PLAZO FIJO															
COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ															
PAPELETAS DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO															
NUEVOS DPF															
Num Dpf	Num Ctle	Fecha Hora	Caja	Doc	Valor Dpf	Interés	Impuesto	Total	Efectivo	Cheques Loc	Cheques Otras Piz	Cheques Intern.	Debitos	Ndc	Total Recaudado
2	125	01/04/2012 08:15:48	02	DPC-409	7,600.00			7,600.00	.00	.00	.00	.00	7,600.00		7,600.00
3	595	01/05/2012 13:26:53	02	DPC-410	2,500.00			2,500.00	2,500.00	.00	.00	.00	.00		2,500.00
4	596	01/05/2012 16:51:51	01	DPC-411	30,000.00			30,000.00	30,000.00	.00	.00	.00	.00		30,000.00
6	72	01/15/2012 11:21:34	01	DPC-413	400.00			400.00	.00	.00	.00	.00	400.00		400.00
7	261	01/15/2012 13:31:50	02	DPC-414	1,500.00			1,500.00	1,500.00	.00	.00	.00	.00		1,500.00
8	261	01/15/2012 13:35:27	02	DPC-415	10,682.50			10,682.50	.00	.00	.00	.00	10,682.50		10,682.50
10	125	01/20/2012 14:17:48	01	DPC-417	6,000.00			6,000.00	.00	.00	.00	.00	6,000.00		6,000.00
12	503	01/24/2012 13:20:05	03	DPC-419	370.00			370.00	.00	.00	.00	.00	370.00		370.00
13	579	01/24/2012 13:24:08	03	DPC-420	89.83			89.83	.00	.00	.00	.00	89.83		89.83
15	394	01/24/2012 16:14:34	01	DPC-422	3,400.00			3,400.00	.00	.00	.00	.00	3,400.00		3,400.00
16	49	01/25/2012 16:08:20	03	DPC-423	1,000.00			1,000.00	.00	.00	.00	.00	1,000.00		1,000.00
17	581	01/27/2012 11:52:39	02	DPC-424	3,000.00			3,000.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00		3,000.00
18	4	01/29/2012 08:16:45	03	DPC-425	4,046.00			4,046.00	.00	.00	.00	.00	4,046.00		4,046.00
20	234	01/29/2012 11:47:54	01	DPC-427	1,000.00			1,000.00	1,000.00	.00	.00	.00	.00		1,000.00
21	125	01/30/2012 09:48:59	03	DPC-428	1,000.00			1,000.00	.00	.00	.00	.00	1,000.00		1,000.00
22	385	02/05/2012 11:27:55	01	DPC-430	7,646.50			7,646.50	7,646.50	.00	.00	.00	.00		7,646.50
22	589	01/31/2012 15:45:20	01	DPC-429	10,000.00			10,000.00	10,000.00	.00	.00	.00	.00		10,000.00
23	290	02/06/2012 10:48:07	01	DPC-431	3,000.00			3,000.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00		3,000.00
24	556	02/06/2012 11:27:55	01	DPC-432	6,420.00			6,420.00	6,420.00	.00	.00	.00	.00		6,420.00
28	374	02/14/2012 13:50:40	03	DPC-436	2,000.00			2,000.00	.00	.00	.00	.00	2,000.00		2,000.00
29	218	02/14/2012 15:02:43	01	DPC-437	1,000.00			1,000.00	.00	.00	.00	.00	1,000.00		1,000.00
30	46	02/14/2012 16:51:00	01	DPC-438	1,000.00			1,000.00	1,000.00	.00	.00	.00	.00		1,000.00
31	72	02/15/2012 11:21:33	03	DPC-439	400.00			400.00	.00	.00	.00	.00	400.00		400.00
32	584	02/15/2012 11:24:40	03	DPC-440	1,000.00			1,000.00	.00	.00	.00	.00	1,000.00		1,000.00
34	506	02/17/2012 13:25:10	03	DPC-442	760.73			760.73	.00	.00	.00	.00	760.73		760.73
35	125	02/19/2012 11:23:52	03	DPC-443	6,000.00			6,000.00	.00	.00	.00	.00	6,000.00		6,000.00
36	445	02/20/2012 06:27:46	01	DPC-444	800.00			800.00	.00	.00	.00	.00	800.00		800.00
38	584	02/23/2012 14:14:47	02	DPC-446	1,000.00			1,000.00	1,000.00	.00	.00	.00	.00		1,000.00
42	234	02/28/2012 15:51:28	02	DPC-450	980.00			980.00	.00	.00	.00	.00	980.00		980.00
45	450	02/29/2012 12:00:22	01	DPC-453	1,280.00			1,280.00	1,280.00	.00	.00	.00	.00		1,280.00

Impreso el día: 11/16/2014 14:05:18



DEPOSITOS PLAZO FIJO  
 COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ  
 PAPELETAS DE DEPOSITOS A PLAZO FIJO

**NUEVOS DPF**

Num Dpf	Num Cite	Fecha Hora	Caja	Doc	Valor Dpf	Interés	Impuesto	Total	Efectivo	Cheques Loc	Cheques Otras Plz	Cheques Intern.	Debitos	Ndc	Total Recaudado
227	625	10/15/2012 08:34:56	05	DPC-637	800.00	-----	-----	800.00	.00	.00	.00	.00	.00	800.00	800.00
229	495	10/15/2012 11:58:16	01	DPC-639	900.00	-----	-----	900.00	.00	.00	.00	.00	.00	900.00	900.00
232	125	10/17/2012 16:32:22	01	DPC-642	8,000.00	-----	-----	8,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	8,000.00	8,000.00
233	218	10/18/2012 11:37:18	01	DPC-643	1,000.00	-----	-----	1,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	1,000.00	1,000.00
234	450	10/19/2012 14:24:28	02	DPC-644	1,300.00	-----	-----	1,300.00	1,300.00	.00	.00	.00	.00	.00	1,300.00
236	125	10/19/2012 17:34:25	01	DPC-646	9,000.00	-----	-----	9,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	9,000.00	9,000.00
243	484	11/04/2012 12:28:41	01	DPC-652	3,000.00	-----	-----	3,000.00	3,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00
244	693	11/05/2012 10:32:12	01	DPC-653	3,000.00	-----	-----	3,000.00	3,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00
246	3	11/14/2012 11:25:46	05	DPC-655	4,000.00	-----	-----	4,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	4,000.00	4,000.00
249	72	11/18/2012 10:15:07	02	DPC-658	1,400.00	-----	-----	1,400.00	.00	.00	.00	.00	.00	1,400.00	1,400.00
253	623	11/22/2012 09:12:49	01	DPC-662	3,500.00	-----	-----	3,500.00	3,500.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,500.00
255	47	11/27/2012 09:49:35	02	DPC-664	6,000.00	-----	-----	6,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	6,000.00	6,000.00
258	329	11/29/2012 10:22:26	01	DPC-667	4,000.00	-----	-----	4,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	4,000.00	4,000.00
260	605	12/07/2012 09:26:50	01	DPC-669	2,010.00	-----	-----	2,010.00	2,010.00	.00	.00	.00	.00	.00	2,010.00
261	306	12/14/2012 17:06:19	01	DPC-670	10,000.00	-----	-----	10,000.00	10,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	10,000.00
262	371	12/14/2012 17:25:25	05	DPC-671	3,000.00	-----	-----	3,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00	3,000.00
266	616	12/17/2012 10:34:23	01	DPC-675	3,000.00	-----	-----	3,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00	3,000.00
267	72	12/18/2012 15:40:34	05	DPC-676	1,200.00	-----	-----	1,200.00	.00	.00	.00	.00	.00	1,200.00	1,200.00
271	625	12/23/2012 10:41:19	01	DPC-680	5,000.00	-----	-----	5,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	5,000.00	5,000.00
272	164	12/23/2012 11:31:04	02	DPC-681	4,000.00	-----	-----	4,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	4,000.00	4,000.00
274	592	12/26/2012 09:31:48	01	DPC-683	23,000.00	-----	-----	23,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	23,000.00	23,000.00
275	703	12/26/2012 10:32:43	02	DPC-684	600.00	-----	-----	600.00	600.00	.00	.00	.00	.00	.00	600.00
276	120	12/26/2012 14:52:55	03	DPC-685	1,900.29	-----	-----	1,900.29	.00	.00	.00	.00	.00	1,900.29	1,900.29
277	120	12/27/2012 10:17:10	05	DPC-686	3,000.00	-----	-----	3,000.00	.00	.00	.00	.00	.00	3,000.00	3,000.00
										300.00	.00	.00	.00	540,213.25	701,499.75

### 2.3.2.5. INDICADOR DE MOROSIDAD

<b>Fórmula</b>	<b>Morosidad alcanzada en la cartera de créditos =</b> $\frac{\text{Valor de créditos en mora}}{\text{Valor de créditos concedidos}} * 100$
----------------	---

	<b>Morosidad en la cartera de créditos</b>
<b>Status</b>	23,01%
<b>Umbral</b>	6%

**Fuente de información:**



ADMINISTRACION DE CREDITOS

COOPERATIVA CREDI-LATINA MATRIZ

Indice de Morosidad

#### INDICE DE MOROSIDAD

Periodo	Comercial		Consumo		Vivienda		Microempresa		Morosidad
	General	Parcial	General	Parcial	General	Parcial	General	Parcial	General
ENERO	0.00%		0.22%	17.53%	0.00%		25.02%	25.34%	25.24%
FEBRERO	0.00%		0.15%	13.68%	0.00%		23.57%	24.03%	23.72%
MARZO	0.00%		0.15%	15.72%	0.00%		21.43%	21.81%	21.58%
ABRIL	0.00%		0.15%	20.28%	0.00%		16.92%	17.18%	17.08%
MAYO	0.00%		0.14%	17.92%	0.00%		19.50%	19.81%	19.64%
JUNIO	0.00%		0.13%	11.37%	0.00%		22.04%	22.46%	22.18%
JULIO	0.22%	31.41%	0.15%	17.23%	0.00%		21.35%	21.69%	21.72%
AGOSTO	0.23%	34.82%	0.15%	21.60%	0.00%		24.78%	25.12%	25.16%
SEPTIEMBRE	0.23%	39.07%	0.15%	28.03%	0.00%		22.26%	22.51%	22.64%
OCTUBRE	0.23%	44.49%	0.15%	32.97%	0.00%		22.22%	22.44%	22.60%
NOVIEMBRE	0.24%	51.66%	0.16%	40.37%	0.00%		24.03%	24.24%	24.43%
DICIEMBRE	0.27%	61.58%	0.18%	100.00%	0.00%		29.67%	29.85%	30.12%
PROMEDIO	0.12%	43.84%	0.16%	28.06%	0.00%		22.73%	23.04%	23.01%

### 2.3.2.6. EFICACIA EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en el desarrollo de programas de capacitación =</b> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones programadas}} * 100$
----------------	--

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 18/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

	<b>Programas de capacitación</b>
<b>Status</b>	1
<b>Umbral</b>	5

**Fuente de información:**

**Programas de capacitación desarrollados**

1	Atención al cliente	
2	Contabilidad Bancaria	
3	Análisis de créditos	
4	Manejo del sistema informático	√
5	Cooperativismo	

**2.3.2.7. EFICACIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS**

<b>Fórmula</b>	<p><b>Eficacia en la aplicación de incentivos =</b>  <math display="block">\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de incentivos económicos aplicados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de incentivos económicos proyectados a aplicar}} * 100</math></p>
----------------	---

	<b>Incentivos</b>
<b>Status</b>	37
<b>Umbral</b>	60

**Fuente de información:**

**Incentivos aplicados**

<b>Nombre del trabajador</b>	<b>N° de incentivos aplicados</b>
Gerente	12
Contador	2
Atención al Cliente	10
Cajera	10
Asesor de Crédito	3
<b>Total</b>	<b>37</b>

Este cuadro es un resumen del reporte que se utiliza en el indicador de eficiencia en la aplicación de incentivos.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>18/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

### 2.3.2.8. EFICACIA EN EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO

<b>Fórmula</b>	<b>Eficacia en el mantenimiento de equipos de cómputo =</b> $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de mantenimientos realizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de mantenimientos programados}} * 100$
----------------	---

<b>Mantenimiento de equipos de computo</b>	
<b>Status</b>	2
<b>Umbral</b>	3

**Fuente de información:**

#### **Mantenimiento de Equipos de Cómputo**

N°	Mes	
1	Enero	√
2	Mayo	
3	Septiembre	√

### 2.4. DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda. Matriz Píllaro, cuenta temporalmente (tiempo establecido para desarrollar el presente trabajo de investigación) con un equipo de auditores el cual está conformado por: Jefe de Equipo de Auditoría Dra. Sandra Jácome, Auditor Sénior Ing. Lenin Gaibor y Auditor Júnior Egr. Sandra Sangucho, quienes capacitan y acompañan a los funcionarios de la cooperativa en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento de los indicadores de gestión, con el fin de apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y autocontrol ya que en la entidad no existen los aspectos antes mencionados.

A partir del año 2015 el Gerente General es el responsable de aplicar y medir los indicadores de eficiencia y eficacia en forma trimestral, revisando a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la cooperativa.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>18/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

## 2.5.MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

### APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

#### 2.5.1. INDICADRES DE EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICIENCIA ANUAL EN LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS</b>	Minimizar el tiempo en la aprobación de créditos.	<p><b>Eficiencia anual en la aprobación de créditos =</b></p> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de días utilizados en la aprobación de créditos}}{\text{N}^\circ. \text{ de créditos}}$ <p><b>De 1,00 – 500,00</b>  Aprobación de Créditos = 177/57  Aprobación de Créditos = 3, 11  Aprobación de Créditos = 3 días</p> <p><b>De 501,00 – 1.000,00</b>  Aprobación de Créditos = 206/37  Aprobación de Créditos = 5,57  Aprobación de Créditos = 6 días</p> <p><b>De 1.001,00 – 2.000,00</b>  Aprobación de Créditos = 252/34  Aprobación de Créditos = 7,41  Aprobación de Créditos = 7 días</p> <p><b>De 2.001,00 en adelante</b>  Aprobación de Créditos = 275/27  Aprobación de Créditos = 10,19  Aprobación de Créditos = 10 días</p>

Rango	Tiempo de aprobación en montos de 1,00 – 500,00	Tiempo de aprobación en montos de 501,00 - 1.000,00	Tiempo de aprobación en montos de 1.001,00 – 2.000,00	Tiempo de aprobación en montos de 2.001,00 en adelante
Máximo	4	6	8	10
Aceptable	3	5	7	9
Satisfactorio	2	4	6	8
Sobresaliente	2	3	5	6
Mínimo	2	2	4	5

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>19/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Análisis:** Con la aplicación del indicador de Eficiencia en la aprobación de créditos se pudo obtener el número de días utilizados para conceder un crédito esto varía de acuerdo al monto solicitado, en el Manual de Crédito se establece los días para desembolsar un crédito los cuales están ubicados en el rango satisfactorio de la tabla anterior, de acuerdo al monto establecido.

En los créditos de 1,00 a 500,00 el indicador muestra 3 días de demora para su desembolso, de acuerdo a los rangos establecidos es aceptable, para los créditos de 501,00 a 1.000,00 el indicador exterioriza 6 días de demora para su concesión, de acuerdo con los rangos establecidos este tiempo es máximo, en los créditos de 1001,00 a 2.000,00 la medición del indicador da como resultado 7 días de demora para su otorgación, de acuerdo a los rangos establecidos esto se ubica en un nivel aceptable y en los créditos de 2.001,00 en adelante el indicador muestra 10 días de demora para su desembolso, de acuerdo a los rangos establecidos este tiempo se toma como máximo.

Esto ocasiona inconformidad en los solicitantes de crédito ya que los valores solicitados son bajos debido a que la cooperativa concede créditos máximo hasta 5.000,00

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICIENCIA ANUAL EN LA PUBLICIDAD DE SERVICIOS.</b>	Minimizar el costo en la publicidad de servicios.	<p><b>Eficiencia anual en la publicidad de servicios =</b></p> $\frac{\text{Valor publicidad real en el año 2012} * 100}{\text{Valor publicidad proyectada en el año 2012}}$ <p><b>Eficiencia anual en la publicidad de servicios =</b></p> $\frac{1.378,11 * 100}{1.500,00}$ <p><b>Eficiencia anual en la publicidad de servicios = 91,87%</b></p>

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	120%
Aceptable	110%
Satisfactorio	100%
Sobresaliente	90%
Mínimo	80%

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>19/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Análisis:** Mediante la aplicación del indicador de eficiencia anual en la publicidad de servicios se obtuvo un resultado de 91,87 % ubicándose en un rango sobresaliente ya que los gastos en publicidad no llegaron a valor proyectado, pero lo ideal sería que el valor del indicador se reduzca más, es decir, se de una óptima utilización de los recursos económicos de la entidad.

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICIENCIA ANUAL EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS.</b>	Mejorar la aplicación de incentivos.	<p><b>Eficiencia anual en la aplicación de incentivos =</b></p> $\frac{\text{Valor real en incentivos en el año 2012} * 100}{\text{Valor programado para incentivo en el año 2012}}$ <p><b>Eficiencia anual en la aplicación de incentivos =</b> 1.836,65 / 2.500,00 * 100</p> <p><b>Eficiencia anual en la aplicación de incentivos =73,47%</b></p>

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	110%
Sobresaliente	105%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

**Análisis:** Una vez realizada la medición del indicador de eficiencia anual en la aplicación de incentivos se obtiene como resultado un 73,47% el cual no llega ni a un rango mínimo de gestión establecido, mediante este resultado se puede reflejar que los funcionarios de la entidad no dan mucha importancia al porcentaje de incentivos económicos ofrecidos, por lo tanto no se esmeran en traer depósitos a plazo fijo. @

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICIENCIA ANUAL EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO.</b>	Minimizar los gastos en mantenimiento de equipos de cómputo.	<p><b>Eficiencia anual en mantenimiento de equipos de cómputo =</b></p> $\frac{\text{Valor real en manten. de equipos de cómputo en el año 2012} * 100}{\text{Valor presupuestado para manten. de eq. de cómputo en el año 2012}}$ <p><b>Eficiencia anual en mantenimiento de equipos de cómputo =</b> 345,00 / 300,00 *100</p> <p><b>Eficiencia anual en mantenimiento de equipos de cómputo =</b> 115 %</p>

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>22/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Aceptable	110%
Satisfactorio	100%
Sobresaliente	85%
Mínimo	75%

@

**Análisis:** Con la aplicación del indicador de eficiencia en el mantenimiento de equipos de cómputo se obtiene como resultado un valor del 115% ubicándose entre el rango de gestión aceptable y máximo ya que este gasto fue mayor al proyectado para ese año, por lo tanto no se dio una óptima utilización de los recursos económicos.

### 2.5.2. INDICADORES DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICACIA ANUAL EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS</b>	Maximizar el monto en la colocación de créditos, conforme a las necesidades del cliente.	<p><b>Eficacia anual en la colocación de créditos =</b>  <math display="block">\frac{\text{Monto real colocado en créditos en el año 2012} * 100}{\text{Valor estimado para colocar en créditos en el año 2012}}</math></p> <p><b>Eficacia anual en la colocación de créditos =</b>  <math display="block">293.777,59 / 350.000,00 * 100</math></p> <p><b>Eficacia anual en la colocación de créditos = 83,94 %</b></p>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Sobresaliente	110%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

@

**Análisis:** Con la aplicación de este indicador podemos notar que el Asesor de Crédito de la cooperativa no pudo cumplir con la meta en un 100% de colocar un monto de 350.000,00 dólares en créditos en el año 2012, solo cumplió en un 83,94% ubicándose en un rango de gestión mínimo.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>22/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICACIA ANUAL EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PARA LOS SOCIOS Y CLIENTES</b>	Desarrollar el 100% de las gestiones programadas en cuanto al incremento de servicios para los socios y demás clientes	<p><b>Eficacia anual en el desarrollo de servicios =</b></p> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de servicios incrementados en el año } 2012}{\text{N}^\circ. \text{ de servicios program. a incrementar en el año } 2012} * 100$ <p><b>Eficacia anual en el desarrollo de servicios = 2/5*100</b>  <b>Eficacia anual en el desarrollo de servicios = 40 %</b></p>

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Servicios a Incrementar</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	7	140%
Sobresaliente	6	120%
Satisfactorio	5	100%
Aceptable	4	80%
Mínimo	3	60%

**Análisis:** La máxima autoridad de la cooperativa planea incrementar 5 servicios para los socios y demás clientes, pero solo se desarrolla 2 servicios el cobro del SOAT y el pago del Bono de Desarrollo Humano, con la aplicación de este indicador se obtiene un resultado del 40% del cumplimiento de la meta, el cual no llega ni a un rango de gestión mínimo. @

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>EFICACIA ANUAL EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS</b>	Extender la captación de nuevos socios	<p><b>Eficacia anual en la captación de nuevos socios =</b></p> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de socios captados en el año } 2012}{\text{N}^\circ. \text{ de socios programados captar en el año } 2012} * 100$ <p><b>Eficacia anual en la captación de nuevos socios = 106/200 * 100</b>  <b>Eficacia anual en la captación de nuevos socios = 53%</b></p>

<b>Rangos de Gestión</b>	<b>Cumplimiento del Umbral</b>
Máximo	130%
Sobresaliente	115%
Satisfactorio	100%
Aceptable	85%
Mínimo	75%

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>24/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

**Análisis:** Con la aplicación de este indicador se pudo medir porcentualmente la captación de nuevos socios en año 2012, dando como resultado un 53% de cumplimiento de la meta establecida, el cual no llega ni al rango de gestión mínimo, debido a que las autoridades de la cooperativa no realiza la publicidad de servicios suficiente. @

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICACIA ANUAL EN LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>	Maximizar la captación de Depósitos a Plazo Fijo	<p><b>Eficacia anual en la captación de DPF =</b></p> $\frac{\text{Captación real del DPF en el año 2012}}{\text{Captación Proyectada de DPF en el año 2012}} * 100$ <p><b>Eficacia anual en la captación de DPF =</b> <math>\frac{701.499,75}{800.000,00} * 100</math></p> <p><b>Eficacia anual en la captación de DPF = 87,69 %</b></p>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	120%
Sobresaliente	110%
Satisfactorio	100%
Aceptable	90%
Mínimo	80%

@

**Análisis:** Este indicador mide porcentualmente el nivel de captación de depósitos a plazo fijo real en comparación con lo proyectado, para el año 2012 en la que se estima captar 800.000,00 dólares el cual se ubica en rango de gestión satisfactorio, pero solamente se capta un 87,69 % de la meta colocándose este entre el rango de gestión mínimo y aceptable.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA <span style="color: red;">  AP 2. 1/9, 2/9</span>
<b>MOROSIDAD EN LA CARTERA DE CRÉDITOS</b>	Minimizar la morosidad en la cartera de créditos	<p><b>Morosidad en la cartera de créditos =</b></p> $\frac{\text{Valor de créditos en mora hasta el año 2012}}{\text{Valor de créditos concedidos hasta el año 2012}} * 100$ <p><b>Morosidad en la cartera de créditos =</b> <math>\frac{72.640,19}{372.478,38} * 100</math></p> <p><b>Morosidad en la cartera de créditos = 19,50 %</b></p>

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>24/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

Rangos de Gestión	Morosidad en la cartera de créditos
Máximo	8%
Aceptable	7%
Satisfactorio	6%
Sobresaliente	4%
Mínimo	3%

**Análisis:** Con la aplicación de este indicador se pudo determinar el porcentaje de morosidad en la cartera de créditos hasta el año 2012, el valor es 19,50% el cual supera el rango de gestión máximo establecido, ya que no existe una persona determinada para el área de cobranzas. @

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICACIA ANUAL EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>	Mejorar el desarrollo de los programas de capacitación	<p><b>Eficacia anual en el desarrollo de los programas de capacitación =</b></p> $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones realizadas en el año 2012}}{\text{N}^\circ. \text{ de capacitaciones programadas en el año 2012}} * 100$ <p><b>Desarrollo de los programas de capacitación =</b> 1/5*100</p> <p><b>Desarrollo de los programas de capacitación = 20 %</b></p>

Rangos de Gestión	Programas de capacitación	Cumplimiento del Umbral
Máximo	5	100%
Sobresaliente	5	100%
Satisfactorio	5	100%
Aceptable	4	80%
Mínimo	3	60%

**Análisis:** Mediante la aplicación del indicador de eficacia anual en el desarrollo de los programas de capacitación se obtuvo un resultado del 20% del cumplimiento de la meta, el cual no llega ni al rango de gestión mínimo establecido, ya que solo se dio en todo el año 2012 un solo curso de capacitación a los funcionarios de la entidad, acerca del uso y manejo del sistema informático denominado SADFIN (Sistema de Administración Financiera). @

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>26/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICACIA ANUAL EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS</b>	Mejorar la aplicación de incentivos.	<p><b>Eficacia anual en la aplicación de incentivos =</b>  <math display="block">\frac{\text{N}^\circ. \text{ de incentivos económicos aplicados en el año 2012}}{\text{N}^\circ. \text{ de incentivos económicos proyectados en el año 2012}} * 100</math></p> <p><b>Aplicación de Incentivos = 37/60 *100</b>  <b>Aplicación de Incentivos = 61,67 %</b></p>

Rangos de Gestión	Cumplimiento del Umbral
Máximo	100%
Sobresaliente	100%
Satisfactorio	100%
Aceptable	80%
Mínimo	70%

**Análisis:** En la medición de este indicador se obtiene como resultado un 61,67% del cumplimiento de la meta en cuanto a la aplicación de incentivos al personal de la entidad, de acuerdo con los rangos de gestión establecidos, este porcentaje no llega ni a mínimo @

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA
<b>EFICACIA ANUAL EN EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO</b>	Mejorar el mantenimiento en los equipos de cómputo de la entidad.	<p><b>Eficacia anual en el mantenimiento de equipos de cómputo =</b>  <math display="block">\frac{\text{N}^\circ. \text{ de mantenimientos realizados en el año 2012}}{\text{N}^\circ. \text{ de mantenimiento programados en el año 2012}} * 100</math></p> <p><b>Mantenimiento de equipos de cómputo = 2/3 * 100</b>  <b>Mantenimiento de equipos de cómputo = 66,67 %</b></p>

Rangos de Gestión	Mantenimiento de equipos de computo	Cumplimiento del Umbral
Máximo	3	100%
Sobresaliente	3	100%
Satisfactorio	3	100%
Aceptable	2	66,67%
Mínimo	1	33,33%

**Análisis:** La aplicación de este indicador exterioriza como resultado un valor del 66,67% del cumplimiento de la meta, el cual se ubica en un rango de gestión aceptable, se realiza dos mantenimientos en el año a los cinco equipos de cómputo de la institución financiera y el tercer mantenimiento no fue necesario.

Realizado por: <b>S.M.S.Q</b>	Fecha: <b>26/09/2014</b>
Aprobado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>06/11/2014</b>

## **2.6. ESTANDARIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN**

**Comunicación para la estandarización y formalización del sistema de Indicadores de Gestión.**

**Oficio N° 001**

Píllaro, 29 de Septiembre del 2014

Ingeniero  
Carlos Chizaguano  
**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CREDI LATINA” LTDA.**  
Presente.-

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente solicito de la manera más comedida designar una hora a todos los miembros de la cooperativa de 11 am a 12 pm con el fin de que mi persona pueda estandarizar y formalizar la aplicación de Indicadores de gestión en la institución, ya que la utilización de estos es muy importante porque permite medir los niveles de cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales, de esta manera facilitar la toma de decisiones adecuadas y oportunas por parte de las autoridades de la cooperativa.

Agradezco de antemano por la favorable atención brindada a la presente,

Atentamente,

.....

Egr. Sandra Sangucho

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**HALLAZGO No. 01**

**EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS**

**CONDICIÓN**

El resultado de la medición del indicador de *Eficiencia anual en la aprobación de créditos* varía de acuerdo al monto concedido esto es de \$ 1,00 a 500,00 3 días, de \$ 501,00 a 1.000,00 6 días, de 1.001,00 a 2.000,00 7 días y de 2.001,00 en adelante 10 días.

**CRITERIO**

La eficiencia en la aprobación de créditos debe ubicarse en un rango satisfactorio de acuerdo a los montos concedidos es decir en valores de \$ 100,00 a 500,00 conceder en 2 días, de \$ 501,00 a 1.000,00 conceder en 4 días, de 1.001,00 a 2.000,00 conceder en 6 días, de 2.001,00 en adelante conceder en 8 días, con el fin de satisfacer a tiempo las necesidades de los clientes.

**CAUSA**

La demora en la concesión de créditos solicitados se atribuye a la falta de personal para el área de crédito ya que la cooperativa solo cuenta con un asesor de crédito quien realiza el análisis respectivo para conceder créditos, se encarga de la recuperación de cartera, notificar morosos, etc. Ocasionando la inexistencia de una persona responsable en agilizar los trámite de los créditos solicitados en la oficina.

**EFECTO**

- Inconformidad en los solicitantes de créditos por el retraso en el otorgamiento de créditos.
- Pérdida de clientes nuevos.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 30/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CONCLUSIÓN

La cooperativa retrasa el otorgamiento de créditos de 1 a 2 días de acuerdo a los montos solicitados con relación al tiempo establecido en el manual de crédito, debido a que el asesor de créditos se ausenta de las instalaciones de la entidad ya que sale a recuperar cartera de créditos vencida y no hay una persona en la oficina para que de trámite a los créditos solicitados, lo que ocasiona inconformidad en los clientes.

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente General:

Al nuevo personal contratado asignar el área de cobranzas, debe realizar las respectivas notificaciones a fin de recuperar los créditos vencidos, como su trabajo es de campo realizará también publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la entidad con el propósito de captar nuevos socios e inversionistas, esto facilita que el asesor de crédito entregue de manera ágil y oportuna los préstamos solicitados.

### HALLAZGO No. 02

## EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS

### CONDICIÓN

La medición del indicador de *Eficiencia anual en la aplicación de incentivos* al personal de la entidad, proporciona como resultado un valor del 73,47% de cumplimiento de la meta.

### CRITERIO

El personal de la entidad debe captar más depósitos a plazo fijo, para ser acreedores del 100% de incentivos económicos, establecido en el rango de gestión satisfactorio.

### CAUSA

- A los funcionarios de la cooperativa no les atrae mucho el porcentaje de incentivo económico ofrecido.
- Personal de la entidad sin deseos de superación.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 30/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## EFECTO

No contar con recursos económicos suficientes para la realización de las principales actividades de la entidad (ahorro, créditos e inversiones).

## CONCLUSIÓN

La aplicación de los incentivos económicos hacia el personal de la entidad no fue utilizada en su totalidad, es decir en un 100%, ya que los funcionarios expresan poca importancia en esta clase de incentivos o a su vez en el porcentaje de incentivo establecido.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Aumentar el valor del porcentaje establecido en incentivos económicos del 0,5% al 1%, con el fin de incentivar al personal de la entidad a traer nuevos clientes y más depósitos a plazo fijo

El valor programado para la aplicación de incentivos económicos, hacer constar en la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa.

## HALLAZGO No. 03

## EFICIENCIA EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO

### CONDICIÓN

La aplicación del indicador de *Eficiencia anual en mantenimiento de equipos de cómputo* muestra como resultado un valor porcentual del 115%.

### CRITERIO

La cooperativa solo debe utilizar el valor presupuestado para esta actividad, es decir el 100% que se encuentra ubicado en un rango satisfactorio, pero se excedió en los gastos de esta actividad en un 115% ubicándose en los rangos de alarma que es el aceptable y máximo, con un 15% más de lo normal.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 30/09/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CAUSA

- Mal uso de los recursos económicos y tecnológicos de la entidad.
- Daños imprevistos en los equipos de cómputo e impresora de la cooperativa

## EFECTO

- No contar con suficiente recurso económico para la realización de las otras actividades programadas.
- Alterar el presupuesto anual proyectado.

## CONCLUSIÓN

La entidad no minimiza los gastos en la realización de esta actividad, llegando a gastar más de lo programado en un 115% el cual se ubica entre el rango aceptable y máximo los cuales son alarmantes, en este caso se está dando un mal uso de los activos, porque no son utilizados adecuadamente, lo que provocó daños en los equipos de cómputo.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Instruir a los funcionarios de la entidad sobre el buen uso de los activos, y en el caso de que el bien sea dañado por negligencia, establecer la sanción que permita la reposición total o parcial del bien.

Para brindar un servicio de calidad a los todos los socios y clientes es suficiente dar dos mantenimientos en el año a los equipos de cómputo, de esta manera se optimiza los recursos económicos y tecnológicos de la cooperativa.

En la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa, hacer constar el valor económico programado para mantenimientos de equipos de cómputo.

## HALLAZGO No. 04

## EFICACIA EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

### CONDICIÓN

El indicador de *Eficacia anual en la colocación de créditos* exterioriza porcentualmente un valor del 83,94 % como resultado del cumplimiento de la meta.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 01/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CRITERIO

La cooperativa para llegar a un rango satisfactorio del 100% en la colocación de créditos debe colocar 350.000,00 dólares en créditos que se han establecido como meta en el año 2012.

## CAUSA

La entidad posee limitación en los montos de créditos a conceder, ya que solo se otorga montos hasta los 5.000,00 dólares esto ocasiona la pérdida notable de clientes.

## EFECTO

Poner en riesgo la actividad crediticia que garantiza la continuidad y el desempeño financiero de la cooperativa ya que la colocación de créditos se vio un poco reducida tanto en monto como en número.

## CONCLUSIÓN

El Asesor de Crédito no cumple con un 16,06 % de lo programado en cuanto al monto total a colocar en créditos, ya que la entidad poseen limitación en los montos de créditos a conceder, llegando a un valor máximo de 5.000,00 dólares, lo que ocasiona que los clientes no hagan uso de los servicios crediticios que ofrece la institución financiera.

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente General:

Asignar en la realización del presupuesto anual el valor de 350.000,00 dólares para colocar en créditos, realizar un estudio financiero con el propósito de colocar créditos hasta 10.000,00 dólares, de esta manera poder captar más clientes y por ende maximizar el monto en la concesión de créditos.

### Al Asesor de Crédito:

Maximizar la concesión de créditos, mediante la prestación de un servicio de calidad, esto comprende: dar una buena atención al cliente en cuanto a los servicios que ofrece la entidad, minimizar en tiempo en la aprobación de un crédito y por ende en su desembolso.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 01/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## HALLAZGO No. 05

### EFICACIA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PARA LOS SOCIOS Y CLIENTES

#### CONDICIÓN

La aplicación del indicador de *Eficacia anual en el desarrollo de servicios para los socios y clientes* manifiesta como resultado un valor porcentual del 40% del cumplimiento de la meta.

#### CRITERIO

La eficacia anual en el desarrollo de gestiones para incrementar servicios en beneficio de los socios y demás clientes debe llegar a un nivel satisfactorio del 100% cumpliendo con el desarrollo de los 5 servicios programados.

#### CAUSA

- Falta de interés y liderazgo por parte de las autoridades de la cooperativa.
- No cuentan con un presupuesto para costearse los trámites de las gestiones programadas en cuanto al incremento de servicios para los socios y demás clientes.

#### EFECTO

No contar con una variedad de servicios sociales los cuales generen un ingreso económico extra para la entidad, a través del porcentaje de comisión brindada por la otra empresa, por lo tanto no se puede fortalecer la estructura económica de la cooperativa, el no contar con estos servicios también ocasiona la pérdida de clientes.

#### CONCLUSIÓN

La entidad no desarrolla un 60 % de las gestiones programadas en cuanto al incremento de servicios, solo se cumple en un 40%, ya que de las 5 gestiones programadas solo se desarrolla dos el cobro del SOAT y el pago del Bono de Desarrollo Humano, de acuerdo a los rangos de gestión establecidos este no llega ni a un rango mínimo de cumplimiento de la meta.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 01/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente General:

- En la realización de un presupuesto anual implantar un valor económico destinado para el número de servicios programadas a incrementar en el año, con la finalidad de costearse el desarrollo de cada servicio y poder cumplir con el objetivo establecido.
- Ser más responsable en sus actividades asignadas con el fin de contribuir al mejoramiento del desarrollo institucional.

### HALLAZGO No. 06

## EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE SOCIOS

### CONDICIÓN

El resultado de la medición del indicador de *Eficacia anual en la captación de nuevos socios* dio como resultado un 53% de cumplimiento de la meta.

### CRITERIO

La entidad debe captar 200 nuevos socios en el año como meta establecida para que la eficacia anual en la captación de nuevos socios pueda llegar a rango satisfactorio del 100% pero lo ideal sería sobrepasar este rango captando 230 o 260 nuevos socios en el año.

### CAUSA

No se ha realizado la suficiente publicidad de los servicios que ofrece la cooperativa por cuanto no se han dado a conocer, tampoco se han realizado las visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades etc., que se han programado.

### EFECTO

Poca captación de nuevos socios tanto en ahorros a la vista como en depósitos a plazo fijo, por cuanto la colocación de los créditos también se va a ver disminuido, debido a la falta de recursos económicos.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 02/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CONCLUSIÓN

La entidad no ha cumplido un 57% de la meta programada que fue el de captar 200 nuevos socios en el año, captando solo 106 socios, debido a la falta de interés de la máxima autoridad en realizar todo tipo de publicidad de servicios que brinda la cooperativa, ya que suelen hacer cada vez que se incrementa un nuevo servicio, de acuerdo a los rangos de gestión establecidos la captación de nuevos socios no llega ni al rango mínimo.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Realizar todo tipo de publicidad que esté al alcance económico de la cooperativa como: la repartición de afiches publicitarios donde se debe mencionar todos los servicios que ofrece la entidad, repartiendo los días estratégicos como jueves y domingos ya que estos dos días son de feria en el cantón Píllaro, por lo tanto existe mayor circulación de las personas; realizar publicidad por la radio más sonada y buscada de la provincia de Tungurahua; intervenir en las fiestas culturales del cantón realizando campañas publicitarias, todo esto con el propósito de captar nuevos socios.

## HALLAZGO No. 07

### EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

#### CONDICIÓN

La aplicación del indicador de *Eficacia en la Captación de Depósitos a Plazo Fijo* manifiesta como resultado un valor porcentual de 87,69 % de cumplimiento de la meta programada.

#### CRITERIO

La Eficacia en la Captación de Depósitos a Plazo Fijo está ubicada en un rango aceptable, lo ideal sería ubicarse en el rango satisfactorio que es el 100% de cumplimiento de la meta, es decir captar los 800.000,00 dólares en depósitos a plazo fijo.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 02/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CAUSA

- Clientes inconformes con la tasa de interés otorgada por la cooperativa.
- No se realiza visitas a microempresarios del cantón Píllaro

## EFECTO

No contar con dinero suficiente para la otorgación de créditos ya que los depósitos a plazo fijo son esenciales para el continuo desarrollo de las actividades de la cooperativa.

## CONCLUSIÓN

La entidad no ha cumplido un porcentaje mínimo del 12,31% de la meta establecida que fue la de captar 800.000,00 en depósitos a plazo fijo, ya que se captó 701.499,75 dólares, debido a que no se ha desarrollado todas las actividades programadas para la captación de los depósitos a plazo fijo, ubicándose en un rango aceptable.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Asignar al nuevo personal contratado para el área de cobranzas la actividad de salir por lo menos cuatro veces al mes a visitar lugares estratégicos como microempresas de lácteos y quesos, asociaciones artesanales, mini haciendas o haciendas donde se dedican a la agricultura y ganadería al por mayor, etc., con el fin de dar a conocer los servicios que brinda la entidad e incentivarles a que depositen a plazo fijo su dinero.

## HALLAZGO No. 08

### EFICACIA EN LA MOROSIDAD DE CARTERA DE CRÉDITO

#### CONDICIÓN

La medición del indicador de *Morosidad en la cartera de créditos*, expresa como resultado un valor del 19,50%.

#### CRITERIO

Se debe minimizar la morosidad en la cartera de créditos en un 13,50% para bajar a un rango de gestión satisfactorio establecido del 100%.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 02/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CAUSA

- Inexistencia de persona específica destinada exclusivamente para el área de cobranzas
- No se ha realizado una revisión y análisis minucioso de las carpetas solicitantes de crédito.

## EFECTO

- La no recuperación oportuna de los créditos concedidos.
- No disponer de suficiente recurso económico, para continuar con las actividades diarias en la cooperativa.

## CONCLUSIÓN

La morosidad en la cartera de créditos de la entidad está muy elevada, ya que sobrepasa al rango de gestión establecido como máximo que es el 8%, se debe disminuir un 13,50%, para ubicarse en el rango de gestión satisfactorio.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General y al Asesor de Créditos:

Mejorar la calificación de los créditos y al nuevo personal que la entidad va a contratar destinarle exclusivamente el área de cobranzas de cartera de créditos, con el fin de minimizar la morosidad alcanzada.

## HALLAZGO No. 09

## EFICACIA EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### CONDICIÓN

El cálculo del indicador *de Eficacia en el desarrollo de programas de capacitación* da como resultado un valor porcentual del 20% de cumplimiento de la meta.

### CRITERIO

La entidad para llegar a un nivel satisfactorio en cuanto al desarrollo de programas de capacitación que es el 100% de cumplimiento de la meta, debe aplicar las 5 capacitaciones programadas al recurso humano de la cooperativa.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 03/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## CAUSA

- Falta de interés y responsabilidad por parte de la gerencia en desarrollar los programas de capacitación planeados hacia el personal de la entidad
- No tener asignado recursos económicos para el desarrollo de capacitaciones al personal.

## EFECTO

Contar con personal sin entrenamiento profesional en cada área que entorpece el desarrollo de las actividades.

Pérdida de recursos económicos en cuanto a pagos de sueldos a empleados sin experiencia profesional que fueron contratados por la entidad.

## CONCLUSIÓN

La cooperativa solo desarrolló un programa de capacitación al personal acerca del manejo del sistema informático denominado SADFIN de manera que no pudo alcanzar ni al rango mínimo establecido, dando como resultado el incumplimiento de un 80% de la meta establecida.

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente General:

Elaborar formalmente un plan de capacitación anual para el personal colaborador y aplicarlo, a fin de garantizar el buen desarrollo de las actividades y cumplir con los objetivos institucionales.

Agregar en la elaboración del presupuesto anual un valor económico destinado para las capacitaciones programadas a realizarse.

## HALLAZGO No. 10

### EFICACIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS AL PERSONAL

#### CONDICIÓN

El resultado del indicador de *Eficacia anual en la aplicación de incentivos al personal* es del 61,67% del cumplimiento de la meta.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 03/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

## **CRITERIO**

Para llegar a un rango satisfactorio del 100% la cooperativa debe aplicar los 60 incentivos programados a sus 5 funcionarios, ya que el clima corporativo debe estar caracterizado por un personal motivado, que desarrolle de manera correcta sus actividades y promueva el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## **CAUSA**

El personal de la entidad no rinde al cien por ciento de manera que no se han hecho acreedores de todos los incentivos.

## **EFECTO**

Personal desmotivado sin deseos de trabajar, no contribuyen al mejoramiento continuo de la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

La cooperativa no ha aplicado un 38,33% de incentivos al personal debido a que no han realizado sus actividades de manera correcta y algunos de ellos han captado pocos depósitos a plazo fijo.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General:**

Dar a conocer formalmente y aplicar el plan de incentivos hacia el personal que contribuya a una buena ejecución de tareas y un buen ambiente laboral.

Pagar puntualmente los sueldos a los trabajadores que les motive a dar lo mejor de sí con el fin de que se hagan acreedores a los incentivos programados.

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 03/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014



**CREDI LATINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

## **FASE IV**

# **REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**OBJETIVO GENERAL:**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe Final de Auditoría de Gestión, con la finalidad de mejorar la situación de la entidad financiera.

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore la carta de notificación para dar lectura del informe final.	<b>CN LBIF 1/1</b>	S.M.S.Q	06/10/2014
3	Realice el Informe Final de Auditoría de Gestión.	<b>IFAG 1/12</b>	S.M.S.Q	13/10/2014

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 03/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/10/2014

---

**CARTA DE NOTIFICACIÓN PARA LA LECTURA DEL INFORME FINAL DE  
AUDITORÍA**

Píllaro, 06 de octubre del 2014

Ingeniero  
Carlos Chizaguano  
**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CREDI LATINA” LTDA.**  
Presente.-

De mis consideraciones,

Se ha realizado la Auditoría Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., en el Cantón Píllaro, período enero – diciembre del 2012.

La presente auditoría se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, así como también la normatividad que rige a la auditoría de gestión y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, basándose en los principios de eficiencia y eficacia.

Una vez analizado los procesos más relevantes de la cooperativa, los resultados que se encuentran expresados en el respectivo Informe Final de Auditoría de Gestión, serán dados a conocer. El mismo que se llevará a cabo el día de lunes 13 de octubre del presente año, en las instalaciones de la Cooperativa.

Atentamente,

.....  
Dra. Sandra Jácome  
**JEFE DE EQUIPO DE  
S.S AUDITORÍA & CONSULTORÍA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

Pillarlaro, 13 Octubre del 2014

Ingeniero

Carlos Chizaguano

**Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda.**

Presente.-

Una vez concluida la Auditoría de Gestión, se ha sometido la misma a revisión determinando que se ha realizado en forma satisfactoria, la supervisión se basa en la revisión de los papeles de trabajo de auditoría, la Dra. Sandra Jácome conjuntamente con el Ing. Lenin Gaibor aprobaron cada uno de los papeles de trabajo elaborados.

El personal que labora en la Cooperativa conjuntamente con el Sr. Gerente han estado presentes durante la ejecución de la Auditoría. Los resultados se obtuvieron durante las distintas fases de la Auditoría de Gestión los mismos que se darán a conocer a continuación.

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **ANTECEDENTES**

La creación de **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** nace de la idea de un grupo de jóvenes emprendedores, quienes luego de haber realizado varias observaciones a las necesidades del sector rural, llegaron a la conclusión de que la generalidad de instituciones financieras no daba el apoyo y servicio correspondiente por el simple hecho de ser campesinos.

En tales circunstancias, la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** inició sus operaciones como Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “LATINA”, con fecha 26 de Noviembre del 2009, mediante Resolución N: 1638 del Concejo de

Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, de conformidad con el Art. 3 literal k) de la ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador, y domiciliada en el Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua.

Posteriormente, mediante resolución N° **SEPS-ROEPS-2013-002601** de fecha 11 de Junio del 2013 se dispuso: Aprobar el estatuto de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina”** acorde a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento a la Primera Disposición Transitoria de la mencionada ley.

### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

El objetivo del presente trabajo de auditoría de gestión es el emitir conclusiones y recomendaciones sobre el desempeño de todas las actividades operacionales críticas y débiles identificadas en el proceso de evaluación del sistema de control interno y de la Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro.

### **EL ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

El alcance de la auditoría comprende todas las actividades y operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

## **CAPÍTULO II**

### **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

##### **1. NO DISPONEN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

La entidad no cuenta con una planificación estratégica a largo plazo, lo que ocasiona no planificara adecuadamente sus actividades y no poseer directrices que señalen los pasos para alcanzar las metas trazadas por la entidad.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Realizar un plan estratégico que sirva de guía para la administración y cumplimiento de metas propuesta por la entidad.

### **2. NO SE EFECTÚA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

La cooperativa no realiza publicidad de los servicios que ofrece por ende sus productos financieros no son conocidos por los posibles socios potenciales.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Realizar un plan de marketing para la cooperativa con el fin captar nuevos clientes y dar a conocer los productos financieros que ofrece.

## **FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **1. NO TIENE UN CÓDIGO DE CONDUCTA**

La entidad no cuenta con un código de conducta que norme el comportamiento de los empleados de la cooperativa, solo se hace mención en forma verbal sobre los valores éticos y morales.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General:**

Implantar un código de conducta, el mismo que deber ser socializado a todo el personal de la entidad, con la finalidad de que todos los funcionarios practiquen los valores éticos y morales ya que es un instrumento indispensable para llevar un ambiente laboral adecuado.

### **2. DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

La cooperativa no cuenta con suficiente recurso humano, motivo por el cual el asesor de créditos realiza varias actividades a la vez, es quien otorga los créditos y recauda los mismos, ocasionando que al salir a recuperar cartera de créditos el proceso de

otorgación de créditos no se agilite en la oficina o viceversa, por lo tanto esto provoca la pérdida de clientes.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Contratar a otra persona para el área de cobranzas para que salga a notificar a los socios que no han cancelado puntualmente sus cuotas, con el fin de recuperar cartera de crédito vencida, aprovechando que realizará un trabajo de campo, deberá realizar también publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa con el propósito de captar nuevos socios, mientras que el asesor de crédito realizará actividades como: otorgar préstamos en el menor tiempo posible cumpliendo con lo establecido en Manual de Crédito y Manual de Funciones del Asesor de Crédito, además deberá realizar otras actividades acordes a su función como preparar informes mensuales y anuales indicando el número y montos de créditos colocados y tiempo utilizado para el desembolso de cada uno.

### **3. NO CUENTAN CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

La institución no cuenta con un plan de capacitación para los trabajadores de la cooperativa ya que no se da mayor relevancia al talento humano, lo que provoca que los trabajadores no tengan conocimientos suficientes para desarrollar las actividades de forma correcta.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Diseñar un plan de capacitación anual para el recurso humano de la entidad, que permita ir actualizando sus conocimientos para el desarrollo correcto de las actividades ejecutadas en cada proceso, de esta manera tener un personal con competencia profesional.

### **4. NO SE REALIZAN PRESUPUESTOS**

La cooperativa no elabora presupuestos, por cuanto no planifican las actividades de administración eficaz de recursos, ni tampoco organizan el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la entidad.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Realizar el presupuesto de la entidad, ya que es un instrumento muy útil que contiene el programa de acción de las distintas áreas de la cooperativa que se orienta hacia la consecución de metas y objetivos institucionales.

### 5. INEXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

La entidad no cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección del personal debido a que la máxima autoridad no supo a quién delegar la realización del mismo, ocasionando selección y contratación del personal sin perfil profesional para cada área, como la contratación de personal sin título profesional de tercer nivel y sin experiencia.

### RECOMENDACIÓN:

#### Al Gerente General

En el caso de requerir nuevo personal, contratar el servicio de una empresa externa que realice el reclutamiento y selección del personal idóneo para desempeñar el cargo solicitado por la entidad.

### 6. NO APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN.

La entidad no aplica indicadores de gestión a causa del desconocimiento para la implantación de los mismos, lo que provoca no contar con parámetros para la medición de la gestión institucional.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Aplicar indicadores de gestión que permitan contar con información constante, real y precisa sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la entidad, que contribuya a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

## **7. NO SE VERIFICA LA EXACTITUD DE LA DOCUMENTACIÓN**

En la COAC “Credi Latina” Ltda. Matriz Píllaro, el asesor de crédito no realiza la verificación de los documentos, en cuanto a los requisitos para acceder a un crédito que están establecidos en el manual de créditos, poniendo en riesgo los recursos económicos de la entidad, al no recuperar oportunamente cartera créditos, ya que no poseen documentación completa que sirva de respaldo.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Asesor de Crédito:**

- Cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos en el Manual de Crédito.
- Realizar un análisis minucioso sobre el socio que desee acceder un crédito.

## **8. EL ACCESO A CAJA NO ESTÁ LIMITADO A PERSONAL SOLO AUTORIZADO**

En la entidad el acceso a caja no está limitado al personal solo autorizado, debido a que no disponen de rótulos de información, ocasionando el ingreso a caja de personas no autorizadas como familiares, amigos, y conocidos lo cual representa un riesgo eminente de sustracción de dinero.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General:**

Poner los rótulos informativos en las áreas restringidas de la entidad, el cual facilitará la fácil visibilidad y comprensión por parte de los clientes de la cooperativa en cuanto al acceso a las áreas limitada, lo cual permita salvaguardar los bienes de la cooperativa.

## **9. FALTA DE SUPERVISIÓN AL PERSONAL**

No se supervisa al personal en el momento de ejecución de sus actividades, ya que no destinan parte de su tiempo para controlar estas actividades, esto provoca en muchas ocasiones que el personal se dedique a otras actividades descuidando las que fueron encomendadas.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General y al Consejo de Vigilancia:**

Realizar supervisiones de manera continua al personal en el momento del desarrollo de sus actividades laborales, a través de visitas imprevistas.

### **10. NO SE DA SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

La entidad no realiza el seguimiento de cumplimiento de recomendaciones proporcionadas por auditorías externas, debido a la falta de interés por parte de las máximas autoridades, lo cual provoca seguir trabajando de manera inadecuada.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al gerente general:**

Dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones sugeridas por personal experto luego de realizar una auditoria externa, ya que esto permitirá mejorar en todos sus aspectos a la entidad.

## **FASE III EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS**

### **1. EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE CRÉDITOS**

La cooperativa retrasa el otorgamiento de créditos de 1 a 2 días de acuerdo a los montos solicitados con relación al tiempo establecido en el manual de crédito, debido a que el asesor de créditos se ausenta de las instalaciones de la entidad ya que sale a recuperar cartera de créditos vencida y no hay una persona en la oficina para que de trámite a los créditos solicitados, lo que ocasiona inconformidad en los clientes.

## **RECOMENDACION**

### **Al Gerente General:**

Al nuevo personal contratado asignar el área de cobranzas, debe realizar las respectivas notificaciones a fin de recuperar los créditos vencidos, como su trabajo es de campo realizará también publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la entidad

con el propósito de captar nuevos socios e inversionistas, esto facilita que el asesor de crédito entregue de manera ágil y oportuna los préstamos solicitados.

## **2. EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS**

La aplicación de los incentivos económicos hacia el personal de la entidad no fue utilizada en su totalidad, es decir en un 100%, ya que los funcionarios expresan poca importancia en esta clase de incentivos o a su vez en el porcentaje de incentivo establecido.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General:**

Aumentar el valor del porcentaje establecido en incentivos económicos del 0,5% al 1%, con el fin de incentivar al personal de la entidad a traer nuevos clientes y más depósitos a plazo fijo

El valor programado para la aplicación de incentivos económicos, hacer constar en la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa.

## **3. EFICIENCIA EN MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO**

La entidad no minimiza los gastos en la realización de esta actividad, llegando a gastar más de lo programado en un 115% el cual se ubica entre el rango aceptable y máximo los cuales son alarmantes, en este caso se está dando un mal uso de los activos, porque no son utilizados adecuadamente, lo que provocó daños en los equipos de cómputo.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General:**

Instruir a los funcionarios de la entidad sobre el buen uso de los activos, y en el caso de que el bien sea dañado por negligencia, establecer la sanción que permita la reposición total o parcial del bien.

Para brindar un servicio de calidad a los todos los socios y clientes es suficiente dar dos mantenimientos en el año a los equipos de cómputo, de esta manera se optimiza los recursos económicos y tecnológicos de la cooperativa.

En la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa, hacer constar el valor económico programado para mantenimientos de equipos de cómputo.

#### **4. EFICACIA EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS**

El Asesor de Crédito no cumple con un 16,06 % de lo programado en cuanto al monto total a colocar en créditos, ya que la entidad poseen limitación en los montos de créditos a conceder, llegando a un valor máximo de 5.000,00 dólares, lo que ocasiona que los clientes no hagan uso de los servicios crediticios que ofrece la institución financiera.

#### **RECOMENDACIONES**

##### **Al Gerente General:**

Asignar en la realización del presupuesto anual el valor de 350.000,00 dólares para colocar en créditos, realizar un estudio financiero con el propósito de colocar créditos hasta 10.000,00 dólares, de esta manera poder captar más clientes y por ende maximizar el monto en la concesión de créditos.

##### **Al Asesor de Crédito:**

Maximizar la concesión de créditos, mediante la prestación de un servicio de calidad, esto comprende: dar una buena atención al cliente en cuanto a los servicios que ofrece la entidad, minimizar en tiempo en la aprobación de un crédito y por ende en su desembolso.

#### **5. EFICACIA EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS PARA LOS SOCIOS Y CLIENTES**

La entidad no desarrolla un 60 % de las gestiones programadas en cuanto al incremento de servicios, solo se cumple en un 40%, ya que de las 5 gestiones programadas solo se desarrolla dos el cobro del SOAT y el pago del Bono de Desarrollo Humano, de acuerdo a los rangos de gestión establecidos este no llega ni a un rango mínimo de cumplimiento de la meta.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General:**

- En la realización de un presupuesto anual implantar un valor económico destinado para el número de servicios programadas a incrementar en el año, con la finalidad de costearse el desarrollo de cada servicio y poder cumplir con el objetivo establecido.
- Ser más responsable en sus actividades asignadas con el fin de contribuir al mejoramiento del desarrollo institucional.

### **6. EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE SOCIOS**

La entidad no ha cumplido un 57% de la meta programada que fue el de captar 200 nuevos socios en el año, captando solo 106 socios, debido a la falta de interés de la máxima autoridad en realizar todo tipo de publicidad de servicios que brinda la cooperativa, ya que suelen hacer cada vez que se incremente un nuevo servicio, de acuerdo a los rangos de gestión establecidos la captación de nuevos socios no llega ni al rango mínimo.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General:**

Realizar todo tipo de publicidad que esté al alcance económico de la cooperativa como: la repartición de afiches publicitarios donde se debe mencionar todos los servicios que ofrece la entidad, repartiendo los días estratégicos como jueves y domingos ya que estos dos días son de feria en el cantón Píllaro, por lo tanto existe mayor circulación de las personas; realizar publicidad por la radio más sonada y buscada de la provincia de Tungurahua; intervenir en las fiestas culturales del cantón realizando campañas publicitarias, todo esto con el propósito de captar nuevos socios.

### **7. EFICACIA EN LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO**

La entidad no ha cumplido un porcentaje mínimo del 12,31% de la meta establecida que fue la de captar 800.000,00 en depósitos a plazo fijo, ya que se captó 701.499,75 dólares, debido a que no se ha desarrollado todas las actividades programadas para la captación de los depósitos a plazo fijo, ubicándose en un rango aceptable.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General:

Asignar al nuevo personal contratado para el área de cobranzas la actividad de salir por lo menos cuatro veces al mes a visitar lugares estratégicos como microempresas de lácteos y quesos, asociaciones artesanales, mini haciendas o haciendas donde se dedican a la agricultura y ganadería al por mayor, etc., con el fin de dar a conocer los servicios que brinda la entidad e incentivarles a que depositen a plazo fijo su dinero.

### 8. EFICACIA EN LA MOROSIDAD DE CARTERA DE CRÉDITO

La morosidad en la cartera de créditos de la entidad está muy elevada, ya que sobrepasa al rango de gestión establecido como máximo que es el 8%, se debe disminuir un 13,50%, para ubicarse en el rango de gestión satisfactorio.

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General y al Asesor de Créditos:

Mejorar la calificación de los créditos y al nuevo personal que la entidad va a contratar destinarle exclusivamente el área de cobranzas de cartera de créditos, con el fin de minimizar la morosidad alcanzada.

### 9. EFICACIA EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La cooperativa solo desarrolla un programa de capacitación al personal acerca del manejo del sistema informático denominado SADFIN de manera que no pudo alcanzar ni al rango mínimo establecido, dando como resultado el incumplimiento de un 80% de la meta establecida.

## RECOMENDACIONES

### Al Gerente General:

Elaborar formalmente un plan de capacitación anual para el personal colaborador y aplicarlo, a fin de garantizar el buen desarrollo de las actividades y cumplir con los objetivos institucionales.

Agregar en la elaboración del presupuesto anual un valor económico destinado para las capacitaciones programadas a realizarse.

### **10. EFICACIA EN LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS AL PERSONAL**

La cooperativa no ha aplicado un 38,33% de incentivos al personal debido a que no han realizado sus actividades de manera correcta y algunos de ellos han captado pocos depósitos a plazo fijo.

### **RECOMENDACIONES**

#### **Al Gerente General:**

Dar a conocer formalmente y aplicar el plan de incentivos hacia el personal que contribuya a una buena ejecución de tareas y un buen ambiente laboral.

Pagar puntualmente los sueldos a los trabajadores que les motive a dar lo mejor de sí con el fin de que se hagan acreedores a los incentivos programados.

Atentamente,

.....  
EGR. Sandra Sangucho



**CREDI LATINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

## **FASE V**

# **MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer una Matriz de Monitoreo Estratégico de Recomendaciones, con la finalidad de que los funcionarios de la entidad, apliquen las recomendaciones sugeridas de acuerdo a su importancia.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSIBLE	FECHA
1	Elabore la Matriz de Monitoreo estratégico de recomendaciones	MMER 1/3	S.M.S.Q	15/10/2014

Realizado por: S.M.S.Q	Fecha: 15/10/2014
Aprobado por: S.P.J.T	Fecha: 06/11/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI LATINA” LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012**

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES**

N°.	RECOMENDACIONES	AÑO 2015			REPOSABLE	OBSERVACIÓN
		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3		
		<b>% de Avance</b>				
1	Realizar un plan estratégico que sirva de guía para la administración y cumplimiento de metas propuesta por la entidad.	100%			Al Gerente General	Realizar en períodos anteriores a su aplicación.
2	Realizar un plan de marketing para la cooperativa con el fin captar nuevos clientes y dar a conocer los productos financieros que ofrece.	100%			Al Gerente General	
3	Implantar un código de conducta, el mismo que deber ser socializado a todo el personal de la entidad, con la finalidad de que todos los funcionarios practiquen los valores éticos y morales ya que es un instrumento indispensable para llevar un ambiente laboral adecuado.	100%			Al Gerente General	
4	Contratar a otra persona para el área de cobranzas para que salga a notificar a los socios que no han cancelado puntualmente sus cuotas, con el fin de recuperar cartera de crédito vencida, aprovechando que va a realizar un trabajo de campo, debe realizar también publicidad de los servicios financieros y sociales que ofrece la cooperativa con el propósito de captar nuevos socios, mientras que el asesor de crédito debe realizar actividades como: otorgar préstamos en el menor tiempo posible cumpliendo con lo establecido en Manual de Crédito y Manual de Funciones del Asesor de Crédito, también debe realizar otras actividades acordes a su función como preparar informes mensuales y anuales indicando el número y montos de créditos colocados y	100%			Al Gerente General	

	tiempo utilizado para el desembolso de cada uno.					
5	Diseñar un plan de capacitación anual para el recurso humano de la entidad, que permita ir actualizando sus conocimientos para el desarrollo correcto de las actividades ejecutadas en cada proceso, de esta manera tener un personal con competencia profesional.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	
6	Realizar el presupuesto de la entidad, ya que es un instrumento muy útil que contiene el programa de acción de las distintas áreas de la cooperativa que se orienta hacia la consecución de metas y objetivos institucionales.	100%			Al Gerente General	Realizar en períodos anteriores a la aplicación del presupuesto.
7	En el caso de requerir nuevo personal, contratar el servicio de una empresa externa que realice el reclutamiento y selección adecuado del personal idóneo para desempeñar el cargo solicitado por la entidad.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	
8	Aplicar indicadores de gestión que permitan contar con información constante, real y precisa sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la entidad, que contribuya a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	De acuerdo a la frecuencia de la medición de los indicadores.
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos en el Manual de Crédito.</li> <li>• Realizar un análisis minucioso sobre el socio que desee acceder un crédito.</li> </ul>	33,33%	33,33%	33,33%	Al Asesor de Créditos	
10	Poner los rótulos informativos en las áreas restringidas de la entidad, el cual facilitará la fácil visibilidad y comprensión por parte de los clientes de la cooperativa en cuanto al acceso a las áreas limitada, lo cual permita salvaguardar los bienes de la cooperativa.	100%			Al Gerente General	
11	Realizar supervisiones de manera continua al personal en el momento del desarrollo de sus actividades laborales, a través de visitas imprevistas.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General y al Consejo de Vigilancia	
12	Dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones sugeridas por personal experto luego de realizar una auditoria externa, ya que esto permitirá mejorar en todos sus aspectos a la entidad.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	

13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el valor del porcentaje establecido en incentivos económicos del 0,5% al 1%, con el fin de incentivar al personal de la entidad a traer nuevos clientes y más depósitos a plazo fijo</li> <li>El valor programado para la aplicación de incentivos económicos, hacer constar en la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa.</li> </ul>	100%			Al Gerente General	
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instruir a los funcionarios de la entidad sobre el buen uso de los activos, y en el caso de que el bien sea dañado por negligencia, establecer la sanción que permita la reposición total o parcial del bien.</li> <li>Para brindar un servicio de calidad a los todos los socios y clientes es suficiente dar dos mantenimientos en el año a los equipos de cómputo, de esta manera se optimiza los recursos económicos y tecnológicos de la cooperativa.</li> </ul>	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General Todos los funcionarios.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa, hacer constar el valor económico programado para mantenimientos de equipos de cómputo.</li> </ul>	100%			Al Gerente General	
15	Asignar en la realización del presupuesto anual el valor de 350.000,00 dólares para colocar en créditos, realizar un estudio financiero con el propósito de colocar créditos hasta 10.000,00 dólares, de esta manera poder captar más clientes y por ende maximizar el monto en la concesión de créditos.	100%			Al Gerente General	Realizar en períodos anteriores a la aplicación del presupuesto.
16	Maximizar la concesión de créditos, mediante la prestación de un servicio de calidad, esto comprende: dar una buena atención al cliente en cuanto a los servicios que ofrece la entidad, minimizar en tiempo en la aprobación de un crédito y por ende en su desembolso.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Asesor de Crédito	
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la realización de un presupuesto anual implantar un valor económico destinado para el número de servicios programadas a incrementar en el año, con la finalidad de costearse el desarrollo de cada servicio y poder cumplir con el objetivo establecido.</li> </ul>	100%			Al Gerente General	Realizar en períodos anteriores a la aplicación del presupuesto.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser más responsable en sus actividades asignadas con el fin de contribuir al mejoramiento del desarrollo institucional.</li> </ul>	33,33%	33,33%	33,33%	Todos los funcionarios.	

18	Realizar todo tipo de publicidad que esté al alcance económico de la cooperativa como: la repartición de afiches publicitarios donde se debe mencionar todos los servicios que ofrece la entidad, repartiendo los días estratégicos como jueves y domingos ya que estos dos días son de feria en el cantón Píllaro, por lo tanto existe mayor circulación de las personas; realizar publicidad por la radio más sonada y buscada de la provincia de Tungurahua; intervenir en las fiestas culturales del cantón realizando campañas publicitarias, todo esto con el propósito de captar nuevos socios.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	
19	Asignar al nuevo personal contratado para el área de cobranzas la actividad de salir por lo menos cuatro veces al mes a visitar lugares estratégicos como microempresas de lácteos y quesos, asociaciones artesanales, mini haciendas o haciendas donde se dedican a la agricultura y ganadería al por mayor, etc., con el fin de dar a conocer los servicios que brinda la entidad e incentivarles a que depositen a plazo fijo su dinero.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General	
20	Mejorar la calificación de los créditos y al nuevo personal que la entidad va a contratar destinarle exclusivamente el área de cobranzas de cartera de créditos, con el fin de minimizar la morosidad alcanzada.	33,33%	33,33%	33,33%	Al Gerente General y al Asesor de Crédito	
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar formalmente un plan de capacitación anual para el personal colaborador y aplicarlo, a fin de garantizar el buen desarrollo de las actividades y cumplir con los objetivos institucionales.</li> <li>• Agregar en la elaboración del presupuesto anual un valor económico destinado para las capacitaciones programadas a realizarse.</li> </ul>	100%			Al Gerente General	
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer formalmente y aplicar el plan de incentivos hacia el personal que contribuya a una buena ejecución de tareas y un buen ambiente laboral.</li> <li>• Pagar puntualmente los sueldos a los trabajadores que les motive a dar lo mejor de sí con el fin de que se hagan acreedores a los incentivos programados.</li> </ul>	100%			Al Gerente General	

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Al efectuar la primera fase de la Auditoría de Gestión, se obtuvo un conocimiento general de la cooperativa donde se detecta ciertas debilidades sobre las cuales se establecen recomendaciones en el informe de estudio preliminar.
- La evaluación del Sistema de Control Interno mediante el método COSO I, permite medir el grado de seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera; y, cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables. Las debilidades encontradas dieron la pauta para el establecimiento de recomendaciones resumidas en el Informe de Control Interno que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los distintos procesos.
- La aplicación de los Indicadores de Gestión, es muy importante en una entidad porque permite calcular el logro de los objetivos y estrategias institucionales, a través de la medición continua de los indicadores se realiza los ajustes necesarios, con el fin de hacerlo cada vez más preciso, ágil y oportuno.
- Como producto final del trabajo de Auditoría de Gestión se incluye un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar las operaciones al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro
- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Latina” Ltda., del cantón Píllaro, se logra cumplir el objetivo general, que fue evaluar los niveles de eficacia y eficiencia de las actividades que se realiza en la entidad.

## RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta las recomendaciones establecidas en el informe de estudio preliminar con el fin de disminuir las debilidades encontradas.
- Evaluar constantemente el Sistema de Control Interno de la cooperativa, con la finalidad de medir y vigilar el buen desempeño de las actividades desarrolladas dentro y fuera de la institución y tomar las medidas necesarias para dar solución a los problemas detectados.
- Aplicar indicadores de gestión de manera continua para evaluar y optimizar la utilización de los recursos; humanos, materiales y financieros en términos de eficiencia y eficacia.
- La cooperativa deben captar las recomendaciones emitidas en informe final de la presente auditoría, ya que son realizados sobre los hallazgos encontrados, y monitorear el buen funcionamiento de los controles establecidos, con el fin de mejorar los distintos procesos y actividades de la institución.
- Se sugiere a la entidad aplicar periódicamente Auditorías Internas con el fin de evaluar las actividades de la institución y determinar si los distintos procesos están enmarcados dentro de los lineamientos y parámetros que permitan brindar un servicio de calidad a la comunidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

(s.f.). Norma Internacional de Auditoría N° 6.

Aguilar, R.M. (1966). Métodos de Investigación. Bogota: ECOE Ediciones.

April, V.H. (2003). Metodología de la Investigación. Quito: MC GRAW HILL

Beltrán Jaramillo, J.M. (2010). Indicadores de Gestión Quito: 3R Editors.

Bernal Torres, C.A. (2006). Enfoque Investigativo. Colombia: Eco Ediciones.

Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral: Normas y Procedimientos*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Contraloría General del Estado. (2007). Manual de Auditoría de Gestión. Quito. Ábaco.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credi Latina" Ltda. (2013). Estatutos. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Gutiérrez Alberto, P.(2009). Auditoría un Enfoque Práctico. Quito: Clara M.a de la Fuente Rojo.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México: Marcela I.

Maldonado E, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Ábaco.

Mantilla B, S. A. (2009). Control Interno. Colombia: ECOE Ediciones.

Martínez Becardino, C. (1998). Procesos de Investigación. Colombia: ROESGA.

Rodrigo Estupiñan & Firma de Contadores Públicos. (2009). *Papeles de Trabajo*. Bogota: ROESGA.

## LINKOGRAFÍA

Cordova Alexandra. (Septiembre de 2006). *Manual de auditoría de gestión para rexa asociados*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11142/1/29071\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11142/1/29071_1.pdf)

Maldonado, L., & Fernandez, J. (2009). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las pymes empresas de servicio*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/15855/2/resumen%20del%20cicyt.docx>

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>  
fecha de recuperación: 2 de Diciembre del 2013

Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (2008). *Auditoria de gestion*. Recuperado el 4 de enero de 2014, de Universidad de Barcelona (España): <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Identificación de la empresa



### Anexo 2. Documento de Notificación



**NOTIFICACIÓN N°** \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: ..... Socio N° .....  
 Dirección: ..... Fecha: ..... Recibido por: .....



**NOTIFICACIÓN N°** \_\_\_\_\_

Socio #	Ciudad	Día	Mes	Año

Deudor: ..... Dir: .....  
 Garante: ..... Dir: .....

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Latina le comunica a usted que su cuota de crédito se encuentra vencido por lo que debe acercarse a la INSTITUCIÓN, la finalidad de este comunicado es para evitar problemas y gastos de trámites judiciales que perjudica la dignidad de usted, por lo que tiene un PLAZO DE 24 HORAS a realizar el cumplimiento con la COOPERATIVA, caso contrario la institución se verá obligada a ejecutar la demanda de LEY para el EMBARGO O SECUESTRO DE LOS BIENES INMUEBLES.

<b>DIAS VENCIDOS</b>	
<b>VALOR VENCIDO</b>	
<b>VALOR NOTIFICACIÓN</b>	
<b>TOTAL A PAGAR</b>	

En caso de no cancelar sus obligaciones en un plazo de 48 HORAS, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Latina, registrará su demora en la Central de Riesgos .

Asesor de Crédito  
 Telf.: \_\_\_\_\_

Dep. de Crédito  
 y Cobranza

coac\_credilatina@gmail.com

**PILLARO**  
 Telf.: (03) 2873565

**SALCEDO**  
 Telf.: (03) 2730309

**CAYAMBE**  
 Telf.: (02) 2363860

**RIOBAMBA**  
 Cel.: 0989 066972

**CHUNCHI**  
 Cel.: 0998 526438

**COCA**  
 Cel.: 0988 015784

**Anexo 3 Solicitud de crédito**

*por tu futuro...*



**CREDI LATINA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

Nota: Los datos por usted proporcionado son de carácter confidencial y sujetos de comprobación, cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito.		<b>TIPO DE CRÉDITO</b> Ordinario <input type="radio"/> Consumo <input type="radio"/> Microcrédito <input type="radio"/> Credimercado <input type="radio"/> Emergente <input type="radio"/>
SOCIO No. _____	CRÉDITO No. _____	
FECHA DE SOLICITUD _____		
<b>DATOS DE CRÉDITO</b>		
Monto Solicitado \$ _____ dólares	<b>DESTINO</b> Comercio <input type="radio"/> Compra de terreno <input type="radio"/> Viajes <input type="radio"/> Compra de vehículo <input type="radio"/>	<b>FORMA DE PAGO</b> Cuotas semanales <input type="radio"/> Cuotas quincenales <input type="radio"/> Cuotas mensuales <input type="radio"/> Otros <input type="radio"/>
Para un plazo de _____	Ganadería <input type="radio"/> Agricultura <input type="radio"/> Otros <input type="radio"/>	
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>		
Nombres _____ Nro.céd. Identidad _____ Estado Civil _____ Edad _____ Nacionalidad _____ Domicilio: Cantón _____ Parroquia _____ Comunidad _____ Sector _____ Clda. _____ Barrio _____ Calles _____ No.Casa _____ Telf. _____ No. de Cargas Familiares _____ Existe separación de bienes Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Vivienda Propia <input type="radio"/> Arrendada <input type="radio"/> Familiares <input type="radio"/> Libreta de otras Coop./Bancos (Nombre) _____ Cta. Bancos _____ No. de Cuenta o Libreta _____ Tiene Préstamo Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Telf. _____ Telf. _____ Referencia de Domicilio _____ Telf. _____ Referencia Personal _____ Telf. _____ Referencia Comercial _____ Telf. _____		
<b>OCUPACIÓN DEL SOLICITANTE EN CASO DE SER EMPLEADO</b>		
Nombre de la empresa _____ Dirección de la empresa: Cantón _____ Sector _____ Barrio _____ Teléfono de la empresa _____ Tiempo de la empresa _____ Cargo que desempeña _____ Sueldo que percibe \$ _____ Remesas que recibe _____		
<b>OCUPACIÓN DEL SOLICITANTE EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO</b>		
Nombre del negocio _____ Domicilio: Cantón _____ Sector _____ Avenida/ Calles _____ Actividad _____ Telf. _____ Sueldo mensual que recibe _____ Plaza/ mercado _____		
<b>DATOS DEL CONYUGE SOLICITANTE</b>		
Nombre _____ C.I. _____ Ocupación _____ Dirección de la trabajo: Ciudad _____ Sector _____ Institución/Empresa _____ Telf. _____ Cargo _____ Tiempo de Trabajo _____ Sueldo _____ ¿Es socio de la cooperativa? _____ Si No _____ ¿En otras cooperativas/bancos, nombre? _____ No. de cuenta o socio _____		

