



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tesis previa a la obtención de Título de:  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**TEMA:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO DE LA CIUDAD DE CUENCA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO - DICIEMBRE DE 2013”.

**AUTORA:**

Gladys Alexandra Neira Yumbra

**DIRECTOR:**

Ing. René Coronel

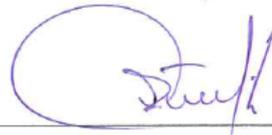
**CUENCA- ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos del trabajo de grado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO DE LA CIUDAD DE CUENCA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO - DICIEMBRE DE 2013”**, realizado por la estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Gladys Alexandra Neira Yumbla. Obteniendo un producto que cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como trabajo final de grado.

Cuenca, Febrero de 2015



---

Ing. René Coronel

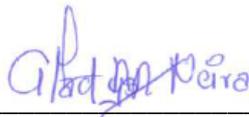
DIRECTOR

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, la investigación, el análisis realizado así como sus recomendaciones y conclusiones del presente trabajo de grado son de exclusiva responsabilidad de la autora y autoriza a la Universidad Politécnica Salesiana hacer uso de ella para sus fines académicos.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, Febrero de 2015



---

Gladys Alexandra Neira Yumbra  
C.I. 010658498-0

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, que comparten todos sus conocimientos, y entregan toda su paciencia para formar a profesionales.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por darme la oportunidad de realizar este trabajo de fin de carrera.

Asimismo a mi director de tesis, Ing. René Coronel gracias por ayudarme a culminar este trabajo.

*Gladys Neira*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por darme salud y fuerza para seguir adelante, a mis padres, y esposo por el apoyo moral y espiritual, gracias por ser mi inspiración de cada día.

*Gladys Neira*

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	1
1.1 DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	1
1.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	1
1.3 ETAPAS O FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	2
1.4 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	3
1.4.1 Técnicas de verificación ocular.....	3
1.4.2 Técnicas de verificación verbal.....	4
1.4.3 Técnicas de verificación escrita .....	4
1.4.4 Técnicas de verificación documental.....	5
1.4.5 Técnicas de verificación físicas .....	5
1.5 PAPELES DE TRABAJO .....	6
1.6 INDICADORES DE GESTIÓN .....	8
1.7 CONTROL INTERNO .....	9
1.7.1 Objetivos.....	9
1.7.2 Importancia.....	10
1.7.3 Componentes del control interno.....	10
CAPÍTULO II.....	15
MARCO CONSTITUTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	15
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	15
2.2 PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO .....	16
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.3.1 MISIÓN 2013.....	16
2.3.2 VISIÓN 2013 .....	17
2.3.3 OBJETIVOS.....	17
2.3.4 VALORES.....	18
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS .....	21
2.6 ANÁLISIS FODA .....	21

2.7	ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA.....	21
2.7.1	Misión sección cajas .....	22
2.7.2	Misión sección Balcón de servicios.....	22
2.7.3	Objetivos del área .....	22
2.7.4	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	23
2.7.5	Estructura del área.....	24
2.7.6	Personal que integra el área operativa sección cajas y Balcón de servicios. ...	25
2.7.7	Funciones del personal del área operativa de las secciones de cajas y balcón de servicios .....	25
CAPÍTULO III.....		28
Auditoría de Gestión al Área de Gestión Operativa secciones de cajas y Balcón de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Cuenca.....		28
3.1.	FASE I: Conocimiento Preliminar.....	29
3.1.1	Elaboración y Firma del acuerdo .....	29
3.1.2.	Programa de Auditoría fase I .....	29
3.1.3	Notificación de Auditoría de Gestión.....	31
3.1.4	Entrevistas .....	32
3.1.5	Recorrido por la Cooperativa .....	33
3.1.6	Solicitud del Archivo permanente .....	35
3.1.7	Revisión del Reglamento Interno.....	35
3.1.8	Análisis de la visión sistémica y Estratégica.....	42
3.1.9	Matriz Insumo Proceso Producto.....	47
3.1.10	Evaluación del control interno preliminar.....	49
3.1.11	Componentes.....	51
3.1.12	Principales Indicadores.....	52
3.2	FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA. ....	54
3.2.1	Programa fase II.....	54
3.2.2	Cuestionarios por componente .....	55
3.2.3	Plan de muestreo .....	60
3.2.4	Matriz de nivel de confianza y riesgo por componente.....	62
3.2.5	Matriz de riesgo enfoque por componente .....	63
3.2.6	Programa de auditoría para el área operativa, “Cajas y Balcón de servicios” ..	67
3.2.7	Informe de control interno.....	67
3.2.8	Reporte de planificación preliminar y Específica.....	67
3.3	FASE III: EJECUCIÓN .....	68
3.3.1	Programa de auditoría para la Fase III.....	68

3.3.2 Aplicación del programa por componente .....	69
3.3.3 Indicadores .....	94
3.3.4 Hoja de Hallazgos .....	110
3.3.5 Comunicación provisional.....	126
3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	127
3.4.1 Programa de Auditoria fase IV .....	127
3.4.2 Modelo de convocatoria a la lectura del informe final.....	128
3.4.3 Modelo del acta de conferencia Final.....	130
3.4.4 INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
CONCLUSIONES .....	177
RECOMENDACIONES .....	178
BIBLIOGRAFÍA .....	179
ANEXOS .....	180
Anexo 1: Elaboración y firma del acuerdo .....	180
Anexo 2: Nómina del personal relacionado al área auditada.....	183
Anexo 3: Departamentalización.....	184
Anexo 4: Encuestas 2013.....	185
Anexo 5: Marcas de Auditoría .....	186

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una cooperativa representativa a nivel nacional, gracias a su gran cobertura y, por ende, su representativo número de socios, se considera esencial evaluar la atención brindada a los socios y clientes.

En esta temática, en el presente trabajo se realiza una auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Cuenca, ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 al área de Gestión de Operativa misma que según el organigrama estructural 2013 se encuentra compuesta por las secciones de Cajas y Balcón de servicios, al ser las áreas que se encuentran relacionadas directamente con los socios se tiene como objetivo evaluar el desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus metas así como la satisfacción de los socios y clientes con el servicio recibido.

Gracias a la aplicación de la auditoría, se podrá conocer las deficiencias y debilidades internas del área, la que permitirá a su vez posterior a su evaluación solucionar las mismas y propender a alcanzar las metas planteadas.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico de los aspectos Generales de la Auditoría de Gestión, mismos fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación.

En el capítulo II, se hace mención al Marco Constitutivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, como: una breve reseña histórica, Misión, Visión, Objetivos, principios, estructura, y además un conocimiento general del área auditada.

En el capítulo III, se realiza la aplicación del caso práctico, la cual tiene como objetivo específico evaluar las actividades del área auditada en sus dos secciones Cajas y Balcón de servicios y verificar su eficiencia y eficacia en sus funciones comprobando la satisfacción del cliente a través del servicio otorgado por las dos secciones.

Posteriormente se procederá a realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones correspondientes a la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 1.1 DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión consiste en el examen posterior que se efectúa a las operaciones administrativas de una entidad con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, y a su vez, verificar si estos fueron logrados con eficiencia, eficacia, economía, impacto, calidad y equidad.

Por ende, es “una herramienta de ayuda para los gerentes, por cuanto va dirigida a evaluar las fuerzas y debilidades de una organización estableciendo las recomendaciones oportunas, con el fin de que la empresa alcance un grado satisfactorio de optimización”<sup>1</sup>.

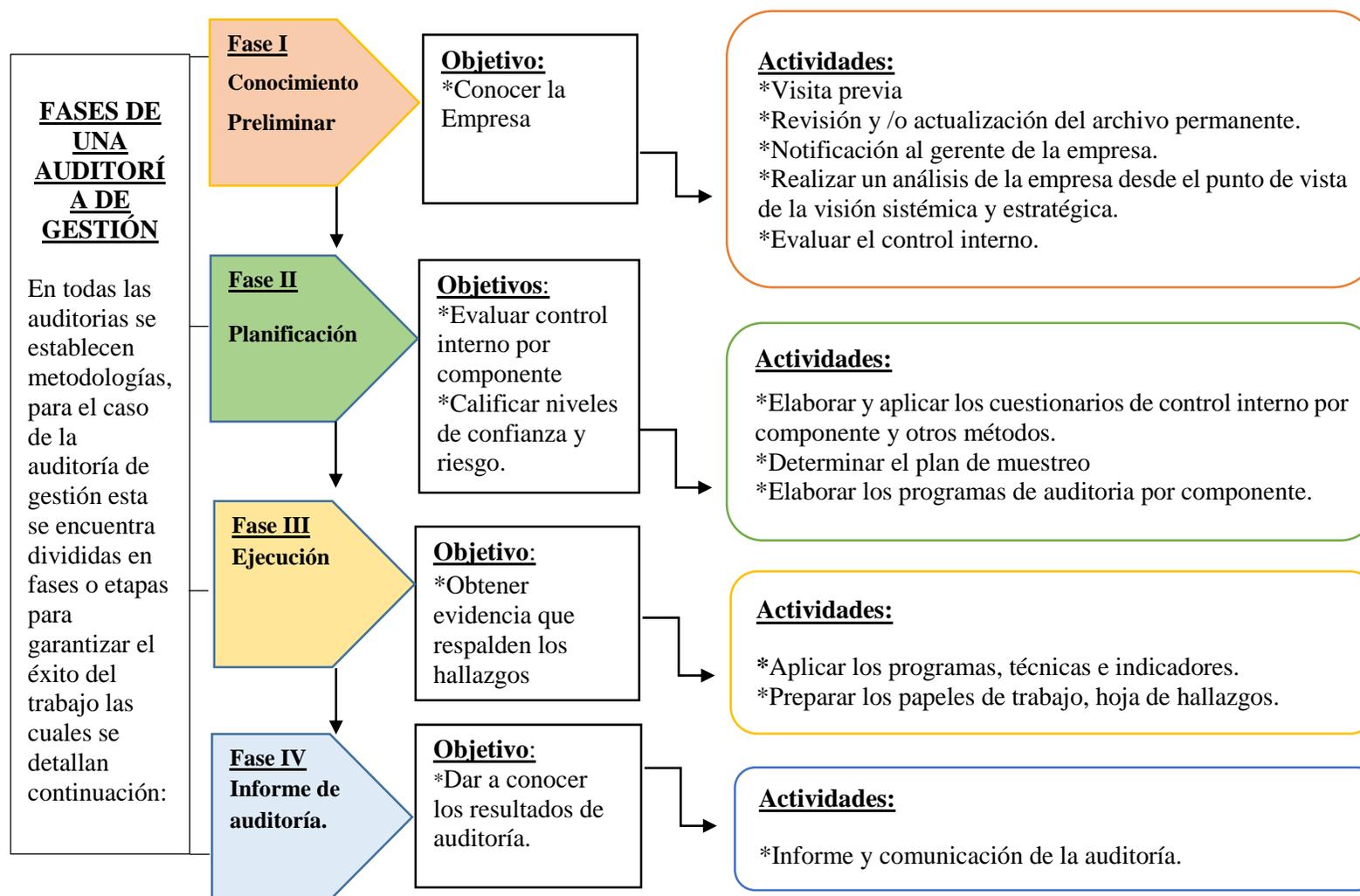
### 1.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es importante ya que sirve como una herramienta que permite evaluar las operaciones o actividades de una entidad, mismas que identifica donde se está utilizando adecuadamente los recursos, y a su vez permite a los gerentes de una entidad asesorarse sobre las debilidades que puedan presentarse permitiendo tomar medidas correctivas que contribuya a alcanzar las metas planteadas.

---

<sup>1</sup> LISCANO ARIAS Evelyn Carolina, *Auditoría de Gestión en el departamento de registro y control de la dirección de Recursos Humanos*, 2001. Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/p167.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/p167.pdf)

### 1.3 ETAPAS O FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Grafico N° 1:** Etapas o fases de la auditoría de gestión

**Elaborado por:** Por la Autora

**Fuente:** MALDONADO, Milton K, Auditoría de Gestión, 2011, pág., 41- 45

## 1.4 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría, son aquellos métodos o herramientas que utiliza el auditor para obtener información necesaria y emitir su opinión de auditoría.

Durante el proceso de auditoría al evaluar el control interno se debe obtener información suficiente, competente y pertinente, que respalde el informe de auditoría, así como los hallazgos.

Entre las técnicas de auditoría más conocidas tenemos las siguientes:

Técnicas de Verificación Ocular:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comparación</li><li>▪ Observación</li><li>▪ Revisión Selectiva</li><li>▪ Rastreo</li></ul>
Técnicas de Verificación Verbal:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indagación</li></ul>
Técnicas de Verificación Escrita:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conciliación</li><li>▪ Confirmación</li></ul>
Técnicas de Verificación Documental:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comprobación</li></ul>
Técnicas de Verificación Física:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inspección</li></ul>

**Tabla N° 1:** Técnicas de auditoría de gestión

**Fuente:** MALDONADO, Milton K, Auditoría de Gestión, 2011.

### 1.4.1 Técnicas de verificación ocular

Esta técnica se usa durante todo el proceso de auditoría que permite al auditor comprobar personalmente las actividades y procesos que se están analizando, y se clasifica en:

- **Comparación:** “Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> MALDONADO E, Milton K, *Auditoría de Gestión*, 4ta. Edición, Quito Ecuador 2011, p. 78.

- **Observación:** 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, cómo el personal realiza ciertas operaciones.<sup>3</sup>
  
- **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”.<sup>4</sup>
  
- **Rastreo:** “Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica es seguir el registro diario hasta su pase a la cuenta mayor general con el fin de comprobar su corrección o viceversa”<sup>5</sup>.

#### 1.4.2 Técnicas de verificación verbal

- **Indagación:** Es la información que se obtiene de manera verbal ya sea del personal de la entidad auditada o de terceros.

#### 1.4.3 Técnicas de verificación escrita

- **Conciliación:** “Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados”.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ídem., pág. 81.

<sup>4</sup> Ídem., pág. 81.

<sup>5</sup> Ídem., pág. 81.

<sup>6</sup> Ídem., pág. 79.

- **Confirmación:** “Permite comprobar la autenticidad de los registros, saldos y documentos analizados a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios internos o externos que participan, realizan o se vinculan con las operaciones sujetas a comprobación”.<sup>7</sup>

#### 1.4.4 Técnicas de verificación documental

Esta técnica se clasifica principalmente en:

- **Comprobación:** “La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho”.<sup>8</sup>

Esta técnica puede ser aplicada cuando el auditor necesite confirmar o comprobar la veracidad de ciertas actividades u operaciones por sí mismo, que están siendo objeto de análisis en el proceso de auditoría.

#### 1.4.5 Técnicas de verificación físicas

- **Inspección:** Esta técnica hace referencia a la constatación física que realiza el auditor ya sea a operaciones, valores o documentos, que están siendo objeto de estudio en la auditoría referentes a la entidad auditada, que se realiza con la finalidad de comprobar su existencia, autenticidad o veracidad, a su vez está por su naturaleza se combina con otras técnicas como: la observación, indagación, comparación, etc., que permite la obtención de información relevante para el proceso de auditoría y para la sustentación del informe.

---

<sup>7</sup> Ecured, conocimiento con todos y para todos, técnicas de recolección de información. Disponible en: [http://www.ecured.cu/index.php/Tecnicas\\_de\\_recolección\\_de\\_información](http://www.ecured.cu/index.php/Tecnicas_de_recolección_de_información).

<sup>8</sup> MALDONADO, Milton K. Op. Cit. p. 78.

## 1.5 PAPELES DE TRABAJO

Según la norma internacional de auditoría 9, “los papeles de trabajo: Es el material (papeles de trabajo) preparados por y para, u obtenidos o retenidos por el auditor en conexión con el desempeño de la auditoría. Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, películas, medios electrónicos, u otros medios”.<sup>9</sup>

En este contexto, los papeles de trabajo pueden ser elaborados por el auditor, obtenidos por la entidad o terceros y que pueden ser físicos o digitales, que a juicio del auditor se convierten en suficiente evidencia que respalden los hallazgos, además de las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría.

### ▪ **Importancia**

Los papeles de trabajo tienen su importancia debido a que en ellos consta la información que el auditor analiza durante el proceso de auditoría convirtiéndose en medios principales para emitir una opinión en el informe final de auditoría.

En el proceso de la auditoría los papeles de trabajo tienen su importancia debido a que:

- Constituyen los medios de prueba de una labor desarrollada
- Indica la forma como se desarrolló el trabajo.
- Sirven de apoyo a principios, normas y procedimientos aplicados.
- Sirven de medio de prueba de los programas.
- Constituyen evidencias de la labor profesional desarrollada.
- Sirven de fuente de consulta para posteriores auditorías.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> EDI-ÁBACO CÍA. LTDA, *Norma Internacional de auditoría NIA 9: Documentación sec. 230*, párrafo. 3, tomado de los textos originales del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) primera edición: En Recursos Informáticos: 2002.

<sup>10</sup> YANZA GAIBOR Sonia Maribel, *análisis e interpretación de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento*, Tesis Universidad Central del Ecuador, Quito, marzo de 2012. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1062/1/T-UCE-0003-135.pdf>

“Los papeles de trabajo sirven para dejar constancia escrita del trabajo realizado por el auditor ejemplo: el conocimiento del negocio de la empresa, revisión y evaluación del control interno. También recogen las conclusiones a las que llega el auditor como resultado de su trabajo: ejemplo deficiencias de control interno, ajustes y reclasificaciones”.<sup>11</sup>

- **Archivos de papeles de trabajo**

Los archivos de papeles de trabajo deben ser referenciados para su fácil identificación y se clasifican en:

- **Archivo Permanente (A/P)**

Son aquellos documentos que sirven de fuente de información para futuras auditorías. “Contienen información actualizada y está conformado por todos los documentos que tienen carácter de permanencia en la empresa o institución, es decir que no cambian; y esos son: Estatutos de Constitución, Políticas, manuales, reglamento, contratos, etc.”

<sup>12</sup>

- **Archivo Corriente (A/C)**

Son aquellos papeles que el auditor elabora de acuerdo a las necesidades y va utilizando en el proceso de auditoría, mismos que permite emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, además que sirven de sustento del informe.

---

<sup>11</sup> Ídem., pág. 60.

<sup>12</sup> Ídem., pág. 64.

## ▪ **Referenciación**

Es importante la referenciación de los papeles de trabajo para su fácil identificación, “este debe hacerse en la parte superior derecha del papel de trabajo y en color diferente al utilizado en la elaboración del mismo, que de acuerdo con la norma de archivo se hace en rojo.”<sup>13</sup>

## **1.6 INDICADORES DE GESTIÓN**

“Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.”<sup>14</sup>

En este contexto, son herramientas o instrumentos que permite medir el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por una entidad.

## ▪ **Objetivo de los indicadores**

“Aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas”.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Disponible en: <http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?tip=art&id=266>

<sup>14</sup> BELTRÁN JARAMILLO Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, segunda edición, julio de 2004, p. 35-36.

<sup>15</sup> Asociación española para la calidad (AEC) ,2013. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Según el manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, 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 planteadas por la organización.<sup>16</sup>

## 1.7 CONTROL INTERNO

Según la Norma Internacional de Auditoría 6 , El término “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, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable<sup>17</sup>.

En este contexto, el control interno son las diferentes medidas, actividades o planes que adopta e implementa una entidad o empresa, con la finalidad salvaguardar sus recursos y contribuir al logro de los objetivos planteados, para el cumplimiento de los mismos será necesaria la colaboración de todo el personal que labora en una entidad.

### 1.7.1 Objetivos

- “Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas”.

---

<sup>16</sup> Contraloría General del Estado, *Manual de auditoría de Gestión*, Quito 22 de noviembre de 2001, p. 83.

<sup>17</sup> Corporación Edi-ábaco CIA. Ltda., Normas Internacionales de Auditoría NIA 6, *Evaluación de Riesgo y Control Interno*, Editado en Ecuador 2002, párrafo. 8, Sec 400.

- “Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados”.<sup>18</sup>

### 1.7.2 Importancia

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, ya que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.<sup>19</sup>

### 1.7.3 Componentes del control interno

Según el modelo COSO I, los componentes del control interno son cinco que se encuentran interrelacionados y son:

- **AMBIENTE DE CONTROL**

Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Se refiere, al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> CORDOVA CRUZATTY María Alexandra, *Manual de Auditoría de gestión para Rexa Asociados Cobranzas*, Universidad tecnológica Equinoccial, Quito Septiembre de 2006.

<sup>19</sup> LM Paz Novoa, Tesis UPS, *Capítulo I control interno-* 2012, Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1450/1/CAPITULO%201.pdf>

<sup>20</sup> Contraloría General del Estado, Normas Técnicas de control Interno, *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*, 6 de febrero de 2014, p. 6.

Por lo tanto, el ambiente de control es el fundamento de los demás componentes ya que busca situar un adecuado entorno en la entidad, que permita generar conductas positivas en los colaboradores que contribuyan a mantener un adecuado control interno, a continuación se menciona dos aspectos que contribuye a mantener un adecuado ambiente de control:

- **Integridad y valores éticos.** “Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo”.<sup>21</sup>
- **Competencia.** “Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad”.<sup>22</sup>

#### ▪ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

“La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.” Ya que toda empresa está expuesta a riesgos sean estos de fuente externa o interna.<sup>23</sup>

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán

---

<sup>21</sup> s/a, *Capítulo siete el control interno*, 2013. Disponible en: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Contraloría General del Estado, *Normas Técnicas de control Interno*, Op. Cit. p. 11.

los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.<sup>24</sup>

- **Identificación de Riesgos:** “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos”.<sup>25</sup>
  
- **Plan de mitigación de riesgos:** “Se realizará el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que pueden impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos”.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ídem., p. 11.

<sup>25</sup> Ídem., p. 11.

<sup>26</sup> COSO, Control interno – *Marco Integrado Resumen Ejecutivo*, Mayo 2013

- **Separación de funciones y rotación de labores:** La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que existan independencia, separación de funciones incompatibles y reducción de riesgo de errores o acciones irregulares.<sup>27</sup>
  
- **Supervisión:** “Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas de regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno”.<sup>28</sup>

## ▪ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.<sup>29</sup>

Por lo tanto, la información debe ser oportuna que permita a cada colaborador cumplir adecuadamente sus funciones.

- **Controles sobre los sistemas de información:** “Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles”.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Contraloría General del Estado, *Normas Técnicas de control Interno*, Op. Cit. pág. 14.

<sup>28</sup> Ídem., pág. 14-15

<sup>29</sup> Ídem., pág. 100-101

<sup>30</sup> Ídem., pág. 101.

- **Comunicación:** “Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución”.<sup>31</sup>

- **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente.<sup>32</sup>

A continuación se presenta dos puntos importantes que se debe tomar en cuenta del quinto componente del COSO:

- **Seguimiento continuo:** La máxima autoridad, efectuara un seguimiento constante del ambiente interno que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.<sup>33</sup>
- **Evaluaciones periódicas:** La máxima autoridad y el personal participan en la conducción de labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y control de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Ídem., pág. 102.

<sup>32</sup> s/a, *Capítulo siete el control interno*, 2013. Disponible en: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>

<sup>33</sup> Contraloría General del Estado, *Normas Técnicas de control Interno*, Op. Cit. p. 102.

<sup>34</sup> Ídem. Pág. 103.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONSTITUTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

#### 2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

A continuación se presenta un breve resumen de la historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo:

El 29 de marzo de 1993 se produjo, en la provincia del Azuay, el desastre de la Josefina. Los habitantes de Paute, cantón ubicado a 42 km de la ciudad de Cuenca, soportaron en improvisados campamentos los efectos perniciosos de la catástrofe, pero ello también sirvió para que el pueblo piense colectivamente su presente y su futuro. La crisis desatada con La Josefina fue al mismo tiempo la oportunidad de un pueblo que se negó a ser damnificado y decidió recobrar lo perdido, decidió transformar la vida, sus relaciones sociales y económicas hacia una situación incluyente, democrática, justa. Este es el origen de la Cooperativa Jardín Azuayo, un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.<sup>35</sup>

“La cooperativa tiene como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios”.<sup>36</sup>

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una de las más representativas a nivel nacional enfoca su trabajo a ayudar a los sectores de medianos y bajos recursos, contribuyendo además con la economía del País.

---

<sup>35</sup> <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos/6-historia>

<sup>36</sup> Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

## **2.2 PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**

Los diferentes principios de la Cooperativa se encuentran establecidos en el plan estratégico de la COACJA.

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;

## **2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.3.1 MISIÓN 2013**

La misión es la razón de ser de las empresas u organizaciones; en el plan estratégico con fecha de vigencia 2009-2013 se formuló la misión de la cooperativa misma que se presenta a continuación:

“Fomentamos el desarrollo de una cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones”.

### **2.3.2 VISIÓN 2013**

La visión es lo que la COACJA desea alcanzar, es la aspiración fundamental a mediano y largo plazo. En el plan estratégico con fecha de vigencia 2009-2013, se formuló la siguiente visión:

“Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad integrando pueblos y culturas.”

### **2.3.3 OBJETIVOS**

Los objetivos planteados por la entidad se encuentran establecidos en el FODA institucional 2013.

- Mejorar la percepción de calidad de los servicios por parte de los socios.
- Mantener un estándar de atención al socio, basado en la calidad y calidez.
- Incrementar el número de socios y lograr mayor fidelización y compromiso.
- Profundizar los servicios y ampliar la cobertura territorial de la COACJA.
- Mejorar la promoción e información de los servicios financieros ofrecidos.
- Fortalecer la seguridad integral de la Cooperativa.
- Mejorar la calidad de los servicios financieros existentes y promover nuevos servicios, con un concepto de integralidad de las prestaciones.
- Incorporar y retener colaboradores de alta calidad.
- Contar con personal competente y capacitado, acorde a las funciones que desempeñan mediante la gestión del TH por competencias.
- Promover un clima laboral adecuado.
- Proporcionar tecnologías efectivas de apoyo a las operaciones que permitan sostener los planes de expansión.

## 2.3.4 VALORES

Los valores de la COACJA son:

- **Transparencia:** Mostrarnos como somos-sin reservas.  
Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.
- **Honestidad:** Claridad, transparencia, cumplimiento.  
Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.
- **Compromiso:** Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas.  
Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico.
- **Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos.  
Expresada a través del trabajo en equipo (directivos empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que permita a los socios mejorar su futuro.
- **Confianza:** La confianza se relaciona con la seguridad que tiene los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socios de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.
- **Fidelidad:** Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce apropiación consecuente con objetivos institucionales.
- **Democracia:** Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios Financieros, que estos sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

- **Respeto al medio ambiente.**<sup>37</sup>

## **2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“El manual orgánico y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, en el marco de su filosofía institucional, valores y principios cooperativos”.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Plan estratégico 2013, Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

<sup>38</sup> Manual Orgánico Funcional 2013, aprobado en octubre 2012. Pág., 4, Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo.

**Organigrama circular:** a continuación se presenta el siguiente organigrama circular 2013, posteriormente en el informe final de auditoría se detalla el organigrama estructural.



Grafico N° 2

<sup>39</sup> Idem. Pág. 5.

## **2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

Estos son los principales productos y servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

- Ahorros
- Créditos
- Servicios Virtuales @toda hora
- Jamigrante
- Solidarios
- Recaudaciones y Pagos
- Facilidades

## **2.6 ANÁLISIS FODA**

Para realizar un diagnóstico interno es necesario conocer las debilidades internas de la Cooperativa, mismas que se encuentran reflejadas en la matriz FODA institucional, sin embargo cada una se las detallara en el informe final de auditoría, pagina N° 139.

## **2.7 ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA**

El área de Gestión operativa está comprendida por las secciones de Cajas y Balcón de servicios que son las áreas responsables de gestionar operativamente las diferentes actividades con el fin de garantizar un adecuado servicio a los socios y clientes.

El área como tal enfoca sus actividades a la misión, visión y objetivos generales de la COACJA, encaminadas a brindar un servicio de calidad y captar nuevos clientes, sin embargo cada sección cajas y Balcón de servicios tiene establecido una misión con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos generales mismos que se presentaran a continuación:

### **2.7.1 Misión sección cajas**

“Brindar atención cálida a los socios y clientes, mediante la realización oportuna y eficaz de las transacciones que se solicite.”<sup>40</sup>

### **2.7.2 Misión sección Balcón de servicios**

“Garantizar la satisfacción de los socios y clientes proporcionando información sobre los productos y servicios financieros y sociales de la cooperativa de manera oportuna, veraz y cordial, así como prestándoles los servicios que corresponden.”<sup>41</sup>

### **2.7.3 Objetivos del área**

Los siguientes Objetivos para el área operativa “Cajas y Balcón de servicios” fueron determinados en el FODA y POA para el año 2013:

- Mantener un estándar de atención al socio, basado en la calidad y calidez.
- Elaborar, implementar y evaluar un plan de mejora de atención a socios.
- Solucionar oportunamente los reclamos de los socios
- Realizar transacciones de manera oportuna y eficaz.

---

<sup>40</sup> Idem. Pág., 41.

<sup>41</sup> Idem. Pág., 36.

## 2.7.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El área operativa tanto para las secciones de cajas como para la de balcón de servicios no cuenta con un FODA que permita conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas específicas del área, en base al análisis realizado al área y en base al FODA institucional se estableció el siguiente FODA para el área operativa, en estas dos secciones.

	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información brindada por la oficina, es calificada por los socios y directivos como clara y completa.</li> <li>▪ Los empleados pertenecen a la comunidad donde trabajan, permitiendo identificarse y comunicarse más fácilmente con la gente, ofrecer confianza y atender de manera más pertinente a sus expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gente confía en nuestra Cooperativa más que en ninguna otra de la zona. Entre las entidades financieras de la zona la Jardín Azuayo es la preferida.</li> <li>▪ A nivel de la Provincia del Azuay, se registran establecimientos en el sector del Comercio, Servicios. Estos establecimientos constituyen potenciales socios demandantes de colocaciones y de captaciones.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con un protocolo implementado de atención al socio.</li> <li>▪ La calidad de los servicios resta competitividad respecto a otras entidades Financieras.</li> <li>▪ Falta de dotación oportuna de personal en las oficinas para la agilidad en la atención.</li> <li>▪ El nivel general de satisfacción de los socios aunque es alto está disminuyendo (98% año 2012; a un 85% año 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insatisfacción de socios y socias respecto de los horarios de atención.</li> <li>▪ La entrada de nuevas instituciones financieras en las zonas de influencia de la Jardín Azuayo puede generar pérdida de captaciones y un incremento de la morosidad por el sobreendeudamiento.</li> </ul>

**Fuente:** FODA Institucional 2013, COACJA.

## 2.7.5 Estructura del área

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, está integrada por los siguientes niveles:

- I. NIVEL DE DIRECCIÓN
- II. NIVEL CREADOR DE VALOR
- III. NIVEL DE APOYO

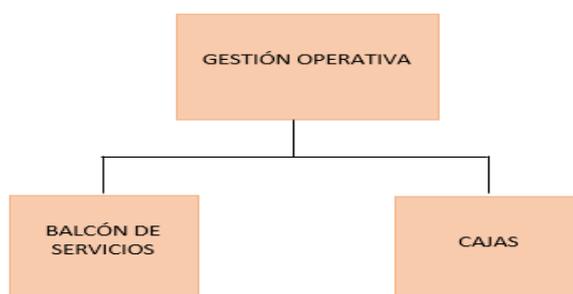
Dentro del organigrama institucional las áreas a ser evaluadas se encuentran dentro del Nivel creador de valor como se explica a continuación:

- **Nivel creador de valor**

“El nivel Creador de Valor comprende las áreas, zonas, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor”.<sup>42</sup>

- **Áreas a ser evaluadas:**

En base al organigrama institucional 2013, el área de gestión operativa está integrada por dos secciones cajas y Balcón de servicios, como se explica a continuación:



**Grafico N° 3:** Área Operativa  
**Fuente:** COACJA, Manual Orgánico Funcional, 2013

---

<sup>42</sup> Ídem., pág., 33.

### **2.7.6 Personal que integra el área operativa sección cajas y Balcón de servicios.**

El personal del área Operativa en la sección de cajas cuenta 7 colaboradores, mientras que la sección de Balcón de servicios cuenta con 8 asistentes de servicios. Asimismo, ambas secciones están bajo la supervisión del coordinador de área, y el oficial de cumplimiento, este último es designado por el Consejo de Administración y coordina con el jefe del área operativa en temas netamente operativos.

La nómina de los respectivos colaboradores se encuentra detallada en el anexo N° 2.

### **2.7.7 Funciones del personal del área operativa de las secciones de cajas y balcón de servicios**

- **Coordinador del área operativa**
  1. Hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para la atención del balcón de servicios y cajas.
  2. Garantizar que los procesos operativos del balcón de servicios y cajas se realicen sin contratiempos.
  3. Capacitar al personal de caja y balcón de servicios sobre los actuales o nuevos procesos para la gestión de los servicios y productos de la institución.
  4. Supervisar a la sección de caja y balcón de servicios.
  5. Custodiar documentos en los archivos que se le sean asignados.

6. Gestionar el buen funcionamiento de los materiales y equipos en las secciones de caja y balcón de servicios.<sup>43</sup>

### **Cajas**

1. Participar en el proceso de planificación operativa y presupuesto de la oficina.
2. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para la atención de caja.
3. Dar atención con calidez y cordialidad a los socios y clientes.
4. Realizar las transacciones y cobros de servicios de manera eficiente, eficaz y oportuna a los socios y clientes.
5. Cumplir con todos los procesos, desde la apertura hasta el cierre de caja.
6. Las demás funciones que le sean asignadas por la Coordinación de Oficina, dentro del ámbito de su misión.<sup>44</sup>

### **Balcón de servicios**

1. Asegurar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procesos y procedimientos establecidos en las actividades de atención a los socios y clientes.
2. Mantener los registros y digitalización de firmas en todas las cuentas de los socios y clientes.
3. Prestar los servicios cooperativos con cordialidad, eficiencia y eficacia, para lograr la satisfacción de los socios y clientes.
4. Atender las operaciones de pagos y transferencias de fondos solicitadas por los socios y clientes de la Institución, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
5. Atender los requerimientos de los socios y clientes relacionados con otros servicios financieros.
6. Atender las quejas y reclamos presentados por los socios y clientes,

---

<sup>43</sup> Ídem., pág. 40-41

<sup>44</sup> Ídem., pág. 41-42.

coordinar con las áreas respectivas la solución de los problemas dentro de los plazos establecidos.

7. Atender las solicitudes de certificaciones presentadas por los socios y clientes dentro de las operaciones que mantienen con la Cooperativa.
8. Analizar y sugerir mejoras a los procesos existentes sobre servicio al socio y cliente que se ejecuten dentro de lo estipulado en las Oficinas.
9. Ejecutar los procedimientos de encuestas de satisfacción al socio con el departamento de Planificación e Investigación y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados por la Cooperativa. Es de investigación
10. Recibir, atender e informar a los socios y clientes sobre los diferentes servicios que presta la cooperativa, así como sobre los procesos, áreas y requisitos generales requeridos.
11. Las demás funciones que le sean asignadas por la Coordinación de Oficina. <sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Ídem., pág. 36-37.

### CAPÍTULO III

#### **Auditoría de Gestión al Área de Gestión Operativa secciones de cajas y Balcón de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, oficina Cuenca.**

En el presente capítulo se realiza la aplicación del caso práctico, la cual tiene como objetivo evaluar las actividades del área operativa en sus dos secciones Cajas y Balcón de servicios, para verificar la eficiencia y eficacia en sus funciones comprobando la satisfacción de los socios y cliente a través del servicio otorgado por estas dos áreas.

<b>ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA SECCIONES DE CAJAS Y BalcÓN DE SERVICIOS</b>	
<b>ÍNDICE DEL ARCHIVO</b>	
<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>REF:</b>
AC	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>
Programa Fase I	<b>01</b>
Programa Fase II	<b>02</b>
Programa Fase III	<b>03</b>
Programa Fase IV	<b>04</b>
Área Gestión Operativa	<b>A-B</b>
Sección cajas	<b>A</b>
Sección Balcón de servicios	<b>B</b>
<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	
AP	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
El archivo referente a la información de la COACJA se encuentra en archivo digital como Archivo permanente.	Desde AP-1-04-1 Hasta AP-1-04-13

**Tabla N° 2: Índice del archivo**

**Elaborado por:** La autora

**Revisado por:** Ing. René Coronel

### 3.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

En la presente fase se lleva a cabo un diagnóstico preliminar con el fin de realizar una evaluación global y obtener un conocimiento general de la COACJA.

#### 3.1.1 Elaboración y Firma del acuerdo

Previo a la ejecución de la auditoría se procedió a realizar el acuerdo con la entidad el mismo que consta en el anexo N° 1.

#### 3.1.2. Programa de Auditoría fase I

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>				
				
AUDITORÍA DE GESTIÓN.				Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I</b>				<b>P/T-AC-01</b>
<b>Objetivo:</b>				
➤ Conocer la Cooperativa				
➤ Establecer actividades para la fase I				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR:	P/T
1	NOTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA:			
1.1	➤ Comunicación al gerente de la Cooperativa	Dos Horas	GN	AC-1-01-1/2
1.2	➤ Comunicación al jefe del área Operativa	Dos Horas	GN	AC-1-01-2/2
2	VISITA PREVIA:			
2.1	➤ Entrevista	Una hora	GN	AC-1-02

2.2	➤ Recorrido por la Cooperativa	Una hora	GN	AC-1-03
2.3	➤ Solicitud y elaboración del archivo permanente	Un día	GN	AC-1-04
2.4	➤ Revisar el reglamento interno de la COACJA.	Un día	GN	AC-1-05
3	IDENTIFICACIÓN DE LA NÓMINA DE TRABAJADORES DEL ÁREA A SER AUDITADA	Una hora	GN	AC-1-06
4	ANÁLISIS DE LA VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA	Un día	GN	AC-1-07
5	ELABORAR LA MATRIZ INSUMO PROCESO- PRODUCTO	Un día	GN	AC-1-08
6	EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y EL RIESGO PRELIMINAR O GLOBAL:			
6.1	➤ Realizar y aplicar el Cuestionario según el COSO, SEPS. Y evaluar el riesgo preliminar	3 días	GN	AC-1-09
7	DETERMINAR LOS COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES	Una hora	GN	AC-1-10
8	IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES INDICADORES	Un día	GN	AC-1-11
Elaborado por:		Gladys Neira		
Revisado por:		Ing. René Coronel		

### 3.1.3 Notificación de Auditoría de Gestión

OFICIO. N° 001

Cuenca, 06 de Octubre de 2014

Ing.

Juan Pablo Sánchez

**COORDINADOR DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.**

Presente

De mi consideración:

Sirva la presente para enviar un cordial saludo, al tiempo que me permito informarle que se procederá a ejecutar la auditoría de gestión al área de Gestión Operativa de sus secciones cajas y balcón de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, agencia ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 y Gran Colombia de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de verificar la eficiencia y eficacia de las actividades de las áreas, en referencia a la solicitud en meses pasados. En virtud de ello he planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el 13 de octubre de 2014.

Por la favorable atención que sabrá dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

---

Gladys Alexandra Neira Yumbla

Estudiante de la UPS

### 3.1.4 Entrevistas

RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS	P/T-AC-1-02
<p><b>Coordinador del área operativa Cajas y Balcón de servicios</b></p> <p><b>1. ¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrenta habitualmente en el desempeño de sus funciones en el área de cajas y Balcón de servicios?</b></p> <p>Las dificultades que día a día se presentan son la acumulación de gente y la falta de personal para atender favorablemente los requerimientos de los socios.</p> <p><b>2. ¿El sistema informático con el que cuenta la COACJA permite ofrecer un excelente servicio a los socios?</b></p> <p>Estamos en la educación de los sistemas ya que no es 100% eficiente, ahora se está trabajando en mejorar el sistema informático.</p> <p><b>3. ¿Se mantiene un estándar de tiempo que los colaboradores de cajas debe demorarse en atender a un cliente por cada transacción?</b></p> <p>Se tiene establecido un máximo de 15 minutos desde que el cliente se para en la fila hasta que termina de ser atendido por el colaborador.</p> <p><b>4. ¿Existe un protocolo de atención al cliente? O ¿políticas, procedimientos para la atención de los socios o clientes? ¿Cuáles son? Detalle por favor.</b></p> <p>No existe un protocolo como tal, pero en el POA 2013 se estableció desarrollar un plan de mejora de atención al socio y cliente.</p> <p><b>5. ¿El área de balcón de servicios y cajas cuenta con horarios adecuados que permita la atención interrumpida de la atención al socio y cliente?</b></p> <p>Si, en las horas del mediodía se queda la mitad del personal para atender los requerimientos de los socios.</p> <p><b>6. ¿Se establece un límite de transacciones que debe cumplir un colaborador de cajas al día?</b></p> <p>No se establece un límite de transacciones que debe cumplir al día.</p>	

### 3.1.5 Recorrido por la Cooperativa

#### RECORRIDO POR LA COOPERATIVA



15 de octubre de 2014

Responsable: Gladys Neira

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE DE: Gestión Operativa sección “Cajas – Balcón de servicios”.

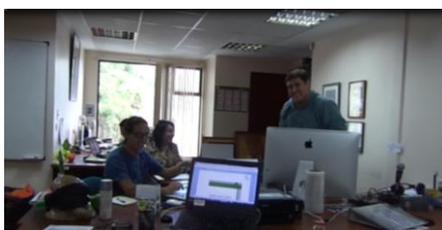
P/T-AC-1-03

El recorrido realizado a la Cooperativa Jardín Azuayo se inició a las 15:30, bajo la coordinación de un funcionario de la misma entidad. Se nos permitió capturar algunas imágenes de las distintas áreas de la entidad, así como del ambiente normal de trabajo. Las fotografías obtenidas son presentadas a continuación:

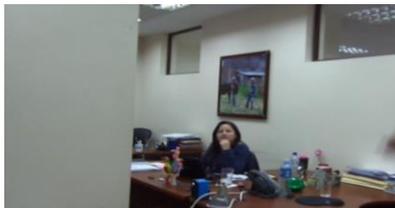
**Fotografía 1: Departamento de Recursos Humanos**



**Fotografía 2: Departamento de EDUCOPE (Educación Cooperativa)**



**Fotografía 3: Departamento de planificación**



**Fotografía 4. Departamento de Fortalecimiento al Gobierno**



**Fotografía 5. Departamento de Operaciones.**



**Fotografía 6. Área de cajas**



**Fotografía 7. Balcón de servicios**



La observación a las diferentes áreas de oficina, (además de otros departamentos como Servicios Cooperativos, Informática, Tesorería, Créditos, entre otros, que impidieron la toma de fotografías por razones de seguridad), permite evidenciar algunos aspectos, tales como: Los espacios son cómodos y adecuados para las

funciones desempeñadas. Así mismo se pudo constatar que se cuenta con los dispositivos y materiales tecnológicos idóneos. Las oficinas han sido diseñadas para adecuarse a las funciones de cada uno de los colaboradores.

### **3.1.6 Solicitud del Archivo permanente**

Las solicitudes presentadas a la entidad con objeto de solicitud del archivo permanente, así como los documentos se encuentran en archivo digital. Del AP-1-04-1 al AP-1-04-13.

### **3.1.7 Revisión del Reglamento Interno**

Se realizó una lectura de aquellos artículos que están estrechamente relacionados con el Área Operativa en las secciones de Cajas y Balcón de Servicios los mismos que se presentan a continuación:

## REVISIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO



P/T-AC-1-05

### **Requisito para ser contratado:**

“Art. 7.- Requisito para ser contratado como trabajador”:

“h) Al final del periodo de prueba, el personal contratado debe demostrar sus conocimientos y destrezas para el desempeño adecuado de las funciones por las que ha sido contratado, a través de una evaluación realizada por Recursos Humanos.”<sup>46</sup>

En la presente auditoría se procederá a verificar si se han aplicado evaluaciones al personal al finalizar su periodo de prueba.

### **Sobre la asistencia al trabajo:**

“Art. 12.- Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo para iniciar sus labores en la oficina o departamento en el que preste sus servicios dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Cooperativa establezca para el caso”<sup>47</sup>

Es evidente que el personal que labora en las secciones de Cajas y Balcón de Servicios está sujeto a los horarios previamente establecidos por el Área Operativa, por lo que atrasos e inasistencias estarían incumpliendo el Reglamento Interno. Esta situación será observada en la auditoría a realizarse.

---

<sup>46</sup> Reglamento Interno de Trabajo de la COACJA. Cuenca. 2006, P. 3.

<sup>47</sup> Idem. Pág. 5.

### **De las Jornadas y horarios de trabajo:**

“Art. 31.- La cooperativa, y de acuerdo a sus necesidades, sin disminuir de categoría ni remuneración a un trabajador, previo su consentimiento, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando.”<sup>48</sup>

“Art. 32.- Ya sea para efectos de capacitación, experiencia, y otras necesidades de la organización, la Cooperativa podrá en cualquier tiempo, previo consentimiento del personal involucrado, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la misma.”<sup>49</sup>

En la presente auditoría se procederá a analizar si se realiza rotaciones al personal para efectos de capacitación y sin disminuir de categoría ni remuneración de un trabajador, tomando en cuenta el tiempo idóneo para dicha actividad.

### **Sobre capacitación:**

“Art. 49.- La Cooperativa promueve el desarrollo intelectual de todo el personal, para el desempeño de sus funciones. Por ello, promueve la capacitación, el entrenamiento de sus trabajadores y desarrolla acciones y programas con ese fin.”<sup>50</sup>

“Artículo 50.- Los trabajadores deben participar en los programas de capacitación o entrenamiento para los que sean seleccionados. La negativa injustificada significará una amonestación escrita u otra sanción determinada en este reglamento interno de Trabajo.”<sup>51</sup>

“Art. 53.- La definición de las necesidades de capacitación tiene tres niveles, el individual particular, el institucional y las necesidades inherentes a la función a desempeñar. Los trabajadores deben manifestar y hacer

---

48 Idem., pág. 6.

49 Idem., pág. 6.

50 Idem., pág. 8.

51 Idem., pág. 9.

sugerencias a Recursos Humanos sobre las necesidades de capacitación que correspondan a los dos últimos niveles”<sup>52</sup>

Se observa que la entidad ha establecido la necesidad de promover el desarrollo intelectual de todo el personal que labora en ella. En el transcurso de la presente auditoría se procederá a verificar el cumplimiento de lo apuntado en el Reglamento Interno.

**En materia de evaluación de desempeño:**

“a) A que se evalúe periódicamente su rendimiento y su conducta y se le informe de su resultado.”<sup>53</sup>

Con el fin de que los procesos operativos de la Cooperativa se efectúen eficientemente la cooperativa tiene como función evaluar periódicamente al personal, en la presente auditoría se procederá a verificar el cumplimiento de este artículo por el área de Cajas y Balcón de Servicios.

**En el aspecto funcional:**

“Art. 59.- Por este Reglamento se consideran expresamente como obligaciones de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” las siguientes:

- a) Satisfacer los requerimientos de servicios financieros de los socios.”
- b) Tener a disposición de los socios y directivos la información de la Cooperativa (...)
- e) Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo desempeñado con responsabilidad, eficiencia efectividad y transparencia.”<sup>54</sup>

En la presente auditoría se procederá a evaluar la satisfacción de los socios a través de una evaluación de las funciones del personal de Cajas y Balcón de servicios.

---

52 Idem., pág. 9.

53 Idem., pág. 10.

54 Idem., pág. 12.

**Aspecto de interrelaciones:**

“a) Cumplir las instrucciones de su coordinador inmediato superior en el marco de sus funciones específicas y otras que le fueran asignadas.”<sup>55</sup>

Se procederá a verificar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones del personal de Cajas y Balcón de servicios.

**Aspecto normativo institucional:**

“c) Respetar y cumplir todos los reglamentos y todas las normas vigentes y futuras de la Cooperativa, y especialmente las que tienen directa relación con la labor desempeñada.”<sup>56</sup>

En la presente auditoría se procederá a evaluar el cumplimiento, tanto del reglamento interno de trabajo así como de las diferentes normas, políticas, manuales implementados para las áreas de Cajas y Balcón de servicios.

**Cumplimiento de las funciones desempeñadas:**

“a) Toda transacción debe ser registrada en el sistema informático oportuna y eficazmente.”<sup>57</sup>

En el área de cajas y Balcón de Servicios, toda transacción registrada por el colaborador debe ser oportuna, en caso de Cajas constarán como faltantes o sobrantes para los cuales se dejará constancia en el cierre de cajas en observaciones, por lo que en la presente auditoría se procederá a verificar si se lleva un reporte de los faltantes y sobrantes con sus respectivas fechas de reposición.

**De las sanciones:**

“Art. 65.- Para el caso de infracción del presente Reglamento, establécense las siguientes sanciones:

Art. 66.- Amonestación Verbal: Llamada de atención efectuada personalmente al trabajador en caso de faltas leves, sin que quede constancia

---

55 Ídem., pág. 12.

56 Ídem., pág. 13.

57 Ídem., pág. 13.

en su historial laboral. La realizará el coordinador inmediato o cualquier instancia administrativa superior.

Art.67.- Amonestación Escrita. Llamada de atención formal con nota escrita y expresa que se hace al trabajador sobre las faltas cometidas, cuya copia debe pasar a su expediente o archivo de antecedentes personales. La hará el Comité de Disciplina.

Art. 68.-Multa. Podrán ser sancionados con multa quienes hubieren infringido las obligaciones establecidas para los trabajadores, o reincidieren en cualquiera de las disposiciones determinadas en los dos artículos anteriores o hubiere culpa leve.

Art. 69.- Destitución previo tramite de visto bueno. Culminación de la relación laboral, por causas fundadas y previas el trámite de Ley.”

Art. 70.- Las causales de la amonestación verbal son las siguientes:

- a) Por negligencia en el cumplimiento de los deberes inherentes al cargo.
- b) Por falta de atención o cortesía con el público.

Art. 71.- La amonestación escrita se impondrá en los siguientes casos:

- a) Por reincidencia escrita en faltas leves que hubiesen merecido amonestaciones verbales por parte del Coordinador pertinente o cualquier instancia administrativa superior.

Art. 72.- Son causales de multas: (...)

- g) Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos y normativa interna de la Cooperativa.”

Art. 73.- Son causales de separación previo trámite de Visto Bueno: (...)

- e) Por ineptitud manifiesta del trabajador, respeto de la ocupación o labor para lo cual se comprometió.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Idem., pág. 16-18.

En la presente auditoría se procederá a verificar el cumplimiento de los artículos mencionados anteriormente en materia de sanciones.

### **DE SU APLICACIÓN**

“Art. 74.- La aplicación de sanciones no será necesariamente sucesiva o automática. En cada caso, deberá apreciarse la naturaleza y gravedad de la falta y los antecedentes del trabajador, por lo que, las sanciones podrán ser diversas, aunque se trate de la comisión de una misma falta por varios trabajadores.

Art. 75.- Los Coordinadores, en todos sus niveles jerárquicos, deben vigilar y controlar la conducta del personal a su cargo, pudiéndose aplicar amonestaciones verbales o escritas.

Art. 76.- Si el Coordinador considerase que corresponde aplicar al trabajador sanción mayor a la de amonestación verbal, pondrá el hecho en conocimiento del Coordinador de Recursos Humanos.”<sup>59</sup>

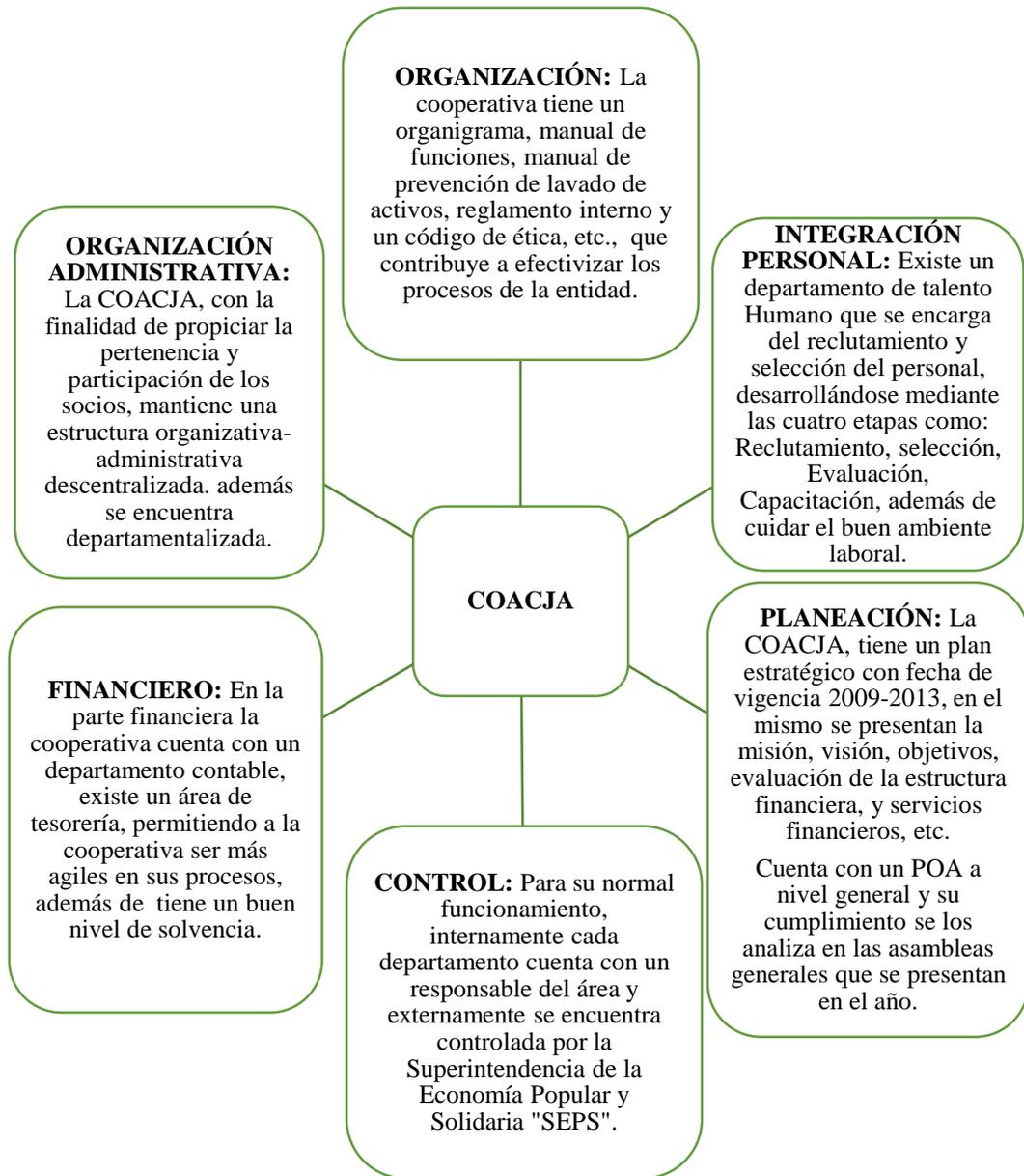
---

<sup>59</sup> Idem., pág. 19.

### 3.1.8 Análisis de la visión sistémica y Estratégica

<b>ANÁLISIS DE LA VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA</b>	
	
Auditoría de Gestión Papel de Trabajo Componente de gestión operativa Evaluar la visión sistémica y estratégica de la COACJA.	<b>P/T-AC-1-07</b>
<b>VISIÓN SISTÉMICA</b>  En el diagnóstico preliminar de la COACJA, se realizó un análisis de la visión sistémica, es decir un análisis interno y externo; interno desde el contexto administrativo, para el cual se consideraron los siguientes aspectos:  1. Breve informe de los resultados del análisis de acuerdo con los siguientes aspectos: <b>Factores Internos:</b> Desde el punto de vista administrativo, operacional, personal, financiero. <b>Factores Externo:</b> Desde el punto de vista social, económico, competencia, clientes, políticos, tecnológicos.	

➤ **Interno:**

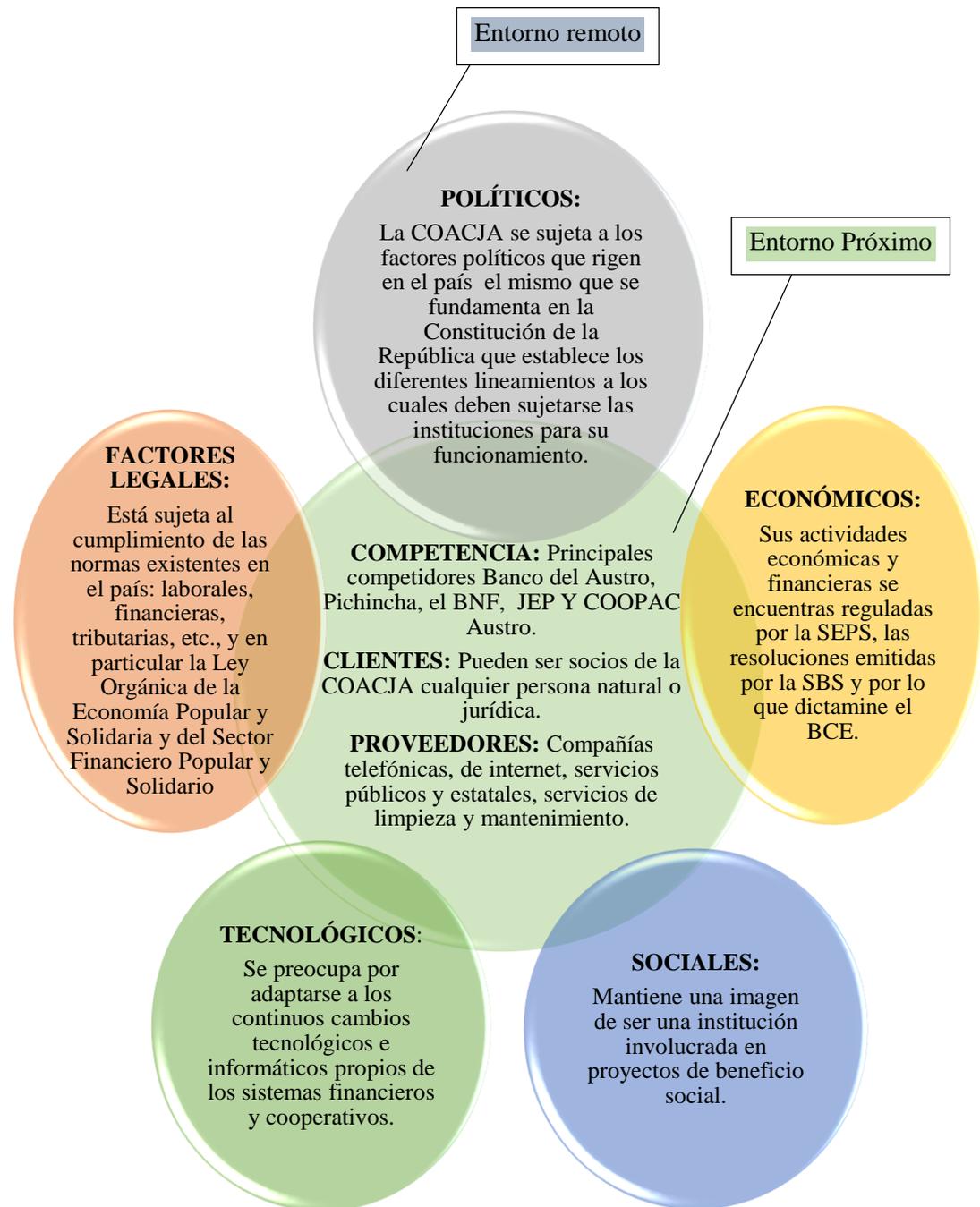


**Grafico N° 4**

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Plan estratégico 2009-2013 COACJA.

**Externo:** Los factores externos fueron clasificados en Entorno Próximo y Remoto.



**Grafico N° 5**

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Ley de la SEPS, Plan estratégico 2009-2013 de la COACJA.

## **VISIÓN ESTRATÉGICA:**

Se llevará a cabo un análisis Interno y Externo pero desde el punto de vista del FODA, planteado por la COACJA. El FODA institucional completo de detalla en el Archivo Permanente en digital.

### **Análisis interno y externo del FODA:**

#### **Análisis interno:**

##### **Fortalezas**

Internamente un factor que contribuye positivamente al afianzamiento de la COACJA es la fidelización de los socios activos. Esta situación permite proyectar las actividades y las inversiones de la entidad a un largo plazo, así como implementar programas de carácter social futuros. Así mismo, el hecho que se evidencie una gran expansión de la COACJA evidencia un sólido manejo financiero de los recursos y depósitos de los socios, así como de una asignación correcta de los créditos, todo lo cual ha permitido que la confianza de la ciudadanía en los servicios de la cooperativa demande su presencia en otras localidades del Austro y del país.

##### **Debilidades:**

Sin embargo, también se pudo determinar que la calidad de los servicios que la entidad ofrece manifiesta ciertas limitaciones en comparación con otras entidades financieras que mantienen un trato más personalizado y profesional con sus clientes, lo cual trae consigo que la fidelidad de nuestros socios se vea ciertamente amenazada. En tal sentido, es importante detectar cuáles son las falencias que, por ejemplo, las secciones de cajas y balcón de servicios están teniendo, para a partir de ahí, plantear soluciones inmediatas.

## **Análisis externo**

### **Oportunidades:**

La COACJA, aporta de una manera positiva con el país generando empleo gracias a su expansión, esto también permite que tenga más oportunidades de captaciones al ofrecer sus servicios en diferentes zonas y permite encontrarse más accesible ante los socios.

### **Amenazas:**

Sin embargo en el proceso de expansión se debe tener puntual conocimiento al segmento de mercado que dirige sus operaciones pues existen diferentes segmentos de mercados los cuales se deben tomar en cuenta para canalizar un crédito midiendo el riesgo y conociendo al cliente para evitar futuras complicaciones, ya que esto genera un incremento de morosidad como se menciona en el FODA, sumado a esto el generar una mala reputación por la mala calidad de servicios tecnológicos proporcionados por parte de los proveedores a la entidad y las influencias de las diferentes instituciones que prestan servicios similares, ocasiona una pérdida de captaciones poniendo en riesgo la solvencia de la Cooperativa.

3.1.9 Matriz Insumo Proceso Producto

MATRIZ INSUMO PROCESO PRODUCTO



Auditoría de gestión  
Papel de trabajo  
Componente de cajas

P/T-AC-1-08-1/1

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES
<p>Compañías telefónicas, de internet, servicios de limpieza y mantenimiento, Socios</p>	<p>Infraestructura, Personal, Material de oficina, Máquina contadora, Impresora de libretas.</p>	<pre> graph TD     Start([INICIO DEL DÍA]) --&gt; Step1[Ingreso del supervisor y colaboradores a las oficinas 30 minutos antes de la atención al cliente.]     Step1 --&gt; Step2[Ingreso al área de cajas]     Step2 --&gt; Step3[Ingreso al sistema.]     Step3 --&gt; Step4[Verificación con el desglose del sistema.]     Step4 --&gt; Decision1{Apertura adecuada}     Decision1 -- SI --&gt; Step5[Apertura de la Agencia.]     Decision1 -- NO --&gt; Step6[Notificación al supervisor]     Step6 --&gt; Step7[Se procede a revisión.]     Step7 --&gt; Step1     Step5 --&gt; Step8([FIN DEL DÍA])     Step8 --&gt; Step9[Verificación de que no haya ningún socio dentro de la Cooperativa.]     Step9 --&gt; Step10[Se procede realizar los cierres de caja.]     Step10 --&gt; Step11[Reporte desde sistemas todos los movimientos efectuados en el día.]     Step11 --&gt; Decision2{Cierres con error}     Decision2 -- SI --&gt; Step12[Notifica al supervisor]     Step12 --&gt; Step13[Arqueo.]     Step13 --&gt; Step14[Faltante o Sobrante. Proceden medidas establecidas en el manual]     Step14 --&gt; Step15[Apertura de la Agencia.]     Decision2 -- NO --&gt; Step16[Cierre de la agencia.]     </pre>	<p>Transacciones de Cobros y pagos de servicios financieros (servicio de la COACJA).</p>	<p>Socios y Clientes</p>

Gráfico N° 6

Auditoría de gestión  
 Papel de trabajo  
 Componente: Balcón de servicios

P/T-AC-1-08-2/2

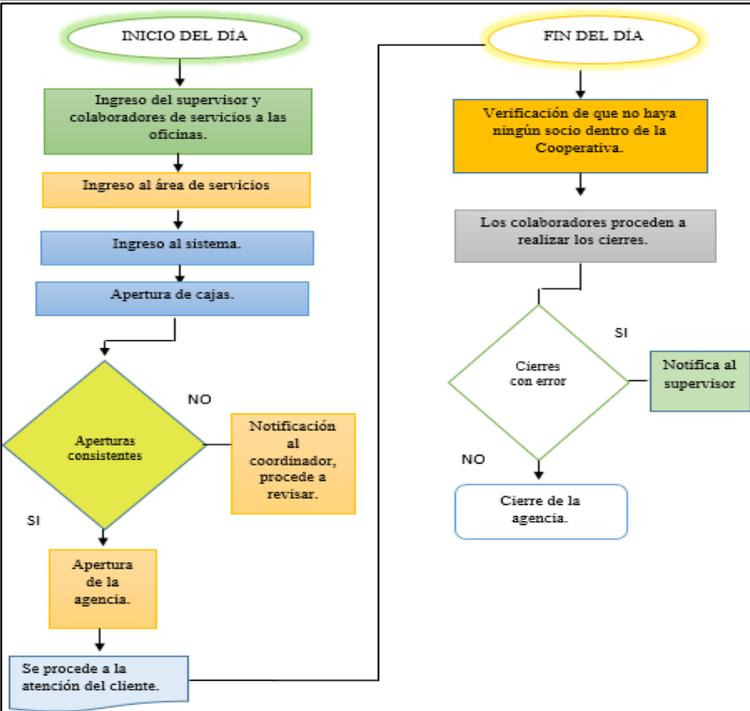
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Compañías telefónicas, de internet, servicios de limpieza y mantenimiento	Infraestructura, Personal, Material de oficina, Trípticos y folletos informativos sobre los servicios.	 <pre>           graph TD             Start([INICIO DEL DÍA]) --&gt; Ingreso[Ingreso del supervisor y colaboradores de servicios a las oficinas.]             Ingreso --&gt; Area[Ingreso al área de servicios]             Area --&gt; Sistema[Ingreso al sistema.]             Sistema --&gt; Cajas[Apertura de cajas.]             Cajas --&gt; Consistente{Aperturas consistentes}             Consistente -- NO --&gt; Notificacion[Notificación al coordinador, procede a revisar.]             Consistente -- SI --&gt; Apertura[Apertura de la agencia.]             Apertura --&gt; Atencion[Se procede a la atención del cliente.]             Atencion --&gt; Fin([FIN DEL DÍA])             Fin --&gt; Verificacion[Verificación de que no haya ningún socio dentro de la Cooperativa.]             Verificacion --&gt; Cierre[Los colaboradores proceden a realizar los cierres.]             Cierre --&gt; Error{Cierres con error}             Error -- SI --&gt; Notifica[Notifica al supervisor]             Error -- NO --&gt; CierreAgencia[Cierre de la agencia.]           </pre>	Servicios: aperturas de cuentas, certificados de depósitos, tarjetas de débito, reclamos, etc.	Socios y Clientes

Grafico N° 7

### 3.1.10 Evaluación del control interno preliminar

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</b>		
<b>1.</b>	<b>ÁREA: OPERATIVA "CAJAS-BALCÓN DE SERVICIOS"</b>	<b>P/T-AC-1-09</b>
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE :</b>		
<b>200</b>	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>SI/NO</b>
<b>200-00</b>	<b>NORMATIVA SEGÚN LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.</b>	
<b>0.1</b>	¿La COACJA se sujeta a los principios universales del cooperativismo para el desarrollo de sus actividades?	SI
<b>0.2</b>	¿La COACJA en su estructura interna cuenta con una Asamblea General de socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y una gerencia según lo determinado por la SEPS?	SI
<b>0.3</b>	¿Las atribuciones y responsabilidades de los órganos internos constan en el reglamento y en el estatuto social de la Cooperativa?	SI
<b>0.4</b>	¿La COACJA pone a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme lo determina la SEPS?	SI
<b>0.5</b>	¿Se observa las recomendaciones realizadas por auditoría externa?	SI
<b>0.6</b>	¿La Cooperativa, contrata calificadoras de riesgo?	SI
<b>0.7</b>	¿La cooperativa, ha implementado mecanismos de prevención de lavado de dinero?	SI
<b>0.8</b>	¿Las tasas de interés aplicadas a los socios son las determinadas por el Banco Central del Ecuador?	SI
<b>200-01</b>	<b>ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ORGANOS INTERNOS DE LA COACJA</b>	
<b>1.1</b>	¿La Asamblea general aprueba y reforma el estatuto social, el reglamento interno de la COACJA?	SI
<b>1.2</b>	¿El Consejo de Administración aprueba las políticas institucionales y metodologías de trabajo para la COACJA?	SI
<b>1.3</b>	¿El consejo de Vigilancia controla las actividades económicas de la Cooperativa?	SI
<b>1.4</b>	¿El consejo de Vigilancia supervisa que se cumplan con las recomendaciones de auditoría?	SI
<b>1.5</b>	¿El gerente responde e informa de su gestión administrativa, operativa y financiera a la asamblea General y al Consejo de Administración para el buen funcionamiento de la cooperativa?	SI
<b>1.6</b>	¿El Coordinador de área operativa, controla y supervisa la disponibilidad de los recursos asignados para el desarrollo de las actividades operativas?	SI

1.7	¿El Coordinador del área operativa, planifica actividades administrativas, y financieras de la oficina?	SI
<b>200-02</b>	<b>ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1	¿La COACJA tiene un organigrama?	SI
2.2	¿En el organigrama se establecen las atribuciones y responsabilidades del personal de la cooperativa?	SI
2.3	¿La Cooperativa, está dividida por departamentos?	SI
2.4	¿La COACJA posee un código de ética?	SI
2.5	¿La COACJA posee un reglamento interno?	SI
2.6	¿La COACJA tiene establecido un plan estratégico?	SI
2.7	¿La COACJA establece anualmente un plan operativo?	SI
2.8	¿La Cooperativa, diseña controles internos, para cada departamento?	SI
2.9	¿Se establecen metas a corto y mediano plazo, enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?	SI
2.10	¿El área de auditoría interna, propone mejoras a las debilidades encontradas, al sistema de control interno?	SI
2.11	¿Los directivos responsables de la dirección de la Cooperativa, informan oportunamente a los colaboradores, del establecimiento estrategias, y políticas encaminadas a la consecución de los objetivos?	SI
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT= 26</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT= 26</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC= 100%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>		<b>RI= 0%</b>
		<b>BAJO</b>

#### Conocimiento preliminar

En base al cuestionario aplicado en la fase I, que consta de 26 preguntas, cuyas respuestas son positivas genera un nivel de confianza alto, ubicándose en el rango de confianza, entre un 76% - 95%, con un nivel de riesgo bajo el que se encuentra entre el 5%- 24%, tomando en cuenta que en todas las entidades existe un nivel de riesgo inherente.

NIVEL DE CONFIANZA			RIESGO		
<b>ALTO</b>	76%	95%	<b>BAJO</b>	5%	24%
<b>MEDIO</b>	51%	75%	<b>MEDIO</b>	25%	49%
<b>BAJO</b>	15%	50%	<b>ALTO</b>	50%	85%

### 3.1.11 Componentes

Los componentes y procesos considerados luego de la evaluación al área, entrevistas y criterios de los directivos institucionales para el presente examen, se detallan a continuación:

Sección Cajas

Sección Balcón de servicios:

Se llevara a cabo un análisis de las principales actividades del área operativa en estas dos secciones, buscando como objetivo principal evaluar el cumplimiento de sus metas además de que presten un servicio oportuno a los socios y clientes.



**Grafico N° 8.**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Estructura organizacional COACJA 2013.

### 3.1.12 Principales Indicadores

Los principales indicadores y metas identificadas en el POA 2013, Manual de perfiles cargos y competencias y Reglamento interno fueron los siguientes:

PRINCIPALES INDICADORES					P/T-AC-1-11
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FORMULA DE CALCULO	ESTÁNDAR	FUENTE
1	<b>Cajas</b>				
1.1	Porcentaje de transacciones efectuadas sin error en el año 2013.	--Colaboradores eficientes. --Destreza de los colaboradores.	(Total transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros - total transacciones con error digitación /total transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros del 2013)*100	Realizar transacciones sin error en un 100%	Manual de perfiles.
1.2	Porcentaje de cierres de cajas efectuados sin error para el año 2013.	--Colaboradores eficientes. --Agilidad de los colaboradores.	(Total cierres - cierres con error/total de cierres)*100	Realizar cierres de cajas sin error en un 100%	Manual de perfiles.
1.3	Número de arqueos realizados en el año 2013	Controles frecuentes.	(Número de arqueos /total de arqueos planificados)*100	Realizar arqueos del efectivo, una vez por semana.	Manual de perfiles.
1.4	Porcentaje de faltantes recuperados oportunamente en el año 2013.	- Realizar seguimiento a la recuperación de faltantes.	((Total faltantes recuperados-faltantes recuperados fuera de tiempo "ingresados, rol, por ingresar") / total faltantes recuperados).	Recuperar los faltantes de cajas en las fechas previstas en el manual de cajas.	Manual de Cajas

2	<b>Balcón de Servicios</b>				
2.1	Número de reclamos solucionados en el año 2013.	--Disposición del personal a cumplir esta actividad.	(Total de reclamos solucionados hasta 31 de diciembre de 2013 / Total de reclamos atendidos) X 100	Solucionar al 100% los reclamos de los socios.	Plan operativo anual 2013.
2.2	Porcentaje de certificados de depósitos efectuados correctamente en el año 2013	--Colaboradores eficientes. --Agilidad de los colaboradores.	(Total de certificados de depósito – certificados de depósito con error /total de certificados ) *100	Realizar certificados de depósitos correctamente en un 100%	Manual de perfiles.
2.3	Número de informes sobre las fallas de los servicios financieros elaborados en el año 2013	--Conocer las debilidades en la atención.	(N° de informes sobre las fallas de los servicios financieros realizados al 31 de diciembre del 2013 / Informes planificados) X 100	Elaborar un Informe sobre las fallas de los servicios financieros mensualmente. (12 Informes)	Plan Operativo Anual 2013.
2.4	Realizar aperturas de cuentas sin error en el año 2013	-Revisar el contexto de la información ingresada	Total solicitudes de ingreso - N° de solicitudes de cuentas con error / total de solicitudes de ingreso ) X 100	Realizar aperturas de cuentas sin error, en un 90%.	Manual de perfiles.
3	<b>Metas relacionadas a las dos áreas plateadas en el POA</b>				
3.1	Plan de mejora de atención al socio elaborado e implementado en el año 2013.	--Definir los objetivos y el resultado. --Análisis de las causas del problema en cada área.	(Plan de mejora de atención elaborado)	Elaborar e implementar un plan de mejora de atención al socio. (Documento)	Plan Operativo Anual 2013.
3.2	Porcentaje de socios nuevos incrementados para el año 2013.	--Calidad en la atención y Dar a conocer los servicios con sus beneficios.	(Socios nuevos a diciembre del 2013 /socios nuevos planificados )X100	Ingresar 4.400 nuevos socios en el 2013.	Plan Operativo Anual 2013.
4	<b>Indicadores obtenidos del reglamento interno aplicable a las dos áreas</b>				
4.1	Porcentaje de personal Operativo “Cajas y Balcón de Servicios “ capacitado en el año 2013	Detectar las necesidades de capacitación. Horarios Oportunos.	(Personal capacitado a diciembre de 2013 / Total de personal Cajas .Balcón de Servicios)*100	Disminuir la Brecha de competencias de los colaboradores en sus puestos en un 100%	Plan Operativo Anual 2013.
4.2	Porcentaje de personal operativo “Cajas y Balcón de Servicios” evaluado oportunamente en el año 2013.	--Horarios Oportunos --Administración de recursos humanos y materiales	(Personal evaluado a diciembre de 2013 / Total de personal de Cajas Balcón de Servicios)*100	Evaluar al personal periódicamente 100%	Reglamento Interno.

## 3.2 FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

### 3.2.1 Programa fase II

<h1 style="color: green;">Cooperativa de Ahorro y crédito</h1>  <p style="text-align: right;">Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013</p>				
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II</b>				
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">P/T-AC-02</span>				
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar el programa de auditoría para el área Operativa.</li> <li>➤ Evaluar el control interno.</li> </ul>				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR:	P/T
1	Prepare y aplique el cuestionario de control interno para el área de Gestión Operativa “Cajas y Balcón de servicios”, y califique los niveles de confianza y riesgo.	Dos días	GN	AC-2-A- 12 AC-2-B- 13
2	Determine la unidad de muestreo, universo y muestra, por componente.	Dos Horas	GN	AC-2-AB-14
3	Califique los niveles de confianza y riesgo por componente.	Una Hora	GN	AC-2-A-15 AC-2-B-16
4	Prepare la matriz de riesgo y enfoque de la auditoría, por componente.	Tres días	GN	AC-2-A-17 AC-2-B-18
5	Preparar el programa de auditoría para el área auditada.	Tres días	GN	AC-2-AB-19
6	Preparar el informe de control	Una Hora	GN	Inf.-2-AB-20
Elaborado por:		Gladys Neira		
Revisado por:		Ing. René Coronel		

### 3.2.2 Cuestionarios por componente

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</b>		
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE: CAJAS</b>	<b>P/T-AC-2-A-12</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO POR COMPONENTE:</b>		
<b>200</b>	<b>CAJAS</b>	<b>SI/NO</b>
<b>200-00</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>0.1</b>	¿Al final del periodo de prueba se evalúa su desempeño a través de una prueba?	NO
<b>0.2</b>	¿La unidad de cumplimiento coordina con el departamento de capacitación sobre la planificación de programas de capacitación sobre el tema de (Lavado de dinero) a dictarse en la cooperativa?	SI
<b>0.3</b>	¿Los colaboradores de cajas son capacitados anualmente en temas de lavado de dinero, y posteriormente son evaluados?	SI
<b>0.4</b>	¿La unidad de cumplimiento lleva un registro de asistencia del personal de cajas a los eventos de capacitación en materia de prevención de lavado de activos?	SI
<b>0.5</b>	¿Los colaboradores de cajas participan en los programas de capacitación o entrenamiento para los que sean seleccionados, la negativa injustificada significa amonestación escrita?	SI
<b>200-01</b>	<b>RESPONSABILIDADES DE LOS COLABORADORES DE CAJAS</b>	
<b>1.1</b>	¿Los colaboradores de cajas brindan una atención con calidez y cordialidad a los socios y clientes?	SI
<b>1.2</b>	¿Las transacciones son registradas en el sistema informático oportuna y eficazmente?	NO
<b>1.3</b>	¿Los colaboradores de cajas actualizan la información de los socios anualmente?	SI
<b>1.4</b>	¿Los colaboradores de cajas cumplen con todos los procesos, desde la apertura hasta el cierre de cajas?	SI
<b>1.5</b>	¿Se establece un límite de transacciones que un colaborador debe realizar en el día?	NO
<b>200-02</b>	<b>APERTURA Y CIERRES DE CAJA</b>	
<b>2.1</b>	¿Se verifica que la apertura de caja se realice con el mismo valor de cierre del día anterior, según lo determina el manual de tesorería?	SI
<b>2.2</b>	¿Al realizar el cierre definitivo, el colaborador obtiene del sistema informático todos los reportes que contienen los movimientos realizados bajo su responsabilidad para revisar contra los debidos respaldos si todas las transacciones fueron registradas correctamente?	SI
<b>2.3</b>	¿El cierre de caja contiene la firma del colaborador que lo realizó?	SI
<b>2.4</b>	¿Los colaboradores de caja informa al coordinador del área cuando se vaya ausentar durante un día o más de su puesto de trabajo, y transfiere todos los valores con los que cuenta al momento de cierre diario de caja?	SI

2.5	¿Los colaboradores de cajas realizan las aperturas de cajas en el tiempo establecido para la atención al público?	NO
200-03	<b>SEGURIDADES TRANSACCIONALES Y FISICAS</b>	
3.1	¿El coordinador del área controla y supervisa la disponibilidad y uso de los recursos del área de cajas?	SI
3.2	¿Se manejan cupos de liquidez limitados diarios de retiros según el tamaño de la oficina?	SI
3.3	¿Los colaboradores de cajas solicitan el llenado del formulario de licitud de fondos en todos los depósitos = o > a \$5000,00, o que en un período de 30 días el monto acumulado de transacciones de depósito sea = o > a \$ 10.000,00?	SI
3.4	¿Todas las transacciones realizadas bajo responsabilidad del colaborador de caja deben contener sus documentos de respaldo cuando se realicen transacciones fuera del comportamiento transaccional normal, según las medias de seguridad establecidas por la COACJA?	SI
3.5	¿Los colaboradores de cajas son responsables de verificar que los formularios de licitud de fondos estén llenos completa y correctamente y que contengan las respectivas firmas en materia de prevención de lavado de activos?	SI
3.6	¿Los colaboradores de cajas reportan al oficial de cumplimiento, cuando un socio o tercera personal pretenda o realice una transacción que este dentro de las señales de alerta promulgadas por los organismos de control?	SI
3.7	¿El oficial de cumplimiento verifica permanentemente con el responsable del área operativa, que las transacciones cuenten con los documentos de soporte?	SI
3.8	¿Para los retiros sea en cheque o en efectivo, el socios solicita con un día de anticipación el retiro hasta un monto de 10.000,00 y con dos días de anticipación en montos > a 10.000,00 USD?	SI
3.9	¿El dinero es contado tanto por el que entrega como por el que recibe frente a la cámara de seguridad?	SI
3.10	¿En caso de que los colaboradores de la cooperativa requieran acceder a los espacios como Bóvedas y cajas se pide autorización previamente del Coordinador de área?	SI
200-04	<b>ARQUEOS DE EFECTIVOS</b>	
4.1	¿El coordinador del área realiza arqueos espontáneamente al área de cajas?	SI
4.2	¿Los arqueos son realizados en lugares no visibles al público?	SI
4.3	¿El coordinador del área, realiza arqueos de caja en un lugar visible para el socio, solo cuando se haya presentado un reclamo por este por una transacción realizada en el día?	SI
4.4	¿Queda en la oficina el cierre impreso con las firmas de responsabilidad de quienes intervinieron en el arqueo?	SI
200-05	<b>FALTANTES Y SOBRANTES</b>	
5.1	¿En los cierres de caja se consideran faltante cuando el colaborador no haya detectado billetes y monedas falsas en las transacciones efectuadas en el día?	SI
5.2	¿Se considera un faltante cuando los documentos necesarios para respaldar la transacción no se encuentran en posesión del colaborador de caja?	SI
5.3	¿Los errores de digitación que no puedan ser recuperados serán asumidos por el colaborador que realizo la transacción?	SI
5.4	¿Cuándo se detecta un sobrante o faltante, por el colaborador de caja es notificado al coordinador de área para su respectiva revisión?	SI

5.5	¿Los faltantes o sobrantes son acumulativos, y en caso de faltantes estos son reintegrados por el responsable de las transacciones, en el tiempo establecido de acuerdo al monto?	SI
5.6	¿Todos los faltantes o sobrantes son reportados exclusivamente en el cierre de caja?	SI
5.7	¿El cuadro forzoso de caja es sancionado de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de trabajo?	SI
5.8	¿El área de talento humano amonesta por escrito en caso de que un colaborador supere el número de faltantes o sobrantes según lo establece el manual de cajas?	NO
5.9	¿El coordinador de área tiene conocimiento de los faltantes o sobrantes de dinero, así como de su recuperación?	SI
5.10	¿El coordinador del área gestiona con el departamento de talento humano los faltantes o sobrantes que se generen para efectos de recuperación?	SI
5.11	¿Los colaboradores ingresan los faltantes respectivos según las fechas establecidas en el manual de cajas?	NO
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT= 34</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT= 40</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC= 85%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO DE CONTROL: RC= 100% - NC%</b>		<b>RC= 15%</b>
<b>BAJO</b>		

Área de Gestión Operativa sección Cajas:

En base al cuestionario aplicado en la fase II para el área de cajas el que consta de 40 preguntas se puede observar un nivel de confianza alto del 85%, y de riesgo de 15% ubicándose en el rango de confianza, entre un 76% - 95%, con un nivel de riesgo bajo el que se encuentra entre el 5%- 24%.

NIVEL DE CONFIANZA			RIESGO		
<b>ALTO</b>	76%	95%	<b>BAJO</b>	5%	24%
<b>MEDIO</b>	51%	75%	<b>MEDIO</b>	25%	49%
<b>BAJO</b>	15%	50%	<b>ALTO</b>	50%	85%

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</b>		
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE: BALCÓN DE SERVICIOS</b>	<b>P/T-AC-B-13</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO POR COMPONENTE:</b>		
<b>200</b>	<b>BALCÓN DE SERVICIOS</b>	<b>SI/NO</b>
<b>200-00</b>	<b>COMPETENCIAS Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>0.1</b>	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores de servicios a través de una prueba?	NO
<b>0.2</b>	¿Los asistentes de servicio son capacitados anualmente en temas de lavado de dinero?	SI
<b>0.3</b>	¿Los asistentes de servicios participan en los programas de capacitación o entrenamiento para los que sean seleccionados, la negativa injustificada significa amonestación escrita?	SI
<b>0.4</b>	¿La unidad de cumplimiento lleva un registro de asistencia del personal de balcón de servicios a los eventos de capacitación en materia de prevención de lavado de activos?	SI
<b>0.5</b>	¿La unidad de cumplimiento coordina con el departamento de capacitación sobre la planificación de programas de capacitación sobre el tema de (Lavado de dinero) a dictarse en la cooperativa?	SI
<b>200-01</b>	<b>RESPONSABILIDADES DE LOS ASISTENTES DE SERVICIOS</b>	
<b>1.1</b>	¿Los asistentes de servicios participan en el proceso de planificación operativa y presupuesto de la oficina?	SI
<b>1.2</b>	¿Los asistentes de servicios realizan aperturas de cajas dentro del horario establecido para la atención?	NO
<b>1.3</b>	¿Los asistentes de servicios brindan una atención con calidez y cordialidad a los socios y clientes?	SI
<b>1.4</b>	¿Los asistentes de servicios informan sobre los requisitos para los créditos y atiende los requerimientos relacionados con otros servicios financieros?	SI
<b>1.5</b>	¿Los asistentes de servicios informan a los socios y clientes sobre los diferentes servicios que presta la cooperativa?	SI
<b>1.6</b>	¿Los asistentes de servicios ejecutan procedimientos de encuestas de satisfacción al socio con el departamento de planificación e investigación y presentan propuestas que mejoren la calidad del servicio?	SI
<b>1.7</b>	¿Los asistentes de servicios atiende las quejas reclamos presentados por los socios y clientes, y coordina con las áreas respectivas la solución de los problemas en el tiempo oportuno que permita cumplir adecuadamente con esta actividad?	SI
<b>1.6</b>	¿Se atiende los requerimientos y reclamos dentro de las fechas estipuladas en el manual de cajas por la COACJA (5 días) y la resolución 2393 de la SBS (15 días)?	NO
<b>1.8</b>	¿El personal de balcón de servicios realiza certificados de depósitos de manera oportuna?	SI
<b>200-02</b>	<b>APERTURA DE CUENTAS</b>	
<b>2.1</b>	¿Los asistentes de servicios verifican que los documentos presentados por el potencial socio cumplan con los requerimientos de la Cooperativa?	SI

2.2	¿Los asistentes de servicios cotejan la fecha de nacimiento con los documentos de identificación presentados por el potencial socio	SI
2.3	¿Los asistentes de servicios comprueban la validez de los documentos de identificación (fecha de caducidad)?	SI
2.4	¿Los asistentes de servicios comprueban la dirección del socio con los comprobantes de pago de cualquiera de los servicios básicos presentados por el mismo?	SI
2.5	¿En la apertura de cuentas se solicita dos referencias personales, con el fin de establecer la red de relaciones del socio?	NO
2.6	¿Los asistentes de servicios actualizan la información del socio anualmente?	SI
2.7	¿Los asistentes de servicios receptan todos los documentos e información descrita en el manual para la prevención de lavado de activos capítulo V literal 5.1.3 para el ingreso de nuevos socios?	SI
2.8	¿Se confirma la información básica personal presentada por el socio?	SI
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT= 18</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT= 22</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC= 82%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO DE CONTROL: RC= 100% - NC%</b>		<b>RC= 18%</b>
<b>BAJO</b>		

### Balcón de servicios

En base al cuestionario aplicado en la fase II para la sección de Balcón de servicios el que consta de 22 preguntas se puede observar un nivel de confianza del 82%, y un riesgo del 18% ubicándose en un rango de confianza, entre un 76% - 95%, con un nivel de riesgo bajo el que se encuentra entre el 5% - 24%.

NIVEL DE CONFIANZA			RIESGO		
<b>ALTO</b>	76%	95%	<b>BAJO</b>	5%	24%
<b>MEDIO</b>	51%	75%	<b>MEDIO</b>	25%	49%
<b>BAJO</b>	15%	50%	<b>ALTO</b>	50%	85%

### 3.2.3 Plan de muestreo

Para el análisis en la presente auditoría, el muestreo será el siguiente:

#### Área Operativa secciones Cajas y Balcón de servicios

##### Sección Cajas

- **Transacciones:** En base a las transacciones en el área de cajas del año 2013, se evidenció que existe un total de 1.098.914 transacciones, de las cuales existieron 4.965 errores transaccionales, siendo los más representativos los generados por errores de digitación, por concepto de recargas electrónicas y retiro de cajeros automáticos para el presente análisis se tomara los errores mencionados anteriormente.
- **Cierres de Cajas:** Para el análisis de los cierres de cajas se obtuvo una muestra de la segunda semana del mes de junio, del mismo que permitirá analizar las horas de apertura de cajas, el tiempo de atención por transacción y se estimara los cierres realizados en el año para la verificación de los cierres con error.
- **Faltantes:** En base a los reportes de los faltantes de cajas se evidenció un total de 71 faltantes. Para su análisis se tomarán el total de faltantes del año.

##### Sección Balcón de servicios

- **Cierres de Cajas:** Para el análisis de los cierres de cajas se obtuvo una muestra de la segunda semana del mes de junio, del mismo que permitirá analizar las horas de apertura de cajas.
- **Aperturas de Cuentas:** Para el análisis de los errores en las aperturas de cuentas se tomara los meses de octubre, noviembre y diciembre.
- **Certificados de depósitos Anulados:** Para el análisis del número de certificados de depósitos con error se tomara el total del reporte del año.

A continuación se presenta la tabla resumen:

<b>ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA SECCIONES DE CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS</b>				
<b>Para el área operativa secciones de cajas y Balcón de servicios</b>				<b>P/T-AC-2-AB-14</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>MÉTODO</b>
Personal	Para evidenciar a quién se aplicó las evaluaciones se tomarán 16 colaboradores de 23.	23	16	No estadístico
Personal	Para evidenciar la aplicación de capacitaciones en temas de lavado de activos se tomará a todo el personal.	23	23	No estadístico
<b>CAJAS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>MÉTODO</b>
Errores transaccionales.	En base al número de transacciones realizadas en el año se considerarán los errores más significativos es decir por concepto de errores de digitación, recargas electrónicas y cajeros automáticos.	4.965	(4.872 total) 1.511 errores de digitación 2.493 errores de recargas electrónicas. 868 errores en cajeros automáticos.	No estadístico
Cierres de cajas.	Se tomó una muestra de la segunda semana del mes de junio del 2013, del total de cierres estimados del año 1.664.	Número de cierres estimados de cajas en el año= 1.664	32 cierres.	No estadístico
Faltantes y sobrantes	En base al reporte de faltantes del año 2013, se evidencia un total de 71 faltantes, de los cuales se trabajarán con el total.	71 faltantes	71 faltantes.	No estadístico
<b>BALCÓN DE SERVICIOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>MÉTODO</b>
Cierres de cajas.	Se tomó una muestra de la 2da semana del mes de junio del 2013, del total de cierres estimados del año 780.	780	15 cierres.	No estadístico

Aperturas de cuentas	Para el análisis de los errores en las aperturas de cuentas se tomarán los meses de octubre, noviembre y diciembre	12 meses	3 meses	No estadístico
Certificados de deposito	Para el análisis de los certificados de depósitos anulados se observará el reporte total del año.	4.193	4.193	No estadístico

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Departamento Contable, Investigación, EDUCOPE, T.H, y Cumplimiento.

### 3.2.4 Matriz de nivel de confianza y riesgo por componente

<b>MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO ENFOQUE POR COMPONENTE</b>			
<b>ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA:</b>			
<b>CAJAS:</b>			<b>P/T-AC-A-15</b>
<b>MAPA DE RIESGO</b>	<b>CAJAS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
<b>BAJO</b>	Administración del personal	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Responsabilidades de los colaboradores de cajas	<b>MODERADO</b>	<b>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</b>
	Apertura y cierres de caja	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Seguridades transaccionales y físicas	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Arqueos de efectivos	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Faltantes y sobrantes	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>BALCÓN DE SERVICIOS:</b>			<b>P/T-AC-B-16</b>
<b>MAPA DE RIESGO</b>	<b>BALCÓN DE SERVICIOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>
<b>BAJO</b>	Administración del personal	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Responsabilidades de los asistentes de servicios	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
	Apertura de cuentas	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>

### 3.2.5 Matriz de riesgo enfoque por componente

#### Sección Cajas

MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE POR COMPONENTE					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO					
					P/T-AC-2-A-17
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
PERÍODO: DEL 01/01/13 AL 31/12/13					
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS, CONTROLES CLAVE Y ENFOQUE					
COMPONENTE				ENFOQUE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
CAJAS	NIVEL DE RIESGO		Control Clave	Verificación Seguimiento Comprobación de controles	Confirmaciones Constatación Inspección Conciliación
	Nivel de Riesgo y Argumentación				
200-00 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Inherente	<i>BAJO</i>	Control clave	<i>CUMPLIMIENTO</i>	
	Existen capacitaciones y evaluaciones parcialmente realizadas.		Horarios Oportunos. Espacio Adecuado. Optimización de Recursos.	Verificar si se han realizado evaluaciones al personal de Cajas y Balcón de servicios.	
200-01 RESPONSABILIDADES DE LOS COLABORADORES DE CAJAS	Inherente	<i>MODERADO</i>	Control clave	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>
	Existen errores transaccionales por digitación, además no se mantiene un límite mínimo diario de transacciones que deba cumplir cada colaborador.		Destreza de los colaboradores de cajas para registrar las transacciones de manera oportuna y en el menor tiempo posible.	Verificar que las transacciones del año 2013, se hayan realizado y registrado de manera oportuna y eficaz.	En base a una muestra de las transacciones del año 2013, estimar el número de clientes atendidos por cajeros y el tiempo de atención.
200-02 APERTURA Y CIERRES DE CAJA	Inherente	<i>BAJO</i>	Control Clave	<i>CUMPLIMIENTO</i>	
	Se han generado faltantes y sobrantes ocasionando errores en los cierres de cajas.		Destreza del personal para el ingreso de las transacciones.	En base a una muestra de los cierres de cajas verificar que se los haya realizado oportunamente.	

		Existen aperturas de cajas realizadas fuera de la hora establecida para la atención.	*Control de las horas de entrada y salida de los colaboradores.	En base a una muestra de las aperturas de cajas verificar que los colaboradores realicen las aperturas dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una adecuada atención a socios y clientes.	
	<b>Inherente</b>	<b>BAJO</b>	<b>Control Clave</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>200-04 ARQUEOS DE EFECTIVOS</b>		Según el manual de cajas el coordinador del área debe realizar arqueos de efectivo y comprobantes de las cajas y cajero automático con el fin de controlar las operaciones en el área de cajas.	Disponibilidad para hacer los arqueos.	En base a una muestra verificar que el coordinador de área realice periódicamente arqueos al área de cajas.	
	<b>Inherente</b>	<b>BAJO</b>	<b>Control Clave</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>200-05 FALTANTES Y SOBRANTES</b>		Existen faltantes que fueron ingresados en las fechas posteriores a las estipuladas en el Manual de Administración Integral de Riesgos.	Realizar seguimiento a la recuperación de faltantes.	Solicitar el reporte de faltantes del año 2013, y verificar que se haya repuesto en las fechas establecidas según el manual de cajas y además observar si se han emitido amonestaciones escritas cuando superen los límites establecidos.	

Sección Balcón de servicios

MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE POR COMPONENTE					
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO					
AUDITORÍA DE GESTIÓN				P/T-AC-2-B-18	
PERÍODO: DEL 01/01/2013 AL 31/12/2013					
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS, CONTROLES CLAVE Y ENFOQUE					
COMPONENTE	Balcón de servicios			ENFOQUE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
BALCÓN DE SERVICIOS	NIVEL DE RIESGO		FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Verificación Seguimiento Comprobación de controles	Confirmaciones Constatación Inspección Conciliación
	Nivel de Riesgo y Argumentación				
200-00 COMPETENCIAS Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Inherente	<i>BAJO</i>	Control clave	<i>CUMPLIMIENTO</i>	
	Existen capacitaciones y evaluaciones parcialmente realizadas.		*Horarios Oportunos. *Espacio Adecuado. *Optimización de Recursos.	Verificar si se han realizado evaluaciones al personal de Cajas y Balcón de servicios.	
200-01 RESPONSABILIDADES DE LOS ASISTENTES DE SERVICIOS	Inherente	<i>BAJO</i>	Control clave	<i>CUMPLIMIENTO</i>	
	Existen aperturas de cajas realizadas fuera de la hora establecida para la atención.		*Control de las horas de entrada y salida de los colaboradores.	En base a una muestra de las aperturas de cajas verificar que los colaboradores de Balcón de servicios realicen las aperturas dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una adecuada atención a socios y clientes.	

	No se realiza el respectivo seguimiento para solucionar los requerimientos y reclamos dentro de los días estipulados por la resolución de la de la SBS y en el manual de cajas de la COACJA.		*Realizar un seguimiento diario a todos los reclamos con el fin de que en la medida lo posible se solucione dentro de las fechas establecidas.	Solicitar los diferentes reclamos presentados por los socios y verificar si se ha solucionado dentro de las fechas establecidas por la resolución de SBS (15 días) y en el manual de cajas de la COACJA (5 días).	
	Existen certificados de depósitos anulados.		*Tomar las medidas necesarias para no cometer errores al momento de enviar a impresión los certificados de depósito.	Verificar que los certificados de depósito se realicen de forma oportuna y eficaz.	
	No se ha cumplido con la meta establecida en el POA 2013.		*Analizar las causas del problema de los servicios. *Conocer las debilidades en la atención.	Verificar que se hayan elaborado todos los informes sobre fallas de los servicios financieros planteados en el POA 2013.	
<b>200-02 APERTURA DE CUENTAS</b>	<b>Inherente</b>	<b>BAJO</b>	<b>Control Clave</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	
	Existen errores en las aperturas de cuentas.		*Que los colaboradores del área de Balcón de servicios verifiquen que exista concordancia entre la información proporcionada por los potenciales socios y los datos ingresados en el sistema.	Verificar que las aperturas de cuentas se realicen de una manera oportuna y eficaz.	

### **3.2.6 Programa de auditoría para el área operativa, “Cajas y Balcón de servicios”**

El presente programa se presenta en la fase III en la ejecución de la auditoría.

### **3.2.7 Informe de control interno**

El informe de control interno se encuentra en archivo digital como papel de trabajo INF.-2-AB-20.

### **3.2.8 Reporte de planificación preliminar y Específica**

El informe de planificación preliminar y específica consta en archivo digital, a su vez los puntos como antecedentes, alcance, objetivos generales y la información introductoria de la entidad auditada constan en el informe final de auditoría.

### 3.3 FASE III: EJECUCIÓN

#### 3.3.1 Programa de auditoría para la Fase III

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>				
			<b>P/T-AC-03</b>	
			Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013	
<b>Auditoría de gestión.</b>				
<b>PROGRAMA GENERAL DE LA FASE III</b>				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Determinar los hallazgos</li><li>➤ Obtener evidencia suficiente, competente y pertinente que respalde los hallazgos</li><li>➤ Determinar mediante la aplicación de indicadores, el cumplimiento de los objetivos y metas.</li></ul>				
N°	ACTIVIDAD	FECHA	ELABORADO POR:	P/T
1	Aplique los programas por componente, elaborados en la fase II	Tres semanas	GN	Del AC-19-AB-01 Al AC-19-AB-15
2	Prepare los papeles de trabajo con sus respectivas marcas de auditoría y referencias	Tres semanas	GN	Del AC-19-AB-01 Al AC-19-AB-15
3	Aplique los indicadores	Tres días	GN	AC-3-AB-21
4	Elabore la hoja de hallazgos	Una semana	GN	AC-3-AB-22
5	Elabore y envíe las comunicaciones provisionales de resultado.	Cinco horas	GN	AC-3-AB-23
<b>Elaborado por:</b>		Gladys Neira		
<b>Revisado por:</b>		Ing. René Coronel		

### 3.3.2 Aplicación del programa por componente

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b></p>  <p style="text-align: right;">Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013</p> <p style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">P/T- AC-2-AB- 19</p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA SECCIONES CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS</b></p>				
<b>Objetivos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar el cumplimiento de los manuales y reglamentos establecidos para las secciones de cajas y Balcón de servicios</li> <li>➤ Verificar que el personal de la sección de cajas y Balcón de servicios sea eficiente en su puesto de trabajo.</li> <li>➤ Verificar que la atención brindada por el personal de esta área sea adecuada.</li> </ul>				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR:	P/T
	<b>ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO</b>			
1	<b>Competencias del personal:</b>			<b>A-B</b>
1.2	Verificar si se han realizado evaluaciones al personal de Cajas y Balcón de servicios.	Tres horas	GN	19-AB-01
2	<b>Sección Cajas</b>			<b>A</b>
2.1	Verificar que las transacciones del año 2013, se hayan realizado y registrado de manera oportuna y eficaz	Tres días	GN	19-A-02
2.2	En base a una muestra de las transacciones del año 2013, estimar el número de clientes atendidos por cajeros y el tiempo de atención.	Un día	GN	19-A-03
2.3	En base a una muestra de los cierres de cajas verificar que se los haya realizado oportunamente.	Un día	GN	19-A-04
2.4	En base a una muestra de las aperturas de cajas verificar que los colaboradores realicen las aperturas dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una adecuada atención a socios y clientes.	Un día	GN	19-A-05
2.5	En base a una muestra verificar que el coordinador de área realice	Un día	GN	19-A-06

	periódicamente arqueos al área de cajas.			
2.6	Solicitar el reporte de faltantes del año 2013, y verificar que se haya repuesto en las fechas establecidas según el manual de cajas y además observar si se han emitido amonestaciones escritas cuando superen los límites establecidos.	Dos días	GN	19-A-07
3	<b>Sección Balcón de servicios.</b>			<b>B</b>
3.1	En base a una muestra de las aperturas de cajas verificar que los colaboradores de Balcón de servicios realicen las aperturas dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una adecuada atención a socios y clientes.	Un día	GN	19-B-08
3.2	Solicitar los diferentes reclamos presentados por los socios y verificar si se ha solucionado dentro de las fechas establecidas por la resolución de SBS, y el manual de cajas de la COACJA.	Dos días	GN	19-B-09
3.4	Verificar que los certificados de depósito se realicen de forma oportuna y eficaz.	Un día		19-B-10
3.5	Verificar que se hayan elaborado todos los informes sobre fallas de los servicios financieros planteados en el POA 2013.	Un día	GN	19-B-11
3.6	Verificar que las aperturas de cuentas se realicen de una manera oportuna y eficaz.	Un día	GN	19-B-12
4	<b>Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el POA 2013, relacionados con las áreas auditadas:</b>			A-B
4.1	Constatar que el Plan de Mejora de Atención al Socio planteado en el POA 2013 se haya elaborado e implementado.	Un día	GN	19-AB-13
4.2	Verificar que la atención brindada por el área Operativa de las secciones de cajas y Balcón de servicios haya sido oportuna a través de una comparación de las encuestas aplicadas por la COACJA en el año 2012 - 2013.	Dos Días	GN	19-AB-14
4.3	Evaluar el cumplimiento del objetivo planteado en el POA 2013, en el incremento del número de socios.	Un día	GN	19-AB-15
Elaborado por:		Gladys Neira		
Revisado por:		Ing. René Coronel		

## Evaluación del personal

### Cooperativa de Ahorro y crédito



P/T-19-AB-01

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE: AREA OPERATIVA SECCIONES DE CAJAS – BALCON DE SERVICIOS

Verificar si se han aplicado evaluaciones al personal de Cajas y Balcón de servicios.

FECHA LABORADA	CÓDIGO DE COLABORADOR	CARGO OPCUPADO	EVALUACIONES AL FINAL DEL PERIODO DE PRUEBA /2013	OBSERVACIONES
2013	C-03	cajero	NO ✓	No consta evaluación
2013	C-05	cajero	SI	Consta evaluación.
2013	C-08	cajero	NO	No consta evaluación.
2013	C-06	cajero	SI	Consta evaluación
2013	C-09	cajero	NO	No consta evaluación.
2013	C-10	cajero	NO	No consta evaluación.
2013	C-04	cajero	NO	No consta evaluación.
2013	C-14	Asistente de servicio	NO	No consta evaluación.

2013	C-15	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-16	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-17	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-18	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-19	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-20	Asistente de servicio	SI		Consta evaluación
2013	C-21	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
2013	C-22	Asistente de servicio	NO		No consta evaluación.
 Verificado con 16 carpetas del personal de cajas y Balcón de servicios.					
<p><b>Comentario:</b> Según comentario del colaborador de Talento Humano en el 2013 no se aplicaron evaluaciones al personal en el año 2013, sin embargo se procedió a revisar 16 carpetas de los respectivos colaboradores donde se pudo constatar que se aplicaron 3 evaluaciones de los 16 colaboradores que se pudo evidenciar.</p>					
ELABORADO POR:			Gladys Neira		
REVISADO POR:			Ing. René Coronel		

## Transacciones con error

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b></p>  <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">P/T -19-A-02</div>					
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: GESTIÓN OPERATIVA SECCIÓN CAJAS Verificar que las transacciones del año 2013, se hayan realizado y registrado de manera oportuna y eficaz</p>					
TRANSACCIONES CON ERROR 2013					
TOTAL TRANSACCIONES		TOTAL TRANSACCIONES CON ERROR		% DE TRANSACCIONES CON ERROR	% DE TRANSACCIONES SIN ERROR
DETALLE	Nº DE TRANSACCIONES	DETALLE	Nº DE TRANSACCIONES		
Total transacciones de depósitos retiros, cobros y pagos de servicios financieros.	408.599	Total N/C y N/D emitidas por errores en digitación.	1.511	0,37%	99,63%
N/D Recargas electrónicas – NDRELECC	19.473	N/C Emitidas por error en recargas electrónicas	2.493	13%	87%
Retiros en cajero automático	95.342	N/C emitidas por error en cajero – NCCJPRO.	868	1%	99%
<p>✓ Verificado con las transacciones realizadas en el 2013 de ventanillas, cajero automáticos y recargas electrónicas y los errores transaccionales 2013.</p>					
<p><b>COMENTARIO:</b> En base al reporte de las transacciones del año 2013 se observa un total de 1.098.914, transacciones de las cuales 4.872 son por errores de digitación, recargas electrónicas y retiros de cajero automático, siendo estas las más representativas.</p>					
ELABORADO POR:			Gladys Neira		
REVISADO POR:			Ing. René Coronel		

**Tiempo estimado por transacción**

**Cooperativa de Ahorro y crédito**



P/T- 19-A-03

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE: GESTIÓN OPERATIVA SECCIÓN CAJAS

En base a una muestra de las transacciones del año 2013, estimar el número de clientes atendidos por cajeros y el tiempo de atención.

**TOTAL TRANSACCIONES POR COLABORADOR DEL 10 AL 14 DE JUNIO 2013**

FECHA	CÓDIGO DE COLABORADOR	TOTAL TRANSACCIONES DEL DÍA (5.483)	TOTAL MONTO MANEJADO	NÚMERO DE CLIENTES ESTIMADO POR TRANSACCIÓN	TIEMPO EN MINUTOS Y SEGUNDOS
10/06/2013	C-05	213	\$ 111.966,18	✓ 213	02:15
10/06/2013	C-06	175	\$ 63.347,93	213	02:44
10/06/2013	C-20	158	\$ 52.294,98	158	03:02
10/06/2013	C-03	160	\$ 41.907,44	160	03:00
10/06/2013	C-04	173	\$ 47.672,63	173	02:46
10/06/2013	C-13	267	\$ 105.328,88	267	01:48
10/06/2013	C-07	211	\$ 84.663,30	211	02:16
11/06/2013	C-05	173	\$ 80.903,83	173	02:46
11/06/2013	C-06	162	\$ 82.672,21	162	02:58
11/06/2013	C-20	104	\$ 145.534,01	104	04:37

11/06/2013	C-10	113	\$ 58.855,33	113	04:15
11/06/2013	C-03	155	\$ 43.076,39	155	03:06
11/06/2013	C-13	243	\$ 124.018,47	243	01:59
11/06/2013	C-07	170	\$ 82.849,92	170	02:49
12/06/2013	C-05	126	\$ 66.868,48	126	03:49
12/06/2013	C-06	188	\$ 107.269,81	188	02:33
12/06/2013	C-10	57	\$ 17.697,75	57	08:25
12/06/2013	C-03	109	\$ 32.200,51	109	04:24
12/06/2013	C-13	194	\$ 116.961,64	194	02:28
12/06/2013	C-07	180	\$ 229.714,32	180	02:40
13/06/2013	C-05	179	\$ 86.625,50	179	02:41
13/06/2013	C-06	182	\$ 80.020,83	182	02:38
13/06/2013	C-20	137	\$ 224.066,74	137	03:30
13/06/2013	C-10	159	\$ 124.364,64	159	03:01
13/06/2013	C-03	156	\$ 76.773,95	156	03:05
13/06/2013	C-13	211	\$ 83.039,77	211	02:16
14/06/2013	C-06	203	\$ 100.360,21	203	02:22
14/06/2013	C-20	228	\$ 108.929,10	228	02:07
14/06/2013	C-10	169	\$ 85.209,18	169	02:50
14/06/2013	C-03	199	\$ 91.113,86	199	02:25
14/06/2013	C-13	121	\$ 52.780,48	121	03:58
14/06/2013	C-07	208	\$ 114.288,87	208	02:19



Verificado con el total de transacciones por colaborador que constan en los cierres de cajas del 10 al 14 de junio del 2013.

**COMENTARIO:** En base a la muestra de los cierres de cajas tomadas de la segunda semana del mes de junio del 10 al 14, se estimó el número de clientes atendidos por cajeros y el tiempo de atención. Como puede observarse en el cuadro anterior el promedio de transacciones realizadas al día va de un mínimo de 57 a un máximo de 267, obteniéndose un promedio general de 171 transacciones por toda el área de Cajas al día. Por su parte, en base a una estimación del número de transacciones el tiempo promedio destinado a cada transacción está comprendido entre una franja de 1 minutos 48 segundos y un máximo de 8 minutos 7 segundos, obteniéndose un promedio total de 3 minutos 03 segundos que el área de Cajas dedica a cada transacción y, por ende, a cada cliente. Del análisis realizado, se determinó además que existieron cajeros, que en un día realizaron 158 transacciones y en el mismo día otro cajero realizó 267 transacciones, esta variación puede ser ocasionada por el volumen o monto de cada transacción, así como el número de transacciones en cheques; sin embargo, igualmente por el monto el 12 de junio existieron colaboradores que realizaron transacciones que involucraron un monto entre ingresos y egresos de 17.697,75 es decir un total de 57 transacciones, y otro colaborador un monto de 229.714,32 USD es decir 180 transacciones.

ELABORADO POR:

Gladys Neira

REVISADO POR:

Ing. René Coronel

## Cierres de cajas con error

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b></p> 			
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: Área de gestión operativa Sección de Cajas. Verificar que los cierres de cajas efectuados en el año 2013 se hayan realizado oportunamente.</p>			<p>P/T-19-A-04</p>
<b>CIERRES DE CAJAS CON ERROR EN EL AÑO 2013</b>			
Total cierres semanales	32		✓
N° de semanas al año	52		
Total cierres estimados en cajas 2013	1.664	Porcentaje de cierres sin error.	94%
Total errores en los cierres	95	✓ Total cierres con error 2013	6%
<p style="text-align: center;">✓ Verificado con el total de faltantes, sobrantes del año 2013 y con el total de cierres de la semana del 10 al 14 de junio.</p>			
<p><b>COMENTARIO:</b> En base a los 32 cierres de la semana del 10 al 14 de junio se estimó el número de cierres del año 2013, dando un total de 1.664, y en base a los errores en cierres es decir el total de faltantes y sobrantes generados en el año, es decir 95; se puede observar que un 94% de cierres efectuados en el año 2013 son sin error es decir no generaron faltantes ni sobrantes y el 6% fueron con error.</p>			
ELABORADO POR:		Gladys Neira	
REVISADO POR:		Ing. René Coronel	

## Aperturas de cajas tardías área cajas

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b></p>  <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">P/T-19-A-05</div>					
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: Área de Gestión operativa sección cajas En base a una muestra de las aperturas de cajas verificar que los colaboradores realicen las aperturas dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una eficiente atención a socios y clientes.</p>					
<b>HORA DE APERTURA DE CAJAS</b>					
OFC.	CÓDIGO DE COLABORADOR CAJAS JUNIO /2013	FECHA /2013	HORA DE INGRESO	HORA DE APERTURA	DIFERENCIA
1	C-04	10 de junio	8:30	8:17	✓
1	C-20	10 de junio	8:30	9:23	0:53
1	C-13	10 de junio	8:30	8:18	
1	C-07	10 de junio	8:30	9:29	0:59
1	C-03	10 de junio	8:30	8:02	
1	C-06	10 de junio	8:30	9:26	0:56
1	C-05	10 de junio	8:30	8:07	
1	C-05	11 de junio	8:30	8:07	
1	C-20	11 de junio	8:30	9:24	0:54
1	C-13	11 de junio	8:30	8:01	
1	C-10	11 de junio	8:30	9:21	0:51
1	C-07	11 de junio	8:30	9:25	0:55
1	C-03	11 de junio	8:30	8:00	
1	C-06	11 de junio	8:30	9:24	0:54
1	C-13	12 de junio	8:30	7:58	
1	C-10	12 de junio	8:30	9:57	1:27
1	C-07	12 de junio	8:30	10:02	1:32
1	C-03	12 de junio	8:30	8:00	
1	C-06	12 de junio	8:30	9:26	0:56
1	C-05	12 de junio	8:30	8:07	
1	C-20	13 de junio	8:30	9:34	1:04
1	C-13	13 de junio	8:30	8:01	
1	C-10	13 de junio	8:30	9:23	0:53
1	C-03	13 de junio	8:30	8:02	
1	C-06	13 de junio	8:30	9:31	1:01
1	C-05	13 de junio	8:30	8:04	
1	C-20	14 de junio	8:30	9:16	0:46

1	C-13	14 de junio	8:30	8:00	
1	C-10	14 de junio	8:30	9:20	0:50
1	C-07	14 de junio	8:30	9:16	0:46
1	C-03	14 de junio	8:30	8:04	
1	C-06	14 de junio	8:30	9:22	0:52
 Verificado con los cierres de cajas del 10 al 14 de junio, en el mismo consta las horas de aperturas de caja.					
<p><b>Comentario:</b> En base a una muestra de las cierres de cajas tomados de la segunda semana del mes de junio del 2013, se evidencia que de 32 Aperturas efectuados en la semana, 17 fueron realizadas fuera del horario establecido para la atención; donde el diez de junio existieron 3 retrasos, el 11 de junio 4, el 12 de junio 3, el 13 de junio 3, y el 14 de junio 4, Presentándose retrasos diariamente.</p>					
ELABORADO POR: Gladys Neira REVISADO POR: Ing. René Coronel					

Arqueos de cajas

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>			
			P/T-19-A-06
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PAPEL DE TRABAJO			
COMPONENTE: Área de gestión operativa sección cajas			
En base a una muestra verificar que el coordinador de área realice periódicamente arqueos al área de cajas.			
<b>ARQUEOS JULIO 2013</b>			
Fecha Arqueo	Fecha Transacciones	Cajero	Responsable arqueo
<b>CAJAS</b>			
10/07/13	10/07/13	C-07	C-01
17/07/13	17/07/13	C-05	C-01
17/07/13	17/07/13	C-03	C-01
30/07/13	30/07/13	C-06	C-01
<b>ATM 1 (SUCRE)</b>			
02/07/13	02/07/13	C-12	C-21
08/07/13	08/07/13	C-12	C-09
15/07/13	15/07/13	C-12	C-03
23/07/13	23/07/13	C-12	C-03
25/07/13	25/07/13	C-12	C-21
26/07/13	26/07/13	C-18	C-21
30/07/13	30/07/13	C-12	C-05
<b>ATM 12 (BENIGNO MALO)</b>			
02/07/13	02/07/13	C-18	C-21
04/07/13	04/07/13	C-18	C-09
08/07/13	08/07/13	C-18	C-21
09/07/13	09/07/13	C-18	C-09
11/07/13	11/07/13	C-18	C-21
16/07/13	16/07/13	C-18	C-21
17/07/13	17/07/13	C-18	C-21
18/07/13	18/07/13	C-18	C-21
18/07/13	18/07/13	C-12	C-06
30/07/13	30/07/13	C-18	C-20
✓	Verificado con el reporte de arqueos de julio 2013.		
<p><b>COMENTARIO:</b> En base al reporte emitido por parte del coordinador de área de cajas y Balcón de servicios se puede evidenciar que se han realizado 21 arqueos de los cuales 17 fueron realizados a los cajeros automáticos y 4 se realizaron a los colaboradores de cajas en ventanillas en el mes de julio 2013.</p>			
		ELABORADO POR:	Gladys Neira
		REVISADO POR:	Ing. René Coronel

## **Faltantes**

El papel de trabajo 19-A-07 se presenta en Excel en archivo digital.

## BALCÓN DE SERVICIOS

### Aperturas de cajas tardías área Balcón de servicios

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <h1 style="margin: 0;">Cooperativa de Ahorro y crédito</h1>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">P/T-19-B-08</div> </div>					
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: G. Operativa sección Balcón de servicios En base a una muestra de las aperturas de cajas por parte de los asistentes de servicios verificar que las mismas se las realice dentro del horario establecido para el ingreso a laborar y garantizar una eficiente atención a socios y clientes.</p>					
<b>HORA DE APERTURA DE CAJAS POR LOS ASISTENTES DE SERVICIOS.</b>					
OFL.	CÓDIGO DE SUSUARIO ASISTENTES DE SERVICIOS	FECHA	HORARIO	HORA DE APERTURA	DIFERENCIA
1	C-16	10 de junio	8:30	9:27	0:57:00
1	C-22	10 de junio	8:30	10:52	2:22:00
1	C-14	10 de junio	8:30	8:46	0:16:00
1	C-22	11 de junio	8:30	14:47	6:17:00
1	C-12	12 de junio	8:30	7:58	
1	C-15	12 de junio	8:30	9:01	0:31:00
1	C-16	13 de junio	8:30	9:32	1:02:00
1	C-22	13 de junio	8:30	10:39	2:09:00
1	C-15	13 de junio	8:30	8:35	0:05:00
1	C-18	13 de junio	8:30	10: 22	1:52:00
1	C-16	14 de junio	8:30	9:16	0:46:00
1	C-15	14 de junio	8:30	8:14	
1	C-8	14 de junio	8:30	10:12	1:42:00
1	C-23	14 de junio	8:30	16:43	8:13:00
1	C-18	14 de junio	8:30	16:23	7:53:00
<p style="color: red; font-size: 2em;">✓</p> <p>Verificado con los cierres de cajas del 10 al 14 de junio de 2013, donde constan la hora de apertura de la misma.</p>					
<p><b>COMENTARIO:</b> Los asistentes de servicios también tienen la responsabilidad de realizar aperturas de cajas en el horario establecido para la atención, en base a una muestra de los cierres tomados de la segunda semana del mes de junio del 2013, se evidencia que las aperturas se realizaron fuera del horario establecido para la atención, lo que ocasiona una inadecuada atención generando inconformidad en los socios, según lo analizado existen 13 aperturas fuera de los horarios establecidos de 15 aperturas; donde el 10 de junio existieron 3 retrasos, el 11 de junio 1, el 12 de junio 1, el 13 de junio 4, y el 14 de junio 4.</p>					
<p>ELABORADO POR: Gladys Neira</p> <p>REVISADO POR: Ing. René Coronel</p>					

## Reclamos de los socios

# Cooperativa de Ahorro y crédito



P/T-19-B-09

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PAPEL DE TRABAJO

COMPONENTE: Balcón de servicios

Solicitar los diferentes reclamos presentados por los socios y verificar si se ha dado una solución adecuada a los mismos y se ha solucionado dentro de las fechas estipuladas en la resolución de SBS.

### RECLAMOS A TRAVES DEL SISTEMA ROS (Requisitos y Ordenes de Servicios )2013

CONCEPTO	CATEGORÍA	DETALLE	Resueltos en un tiempo < a 15 días	Resueltos en un tiempo > a 15 días	TOTAL
DEPOSITOS	Ahorros a la vista->Gestionar depósitos->Efectivización de cheques->Reclamo de socios	Cheques protestados	0	2	2 ✓
DEPOSITOS	Ahorros a la vista->Gestionar depósitos->Impresión de libreta en depósito->Reclamo de socios	Datos mal impresos en la libreta del socio	1	0	1
DEPOSITOS	Ahorros a la vista->Gestionar depósitos->Llenado de papeleta de depósito->Reclamo de socios	Depósitos realizados en otras cuentas por llenar mal la papeleta.	2	2	4
DEPOSITOS	Ahorros a la vista->Gestionar depósitos->Registro erróneo de información ->Reclamo de socios	Depósitos otras cuentas por mal registro, débitos automáticos de créditos no autorizados.	4	1	5
RETIROS	Ahorros a la vista->Gestionar retiros->Billetes falsos en retiro->Reclamo de socios	Entrega de billetes falsos	0	2	2
RETIROS	Ahorros a la vista->Gestionar retiros->Dinero entregado Incorrectamente->Reclamo de socios	Reclamos por que no se ha entregado todo el dinero al socio "retiros incompletos"	0	1	1

RETIROS	Ahorros a la vista->Gestionar retiros->Llenado de papeleta de retiro->Reclamo de socios	Reclamos por retiros de las cuentas por otras personas	4	0	4
RETIROS	Ahorros a la vista->Gestionar retiros->Registro erróneo de información ->Reclamo de socios	Retiros que socios alegan no haber realizado registro erróneo de información	0	1	1
CREDITOS	Crédito COAC JA->Recuperar Cartera ->Costos Judiciales->Gestión Operativa	Interés por mora, requerimiento por la cooperativa.	1	0	1
CREDITOS	Crédito COAC JA->Recuperar Cartera ->Pagos de Crédito en Ventanilla o por débito automático->Reclamo de socios	Inconformidad en los débitos piden devolución del dinero, inconformidad en el tiempo generado de mora por crédito	2	3	5
CERTIFICADOS DE DEPOSITOS	Certificado de depósito->Gestionar Certificados de Depósito ->Anulación de Certificados->Reclamo de socios	Requerimiento de anulación de certificados de depósitos	4	0	4
TARJETA DE DEBITO	Servicios virtuales->Tarjeta de débito->Emisión de Tarjeta->Reclamo de socios	Reclamos por que la tarjetas no funciona	0	1	1
S. VIRTUALES	Servicios virtuales->Transacciones en Internet->Transferencias Erróneas->Reclamo de socios	Error de transferencia debido a la similitud del número de cuenta.	0	1	1
CAJEROS AUTOMATICOS	Cajero automático ->Cajero automático ->Cuadre de Cajero-Retención de dinero cajero propio-Retención de Dinero en cajeros externos-Sistema informático>Gestión Operativa.	Cajeros no entregan dinero pero se debita de la cuenta-regreso del dinero al cajero por no retirar a tiempo, se debita doble vez el valor del retiro- titulares encuentran retiros que no han realizado.	86	133	219
ROBOS	Riesgos externos->Integridad de lugar de trabajo->Registro por hurto->Reclamo de socios	robos en la Fila	1	0	1
ROBOS	Riesgos externos->Integridad de lugar de trabajo->Registro por robo->Reclamo de socios	Se entrega menos de dinero reclamo presentado como robo	1	0	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Coordinación de oficina->Información->Reclamo de socios	Reclamo presentado por mala atención	0	1	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Información y otros servicios->Falta de Cordialidad->Reclamo de socios	Reclamo presentado por Falta de cordialidad de los colaboradores en información.	1	0	1

CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Información y otros servicios->Información->Reclamo de socios	Reclamo presentado por mala atención en información	0	1	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Información y otros servicios->Tiempos de espera->Reclamo de socios	Reclamo por mala atención en tiempo de espera en información	0	1	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Servicio de caja->Falta de Cordialidad->Reclamo de socios	En cajas mala atención	0	1	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Servicio de caja->Tiempos de espera->Reclamo de socios	Caja mala atención tiempo	1	0	1
CALIDAD EN LA ATENCIÓN	Calidad de atención->Servicio de crédito->Falta de Cordialidad->Reclamo de socios	Mala atención en el área de crédito	1	0	1
<b>TOTAL RECLAMOS</b>			109	151	260
 Verificado con el reporte de requerimientos y reclamos 2013.					
<p><b>COMENTARIO:</b> Con el fin de llevar un control y seguimiento sobre los problemas que se presentan en la institución y para la solución de los mismos se empleó el sistema ROS (Requerimientos u órdenes de servicios), sin embargo no se ha cumplido con el plazo establecido para la solución oportuna. Ya que 151 reclamos fueron solucionado en un tiempo mayor a 15 días y 109 en menos de 15 días; que representa un porcentaje del 58% de reclamos solucionados en más de 15 días y el 42%, en una fecha menor a esta. Además, del total de reclamos 25 fueron generados en ventanillas en el área de cajas, que según el manual de cajas de la COACJA deben solucionarlos en un tiempo máximo de 5 días laborables, sin embargo 6 se han resuelto dentro de los 5 días estipulados y 19 en un tiempo mayor a este.</p>					
ELABORADO POR:			Gladys Neira		
REVISADO POR:			Ing. René Coronel		

## Certificados de depósitos

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>	
	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	P/T-19-B-10
PAPEL DE TRABAJO	
COMPONENTE: área operativa sección Balcón de servicios	
Verificar que los certificados de depósito se realicen de forma oportuna y eficaz.	
<b>CERTIFICADOS DE DEPOSITOS 2013</b>	
ANULADOS	75
PENDIENTES	7
CANCELADOS	<u>4.111</u>
TOTAL CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	4.193
✓	Verificado con el reporte de certificados de depósitos del año 2013
<b>COMENTARIO:</b> En base al reporte del número de certificados de depósitos realizados en el año 2013, se puede observar un total de 4.193, de los cuales 75 fueron anulados. A su vez, en base a la revisión del informe de Reclamos del año 2013 nos permitió constatar que 4 anulaciones fueron solicitadas por los mismos socios. No se pudo determinar la causa exacta de la anulación de los 71 restantes, ya que según el colaborador del área de Cumplimiento no se mantiene un control de la causa específica de anulación de cada uno de los certificados; pero en base a su comentario " <i>los errores más comunes son por error en impresiones por parte de los colaboradores, es decir, una mala manipulación en el formulario, por equivocación se imprime otra información, ya que se mantiene una sola impresora para todos los colaboradores</i> ". Por su parte, el asistente de servicios señaló que también se presentan anulaciones por " <i>errores de digitación</i> ", lo que representa el 2% de certificados de depósitos con error para el año 2013.	
ELABORADO POR:	Gladys Neira
REVISADO POR:	Ing. René Coronel

## Informes sobre las fallas de los servicios financieros

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>	
	
<b>P/T-19-B-11</b>	
AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: área operativa sección Balcón de servicios Verificar que se hayan elaborado todos los informes sobre fallas de los servicios financieros planteados en el POA 2013.	
<b>INFORMES DE LAS FALLAS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS</b>	
Se solicitó al coordinador de área los informes sobre las fallas de los servicios financieros, planteado en el POA 2013, según su comentario “ <i>estos informes no existe</i> ”. <b>C</b>	
<b>C</b>	Confirmado verbalmente con el coordinador de área de cajas y Balcón de servicios.
<b>COMENTARIO:</b> No se han elaborado los 12 informes sobre las fallas de los servicios financieros planteados como meta en el POA 2013.	
ELABORADO POR: Gladys Neira REVISADO POR: Ing. René Coronel	

## Aperturas de cuentas con errores

<p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b></p>  <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">P/T-19-B-12</div>						
<p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PAPEL DE TRABAJO COMPONENTE: área operativa sección Balcón de servicios Verificar que las aperturas de cuentas se realicen de una manera oportuna y eficaz.</p>						
<b>ERRORES AL INGRESAR LOS DATOS DE LOS SOCIOS</b>						
<b>SOCIOS NUEVOS</b>			<b>326</b>	<b>313</b>	<b>290</b>	<b>929</b>
OFI.	N°	RESUMEN	N° ERRORES OCTUBRE	N° ERRORES NOVIEMBRE	N° ERRORES DICIEMBRE	TOTAL
1		<b>ERROR TIPO DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	13 ✓
1	1	Nombres y apellidos de los socios	1			1
1	2	Error en el género				0
1	3	Estado civil				0
1	4	Nombre del conyugue				0
1	5	Error de la actividad económica				0
1	6	Sector del domicilio				0
1	7	Comunidad				0
1	8	Calle principal y secundaria				0
1	9	Teléfono con error del socio		3		3
1	10	Total ingresos menos gastos	1	1		2
1	11	Total patrimonio	3	2		5
1	12	pendientes de confirmación	1	1		2
1		<b>RED DE RELACIONES</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	16 ✓
1	1	Nombre de red de relaciones				0
1	2	Dirección red de relaciones				0
1	3	Teléfono con error	2	5	1	8
1	4	Numero teléfono socio igual a las 2 red de relaciones	3	5		8
1	5	Número celular socio igual a las 2 red de relaciones				0
1	6	Teléfono igual entre las 2 red de relaciones				0
1	7	Celular igual entre las 2 red de relaciones				0
1		<b>INFORMACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	9 ✓
1	1	Dirección trabajo		2		2

1	2	Nombre de la empresa en que trabaja				0
1	3	Tipo de relación		1	1	2
1	4	Cargo que ocupa			1	1
	5	No hay concordancia de la información ingresada	2		2	2
		<b>TOTAL ERRORES</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>38</b>
		<b>CORREGIDOS</b>	100%	100%	100%	
✓	Verificado con el reporte de errores en las aperturas de cuentas de octubre, noviembre y Diciembre, otorgado por el departamento de Cumplimiento.					
<p><b>COMENTARIO:</b> En base al reporte entregado por el departamento de cumplimiento de los errores generados al ingresar los datos de un nuevo socio, de los meses de octubre, noviembre y diciembre se evidencia que de 929 solicitudes presentadas en los tres meses 38 fueron con error. Sin embargo, según colaborador departamento de cumplimiento las cuentas con errores u omisiones que representan el 4%, fueron corregidas en su totalidad.</p>						
ELABORADO POR:			Gladys Neira			
REVISADO POR:			Ing. René Coronel			

## Plan de mejora de atención

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b>  <span style="float: right; color: red;">P/T-19-AB-13</span>	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PAPEL DE TRABAJO</b> <b>COMPONENTE:</b> Área Operativa sección de cajas y Balcón de servicios Constatar que el Plan de Mejora de Atención al Socio planteado en el POA 2013 se haya elaborado e implementado.	
<b>PROTOCOLO O PLAN DE ATENCIÓN IMPLEMENTADO EN EL 2013</b>	
En base a la revisión del plan de atención elaborado por el área operativa se encuentra lo siguiente: El protocolo establece la formalidad que se debe seguir por cortesía. Comprende tres etapas básicas a saber:	
<b>Apertura:</b>	✓
Saludo, su objetivo es tener acercamiento necesario para abrir comunicación con el interlocutor, es abrir la puerta de la Institución, dar la bienvenida o contestación, de forma tal que el socio se sienta importante, reconocido como persona, digna de respeto, confianza.	
<b>Análisis y Comprensión</b>	
Es el momento en que usted escucha, facilita el espacio para que el socio se “desahogue”, permita la descarga afectiva. Observe, de manera discreta, para percibir el mayor número de detalles que permitan un adecuado manejo de la situación inicial.	
<b>Solución</b>	
Promover la solución del problema o requerimiento, lo cual consiste en buscar el punto en que las partes sientan un cambio favorable y satisfactorio.	
Además se puede observar el proceso específico que debe seguir cada colaborador por área para una adecuada atención, tanto para el personal de cajas, Balcón y crédito, así como para la atención al socio por el teléfono.	
✓	Verificado con el plan de atención implementado en el año 2013 por el área Operativa.
<b>COMENTARIO:</b> La COACJA, no ha desarrollado un plan de mejora de atención al socio, sin embargo en el POA 2013, se ha planteado como meta desarrollar un plan que permita mantener una adecuada atención al socio, el mismo fue desarrollado por los colaboradores del área operativa secciones de cajas y Balcón de servicios.	
ELABORADO POR: Gladys Neira REVISADO POR: Ing. René Coronel	



**COMENTARIO:** Como se pudo observar en base a los resultados obtenidos por la encuesta aplicadas por el Departamento de Investigación alrededor de 2.000 socios sobre su nivel de satisfacción frente a la atención otorgada por la COACJA, aspectos como el nivel de satisfacción de horarios y de servicios, agilidad en el servicio recibido y claridad en la información, obtienen una valoración positiva (los porcentajes sobrepasan los 90 puntos). A su vez, en aspectos como la satisfacción oportuna de los requerimientos o en el conocimiento de la normativa por parte de los colaboradores, los resultados no son tan positivos (porcentajes entre los 80 y 89 puntos). Finalmente, el nivel de satisfacción que tienen los socios frente a las respuestas o soluciones que la entidad plantea ante los problemas presentados, es absolutamente nulo, evidenciándose una completa inconformidad en este aspecto. No se puede realizar una comparación de cada aspecto con el año 2012 debido a que en este año se obtuvo el porcentaje de satisfacción en base a una sola pregunta, sin embargo en cuanto al porcentaje total el nivel de satisfacción disminuyo en 13 puntos porcentuales.

ELABORADO POR:

Gladys Neira

REVISADO POR:

Ing. René Coronel

## Número de Socios a Diciembre 2013

<b>Cooperativa de Ahorro y crédito</b> 				P/T-19-AB-15
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PAPEL DE TRABAJO</b> <b>COMPONENTE: Área operativa secciones de cajas y Balcón se servicios.</b>				
Evaluar el cumplimiento del objetivo planteado en el POA 2013, en el incremento del número de socios.				
SOCIOS DE LA OFICINA CUENCA				
MES	INGRESO	ACUMULADO	NÚMERO DE SOCIOS 2012-2013	
ene-12	278	25586	4.043	
feb-12	264	25850		
mar-12	309	26159	✓	
abr-12	360	26519		
may-12	370	26889		
jun-12	320	27209		
jul-12	428	27637		
ago-12	446	28083		
sep-12	352	28435		
oct-12	390	28825		
nov-12	321	29146		
dic-12	205	29351		
ene-13	348	29.699	4.312	
feb-13	280	29.979		
mar-13	392	30.371	✓	
abr-13	391	30.762		
may-13	385	31.147		
jun-13	379	31.526		
jul-13	436	31.962		
ago-13	414	32.376		
sep-13	398	32.774		
oct-13	312	33.086		
nov-13	297	33.383		
dic-13	280	33.663		
✓	Verificado con el reporte de socios incrementados 2013.			
<b>COMENTARIO:</b> En base al reporte del número de socios nuevos del 2013 se puede observar un total de 4.312, sin embargo se planteó como meta incrementar 4400 socios nuevos , que representa un cumplimiento del 98%, Aunque con un margen de incumplimiento de 2 puntos porcentuales, lo que no resulta mayormente significativo, no se ha logrado cumplir al 100%.				
ELABORADO POR: Gladys Neira REVISADO POR: Ing. René Coronel				

### 3.3.3 Indicadores

#### INDICADORES DEL ÁREA OPERATIVA SECCIONES CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS

Objetivo N°1: Evaluar al personal de forma periódica.										AC-3-AB-21-1/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de personal operativo "Cajas y Balcón de Servicios" evaluado en el año 2013.	Horarios Oportunos. Optimización de Recursos.	(Personal evaluado a diciembre de 2013 / Personal de Cajas Balcón de Servicios)*100	3/16	19%	% de personal evaluado.	Anual	100%	19%	81%	Eficacia	<p><b>PERSONAL DE G. OPERATIVA EVALUADO EN EL 2013</b></p> <p>Personal Evaluado 19%</p> <p>Personal sin evaluaciones 81%</p>

Fuente de información: Dep. Talento Humano  
Elaborado por: La Autora

**Análisis del Indicador:** Según comentario del colaborador de Talento Humano no se aplicaron evaluaciones al personal en el año 2013, sin embargo se procedió a revisar 16 carpetas de los respectivos colaboradores donde se pudo constatar que se aplicaron 3 evaluaciones de los 16 colaboradores, lo que representa el 19% de personal evaluado, con una brecha de 81 puntos.

## SECCIÓN DE CAJAS

Objetivo N° 2: Realizar transacciones sin errores en un 100%										AC-3-AB-21-2/16
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de transacciones efectuadas sin error en el año 2013.	*Colaboradores eficientes. *Destreza de los colaboradores.	(Total transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros - total transacciones con error digitación /total transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros del 2013)	$((408.599 - 1.511) / 408.599)$	% de transacciones oportunas	anual	100%	99,63%	0,37%	Eficiencia	<p><b>TRANSACCIONES CON ERRORES DE DIGITACIÓN 2013</b></p> <p>Transacciones con error ; 0,37%</p> <p>Transacciones sin error ; 99,63%</p>

Fuente: Departamento de Investigación

Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** Se observa que en el año 2013 se presentaron 1.511 errores transaccionales por errores de digitación, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 99,63%, al total de transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros del año, se evidencia una brecha de 0,37 %.

Objetivo N° 3: Generar transacciones de recargas electrónicas sin error al 100%. <span style="float: right;">AC-3-AB-21-3/16</span>										
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de transacciones de recargas electrónicas sin error en el año 2013	*Sistemas informáticos Eficientes	(Total transacciones en recargas electrónicas - número transacciones con error en recargas electrónicas / Total transacciones de recargas electrónicas en el 2013)	$((19.473 - 2.493) / 19.473) \times 100 = 87\%$	% Transacciones.	Anual	100%	87%	13%	Calidad	<p><b>TRANSACCIONES CON ERROR EN RECARGAS ELECTRONICAS</b></p> <p>Transacciones con error 13%</p> <p>Transacciones sin error 87%</p>

Fuente: Departamento de Investigación y Cumplimiento  
 Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** Se observa que por concepto de error en recargas electrónicas se han emitido 2.493 notas de crédito por un valor de 8.182,13 USD, de un total de transacciones de 19.473, lo que significa un porcentaje de transacciones erróneas de un 13 %.

Objetivo N° 4: Generar transacciones de cajeros automáticos sin error.										AC-3-AB-21-4/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado.	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de transacciones de cajeros automáticos sin error en el 2013.	*Sistemas Eficientes	(número transacciones en cajero automático - total de transacciones con error en cajero automático / total transacciones de cajero automático en el 2013)	(95.342-868/95.342) X 100=	99%	% Transacciones.	Anual	100%	99%	1%	Eficiencia Calidad	<p><b>ERRORES TRANSACCIONALES EN CAJEROS AUTOMÁTICOS</b></p> <p>1% Transacciones errneas 99% Transacciones sin error.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transacciones sin error</li> <li>■ Transacciones errneas</li> </ul>

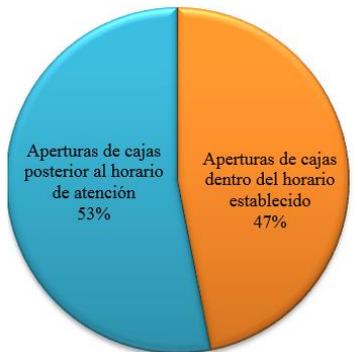
Fuente: Departamento de Investigación  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base a la revisión de las transacciones realizadas en cajeros automáticos se puede observar un total de transacciones de 95.342 de las cuales se han emitido 868 notas de créditos por concepto de errores transaccionales que representa un porcentaje del 1%. Y un 99% de transacciones sin error.

Objetivo N° 5: Realizar cierres de cajas sin error en un 100%										AC-3-AB-21-5/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado.	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de cierres de cajas efectuados sin error para el año 2013.	*Colaborador es eficientes. *Agilidad de los colaboradores.	((Total cierres - cierres con error)/total cierres)*100	(1.664-95/1.664) =	94%	% Cierres de cajas	Mensual	100%	94%	6%	Eficiencia	<p>CIERRES DE CAJAS CON ERROR</p> <p>Legend: Cierres sin error (orange), Cierres con error (blue)</p>

Fuente: Dep. Contable  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base a una estimación del número de cierres realizados en el año, los que en total fueron 1.664, se puede observar que 95 fueron con error es decir generaron faltantes y sobrantes y por ende descuadre en el cierre; lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 94%, evidenciándose una brecha desfavorable 6 puntos porcentuales en relación al 100% de cumplimiento que debía alcanzarse.

Objetivo N° 6: Realizar aperturas de cajas dentro del horario establecido.											AC-3-AB-21-6/16
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Número de apertura de cajas realizadas dentro del horario para la atención de 10-14 de junio 2013.	*Control de las horas de entrada y salida de los colaboradores	(Total aperturas de 10 -14 junio- Número de aperturas fuera de tiempo /Total aperturas 10 -14 junio)*100	$((32-17)/32)=$	47%	% Aperturas de Cajas	Anual	100%	47%	53%	Eficiencia	<p style="text-align: center;"><b>HORA DE APERTURA DE CAJAS DEL 10 AL 14 DE JUNIO DE 2013</b></p>  <p style="text-align: center;">Aperturas de cajas posterior al horario de atención 53%</p> <p style="text-align: center;">Aperturas de cajas dentro del horario establecido 47%</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad  
 Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base a una muestra de las aperturas de cajas tomados de la segunda semana del 10 al 14 de junio, se evidencia que de 32 aperturas, 17 se realizaron fuera del horario establecido para la atención, observándose el 53% de aperturas tardías.

Objetivo N° 7: Realizar arquezos del efectivo, una vez por semana.										AC-3-AB-21-7/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Número de arquezos realizados en julio de 2013.	Disponibilidad del coordinador para hacer los arquezos.	(Número de arquezos /total de arquezos planificados) *100	(4/4) =	100%	% Arquezos	Mensual	100%	100%	0%	Eficacia	<p><b>ARQUEOS MES DE JULIO 2013</b></p>

Fuente: Coordinador de área.  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base a una muestra de los cierres del mes de julio del 2013 se evidenció que se realizaron 4 arquezos bajo la responsabilidad del coordinador de área; lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 100%, y una brecha de 0 puntos porcentuales.

Objetivo N° 8: Recuperar los faltantes de cajas en las fechas previstas en el manual de cajas.										AC-3-AB-21-8/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de faltantes recuperados oportunamente en el año 2013.	Realizar seguimiento a la recuperación de faltantes.	Total faltantes recuperados- faltantes recuperados fuera de tiempo "ingresados, rol, por ingresar" / total faltantes recuperados	$((71-40)/71) =$	44%	% de faltantes recuperados.	Mensual	100%	44%	56%	Eficiencia Eficacia	<p><b>RECUPERACIÓN DE FALTANTES 2013</b></p>

Fuente: Dep. Contable y T.H.  
 Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base al reporte de faltantes generados en el año 2013 se evidencia un total de 71 faltantes de los cuales 31 fueron ingresados en las fechas previstas según el manual de cajas, y 40 no se recuperaron en las fechas establecidas; siendo 17 ingresados fechas posteriores, 20 fueron descontados de los roles de pagos y 3 se encontraban por ingresar; lo que significa un porcentaje de cumplimiento 44%, y una brecha de incumplimiento de 56 puntos porcentuales.

**SECCIÓN DE BALCÓN DE SERVICIOS:**

Objetivo N° 9: Realizar aperturas de cajas dentro del horario estipulado para la atención										AC-3-AB-21-9/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Número de apertura de cajas realizadas dentro del horario para la atención de 10-14 de junio 2013.	Control de las horas de entrada y salida de los colaboradores	(Total aperturas de 10 -14 junio- Número de aperturas fuera de tiempo /Total aperturas 10 -14 junio)*100	$((15-13)/15)=$	13%	% Aperturas de Cajas	Mensual	100%	13%	87%	Eficiencia	<p align="center"><b>HORA DE APERTURA DE CAJAS DEL 10 AL 14 DE JUNIO 2013</b></p> <p>A pie chart titled 'HORA DE APERTURA DE CAJAS DEL 10 AL 14 DE JUNIO 2013'. The chart is divided into two segments: a large red segment representing 87% labeled 'Aperturas de cajas posterior al horario de atención' and a smaller blue segment representing 13% labeled 'Aperturas de cajas dentro del horario establecido'.</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad

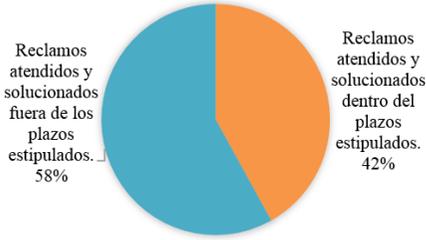
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base a una muestra de las aperturas de cajas por parte de los asistentes de servicios tomados de la segunda semana del mes de junio del 10 al 14 del 2013, se evidencia que las aperturas se realizaron fuera del horario establecido para la atención; según lo analizado, de 15 aperturas realizadas, 13 estuvieron fuera de los horarios establecidos, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 13% y un 87% de aperturas tardías.

Objetivo N° 10: Solucionar al 100% los reclamos de los socios.											AC-3-AB-21-10/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica	
Número de reclamos solucionados en el año 2013.	Disponición del personal a cumplir esta actividad	(Total de reclamos solucionados hasta diciembre de 2013 / reclamos atendidos)	X 100	(260/260)* 100	100%	% Reclamos Solucionados	Anual	100%	100%	0%	Eficacia Calidad	<p><b>RECLAMOS ATENDIDOS Y SOLUCIONADOS 2013</b></p>

Fuente: Dep. Operaciones.  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** Se observa que en el año 2013 se presentaron 260 reclamos de los cuales fueron solucionados el total de reclamos presentados, lo que significa un porcentaje de cumplimiento 100%, evidenciándose una brecha de 0 puntos, lo que en relación al objetivo planteado en el POA 2013 es favorable ya que se estimó tener y solucionar más reclamos del que se presentó.

Objetivo N° 11: Solucionar los reclamos de los socios dentro de los 15 días hábiles.											AC-3-AB-21-11/16
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica	
Número de reclamos solucionados dentro de los 15 días en el año 2013.	Disponición del personal a cumplir esta actividad	(Total de reclamos solucionados hasta diciembre de 2013 dentro de los 15 días - reclamos solucionados fuera de las fechas estipuladas) / Total de reclamos atendidos y solucionados dentro de los 15 días) X 100	((260 - 151)/260) *100 42%	% Reclamos	Anual	100%	42%	58%	Eficiencia	<p><b>RECLAMOS ATENDIDOS FUERA DEL TIEMPO ESTIPULADO 2013</b></p>  <p>Reclamos atendidos y solucionados fuera de los plazos estipulados. 58%</p> <p>Reclamos atendidos y solucionados dentro del plazos estipulados. 42%</p>	

Fuente: Dep. Operaciones.  
Elaborado por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En base al reporte de los requerimientos y reclamos del 2013, de 260 reclamos y requerimientos se puede observar 219 reclamos por cajeros automáticos, 12 por inconformidad en depósitos, 8 por retiros, 6 por calidad en la atención, además de requerimientos y reclamos en créditos, certificados de depósitos, tarjetas de débito, servicios virtuales, y por hurto, De los cuales el 42% fueron solucionados dentro del plazo estipulado, es decir dentro de los 15 días y el 58% se solucionaron fuera de tiempo según la resoluciones de la SBS.

Objetivo N° 12: Realizar certificados de depósitos correctamente en un 100%										AC-3-AB-21-12/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de certificados de depósitos efectuados correctamente en el 2013	*Colaboradores eficientes.	(Total de certificados de depósito – certificados de depósito con error /total de certificados)*100	((4.193-71)/4.193)*100	98%	% de Certificados de depósito	Diario	100%	98%	2%	Eficiencia	<p><b>CERTIFICADOS DE DEPOSITOS 2013</b></p> <p>Indicador 98%</p> <p>Brecha 2%</p>

Fuente: Dep. Cumplimiento  
 Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** En el año 2013 se realizaron 4.193 certificados de depósito, de los cuales 75 fueron anulados, según el reporte de requerimientos y reclamos 4 por petición de los mismo socios, no se pudo determinar el motivo de la anulación de los 71 restantes sin embargo según el oficial de cumplimiento generalmente se da por errores de impresión, errores de digitación, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98%, evidenciándose una brecha de 2 puntos porcentuales, lo que en relación al objetivo planteado en el MP 2013 es desfavorable ya que se tiene como meta realizar certificados de depósitos sin error en un 100%.

Objetivo N° 13: Elaborar un Informe sobre las fallas de los servicios financieros mensualmente. (12 Informes)										AC-3-AB-21-13/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica	
Número de informes sobre las fallas de los servicios financieros elaborados en el año 2013	-Conocer las debilidades en la atención.	(N° de informes sobre las fallas de los servicios financieros realizados al 31 de diciembre del 2013 / Informes planificados) X 100	(0/12)* 100	0%	Informes	Anual	100%	0%	100%	Eficacia	<p><b>Informes de fallas de los servicios financieros</b></p>

Fuente: Área Operativa  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** Se puede observar un porcentaje de cumplimiento del 0%, ya que según el coordinador del área secciones de cajas y Balcón de servicios no se han realizado estos informes planteados en el POA 2013, lo que a su vez significa una brecha porcentual de 100 puntos.

Objetivo N° 14: Realizar aperturas de cuentas sin error en un 90% en el 2013.										AC-3-AB-21-14/16
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo	Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Realizar aperturas de cuentas sin error en el año 2013	*Revisar el contexto de la información ingresada	(Total solicitudes de ingreso octubre, noviembre y diciembre - N° de solicitudes de cuentas con error / total de solicitudes de ingreso de octubre, noviembre y diciembre.) X 100	96%	Aperturas de cuentas	Mensual	90%	107%	-7%	Eficiencia Eficacia	<p><b>CUENTAS CON ERRORES OCTUBRE -NOVIEMBRE- DICIEMBRE DE 2013</b></p> <p>Cumplimiento: 96%</p> <p>Incumplimiento: 0%</p>

Fuente: Dep. Cumplimiento  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis de Indicador:** Con respecto a los errores generados al ingresar los datos de un nuevo socio, de los meses de octubre, noviembre y diciembre, se evidencian que el 96% de aperturas se realizaron sin error y un 4% tienen errores, sin embargo estos errores fueron corregidos en su totalidad, así mismo se planteó como meta obtener el 90% de aperturas de cuentas sin error, lo que significa una meta alcanzada del 107% con una brecha favorable del -7%.

Objetivo N° 15: Elaborar e implementar un plan de mejora de atención al socio. (Documento).										AC-3-AB-21-15/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Plan de mejora de atención al socio elaborado e implementado en el año 2013.	Definir los objetivos y el resultado. --Análisis de las causas del problema en cada área. --Capacitar al personal sobre el plan de mejora implementado	(Plan de mejora de atención elaborado e implementado)	1=	100%	Informe	Anual	100%	100%	0%	Eficacia	<p><b>PLAN DE MEJORA DE ATENCIÓN AL SOCIO ELABORADO 2013</b></p>

Fuente: Dep. Cumplimiento  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis del Indicador:** Se pudo evidenciar el cumplimiento del plan de mejora de atención al socio elaborado por parte de los colaboradores del área operativa de las secciones de cajas y Balcón de servicios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 100%, en relación al objetivo planteado en el POA, donde se estableció como meta elaborar e implementar este plan con el fin de mejorar la atención otorgada a los socios y clientes, por parte de los colaboradores de la COACJA.

Objetivo N° 16: Ingresar 4.400 socios nuevos en el 2013										AC-3-AB-21-16/16	
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Fórmula de cálculo		Resultado	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Interpretación	Brecha	Tipo de Indicador	Representación grafica
Porcentaje de socios nuevos incrementados para el año 2013	*Calidad en la atención *Dar a conocer los servicios con sus beneficios.	(Socios nuevos a diciembre del 2013 /socios nuevos planificados )X100	4.312/4.400*	98%	Socios	Anual	100%	98%	2%	Eficacia	<p><b>SOCIOS A DICIEMBRE 2013</b></p> <p>A pie chart titled 'SOCIOS A DICIEMBRE 2013' showing two segments: a large orange segment representing the 'Indicador' at 98% and a very small orange segment representing the 'Brecha' at 2%. A legend on the right identifies the orange color with 'Indicador' and 'Brecha'.</p>

Fuente: Dep. Investigación  
Elaborador por: Gladys Neira

**Análisis del Indicador:** Según la meta planteada en POA se proyectaba captar 4.400 nuevos socios para el 2013, pero según el reporte entregado por el área de investigación se observa que en el año 2013 ingresaron 4.312 socios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98%.

### 3.3.4 Hoja de Hallazgos

ÁREA DE OPERATIVA SECCIONES DE CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS						P/T-3-AB-22-1/13
No se han realizado evaluaciones al personal del área Operativa en las secciones de cajas y Balcón de servicios.						
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
Mediante una inspección física de 16 carpetas de los respectivos colaboradores del área operativa se pudo constatar que se aplicaron 3 evaluaciones de los 16 colaboradores que se pudo evidenciar, lo que representa el 19% de personal evaluado evidenciándose una brecha desfavorable del 81%.	Según el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IX, en el acápite correspondiente a “materia de evaluación del desempeño”, en el literal “a”, se señala como derecho de los trabajadores a ser evaluados periódicamente en su rendimiento y su conducta, informándose de su resultado.	El no haberse aplicado en su totalidad los planes de capacitación, limitó la ejecución de evaluaciones en el 2013	No se detectan posibles debilidades o deficiencias que pudieran presentar los diferentes colaboradores en sus puestos de trabajo.	Se han aplicado evaluaciones parcialmente al personal de Cajas y Balcón de servicios, incumpléndose lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IX, literal "a", de 16 colaboradores que se pudo evidenciar a tres se los evaluó representado el 19% de personal evaluado, lo que a su vez trae como consecuencia la imposibilidad de detectar posibles falencias que algún colaborador pueda presentar durante el desarrollo de su trabajo.	1. Al departamento de Talento Humano: Proceder a evaluar periódicamente a cada uno de los colaboradores que ingresan a laborar en el área de Cajas y Balcón de servicios, previamente notificándoles sobre los aspectos a evaluarse y comunicándose los resultados obtenidos.	Personal Evaluado en el 2013

Errores transaccionales de digitación.						P/T-3-AB-22-2/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
De la revisión a los errores determinados en Cajas, se estableció que en el año 2013, existieron 853 notas de débito por 391.492,48 USD y 658 notas de crédito, por un valor de 484.907,00 USD, emitidas por errores de digitación es decir un promedio de cuatro por día, lo que representan el 0,37% al total de transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros es decir un total de 408.599 transacciones.	Según el Reglamento interno de trabajo art. 59, en el acápite correspondiente al aspecto funcional, literal "a", es obligación de los Colaboradores: "Satisfacer los requerimientos de servicios financieros de los socios". A su vez, según el literal "e", deberán: "Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo desempeñándolo con responsabilidad, eficiencia, efectividad y transparencia". Y además de lo que se establece en el acápite correspondiente al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, literal "a" se señala que "todas las transacciones deben ser registradas en el sistema informático oportuna y eficazmente".	Entre los errores detectados, en una muestra, tomada en diciembre de 2013, se determinó que estos se debieron, a una errónea revisión de las papeletas de depósitos, retiros, N° de cuentas con los datos del sistema y los datos ingresados, así mismo en vez de realizar depósito se realiza retiros, etc. Generando valores o transacciones erróneas.	El crear transacciones erróneas genera molestias en los socios, disminuyendo la calidad del servicio prestado por la COACJA.	De la revisión a los errores transaccionales en Cajas, se estableció que en el año 2013, se emitieron un total de 1.511 notas de crédito y débito por errores de digitación, lo que en relación al total de transacciones de depósitos, retiros y cobros y pagos de servicios financieros representa el 0,37% faltando al cumplimiento de las funciones y responsabilidades, como se señala en el literal "a" que toda transacción debe ser registrada en el sistema informático oportuna y eficazmente, en base a la muestra tomada del mes de diciembre se puede observar como causa una errónea revisión de las papeletas de depósitos, retiros, n° de cuentas con los datos del sistema y los datos ingresados generando valores o transacciones erróneas, disminuyendo la calidad del servicio prestado por la COACJA ocasionando molestias en los socios.	2. Al coordinador de área: Dispondrá y verificará que el personal de cajas cumpla de manera adecuada el proceso de registro de las transacciones, a efectos de disminuir los errores de digitación.	Transacciones de errores de digitación.

Errores transaccionales en cajero automático y recargas electrónicas						P/T-3-AB-22-3/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
De 19.473 transacciones de recargas electrónicas se han emitido 2.493 notas de crédito por concepto de error en recargas electrónicas, es decir, un valor de 8.182,13 USD, lo que significa un porcentaje de transacciones erróneas de un 13 %. Así mismo, en base a la revisión de las transacciones realizadas en cajeros automáticos de un total de 95.342 transacciones, se puede observar 868 de notas de créditos emitidas por concepto de errores transaccionales es decir un promedio de 72 notas de crédito mensuales y tres diarias, que representa un valor de 47.260,00 USD, es decir, un porcentaje de errores transaccionales del 1%.	Según las resoluciones emitidas por la JB-2012-2148, para garantizar una adecuada atención, para el caso de las transacciones realizadas a través de los canales electrónicos se deberá tomar en cuenta las diferentes medidas en cuanto a seguridades físicas como lógicas, así por ejemplo, lo estipulado en el artículo 2 concerniente a “De la gestión del riesgo operativo”, numeral 4.3.8 correspondiente a las Medidas de seguridad en canales electrónicos, numeral 4.3.8.2 “Establecer procedimiento y mecanismo para monitorear de manera periódica la efectividad de los niveles de seguridad implementados en el hardware, software, redes y comunicaciones, así como en cualquier otro elemento electrónico o tecnológico utilizado en los canales electrónicos, de tal manera que se garantice permanentemente la seguridad y calidad de la información.” Así como también lo estipulado en el numeral 4.3.8.7: “Establecer procedimientos para monitorear, controlar y emitir alarmas en línea que informen oportunamente sobre el estado de los canales electrónicos, con el fin de identificar eventos inusuales fraudulentos o corregir las fallas”. A más de los demás numerales emitidos en esta resolución.	Según colaborador del departamento de investigación, la COACJA se encontraba en un proceso de estabilización por cambio de proveedor de sistemas.	Afecto a la calidad del servicio e imagen de la COACJA.	Por concepto de errores en transacciones de recargas electrónicas se han emitido 2.493 notas de crédito lo que significa un porcentaje de transacciones erróneas de un 13 %. Así mismo, para el caso de las transacciones realizadas en cajeros automáticos se puede observar un total de 868 notas de créditos emitidas por concepto de errores transaccionales que representa un porcentaje del 1%. Pasándose por alto lo estipulado en la Resolución 2148 de la Junta Bancaria, además de los artículos 52, 66 numeral 25, de la Constitución de la Republica. Por su parte, se ha establecido como causa el hecho que la COACJA se encontraba en un proceso de estabilización por cambio de proveedor. No obstante, este hecho conlleva a que se afecte la calidad de servicio y la imagen de la cooperativa.	3. Al Gerente: Verificar que los sistemas informáticos relacionados con los servicios, de cajeros automáticos y recargas electrónicas, garanticen el 100% de efectividad y confiabilidad, y que aseguren el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos establecidos en el Art. 66 numeral 25 de la Constitución de la República.	Número de transacciones en cajeros automáticos y recargas electrónicas.

Cierres de cajas con error						P/T-3-AB-22-4/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
No se obtuvo el número de cierres del año 2013; por lo que en base al reporte de los cierres de la semana del 10 al 14 de junio que fueron 32, se estimó el número de cierres de cajas del año 2013, obteniendo un total de 1.664 cierres. Mediante la revisión de los faltantes y sobrantes del año 2013 otorgados por el departamento de Contabilidad y Talento Humano, se observa un total de 95 cierres con errores de los cuales 71 fueron faltantes y 24 sobrantes lo que significa un 6% de cierres con error y un 94% de cierres sin error. En la semana del 10 al 14 se evidencia que, de los 32 cierres uno fue con error; lo que representa un porcentaje del 3% de cierres con error.	La meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 164, numeral 3, enunciado correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los colaboradores es: "Realizar cierres de cajas sin error al 100%". Además, para los respectivos cierres de cajas se debe tomar en cuenta lo estipulado en el Manual de Administración Integral de Riesgos, en el Capítulo VII, numeral 7.3, literal a): "Antes de realizar los cierres de caja definitivo, el colaborador deberá obtener del sistema informático todos los reportes que contengan los movimientos realizados bajo su responsabilidad para revisar contra los debidos respaldos si todas las transacciones fueron registradas correctamente".	Esto se generó por el registro erróneo de las transacciones de caja produciendo errores al momento de los cierres de cajas	Generando descuadres en los cierres de cajas y por ende faltantes y sobrantes.	En base al reporte de los cierres de cajas de la semana del 10 al 14 de junio del 2013 es decir un total de 32 cierres, se estimó el número de cierres de cajas del año a un total de 1.664 cierres, y mediante la revisión de los faltantes y sobrantes del año otorgados por el departamento Contable y Talento Humano se observa un total de 95 cierres con error de los cuales 71 fueron faltantes y 24 sobrantes lo que significa un 6% de cierres con error y un 94% de cierres sin error. Lo que contradice la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 164, numeral 3, enunciado correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los colaboradores que es: "Realizar cierres de cajas sin error al 100%". Esto se generó por el registro erróneo de las transacciones de caja generando errores al momento de los cierres ocasionando descuadres y, por ende, faltantes y sobrantes.	4. Al departamento de EDUCOPE: Capacitar a los colaboradores de cajas en la realización de sus funciones con la finalidad de solventar posibles debilidades.	Total Cierres de cajas, total faltantes y sobrantes 2013

Aperturas de cajas para atención al público						P/T-3-AB-22-5/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
En base a una muestra de los cierres de cajas tomados de la segunda semana del 10 al 14 de junio del 2013, se evidencia que de 32 aperturas efectuadas en la semana, 17 fueron realizadas fuera del horario establecido para la atención, es decir, 53% de aperturas tardías; el diez de junio existieron 3 retrasos, el 11 de junio 4, el 12 de junio 3, el 13 de junio 3, y el 14 de junio 4, Presentándose aperturas de cajas tardías diariamente.	Según el Manual de Administración Integral de Riesgo, Capítulo VII de manejo de efectivo, numeral 7.16 “de cajas, oficinas o ventanillas”, literal g, establece que: "El ingreso del colaborador a la oficina deberá ser 30 minutos antes de la hora de atención para preparar su lugar de trabajo". Además, según el Reglamento de Trabajo en el Capítulo III "De la Asistencia al Trabajo", en el artículo 12, se estipula que: "Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo, para iniciar sus labores en la Oficina o Departamento en el que preste sus servicios, dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Cooperativa establezca para el caso".	No se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, incumpliendo lo estipulado en el reglamento interno y manual de efectivo de la COACJA.	Esto ocasiona una inadecuada atención y molestias generando inconformidad en los socios, la misma que afecta a la atención e imagen de la COACJA.	No se cumple con el horario establecido para las aperturas de cajas y por ende para la atención según lo estipulado en Reglamento Interno y Manual de administración integral de riesgo; ya que se pudo evidenciar que en la segunda semana del mes de junio del 2013, existieron 17 aperturas de cajas posteriores al horario establecidos para la atención es decir el 53%, ocasionando molestias en los socios afectando la calidad del servicios prestado por la COACJA.	5. Al coordinador de área: Controlar las horas de aperturas de cajas de acuerdo al horario estipulado para la atención al socio de tal forma que garantice una atención de calidad.	Horas de aperturas de cajas por los colaborador es de cajas

Faltantes recuperados fuera de las fechas establecidas						P/T-3-AB-22-6/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
<p>En base a un análisis de los faltantes del año 2013, se pudo evidenciar que existieron 71 faltantes, es decir, un promedio de 6 faltantes mensuales, según los reportes entregados por el departamento de Talento Humano y de contabilidad, 17 no fueron recuperados en los plazos previstos, 20 fueron descontados mediante los roles de pagos, y en 3 casos no se encontraron los valores repuestos; asimismo, 7 faltantes son de tipo 4, es decir, superiores a 139,25 USD. Según el Manual de Cajas, se debe emitir una amonestación directa y escrita a los responsables; sin embargo, en algunos casos no se ha procedido de esta manera. Según se puede observar los diferentes faltantes generados en el año son por errores en depósitos, retiros y errores en pagos de servicios que presta la cooperativa. Porcentualmente el 56% de faltantes son recuperados fuera de las fechas estipuladas siendo el 24% ingresados en fechas</p>	<p>Según el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.4, se considerará un faltante cuando el colaborador de cajas no haya detectado billetes o monedas falsas, cuando los documentos necesarios para respaldar las transacciones no se encuentren en posesión del colaborador y cuando existan errores de digitación y no se pueda recuperar el faltante. Los faltantes son acumulativos. Asimismo, en el numeral 7.6, se establecen los límites de tiempo en que deberán ser repuestos los faltantes, de acuerdo al monto del faltante; por ejemplo, los faltantes que superen el valor de 55,70 USD deberán ser repuestos en el tiempo máximo de 15 días laborables; a su vez, cuando sea menor a éste valor deberá ser repuesto dentro de las 48 horas hábiles, mientras que los faltantes inferiores o iguales a un dólar deberán ser repuestos en las siguientes 24 horas hábiles; así también, en el mismo numeral se establece que el área de Talento Humano amonestará por escrito a partir del onceavo faltante de 1,00 USD, y del noveno faltante, cuando sea mayor o igual a 55,70 USD. Y emitirá una amonestación escrita directa cuando el faltante sea mayor a \$ 139,25. Así mismo según lo estipula el literal m) “Es responsabilidad del departamento de</p>	<p>Se pasa por alto las fechas para el ingreso de los faltantes estipulados en el Manual de Administración Integral de Riesgos.</p>	<p>El Departamento de Talento Humano se ve en la obligación de descontar de los roles de pago de los colaboradores, al final del mes, el valor correspondiente al faltante no ingresado, lo que significa un trabajo adicional que podría haberse evitado.</p>	<p>En base a un análisis de los faltantes del año 2013, se pudo evidenciar que existieron 71 faltantes, es decir, un promedio de 6 faltantes mensuales, de los cuales 40 no han sido repuestos en las fechas previstas es decir el 53%, Asimismo, no se está realizando un adecuado control, ya que no se han emitido amonestaciones escritas cuando los faltantes superan el límite establecido en el Manual de administración integral de riesgo incumpliendo el mismo en reposiciones y amonestaciones. Esto debido a que se pasa por alto las fechas estipuladas para el ingreso de los faltantes conllevando a que el Departamento de Talento Humano deba descontar de los roles de pago de los colaboradores, al final del mes, el valor correspondiente al faltante</p>	<p>6. Al departamento de EDUCOPE: Capacitar a los colaboradores de cajas en materia de realización de sus funciones a efectos de disminuir los faltantes de caja.</p> <p>7. Al Departamento de Talento Humano:</p> <p>Controlar que los ingresos de los faltantes se ingresen en los plazos establecidos por la COACJA y; Cumplir con las disposiciones establecidas en el Manual de Administración Integral de Riesgo con respecto a la emisión de amonestaciones escritas en caso de</p>	<p>Total faltantes del año, fecha en la que se generó e ingresó.</p>

<p>posteriores, 28% descontados de los roles de pagos y un 4% se encontraban por ingresar, asimismo, el 44% de los faltantes fueron ingresados dentro de las fechas estipuladas según en el Manual de efectivo.</p>	<p>Talento Humano controlar la recuperación de los faltantes así como llevar el registro del número de faltantes y sobrantes, efectuar en caso de ser posible los descuentos del Rol respectivos y realizar oportunamente los llamados de atención establecidos en el presente reglamento”.</p>			<p>no ingresado, al igual que genera molestias en el caso de que se hagan acreedores de amonestaciones escritas significando un trabajo adicional que podría haberse evitado.</p>	<p>faltantes que superen los límites fijados.</p>	
---	---	--	--	---	---	--

**Sección Balcón de servicios.**

Aperturas de cajas para atención al público por parte de los asistentes de servicios						P/T-3-AB-22-7/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
Los asistentes de servicios también tienen la responsabilidad de realizar aperturas de cajas en el horario establecido para la atención. En base a una muestra de los cierres tomados de la segunda semana del mes de junio del 10 al 14 del 2013, se evidencia que las aperturas se realizaron fuera del horario establecido para la atención; según lo analizado, de 15 aperturas realizadas, 13 estuvieron fuera de los horarios establecidos, existiendo el 10 de junio 3 retrasos, el 11 de junio 1, el 12 de junio 2, el 13 de junio 4, y el 14 de junio 4. Lo que significa un porcentaje de aperturas tardías del 87%.	Según el Manual de Administración Integral de Riesgo, Capítulo VII de manejo de efectivo, numeral 7.16 Cajas Oficinas o Ventanillas, literal g, establece que: "El ingreso del colaborador a la oficina deberá ser 30 minutos antes de la hora de atención a los socios, tiempo que será utilizado para preparar su lugar de trabajo". Además, en el Capítulo III del Reglamento Interno "De la Asistencia al Trabajo", en el artículo 12, se estipula que: "Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo, para iniciar sus labores en la Oficina o Departamento en el que preste sus servicios, dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Cooperativa establezca para el caso".	No se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, incumpliendo lo estipulado en el reglamento interno y manual de efectivo de la COACJA.	Esto ocasiona una inadecuada atención, generando inconformidad en los socios, la misma que afecta a la atención e imagen de la COACJA.	Las aperturas de cajas realizadas por los asistentes de servicios se efectuaron fuera del horario establecido para la atención es decir el 87% de aperturas tardías, lo que incumple ciertas normativas establecidas en el Manual de Administración Integral de Riesgos y en el Reglamento Interno de Trabajo. Esto se debe a que no se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, trayendo como consecuencia que la atención brindada y la imagen de la COACJA se vean afectadas.	8. Al coordinador de área: Controlar las horas de aperturas de cajas de acuerdo al horario estipulado para la atención al socio de tal forma que garantice una atención de calidad.  9. Al Gerente: Instalar un marcador biométrico para registrar las entradas y salidas de los colaboradores.	Horas de aperturas de cajas por los colaboradores de servicios

Reclamos solucionados fuera de las fechas establecidas						P/T-3-AB-22-8/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
<p>En base al reporte de los requerimientos y reclamos generados en el año 2013, se puede observar que de los 260 reclamos presentados, su totalidad han sido resueltos. Con el fin de llevar un control y seguimiento sobre los problemas que se presentan en la institución y para la solución de los mismos se empleó el sistema ROS (Requerimientos u órdenes de servicios), sin embargo no se ha cumplido con el plazo establecido para la solución oportuna.</p> <p>En este contexto, para el análisis del tiempo que la COACJA se tomó en solucionar o resolver el requerimiento o reclamos presentados en el 2013, se tomará cuenta la fecha de cierre del sistema ROS, ya que es la fecha en que se da por terminado el requerimiento o reclamo.</p> <p>En este caso el mayor número de reclamos presentados se dieron por dificultades en los cajeros automáticos con un total de 219, reclamos de los cuales 86 fueron resueltos en un tiempo menor a 15 días y 133 en un tiempo mayor a este, 12 reclamos se presentaron por inconformidad en depósitos de los cuales 7 se resolvieron en menos de 15 días y 5 en más de 15 días, 8 reclamos en retiros de los cuales 4 se han resuelto en menos de 15 días y 4 en un tiempo mayor a este, así también se han presentado 7 reclamos por la calidad en la atención de los cuales 3 fueron resueltos en menos de 15 días y 4 en más de 15 días, además</p>	<p>Según se señala en el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.18, literal "g", "Todo reclamo escrito del socio o terceros por inconsistencia o inconformidad en sus transacciones realizadas en caja, debe ser revisado, solucionado y respondido en máximo 5 días laborables, contados a partir del día siguiente de la presentación del documento", sin embargo, en el art. 12, sección IV Capítulo V del título XIV "Código de transparencia y de derechos del usuario" de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la Junta Bancaria, establece que "La obligación por parte de la entidad de atender y resolver las quejas y reclamos presentadas por los usuarios financieros en</p>	<p>La presencia reiterativa de requerimientos o reclamos, así como el nivel significativo de transacciones generadas diariamente dificulta resolver los reclamos transaccional es dentro de los plazos establecidos</p>	<p>Generando inconformidad y molestias en los socios, afectando la calidad del servicio.</p>	<p>Del total de reclamos 151 fueron resueltos en más de 15 días que representan un porcentaje total del 58%, además de este total 25 fueron generados en ventanillas de los cuales 19 se han solucionado posterior a los 5 días, lo que contradice lo establecido tanto en la resolución 2393 de la Superintendencia de Bancos y seguros y el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.18, literal "g". Esto se debería al significativo número de transacciones generadas diariamente, que impide una solución oportuna. Dicha situación trae consigo</p>	<p>10. Al Coordinador de área:</p> <p>Hacer énfasis a los asistentes de servicios sobre sus responsabilidades de realizar un seguimiento diario a todos los reclamos que se generen para que en lo posible se los solucione dentro de las fechas establecidas.</p>	<p>Reclamos y requerimientos 2013.</p>

<p>se pueden observar 6 reclamos y requerimientos en créditos, 4 en certificados de depósitos, 1 en tarjetas de débito, 1 en servicios virtuales y 2 por hurto, de los cuales 9 se han resuelto en menos de 15 días y 5 en un tiempo superior a éste.</p> <p>Lo que significa 151 reclamos solucionado en un tiempo mayor a 15 días y 109 en menos de 15 días; que representa un porcentaje del 58% de reclamos solucionados en más de 15 días y el 42%, en una fecha menor a esta.</p> <p>Además, del total de reclamos 25 fueron generadas en ventanillas en el área de cajas, que según el manual de cajas de la COACJA deben solucionarlos en un tiempo máximo de 5 días, sin embargo 6 se han resuelto dentro de los 5 días estipulados y 19 en un tiempo mayor a este.</p>	<p>el plazo de hasta 15 días tratándose de reclamos originados en el país; y, en el plazo de hasta (60) días, cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales, desde su presentación en el servicio de atención al usuario financiero, de acuerdo con las normas que para el efecto expida el directorio de la entidad o el organismo que haga sus veces y que serán sometidas a aprobación de la Superintendencia de Bancos y seguros”</p>			<p>que se genere inconformidad y molestias en los socios, afectando la calidad del servicio.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Certificados de depósito anulados.						P/T-3-AB-22-9/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
<p>En base al reporte del número de certificados de depósitos realizados en el año 2013 se puede observar un total de 4.193, de los cuales 75 fueron anulados. A su vez, en base a la revisión del informe de Reclamos del año 2013 nos permitió constatar que 4 anulaciones fueron solicitadas por los mismos socios. No se pudo determinar la causa exacta de la anulación de los 71 restantes, ya que según el colaborador del área de Cumplimiento no se mantiene un control de la causa específica de anulación de cada uno de los certificados; pero en base a su comentario <i>“los errores más comunes son por error en impresiones por parte de los colaboradores, es decir, una mala manipulación en el formulario, por equivocación se imprime otra información, ya que se mantiene una sola impresora para todos los colaboradores”</i>. Por su parte, el asistente de servicios señaló que también se presentan anulaciones por <i>“errores de digitación”</i>, lo que representa el 2% de certificados de depósitos con error para el año 2013.</p>	<p>Según la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 146, numeral 3, párrafo correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los asistentes de servicios, es: "Realizar certificados de depósitos sin error al 100%".</p>	<p>Los colaboradores del área de Balcón de servicios no toman las medidas necesarias para no cometer errores al momento de enviar a impresión los certificados de depósito. A su vez, la existencia de una sola impresora permite que se den los errores señalados.</p>	<p>Ineficiente empleo del tiempo que se destina para la atención de los socios, lo que, a su vez, trae consigo insatisfacción e incomodidad en los socios.</p>	<p>De un total de 4.193 certificados de depósito, 71 fueron anulados lo que representa el 2% de certificados con error, según referencia de los colaboradores de cumplimiento y de servicios por incorrecta manipulación de formularios y en algunos casos por errores de digitación, situación que contradice la meta establecida en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, que apuntaba a "Realizar certificados de depósitos sin error al 100%". Esto se debe a que los colaboradores del área no toman las medidas necesarias para no cometer errores y a la existencia de una sola impresora, todo lo cual repercute en la insatisfacción e incomodidad de los socios.</p>	<p>11. Al Gerente: Adquirir e implementar una nueva impresora en el área de Balcón y servicios que contribuya a descongestionar y facilitar la impresión de los certificados de depósito.</p> <p>12. Al coordinador de área Dispondrá que el reporte de los certificados de depósitos anulados incluya los motivos o causas.</p>	<p>Total de certificados en el año 2013</p>

No se elaborado los informes sobre las fallas de los servicios financieros planteada en el POA 2013.						P/T-3-AB-22-10/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
No se ha elaborado la actividad planteada en el POA, de desarrollar 12 informes sobre la falla de los servicios financieros, lo que representa una brecha desfavorable del 0%.	En el POA 2013 de la COACJA, se planteó la meta de desarrollar 12 informes sobre las fallas de los servicios financieros.	Dicho incumplimiento puede atribuirse al desconocimiento de las metas establecidas en el POA 2013 por parte de los colaboradores responsables.	Esto ocasiona la imposibilidad de poder detectar posibles falencias en cada uno de los servicios que presta la CAOCJA y, por consiguiente, lograr solucionarlas.	No se ha elaborado los informes sobre las fallas de los servicios financieros planteadas como meta en el POA, lo que significa una brecha desfavorable del 100% mismo que ocasiona que no se haya podido detectar las posibles falencias de los servicios financieros durante ese periodo.	13. Coordinador de área: Hacer énfasis a los colaboradores del área sobre las metas planteadas en el POA y sobre la responsabilidad de cumplirlas, con el fin de que se alcancen las metas fijadas.	Comentario del coordinador del área.

Errores en las aperturas de las cuentas						P/T-3-AB-22-11/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
En base al reporte entregado por el Departamento de Cumplimiento, con respecto a los errores generados al ingresar los datos de un nuevo socio, de 929 solicitudes de ingreso correspondiente a los meses de octubre, noviembre y diciembre, se evidencia 38 cuentas ingresadas con errores, observándose que el mayor número de errores es generado en la red de relaciones, es decir, en el ingreso de los números telefónicos del socio así como los de sus referencias personales, en algunos casos los números de los socios coinciden con los de su referencias personales. Además, existe discordancia en la información ingresada, sobre el trabajo de los socios, por ejemplo, se ingresa a un socio que presenta actividad económica o que labora; sin embargo, no se ingresa la respectiva información sobre la empresa donde labora, la dirección o la fecha en que ingresó a laborar etc. Así también, se presentan errores de digitación en el ingreso de los nombres de los socios o de sus cónyuges. Sin embargo, según el departamento de	Según el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos, en el Capítulo IV De la Estructura Organizacional, en el numeral 4.4 de las Unidades Operativas, literal B), "el personal que registra el ingreso de socios y actualización de información, será responsable de la calidad de la información ingresada en el sistema informático, de receptor todos los documentos e información descrita en el reglamento interno para el ingreso de nuevos socios", Además de lo que se establece en el Capítulo V, De las Políticas para prevención de lavado de activos, numeral 5.1.4 de los procedimientos de control, en materia de procedimientos para el personal que registra a nuevos socios son: "Comprobar la dirección del socio con los comprobantes de pago de cualquiera de los servicios básicos presentados por éste; (...) Solicitar dos referencias personales, con el fin de	Los colaboradores del área de Balcón de servicios no están verificando que exista concordancia entre la información proporcionada por los postulantes a socios y los datos ingresados.	Puede ocasionar posibles llamados de atención por parte de su ente regulador Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	Existen errores de digitación e información mal ingresada al momento de la apertura de una cuenta, que representa el 4% de errores con respecto a 929 solicitudes de ingreso en los 3 meses, siendo así el 96% de aperturas sin error, incumpléndose lo establecido en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos, sin embargo se cumplió la meta planteada en el manual de perfiles cargos y competencias de realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%, lo que en relación a la meta planteada se evidencia un cumplimiento del 107%, observándose una brecha favorable del -7%, Dicha situación se debería a que los colaboradores del área de Balcón de servicios no están verificando la concordancia entre la información proporcionada por los postulantes a socios y los	14. Al departamento de EDUCOPE: Capacitar a los colaboradores en el proceso de apertura de una cuenta o ingreso de un nuevo socio, haciendo énfasis en la importancia de la información.  15. Al Coordinador de área: Hacer énfasis entre todos los colaboradores del área, sobre el cumplimiento cabal de lo establecido en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos.	Errores que se generan en las aperturas de las cuentas.

<p>cumplimiento las cuentas con errores que representan el 4% del total socios ingresados, fueron corregidas en su totalidad. Además en base a la meta planteada en el manual de perfiles cargos y competencias en cuanto a las responsabilidades de los asistentes de servicios se estableció realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%, lo que lo que significa una meta alcanzada del 107% con una brecha favorable del -7%.</p>	<p>establecer la red de relaciones del socio". Además según la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 146, numeral 3, párrafo correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo primero de los asistentes de servicios, es: "Realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%.</p>			<p>datos ingresados, lo que a su vez genera información errónea que conlleva a posibles llamados de atención por parte de su ente regulador la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p>		
---	--	--	--	--	--	--

Calidad del servicio						P/T-3-AB-22-12/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
<p>En base a los resultados obtenidos por la encuesta aplicadas por el Departamento de Investigación alrededor de 2.000 socios sobre su nivel de satisfacción frente a la atención otorgada por la COACJA, se observa que aspectos como el nivel de satisfacción de horarios y de servicios, agilidad en el servicio recibido, claridad en la información, y amabilidad obtienen una valoración positiva (los porcentajes sobrepasan los 90 puntos), asimismo otro aspecto positivo es la infraestructura en cuanto a decoración y limpieza. A su vez, en aspectos como la satisfacción oportuna de los requerimientos y reclamos o en el conocimiento de la normativa por parte de los colaboradores, los resultados no son tan positivos (porcentajes entre los 80 y 89 puntos), así mismo para el caso de a infraestructura el porcentaje menos favorable es la señalización con un porcentaje del 73%. Finalmente, el nivel de satisfacción que tienen los socios frente a las respuestas o soluciones que la entidad plantea ante los problemas presentados, es absolutamente nulo, evidenciándose una completa inconformidad en este aspecto. No es posible realizar una comparación de cada aspecto con el año 2012 debido a que en este año se obtuvo el porcentaje de satisfacción en base a una sola pregunta, sin embargo en cuanto al porcentaje total el nivel de satisfacción disminuyo en 13 puntos porcentuales.</p>	<p>Según los objetivos planteados en el FODA 2013, se planteó Mantener un estándar de atención al socio.</p>	<p>Esto puede atribuirse a las dificultades que se presentó en la cooperativa en cuanto a los a los servicio de transacciones erróneas en los cajeros automáticos, en algunos casos en cajas, y ocasionalmente por una mala atención por parte de los colaboradores, presentándose reclamos constantes que conllevo a una solución tardía de los mismo.</p>	<p>Esto ocasiono insatisfacción en los socios.</p>	<p>Se observa una disminución del nivel de satisfacción en la atención a los socios de 13 puntos porcentuales con respecto al año 2012, debido a informidades por parte de los socios en cuanto a reclamos presentados, satisfacción del requerimiento del servicio, así como la información que se otorga a los socios no es clara y completa, ocasionando insatisfacción del servicio recibido por parte de los socios, sin embargo una de los aspectos positivos en la encuesta es la infraestructura observándose que los aspectos más positivos son la decoración y la limpieza de la oficina con un porcentaje del 100%, así mismo en este aspecto el porcentaje menos significativo es el de la señalización con un porcentaje del 73%, Todo esto afecto la imagen de la cooperativa.</p>	<p>16. Al coordinador de área: En base a los resultados de las encuestas, implementará estrategias que permitan superar los índices obtenidos, de tal manera de cumplir con los objetivos planteados, estrategias que deberá poner en conocimiento del Gerente, para su aplicación en lo referente principalmente a los departamentos de Caja y Balcón de Servicios.</p>	<p>Encuestas 2012 y 2013.</p>

Se ha logrado captar el 98% nuevos socios 2013						P/T-3-AB-22-13/13
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	EVIDENCIA Y ANALISIS
Según la meta planteada en POA se proyectaba captar 4.400 nuevos socios para el 2013, pero según el reporte entregado por el área de investigación de los socios nuevos se observa que en el año 2013 ingresaron 4.312 socios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98%. Aunque con un margen de incumplimiento de 2 puntos porcentuales, lo que no resulta mayormente significativo, no se ha logrado cumplir al 100% lo establecido en el POA 2013.	Según la meta planteada en el Plan Operativo Anual 2013 fue: Incrementar 4.400 nuevos socios a diciembre 2013.	Se ha podido identificar como una posible causa para esta situación el hecho que la COACJA, no ha utiliza convenientemente los medios de comunicación para informar sobre los servicios financieros además de no contar con un Plan de Marketing que le permita dirigir y enfocar los objetivos de captación de clientes de manera más efectiva.	En tal caso, la situación evidenciada trae consigo que no se haya logrado en su totalidad el cumplimiento de los objetivos planteados en el POA por la COACJA.	En el año 2013 ingresaron 4.312 socios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98% en relación a la meta establecida en el POA de la entidad que era alcanzar los 4.400 socios. Se pudo identificar como posible causa para esta situación el hecho que la COACJA, no ha diseñado un Plan de Marketing que le permita dirigir y enfocar los objetivos de captación de clientes de manera más efectiva. Esto trae consigo que no se cumplan los objetivos planteados por la COACJA.	17. Al gerente: Redireccionar y fortalecer el sistema de marketing que se encuentra actualmente en funcionamiento en la entidad hacia aquel público que no está siendo considerado por los canales de comunicación e información que posee la COACJA.	Total socios nuevos 2013.

### **3.3.5 Comunicación provisional**

OFICIO. N° 003

Cuenca, 19 de enero de 2015

Ing.

Juan Pablo Sánchez

**JEFE DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.**

Presente

De mi consideración:

Sirva la presente para enviar un cordial saludo, al tiempo que me permito comunicarle los siguientes resultados provisionales de la auditoría de Gestión al área de Gestión operativa de sus secciones de cajas y Balcón de servicios por el periodo comprendido entre 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, con la finalidad de que presente sus aclaraciones o comentarios sustentados documentadamente para su evaluación y consideración en el informe.

Por la favorable atención que sabrá dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

---

Gladys Alexandra Neira Yumbla  
Estudiante de la UPS

### 3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En la presente fase se da a conocer los resultados obtenidos de la auditoría aplicada al área operativa de las secciones cajas y Balcón de servicios.

#### 3.4.1 Programa de Auditoría fase IV

<h2>Cooperativa de Ahorro y crédito</h2>				
				
<b>P/T-AC-04</b>				
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013				
AUDITORÍA DE GESTIÓN.				
COMPONENTE: Área Operativa secciones de cajas y Balcón de servicios				
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV</b>				
<b>Objetivo:</b>				
➤ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.				
N°	ACTIVIDAD	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR:	P/T
1	Realizar y entregar la convocatoria a la lectura del informe final de auditoría al personal relacionado.	Una hora	GN	AC-4-24
2	Elaborar el Acta de conferencia Final.	Una Hora	GN	AC-4-25
3	Elaborar el informe Final de Auditoría de Gestión aplicado al área Operativa de las secciones de cajas y Balcón de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo 2013.	Diez días	GN	Inf. -4-26
Elaborado por:		Gladys Neira.		
Revisado por:		Ing. René Coronel.		

### **3.4.2 Modelo de convocatoria a la lectura del informe final.**

OFICIO. N° 004

Asunto: Convocatoria a conferencia final

Cuenca, 23 de enero de 2015

Ing.

Juan Pablo Sánchez

**COORDINADOR DEL ÁREA OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.**

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente se convoca a usted a la lectura del informe de auditoría de gestión, aplicada al área de Gestión Operativa comprendida por las secciones de cajas y Balcón de servicios por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013.

El acto se llevará a cabo el próximo viernes 30 de enero a las 19 horas, en las Instalaciones de la Universidad Politécnica Salesiana ubicada en la Calle Vieja y Elia Liut.

Se le pide de la manera más atenta asistir a dicha lectura. Esperando su puntual asistencia, agradezco su atención.

Atentamente:

Gladys Neira

ESTUDIANTE DE LA UPS

<b>CONSTANCIA DE ENTREGA DE CONVOCATORIA PARA LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME.</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECIBIDO POR</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Juan Carlos Urgilés	Convocatoria			
Ing. Juan Pablo Sánchez	Convocatoria			
Ing. Fabián Gualpa	Convocatoria			
Ing. Sandra Campoverde	Convocatoria			

**Tabla N° 3.**

### 3.4.3 Modelo del acta de conferencia Final

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay a los ....días del mes de Febrero de ....., la suscrita Gladys Alexandra Neira Yumbra; Con el objeto de dejar constancia de la conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de Gestión al área de Gestión Operativa compuesta por las secciones de cajas y Balcón de servicios del periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que fue realizado de conformidad con el acta de compromiso.

En cumplimiento con lo establecido por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, se realizó la convocatoria a través de los Oficios N° 004 el 23 de enero de 2015, a los colaboradores involucrados con el fin de solicitar su asistencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta en cuatro ejemplares iguales las personas asistentes.

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Juan Carlos Urgilés	Gerente de la COACJA	
Ing. Juan Pablo Sánchez	Coordinador del área Operativa de la COACJA, Oficina Cuenca	
Ing. Fabián Guallpa	Oficial de Cumplimiento de la COACJA, Oficina Cuenca.	
Ing. Sandra Campoverde	Gestor Operativo Oficina Cuenca	

**Tabla N° 4**

### **3.4.4 INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“JARDÍN AZUAYO”**

“AUDITORIA DE GESTIÓN AL AREA DE GESTION OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO DE LA CIUDAD DE CUENCA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2013”.

Cuenca -Ecuador

### **SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

COACJA	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
JB	Junta Bancaria
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
C-00	Colaborador

## ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS .....	132
CARTA DE PRESENTACIÓN .....	134
CAPÍTULO I .....	135
Motivo de la auditoría .....	135
Objetivo de la auditoría.....	135
Alcance .....	135
Enfoque de la auditoría .....	136
Componentes Auditados .....	136
CAPÍTULO II .....	137
Misión .....	137
Visión.....	137
Base Legal.....	138
Objetivos de la entidad.....	138
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	139
Estructura .....	141
Colaboradores relacionados .....	144
CAPÍTULO III.....	145
Area Gestión Operativa.....	145
No se han realizado evaluaciones a todo el personal del área operativa en las secciones de cajas y Balcón de servicios .....	145
Sección Cajas .....	147
Errores transaccionales de digitación.....	147
Errores transaccionales en cajero automático y recargas electrónicas.....	149
Estimación del número de clientes y tiempo de atención por transacción.....	152
Cierres de cajas con error.....	154
Aperturas de cajas para atención al público.....	156
Faltantes recuperados fuera de las fechas establecidas .....	158
Sección Balcón de servicios.....	161
Aperturas de cajas para atención al público por parte de los asistentes de servicios ....	161
Reclamos solucionados fuera de las fechas establecidas .....	163
Certificados de depósito anulados .....	166
No se elaborado los informes sobre las fallas de los servicios financieros planteada en el POA 2013. ....	168
Errores en las aperturas de las cuentas.....	170
Calidad del servicio.....	173
Se ha logrado captar el 98% nuevos socios 2013.....	175

Ing.

Juan Carlos Urgilés

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
JARDÍN AZUAYO.**

Su despacho.-

Como parte de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Área de Gestión Operativa, en sus secciones de Cajas y Balcón de servicios, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, se consideró la estructura del control interno, a efectos de determinar los procedimientos de auditoría necesarios, la extensión requerida por Resoluciones la SBS, su ente regulador SEPS y las normativas internas de la COACJA. Bajo estas normas, el objeto de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno.

El presente estudio y la consiguiente evaluación de control interno, permitió, además, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre la gestión de la institución y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas. Sin embargo, esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables que pueden afectar a la gestión de la administración de la COACJA.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Una adecuada implantación de estas últimas, permitirá mejorar las actividades administrativas, financieras y operativas de la entidad.

Atentamente,

Gladys Neira

Estudiante de la UPS

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Motivo de la auditoría**

La auditoría de gestión aplicada en la COACJA al área de gestión operativa secciones “Cajas y Balcón de servicios”, se realiza con el objetivo de verificar la satisfacción de los socios con el servicio recibido, el cumplimiento de los procesos, controles internos, normativas aplicadas por la COACJA. Asimismo con el objetivo de obtener el título universitario en Contabilidad y Auditoría, de acuerdo a los requerimientos determinados por la UPS.

#### **Objetivos de la auditoría**

##### **Objetivo General**

Evaluar el área de Gestión operativa, secciones Cajas y Balcón de servicios, de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, agencia ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 de la ciudad de Cuenca, correspondiente al periodo enero- diciembre 2013.

##### **Objetivos Específicos.**

- Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos en el área a ser auditada.
- Determinar si se cumplen las disposiciones legales, reglamentarias procedimientos e instructivos para la atención del Balcón de servicio y Cajas.
- Evaluar la calidad del servicio otorgada por la cooperativa Jardín Azuayo.
- Verificar si los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual 2013, en relación a las áreas auditadas, se han alcanzado.

##### **Alcance**

La auditoría de gestión, cubrirá el análisis de la eficiencia y eficacia de las operaciones del área operativa, la misma que se encuentra compuesta por las secciones Cajas y Balcón de servicios, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo agencia Cuenca por el periodo comprendido entre enero- diciembre de 2013.

### **Enfoque de la auditoría**

La auditoría de gestión al área de Gestión Operativa de las secciones de “Cajas y Balcón de servicios”, está orientada a comprobar si las mismas cumplen eficiente y eficazmente sus operaciones de manera que contribuyan a una oportuna atención al socio y cliente.

### **Componentes Auditados**

Los componentes y procesos considerados luego de la evaluación de control interno, entrevistas y criterios de los directivos institucionales para el presente examen, se detallan a continuación:

Componentes: Secciones de Cajas y Balcón de servicios.

## CAPÍTULO II

### INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### **Misión:**

En el plan estratégico con fecha de vigencia 2009-2013 se formuló la siguiente misión:

“Fomentamos el desarrollo de una cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones”.

#### **Visión:**

En el plan estratégico con fecha de vigencia 2009-2013, se formuló la siguiente visión:

“Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad integrando pueblos y culturas.”

## **Base legal**

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se constituyó en Paute, en febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993). Bajo el acuerdo # 0836 del Ministerio de Bienestar Social, actualmente Ministerio de Inclusión Económica y Social”.<sup>60</sup>

“Con resolución N° 707-SBS 2006, La Cooperativa Jardín Azuayo se incorporó al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.”

Posteriormente el primero de enero de 2013 pasa a ser controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con las mismas resoluciones de la SBS, además se encuentra normada por las disposiciones que emita el Banco Central del Ecuador.

## **Objetivos de la entidad:**

Los objetivos estratégicos de la COACJA, se encuentran planteados en el FODA institucional 2013.

- Mejorar la percepción de calidad de los servicios por parte de los socios.
- Mantener un estándar de atención al socio, basado en la calidad y calidez.
- Incrementar el número de socios y lograr mayor fidelización y compromiso.
- Profundizar los servicios y ampliar la cobertura territorial de la COACJA.
- Mejorar la promoción e información de los servicios financieros ofrecidos.
- Fortalecer la seguridad integral de la Cooperativa.
- Mejorar la calidad de los servicios financieros existentes y promover nuevos servicios, con un concepto de integralidad de las prestaciones.
- Incorporar y retener colaboradores de alta calidad.
- Contar con personal competente y capacitado, acorde a las funciones que desempeñan mediante la gestión del TH por competencias.
- Promover un clima laboral adecuado.
- Proporcionar tecnologías efectivas de apoyo a las operaciones que permitan

---

<sup>60</sup> <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/>

sostener los planes de expansión.

## **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

### **FORTALEZAS**

- Se tiene una alta fidelización de socios activos, el 98,8% asegura que mantendría su cuenta en los próximos doce meses y un 17% que solicitaría nuevamente un crédito.
- Desde el año 2008 hasta el año 2013 se han aperturado 9 nuevos puntos de atención.
- Se cuenta con canales de comunicación e información propios para dar a conocer los servicios financieros de la Cooperativa (boletín, parlante, pantallas, etc.).
- Existe personal en la institución con experiencia y alta cualificación en algunas áreas.
- Según el estudio de clima laboral el 78.7% del personal, lo perciben positivamente.

### **OPORTUNIDADES**

- El grado de confianza en la Cooperativa de Ahorro y crédito en relación al resto de entidades del sistema financiero es alto.
- Hay una fuerte presencia de las organizaciones de la economía popular y solidaria en el Ecuador, aportando el 64% del empleo del país y alrededor del 25,7% del PIB.
- A nivel de la Provincia del Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago se registran 48.222 establecimientos en el sector del Comercio, 32.279 en el sector de Servicios y 9.753 en el sector de Manufactura. Estos establecimientos constituyen potenciales socios demandantes de colocaciones y de captaciones.

## **AMENAZAS**

- La canalización del crédito a nuevos mercados y nuevos agentes de crédito de los que no se tiene pleno conocimiento puede generar un incremento de la morosidad. (En el proceso de expansión).
- Las remesas de los migrantes tiendan al consumo y no a la inversión y al ahorro.
- La entrada de nuevas instituciones financieras en las zonas de influencia de la Jardín Azuayo puede generar pérdida de captaciones y un incremento de la morosidad por el sobreendeudamiento.
- Pérdida de buena reputación por mala calidad de servicios tecnológicos proporcionados por parte de los proveedores a la Entidad.

## **DEBILIDADES**

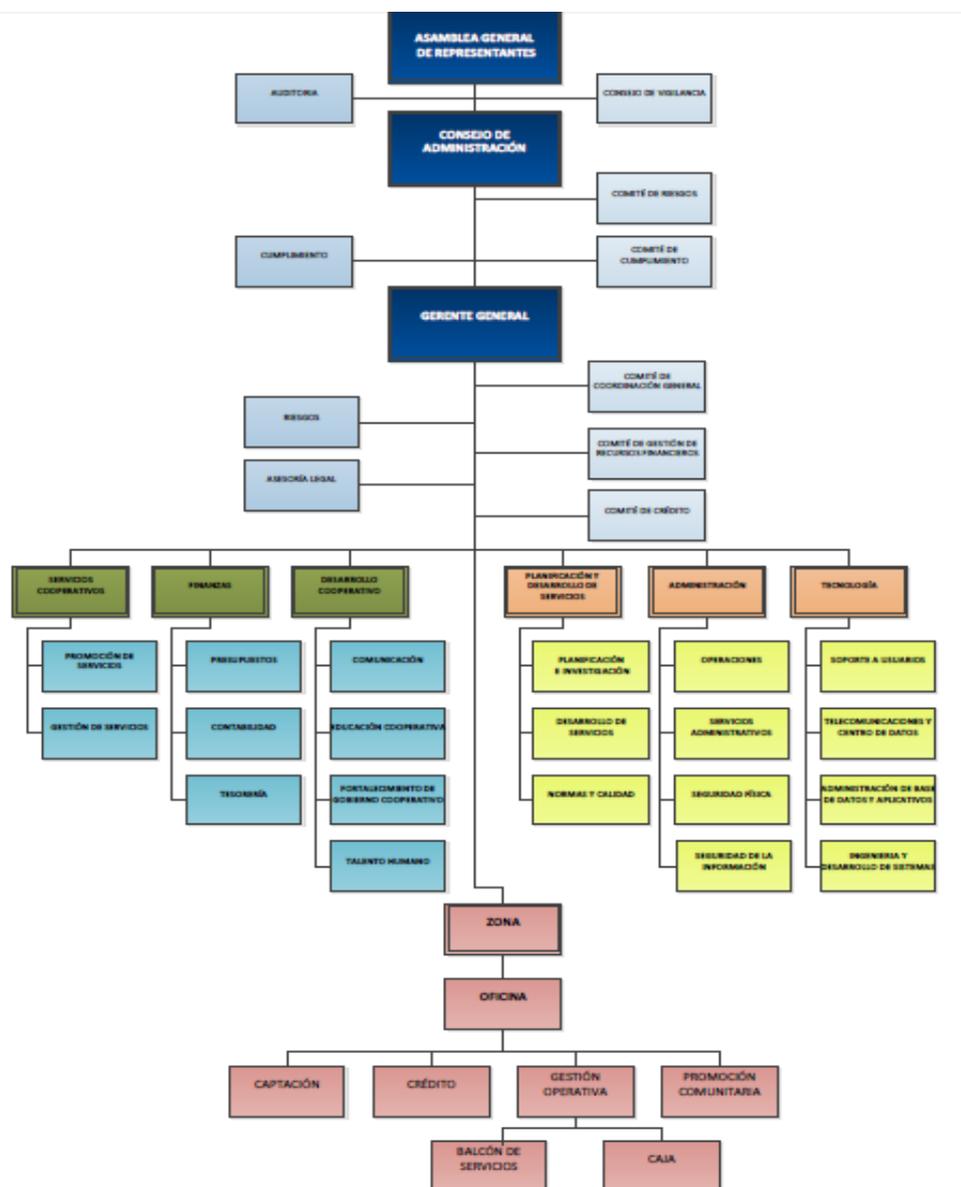
- La calidad de los servicios resta competitividad respecto a otras entidades Financieras.
- No se cuenta con un protocolo implementado de atención al socio.
- Lentitud en la entrega de las tarjetas de débito.
- El nivel general de satisfacción de los socios aunque es alto está disminuyendo (98% año 2012; a un a un 95% año 2013).
- Hay la percepción de las oficinas de que no se utilizan convenientemente los medios masivos de comunicación para informar sobre los servicios financieros que ofrece la JA, quedando sin herramientas frente a otras entidades Financieras.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> FODA Institucional 2013, COACJA.

## Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, está integrada por los siguientes niveles:



62

**Grafico N° 9:** Organización de la COACJA.

**Fuente:** COACJA, Manual Orgánico Funcional 2012.

<sup>62</sup> Manual Orgánico Estructural 2013, COACJA, p. 7.

## **I. NIVEL DE DIRECCIÓN**

El nivel de Dirección comprende unidades gobierno y administrativas, relacionadas con las funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está conformado por:

### **1.1 Nivel de Gobierno**

1.1.1 Asamblea General de Representantes

1.1.2 Consejo de Administración

1.1.3 Consejo de Vigilancia

### **1.2 Nivel Ejecutivo**

1.2.1 Gerencia General

### **1.3 Nivel de Asesoría y Control**

1.3.1 Auditoría Interna

1.3.2 Asesoría Legal

1.3.3 Unidad de Riesgos

1.3.4 Unidad de Cumplimiento

### **1.4 Nivel de Comités**

1.4.1 De Coordinación General

1.4.2 De Riesgos

1.4.3 De Cumplimiento

1.4.4 De Crédito

1.4.5 De Gestión de Recursos Financieros

## **II. NIVEL CREADOR DE VALOR**

El nivel Creador de Valor comprende las áreas, zonas, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor. Está integrado por:

### **2.1 Zonas**

#### 2.1.1 Oficinas

##### 2.1.1.1 Balcón de Servicios

##### 2.1.1.2 Captación

##### 2.1.1.3 Crédito

##### 2.1.1.4 Gestión Operativa

##### 2.1.1.5 Caja

### **2.2 Servicios Cooperativos**

#### 2.2.1 Promoción de servicios

#### 2.2.2 Gestión de servicios

## **III. NIVEL DE APOYO**

El nivel de Apoyo comprende las áreas, departamentos y demás unidades requeridas para la gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo. Está integrado por:

### **3.1 Finanzas**

3.1.1 Presupuestos

3.1.2 Contabilidad

3.1.3 Tesorería

### **3.2 Desarrollo Cooperativo**

3.2.1 Comunicación

3.2.2 Educación Cooperativa

3.2.3 Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo

3.2.4 Talento Humano

### **3.3 Planificación y Desarrollo de Servicios**

3.3.1 Planificación e Investigación

3.3.2 Desarrollo de Servicios

3.3.3 Normas y Calidad

### **3.4 Administración**

3.4.1 Operaciones

3.4.2 Servicios Administrativos

3.4.3 Seguridad Física

3.4.4 Seguridad de la Información

### **3.5 Tecnología**

3.5.1 Soporte a Usuarios

3.5.2 Telecomunicaciones y Centro de Datos

3.5.3 Administración de Base de Datos y Aplicativos

3.5.4 Ingeniería y Desarrollo de Sistemas <sup>63</sup>

### **Servidores relacionados**

La nómina de los colaboradores relacionados al área auditada se presenta en el Anexo N° 2.

---

<sup>63</sup> Manual Orgánico Estructural 2013, COACJA, Op. Cit. p. 8-9.

### CAPÍTULO III

#### ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA SECCIÓN CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS

No se han realizado evaluaciones a todo el personal del área operativa en las secciones de cajas y Balcón de servicios.

Mediante una inspección física de 16 carpetas de los respectivos colaboradores del área operativa se pudo constatar que se aplicaron 3 evaluaciones de los 16 colaboradores que se pudo evidenciar, lo que representa el 19% de personal evaluado evidenciándose una brecha desfavorable del 81%.

**Gráfico 10. Personal Evaluado 2013**



Fuente: Departamento de Talento Humano  
Elaborador por: Gladys Neira

Según el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IX, en el acápite correspondiente a “materia de evaluación del desempeño”, en el literal “a”, se señala como derecho de los trabajadores a ser evaluados periódicamente en su rendimiento y su conducta, informándose de su resultado.

El no haberse aplicado en su totalidad los planes de capacitación, limitó la ejecución de evaluaciones en el 2013, no se detecten posibles debilidades o deficiencias que pudieran presentar los diferentes colaboradores en sus puestos de trabajo.

## **Conclusiones**

Se han aplicado evaluaciones parcialmente al personal de Cajas y Balcón de servicios, incumplándose lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IX, literal "a", de 16 colaboradores que se pudo evidenciar a tres se los evaluó representado el 19% de personal evaluado, lo que a su vez trae como consecuencia la imposibilidad de detectar posibles falencias que algún colaborador pueda presentar durante el desarrollo de su trabajo.

## **Recomendaciones:**

1. Al departamento de Talento Humano:

Proceder a evaluar periódicamente a cada uno de los colaboradores del área de Cajas y Balcón de servicios, previamente notificándoles sobre los aspectos a evaluarse y comunicándosele los resultados obtenidos.

## SECCIÓN DE CAJAS

### Errores transaccionales de digitación.

De la revisión a los errores determinados en Cajas, se observa que en el año 2013, existieron 853 notas de débito por 391.492,48 USD y 658 notas de crédito, por un valor de 484.907,00 USD, emitidas por errores de digitación es decir un promedio de cuatro por día, lo que representan el 0,37% al total de transacciones de depósitos, retiros, cobros y pagos de servicios financieros es decir un total de 408.599 transacciones.

<b>NOTAS DE CRÉDITO Y DÉBITO ERROR DIGITACIÓN</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>MES</b>	<b>NOTAS DE DÉBITO</b>	<b>NOTAS DE CRÉDITO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Enero	67	52	119
1	Febrero	43	50	93
1	Marzo	80	53	133
1	Abril	89	52	141
1	Mayo	85	61	146
1	Junio	68	40	108
1	Julio	59	49	108
1	Agosto	65	58	123
1	Septiembre	80	73	153
1	Octubre	64	66	130
1	Noviembre	82	50	132
1	Diciembre	71	54	125
<b>TOTAL</b>		<b>853</b>	<b>658</b>	<b>1.511</b>

Tabla N° 5.

Fuente: Transacciones de la COACJA 2013.

Según el Reglamento interno de trabajo art. 59, en el acápite correspondiente al aspecto funcional, literal "a", es obligación de los Colaboradores: "Satisfacer los requerimientos de servicios financieros de los socios". A su vez, según el literal "e", deberán: "Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo desempeñándolo con responsabilidad, eficiencia, efectividad y transparencia". Y además de lo que se establece en el acápite correspondiente al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, literal "a" se señala que "todas las transacciones deben ser registradas en el sistema informático oportuna y eficazmente". Entre los errores detectados, en una muestra, tomada en diciembre de 2013, se

determinó que estos se debieron, a una errónea revisión de las papeletas de depósitos, retiros, N° de cuentas con los datos del sistema y los datos ingresados, así mismo en vez de realizar depósito se realiza retiros, etc. Generando valores o transacciones erróneas, Que genera molestias en los socios, disminuyendo la calidad del servicio prestado por la COACJA.

## **Conclusiones**

De la revisión a los errores transaccionales en Cajas, se estableció que en el año 2013, se emitieron un total de 1.511 notas de crédito y débito por errores de digitación, lo que en relación al total de transacciones de depósitos, retiros y cobros y pagos de servicios financieros representa el 0,37% faltando al cumplimiento de las funciones y responsabilidades, como se señala en el literal "a" que toda transacción debe ser registrada en el sistema informático oportuna y eficazmente, en base a la muestra tomada del mes de diciembre se puede observar como causa una errónea revisión de las papeletas de depósitos, retiros, n° de cuentas con los datos del sistema y los datos ingresados generando valores o transacciones erróneas, disminuyendo la calidad del servicio prestado por la COACJA ocasionando molestias en los socios.

## **Recomendaciones**

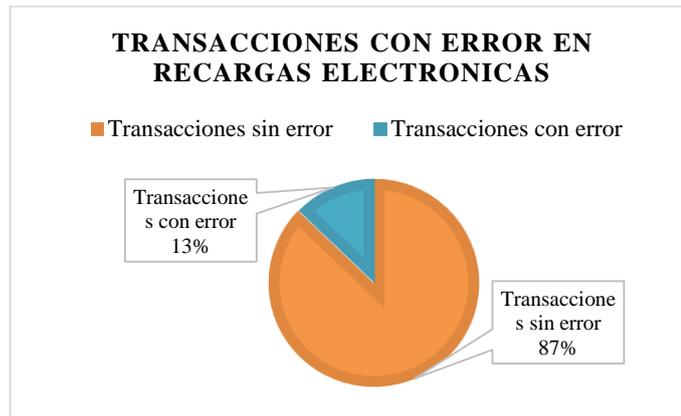
2. Al coordinador de área:

Dispondrá y verificará que el personal de cajas cumpla de manera adecuada el proceso de registro de las transacciones, a efectos de disminuir los errores de digitación.

## Errores transaccionales en cajero automático y recargas electrónicas

De 19.473 transacciones de recargas electrónicas se han emitido 2.493 notas de crédito por concepto de error en recargas electrónicas, es decir, un valor de 8.182,13 USD, lo que significa un porcentaje de transacciones erróneas de un 13 %.

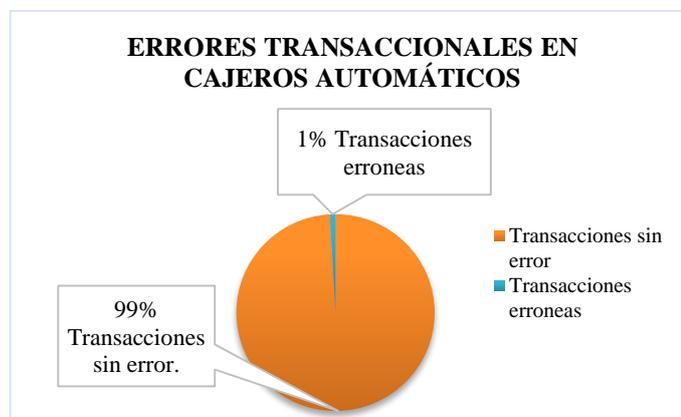
**Gráfico 11. Transacciones en recargas electrónicas con errores 2013**



Fuente: Departamento de Investigación  
Elaborador por: Gladys Neira

Así mismo, en base a la revisión de las transacciones realizadas en cajeros automáticos de un total de 95.342 transacciones, se puede observar 868 de notas de créditos emitidas por concepto de errores transaccionales es decir un promedio de 72 notas de crédito mensuales y tres diarias, que representa un valor de 47.260,00 USD, es decir, un porcentaje de errores transaccionales del 1%.

**Gráfico 12. Transacciones en cajeros automáticos con error 2013**



Fuente: Departamento de Investigación  
Elaborador por: Gladys Neira

Según las resoluciones emitidas por la JB-2012-2148, para garantizar una adecuada atención, para el caso de las transacciones realizadas a través de los canales electrónicos se deberá tomar en cuenta las diferentes medidas en cuanto a seguridades físicas como lógicas, así por ejemplo, lo estipulado en el artículo 2 concerniente a “De la gestión del riesgo operativo”, numeral 4.3.8 correspondiente a las Medidas de seguridad en canales electrónicos, numeral 4.3.8.2 “Establecer procedimiento y mecanismo para monitorear de manera periódica la efectividad de los niveles de seguridad implementados en el hardware, software, redes y comunicaciones, así como en cualquier otro elemento electrónico o tecnológico utilizado en los canales electrónicos, de tal manera que se garantice permanentemente la seguridad y calidad de la información.” Así como también lo estipulado en el numeral 4.3.8.7: “Establecer procedimientos para monitorear, controlar y emitir alarmas en línea que informen oportunamente sobre el estado de los canales electrónicos, con el fin de identificar eventos inusuales fraudulentos o corregir las fallas”. A más de los demás numerales emitidos en esta resolución.

Esto se generó según la colaboradora del departamento de investigación, ya que la cooperativa se encontraba en un proceso de estabilización por cambio de proveedor de sistemas, lo que afectó la calidad del servicio e imagen de la COACJA.

## **Conclusiones**

Por concepto de errores en transacciones de recargas electrónicas se han emitido 2.493 notas de crédito lo que significa un porcentaje de transacciones erróneas de un 13 %.

Así mismo, para el caso de las transacciones realizadas en cajeros automáticos se puede observar un total de 868 notas de créditos emitidas por concepto de errores transaccionales que representa un porcentaje del 1%.

Pasándose por alto las medidas de seguridad tanto físicas lógicas establecidas en la Resolución 2148 de la Junta Bancaria, además de los artículos 52, 66 numeral 25, de la Constitución de la Republica. Por su parte, se ha establecido como causa el hecho que la COACJA se encontraba en un proceso de estabilización por cambio de

proveedor. No obstante, este hecho conlleva a que se afecte la calidad de servicio y la imagen de la cooperativa.

### **Recomendaciones**

#### 3. Al Gerente:

Verificar que los sistemas informáticos relacionados con los servicios, de cajeros automáticos y recargas electrónicas, garanticen el 100% de efectividad y confiabilidad, y que aseguren el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos establecidos en el Art. 66 numeral 25 de la Constitución de la República.

**Estimación del número de clientes y tiempo de atención por transacción.**

FECHA	CÓDIGO DE USUARIO	TOTAL TRANSACCIONES DEL DÍA (5.483)	TOTAL MONTO MANEJADO	NÚMERO DE CLIENTES ESTIMADO POR TRANSACCIÓN	TIEMPO EN MINUTOS Y SEGUNDOS
10/06/2013	C-05	213	\$ 111.966,18	213	02:15
10/06/2013	C-06	175	\$ 63.347,93	175	02:44
10/06/2013	C-20	158	\$ 52.294,98	158	03:02
10/06/2013	C-03	160	\$ 41.907,44	160	03:00
10/06/2013	C-04	173	\$ 47.672,63	173	02:46
10/06/2013	C-13	267	\$ 105.328,88	267	01:48
10/06/2013	C-07	211	\$ 84.663,30	211	02:16
11/06/2013	C-05	173	\$ 80.903,83	173	02:46
11/06/2013	C-06	162	\$ 82.672,21	162	02:58
11/06/2013	C-20	104	\$ 145.534,01	104	04:37
11/06/2013	C-10	113	\$ 58.855,33	113	04:15
11/06/2013	C-03	155	\$ 43.076,39	155	03:06
11/06/2013	C-13	243	\$ 124.018,47	243	01:59
11/06/2013	C-07	170	\$ 82.849,92	170	02:49
12/06/2013	C-05	126	\$ 66.868,48	126	03:49
12/06/2013	C-06	188	\$ 107.269,81	188	02:33
12/06/2013	C-10	57	\$ 17.697,75	57	08:25
12/06/2013	C-03	109	\$ 32.200,51	109	04:24
12/06/2013	C-13	194	\$ 116.961,64	194	02:28
12/06/2013	C-07	180	\$ 229.714,32	180	02:40
13/06/2013	C-05	179	\$ 86.625,50	179	02:41
13/06/2013	C-06	182	\$ 80.020,83	182	02:38
13/06/2013	C-20	137	\$ 224.066,74	137	03:30
13/06/2013	C-10	159	\$ 124.364,64	159	03:01
13/06/2013	C-03	156	\$ 76.773,95	156	03:05
13/06/2013	C-13	211	\$ 83.039,77	211	02:16
14/06/2013	C-06	203	\$ 100.360,21	203	02:22
14/06/2013	C-20	228	\$ 108.929,10	228	02:07
14/06/2013	C-10	169	\$ 85.209,18	169	02:50
14/06/2013	C-03	199	\$ 91.113,86	199	02:25
14/06/2013	C-13	121	\$ 52.780,48	121	03:58
14/06/2013	C-07	208	\$ 114.288,87	208	02:19

**Tabla N° 6.**

En base a una muestra de las transacciones del año 2013, se estimó el número de clientes atendidos por cajeros y el tiempo de atención. Para ello se seleccionó el mes de junio del año 2013. A su vez, se escogió a la semana del 10 al 14 de junio.

Tal como puede observarse en la tabla anterior el promedio de transacciones realizadas al día va de un mínimo de 57 a un máximo de 267, obteniéndose un promedio general de 171 transacciones por toda el área de Cajas al día.

Por su parte, en base a una estimación del número de transacciones el tiempo promedio destinado a cada transacción está comprendido entre una franja de 1 minutos 48 segundos y un máximo de 8 minutos 7 segundos, obteniéndose un promedio total de 3 minutos 03 segundos que el área de Cajas dedica a cada transacción y, por ende, a cada cliente.

Del análisis realizado, se determinó además que existieron cajeros, que en un día realizaron 158 transacciones y en el mismo día otro cajero realizó 267 transacciones, esta variación puede ser ocasionada por el volumen o monto de cada transacción, así como el número de transacciones en cheques; sin embargo, igualmente por el monto el 12 de junio existieron colaboradores que realizaron transacciones que involucraron un monto entre ingresos y egresos de **17.697,75** es decir un total de 57 transacciones, y otro colaborador un monto de **229.714,32** USD es decir 180 transacciones.

## **Conclusiones**

La COACJA no ha realizado un análisis del rendimiento y desempeño de los cajeros, a efecto de determinar la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

## **Recomendaciones**

### 4. Al coordinador de área:

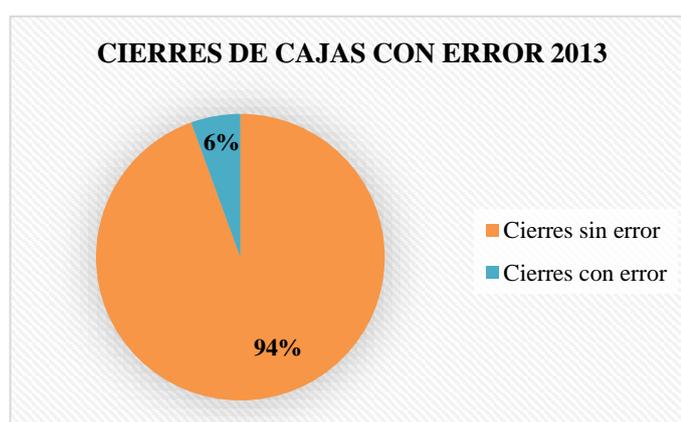
Realizar un análisis que permita determinar la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

### **Cierres de cajas con error.**

No se obtuvo el número de cierres del año 2013; por lo que en base al reporte de los cierres de la semana del 10 al 14 de junio que fueron 32, se estimó el número de cierres de cajas del año 2013, obteniendo un total de 1.664 cierres. Mediante la revisión de los faltantes y sobrantes del año 2013 otorgados por el departamento de Contabilidad y Talento Humano, se observa un total de 95 cierres con errores de los cuales 71 fueron faltantes y 24 sobrantes lo que significa un 6% de cierres con error y un 94% de cierres sin error.

En la semana del 10 al 14 se evidencia que, de los 32 cierres uno fue con error; lo que representa un porcentaje del 3% de cierres con error.

**Gráfico 13. Cierres de cajas 2013**



Fuente: Dep. Contable  
Elaborador por: Gladys Neira

La meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 164, numeral 3, enunciado correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los colaboradores es: "Realizar cierres de cajas sin error al 100%". Además, para los respectivos cierres de cajas se debe tomar en cuenta lo estipulado en el Manual de Administración Integral de Riesgos, en el Capítulo VII, numeral 7.3, literal a): "Antes de realizar los cierres de caja definitivo, el colaborador deberá obtener del sistema informático todos los reportes que contengan los movimientos realizados bajo su responsabilidad para revisar contra los debidos respaldos si todas las transacciones fueron registradas correctamente".

Esto se generó por el registro erróneo de las transacciones, produciendo errores al momento de los cierres de cajas, ocasionándose descuadres y, por ende, faltantes y sobrantes.

### **Conclusiones**

En base al reporte de los cierres de cajas de la semana del 10 al 14 de junio del 2013 es decir un total de 32 cierres, se estimó el número de cierres de cajas del año a un total de 1.664 cierres, y mediante la revisión de los faltantes y sobrantes del año otorgados por el departamento Contable y Talento Humano se observa un total de 95 cierres con error de los cuales 71 fueron faltantes y 24 sobrantes lo que significa un 6% de cierres con error y un 94% de cierres sin error. Lo que contradice la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 164, numeral 3, enunciado correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los colaboradores que es: "Realizar cierres de cajas sin error al 100%". Esto se generó por el registro erróneo de las transacciones de caja generando errores al momento de los cierres ocasionando descuadres y, por ende, faltantes y sobrantes.

### **Recomendaciones**

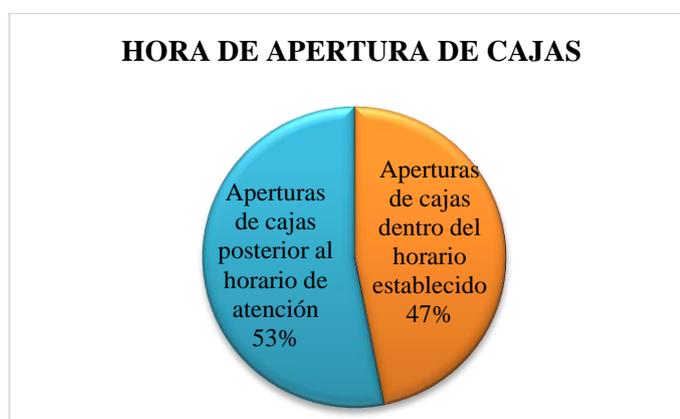
#### 5. Al departamento de EDUCOPE:

Capacitar a los colaboradores de cajas en la realización de sus funciones con la finalidad de solventar posibles debilidades.

## Aperturas de cajas para atención al público

En base a una muestra de los cierres de cajas tomados de la segunda semana del 10 al 14 de junio del 2013, se evidencia que de 32 aperturas efectuadas en la semana, 17 fueron realizadas fuera del horario establecido para la atención, es decir, 53% de aperturas tardías; el diez de junio existieron 3 retrasos, el 11 de junio 4, el 12 de junio 3, el 13 de junio 3, y el 14 de junio 4, Presentándose aperturas de cajas tardías diariamente.

**Gráfico 14. Aperturas de cajas segunda semana del mes de junio de 2013**



Fuente: Departamento de Contabilidad  
Elaborador por: Gladys Neira

Según el Manual de Administración Integral de Riesgo, Capítulo VII de manejo de efectivo, numeral 7.16 “de cajas, oficinas o ventanillas”, literal g, establece que: "El ingreso del colaborador a la oficina deberá ser 30 minutos antes de la hora de atención a los socios, tiempo que será utilizado para preparar su lugar de trabajo". Además, según el Reglamento de Trabajo en el Capítulo III "De la Asistencia al Trabajo", en el artículo 12, se estipula que: "Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo, para iniciar sus labores en la Oficina o Departamento en el que preste sus servicios, dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Cooperativa establezca para el caso".

Esto se debe a que no se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, incumpliendo lo estipulado en el reglamento interno y manual de efectivo de la COACJA, ocasionando una inadecuada atención y molestias generando inconformidad en los socios, la misma que afecta a la atención e imagen de la COACJA.

### **Conclusiones**

No se cumple con el horario establecido para las aperturas de cajas y por ende para la atención según lo estipulado en Reglamento Interno y Manual de administración integral de riesgo; ya que se pudo evidenciar que en la segunda semana del mes de junio del 2013, existieron 17 aperturas de cajas posteriores al horario establecidos para la atención de 32 aperturas es decir el 53%, ocasionando molestias en los socios afectando la calidad del servicios prestado por la COACJA.

### **Recomendaciones**

6. Al coordinador de área:

Controlar las horas de aperturas de cajas de acuerdo al horario estipulado para la atención al socio de tal forma que garantice una atención de calidad.

### Faltantes recuperados fuera de las fechas establecidas

En base a un análisis de los faltantes del año 2013, se pudo evidenciar que existieron 71 faltantes, es decir, un promedio de 6 faltantes mensuales, según los reportes entregados por el departamento de Talento Humano y de contabilidad, 17 no fueron recuperados en los plazos previstos, 20 fueron descontados mediante los roles de pagos, y en 3 casos no se encontraron los valores repuestos; asimismo, 7 faltantes son de tipo 4, es decir, superiores a 139,25 USD. Según el Manual de Cajas, se debe emitir una amonestación directa y escrita a los responsables; sin embargo, en algunos casos no se ha procedido de esta manera. Según se puede observar los diferentes faltantes generados en el año son por errores en depósitos, retiros, y errores en pagos de servicios que presta la cooperativa.

FALTANTES POR MES 2013					
MES	FALTANTES RECUPERADOS EN LAS FECHAS ESTABLECIDAS	N° DE FALTANTES INGRESADOS FUERA DE LAS FECHAS ESTABLECIDAS	N° DE FALTANTES DESCONTADOS DEL ROL	NO HAY VALOR REPUESTO	TOTAL FALTANTES
Enero	1	0	0		1
Febrero	2	2	0		4
Marzo	1	0	1		2
Abril	2	1	1		4
Mayo	2	3	2		7
Junio	7	0	1		8
Julio	2	6	2		10
Agosto	9	2	2		13
Septiembre	3	2	0		5
Octubre	2	0	6		8
Noviembre	0	0	4		4
Diciembre	0	1	1	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>71</b>
<b>%</b>	44%	24%	28%	4%	100%

Tabla N° 7.

Fuente: Faltantes de la COACJA 2013.

Porcentualmente el 56% de faltantes son recuperados fuera de las fechas estipuladas siendo el 24% ingresados en fechas posteriores, 28% descontados de los roles de pagos y un 4% se encontraban por ingresar, asimismo, el 44% de los faltantes fueron ingresados dentro de las fechas estipuladas según en el Manual de efectivo.

**Gráfico 15. Faltantes 2013**



Fuente: Dep. Contable y T.H.  
Elaborador por: Gladys Neira

Según el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.4, se considerará un faltante cuando el colaborador de cajas no haya detectado billetes o monedas falsas, cuando los documentos necesarios para respaldar las transacciones no se encuentren en posesión del colaborador y cuando existan errores de digitación y no se pueda recuperar el faltante. Los faltantes son acumulativos. Asimismo, en el numeral 7.6, se establecen los límites de tiempo en que deberán ser repuestos los faltantes, de acuerdo al monto del faltante; por ejemplo, los faltantes que superen el valor de 55,70 USD deberán ser repuestos en el tiempo máximo de 15 días laborables; a su vez, cuando sea menor a éste valor deberá ser repuesto dentro de las 48 horas hábiles, mientras que los faltantes inferiores o iguales a un dólar deberán ser repuestos en las siguientes 24 horas hábiles; así también, en el mismo numeral se establece que el área de Talento Humano amonestará por escrito a partir del onceavo faltante de 1,00 USD, y del noveno faltante, cuando sea mayor o igual a 55,70 USD. Y emitirá una amonestación escrita directa cuando el faltante sea mayor a \$ 139,25. Así mismo según lo estipula el literal m) “Es responsabilidad del departamento de Talento Humano controlar la recuperación de los faltantes así como llevar el registro del número de faltantes y sobrantes, efectuar en caso de ser posible los descuentos del Rol respectivos y realizar oportunamente los llamados de atención establecidos en el presente reglamento”.

Esto ocurre ya que se pasa por alto las fechas para el ingreso de los faltantes estipuladas en el Manual de Administración Integral de Riesgos, ocasionando a que el departamento de Talento Humano se vea en la obligación, en algunos casos, de

descontar de los roles de pago de los colaboradores, al final del mes, el valor correspondiente al faltante no ingresado, lo que significa un trabajo adicional que podría haberse evitado.

### **Conclusiones**

En base a un análisis de los faltantes del año 2013, se pudo evidenciar que existieron 71 faltantes, es decir, un promedio de 6 faltantes mensuales, de los cuales 40 no han sido repuestos en las fechas previstas es decir el 53%, Asimismo, no se está realizando un adecuado control, ya que no se han emitido amonestaciones escritas cuando los faltantes superan el límite establecido en el Manual de administración integral de riesgo incumpliendo el mismo en reposiciones y amonestaciones. Esto debido a que se pasa por alto las fechas estipuladas para el ingreso de los faltantes conllevando a que el Departamento de Talento Humano deba descontar de los roles de pago de los colaboradores, al final del mes, el valor correspondiente al faltante no ingresado, al igual que genera molestias en el caso de que se hagan acreedores de amonestaciones escritas significando un trabajo adicional que podría haberse evitado.

### **Recomendaciones**

7. Al departamento de EDUCOPE:

Capacitar a los colaboradores de cajas en materia de realización de sus funciones a efectos de disminuir los faltantes de caja.

8. Al Departamento de Talento Humano:

Controlar que los ingresos de los faltantes se ingresen en los plazos establecidos por la COACJA y;

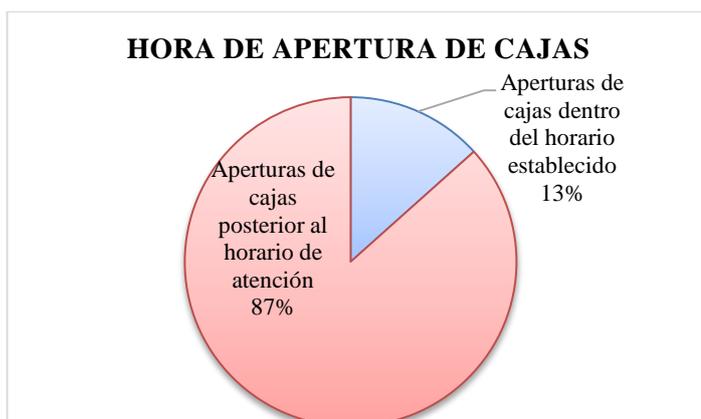
Cumplir con las disposiciones establecidas en el Manual de Administración Integral de Riesgo con respecto a la emisión de amonestaciones escritas en caso de faltantes que superen los límites fijados.

## SECCIÓN DE BALCÓN DE SERVICIOS

### Aperturas de cajas para atención al público por parte de los asistentes de servicios

Los asistentes de servicios también tienen la responsabilidad de realizar aperturas de cajas en el horario establecido para la atención. En base a una muestra de los cierres tomados de la segunda semana del mes de junio del 10 al 14 del 2013, se evidencia que las aperturas se realizaron fuera del horario establecido para la atención; según lo analizado, de 15 aperturas realizadas, 13 estuvieron fuera de los horarios establecidos; el 10 de junio 3 retrasos, el 11 de junio 1, el 12 de junio 1, el 13 de junio 4, y el 14 de junio 4. Lo que significa un porcentaje de aperturas tardías del 87%.

**Gráfico 16. Aperturas de cajas segunda semana del mes de junio de 2013**



Fuente: Departamento de Contabilidad  
Elaborador por: Gladys Neira

Según el Manual de Administración Integral de Riesgo, Capítulo VII de manejo de efectivo, numeral 7.16 Cajas Oficinas o Ventanillas, literal g, establece que: "El ingreso del colaborador a la oficina deberá ser 30 minutos antes de la hora de atención a los socios, tiempo que será utilizado para preparar su lugar de trabajo". Además, en el Capítulo III del Reglamento Interno "De la Asistencia al Trabajo", en el artículo 12, se estipula que: "Todo el personal contratado de la Cooperativa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo, para iniciar sus labores en la Oficina

o departamento en el que preste sus servicios, dentro del horario aprobado, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Cooperativa establezca para el caso".

Esto se debe a que no se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, incumpliendo lo estipulado en el reglamento interno y manual de efectivo de la COACJA, ocasionando una inadecuada atención, generando inconformidad en los socios, la misma que afecta a la atención e imagen de la COACJA.

### **Conclusiones**

Las aperturas de cajas realizadas por los asistentes de servicios se efectuaron fuera del horario establecido para la atención es decir el 87% de aperturas tardías, lo que incumple ciertas normativas establecidas en el Manual de Administración Integral de Riesgos y en el Reglamento Interno de Trabajo. Esto se debe a que no se ingresa a laborar dentro del horario establecido para la atención a los socios, trayendo como consecuencia que la atención brindada y la imagen de la COACJA se vean afectadas.

### **Recomendaciones**

9. Al coordinador de área:

Controlar las horas de aperturas de cajas de acuerdo al horario estipulado para la atención al socio de tal forma que garantice una atención de calidad.

10. Al Gerente:

Instalar un marcador biométrico para registrar las entradas y salidas de los colaboradores.

## **Reclamos solucionados fuera de las fechas establecidas**

En base al reporte de los requerimientos y reclamos generados en el año 2013, se puede observar que de los 260 reclamos presentados, su totalidad han sido resueltos. Con el fin de llevar un control y seguimiento sobre los problemas que se presentan en la institución y para la solución de los mismos se empleó el sistema ROS (Requerimientos u órdenes de servicios), sin embargo no se ha cumplido con el plazo establecido para la solución oportuna.

En este contexto, para el análisis del tiempo que la COACJA se tomó en solucionar o resolver el requerimiento o reclamos presentados en el 2013, se tomará cuenta la fecha de cierre del sistema ROS, ya que es la fecha en que se da por terminado el requerimiento o reclamo.

En este caso el mayor número de reclamos presentados se dieron por dificultades en los cajeros automáticos con un total de 219, reclamos de los cuales 86 fueron resueltos en un tiempo menor a 15 días y 133 en un tiempo mayor a este, 12 reclamos se presentaron por inconformidad en depósitos de los cuales 7 se resolvieron en menos de 15 días y 5 en más de 15 días, 8 reclamos en retiros de los cuales 4 se han resuelto en menos de 15 días y 4 en un tiempo mayor a este, así también se han presentado 7 reclamos por la calidad en la atención de los cuales 3 fueron resueltos en menos de 15 días y 4 en más de 15 días, además se puede observar 6 reclamos y requerimientos en créditos, 4 en certificados de depósitos, 1 en tarjetas de débito, 1 en servicios virtuales y 2 por hurto, de los cuales 9 se han resuelto en menos de 15 días y 5 en un tiempo superior a éste.

Lo que significa 151 reclamos solucionado en un tiempo mayor a 15 días y 109 en menos de 15 días; que representa un porcentaje del 58% de reclamos solucionados en más de 15 días y el 42%, en una fecha menor a esta.

Además, del total de reclamos 25 fueron generadas en ventanillas en el área de cajas, que según el manual de cajas de la COACJA deben ser solucionados en un tiempo máximo de 5 días, sin embargo 6 se han resuelto dentro de los 5 días estipulados y 19 en un tiempo mayor a este.

**Gráfico 17. Reclamos atendidos y solucionados en fechas posteriores a las estipuladas 2013**



Fuente: Dep. Operaciones.  
Elaborador por: Gladys Neira

Según se señala en el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.18, literal "g", "Todo reclamo escrito del socio o terceros por inconsistencia o inconformidad en sus transacciones realizadas en caja, debe ser revisado, solucionado y respondido en máximo 5 días laborables, contados a partir del día siguiente de la presentación del documento", asimismo, en el art. 12, sección IV Capítulo V del título XIV "Código de transparencia y de derechos del usuario" de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros de la Junta Bancaria, establece que "La obligación por parte de la entidad de atender y resolver las quejas y reclamos presentadas por los usuarios financieros en el plazo de hasta 15 días tratándose de reclamos originados en el país; y, en el plazo de hasta (60) días, cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales, desde su presentación en el servicio de atención al usuario financiero, de acuerdo con las normas que para el efecto expida el directorio de la entidad o el organismo que haga sus veces y que serán sometidas a aprobación de la Superintendencia de Bancos y seguros"

La presencia reiterativa de requerimientos o reclamos, así como el nivel significativo de transacciones generadas diariamente dificulta resolver los reclamos transaccionales dentro de los plazos establecidos, generando inconformidad y molestias en los socios, afectando la calidad del servicio.

## **Conclusiones**

Del total de reclamos, 151 fueron resueltos en más de 15 días que representan un porcentaje total del 58%, además de este total 25 fueron generados en ventanillas de los cuales 19 se han solucionado posterior a los 5 días, lo que contradice lo establecido tanto en la resolución 2393 de la Superintendencia de Bancos y seguros y el Manual de Administración Integral de Riesgos, Capítulo VII, numeral 7.18, literal "g". Esto se debería al significativo número de transacciones generadas diariamente, que impide una solución oportuna. Dicha situación trae consigo que se genere inconformidad y molestias en los socios, afectando la calidad del servicio.

## **Recomendaciones**

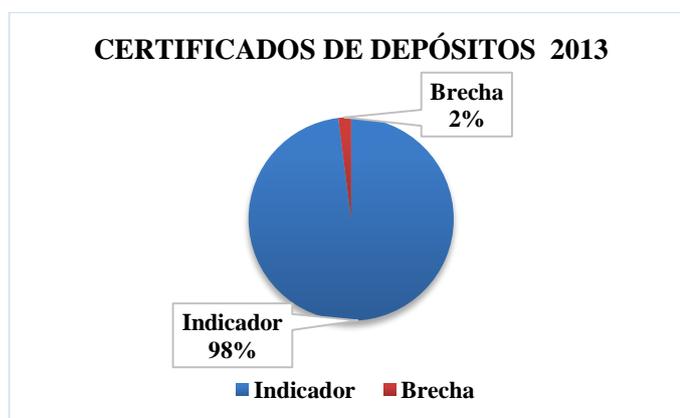
11. Al Coordinador de área:

Hacer énfasis a los asistentes de servicios sobre sus responsabilidades de realizar un seguimiento diario a todos los reclamos que se generen para que en lo posible se los solucione dentro de las fechas establecidas.

## Certificados de depósito anulados

En base al reporte del número de certificados de depósitos realizados en el año 2013 se puede observar un total de 4.193, de los cuales 75 fueron anulados. A su vez, en base a la revisión del informe de Reclamos del año 2013 nos permitió constatar que 4 anulaciones fueron solicitadas por los mismos socios. No se pudo determinar la causa exacta de la anulación de los 71 restantes, ya que según el colaborador del área de Cumplimiento no se mantiene un control de la causa específica de anulación de cada uno de los certificados; pero en base a su comentario *“los errores más comunes son por error en impresiones por parte de los colaboradores, es decir, una mala manipulación en el formulario, por equivocación se imprime otra información, ya que se mantiene una sola impresora para todos los colaboradores”*. Por su parte, el asistente de servicios señaló que también se presentan anulaciones por *“errores de digitación”*, lo que representa el 2% de certificados de depósitos con error para el año 2013.

**Gráfico 18. Certificados de depósito 2013**



Fuente: Dep. Cumplimiento  
Elaborador por: Gladys Neira

Según la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 146, numeral 3, párrafo correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo segundo de los asistentes de servicios, es: "Realizar certificados de depósitos sin error al 100%".

No se toman las medidas necesarias para no cometer errores al momento de enviar a impresión los certificados de depósito. A su vez, la existencia de una sola impresora permite que se den los errores señalados, ocasionando un ineficiente empleo del tiempo que se destina para la atención de los socios, lo que, a su vez, trae consigo insatisfacción e incomodidad.

### **Conclusiones**

De un total de 4.193 certificados de depósito, 71 fueron anulados lo que representa el 2% de certificados con error, según referencia de los colaboradores de cumplimiento y de servicios por incorrecta manipulación de formularios y en algunos casos por errores de digitación, situación que contradice la meta establecida en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, que apuntaba a "Realizar certificados de depósitos sin error al 100% ". Esto se debe a que los colaboradores del área no toman las medidas necesarias para no cometer errores y a la existencia de una sola impresora, todo lo cual repercute en la insatisfacción e incomodidad de los socios.

### **Recomendaciones**

#### 12. Al Gerente:

Adquirir e implementar una nueva impresora en el área de Balcón y servicios que contribuya a descongestionar y facilitar la impresión de los certificados de depósito.

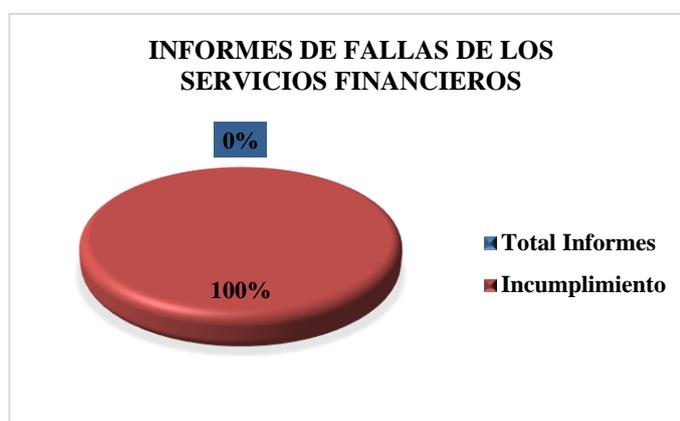
#### 13. Al coordinador de área

Dispondrá que el reporte de los certificados de depósitos anulados incluya los motivos o causas.

**No se elaborado los informes sobre las fallas de los servicios financieros planteada en el POA 2013.**

No se ha elaborado la actividad planteada en el POA, de desarrollar 12 informes sobre la falla de los servicios financieros, lo que representa una brecha desfavorable del 100%.

**Gráfico 19. Informes de fallas de servicios financieros 2013**



Fuente: Área Operativa  
Elaborador por: Gladys Neira

Situación que contradice lo estipulado en el POA de la COACJA, donde se planteó la meta de desarrollar 12 informes sobre las fallas de los servicios financieros al año. Dicha falencia puede atribuirse al desconocimiento de las metas establecidas en el POA 2013 por parte de los colaboradores responsables. Esto ocasiono la imposibilidad de poder detectar posibles falencias en cada uno de los servicios que presta la CAOCJA y, por consiguiente, lograr solucionarlas.

## **Conclusiones**

No se ha elaborado los informes sobre las fallas de los servicios financieros planteadas como meta en el POA, lo que significa una brecha desfavorable del 0% mismo que ocasiona que no se haya podido detectar las posibles falencias de los servicios financieros durante ese periodo.

## **Recomendaciones**

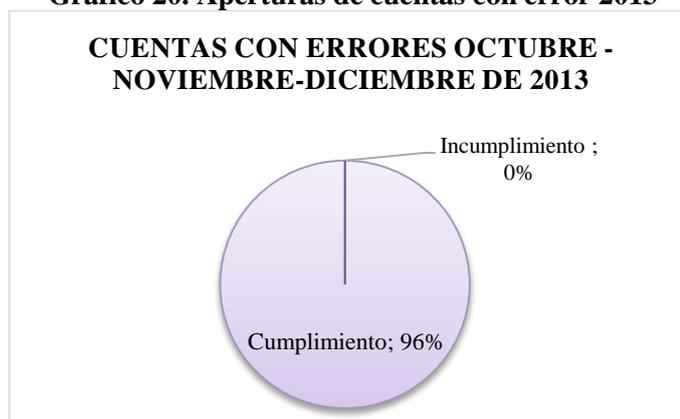
14. Coordinador de área:

Hacer énfasis a los colaboradores del área sobre las metas planteadas en el POA y sobre la responsabilidad de cumplirlas, con el fin de que se alcancen las metas fijadas.

## Errores en las aperturas de las cuentas

En base al reporte entregado por el Departamento de Cumplimiento, con respecto a los errores generados al ingresar los datos de un nuevo socio, de 929 solicitudes de ingreso correspondiente a los meses de octubre, noviembre y diciembre, se evidencia 38 cuentas ingresadas con errores, observándose que el mayor número de errores es generado en la red de relaciones, es decir, en el ingreso de los números telefónicos del socio así como los de sus referencias personales, en algunos casos los números de los socios coinciden con los de su referencias personales. Además, existe discordancia en la información ingresada, sobre el trabajo de los socios, por ejemplo, se ingresa a un socio que presenta actividad económica o que labora; sin embargo, no se ingresa la respectiva información sobre la empresa donde labora, la dirección o la fecha en que ingresó a laborar etc. Así también, se presentan errores de digitación en el ingreso de los nombres de los socios o de sus cónyuges. Sin embargo, según el departamento de cumplimiento las cuentas con errores que representan el 4% del total socios ingresados, fueron corregidas en su totalidad. Además en base a la meta planteada en el manual de perfiles cargos y competencias en cuanto a las responsabilidades de los asistentes de servicios se estableció realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%, lo que lo que significa una meta alcanzada del 107% con una brecha favorable del -7%.

**Gráfico 20. Aperturas de cuentas con error 2013**



Fuente: Dep. Cumplimiento  
Elaborador por: Gladys Neira

Según el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos, en el Capítulo IV De la Estructura Organizacional, en el numeral 4.4 de las Unidades Operativas, literal B), "el personal que registra el ingreso de socios y actualización de información, será responsable de la calidad de la información ingresada en el sistema informático, de receptor todos los documentos e información descrita en el reglamento interno para el ingreso de nuevos socios", Además de lo que se establece en el Capítulo V, De las Políticas para prevención de lavado de activos, numeral 5.1.4 de los procedimientos de control, en materia de procedimientos para el personal que registra a nuevos socios son: "Comprobar la dirección del socio con los comprobantes de pago de cualquiera de los servicios básicos presentados por éste; (...) Solicitar dos referencias personales, con el fin de establecer la red de relaciones del socio". Además según la meta planteada en el Manual de Perfiles, Cargos y Competencias, página 146, numeral 3, párrafo correspondiente a las actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes, párrafo primero de los asistentes de servicios, es: "Realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%.

Los colaboradores del área de Balcón de servicios no están verificando que exista concordancia entre la información proporcionada por los postulantes a socios y los datos ingresados en el sistema, esto puede ocasionar posibles llamados de atención por parte de su ente regulador la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **Conclusiones**

Existen errores de digitación e información mal ingresada al momento de la apertura de una cuenta, que representa el 4% de errores con respecto a 929 solicitudes de ingreso en los 3 meses, siendo así el 96% de aperturas sin error, incumpléndose lo establecido en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos, sin embargo se cumplió la meta planteada en el manual de perfiles cargos y competencias de realizar aperturas de cuentas sin error en un 90%, lo que en relación a la meta planteada se evidencia un cumplimiento del 107%, observándose una brecha favorable del -7%, Dicha situación se debería a que los colaboradores del área de Balcón de servicios no están verificando la concordancia entre la información proporcionada por los postulantes a socios y los datos ingresados, lo que a su vez genera información errónea que conlleva a posibles llamados de atención por parte de su ente regulador la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **Recomendaciones**

15. Al departamento de EDUCOPE:

Capacitar a los colaboradores en el proceso de apertura de una cuenta o ingreso de un nuevo socio, haciendo énfasis en la importancia de la información.

16. Al Coordinador de área:

Hacer énfasis a todos los colaboradores del área, sobre el cumplimiento cabal de lo establecido en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Delitos.

## **Calidad del servicio**

En base a los resultados obtenidos por la encuesta aplicadas por el Departamento de Investigación alrededor de 2.000 socios sobre su nivel de satisfacción frente a la atención otorgada por la COACJA, se observa que aspectos como el nivel de satisfacción de horarios y de servicios, agilidad en el servicio recibido, claridad en la información, y amabilidad obtienen una valoración positiva (los porcentajes sobrepasan los 90 puntos), asimismo otro aspecto positivo es la infraestructura en cuanto a decoración y limpieza. A su vez, en aspectos como la satisfacción oportuna de los requerimientos y reclamos o en el conocimiento de la normativa por parte de los colaboradores, los resultados no son tan positivos (porcentajes entre los 80 y 89 puntos), así mismo para el caso de la infraestructura el porcentaje menos favorable es la señalización con un porcentaje del 73%. Finalmente, el nivel de satisfacción que tienen los socios frente a las respuestas o soluciones que la entidad plantea ante los problemas presentados, es absolutamente nulo, evidenciándose una completa inconformidad en este aspecto. No es posible realizar una comparación de cada aspecto con el año 2012 debido a que en este año se obtuvo el porcentaje de satisfacción en base a una sola pregunta, sin embargo en cuanto al porcentaje total el nivel de satisfacción disminuyo en 13 puntos porcentuales.

Según los objetivos planteados en el FODA 2013, se planteó Mantener un estándar de atención al socio, basado en la calidad y calidez, sin embargo en base a los porcentajes obtenidos en las encuestas este disminuyo.

Esto se atribuye a las dificultades que se presentó en la cooperativa en el 2013, en cuanto a los servicio de transacciones erróneas en los cajeros automáticos, en algunos casos en cajas, y ocasionalmente por una mala atención por parte de los colaboradores, presentándose reclamos constantes que conllevo a una solución tardía de los mismo y a la vez ocasiono insatisfacción en los socios en cuanto al servicio recibido, porcentajes de insatisfacción que se encuentran reflejados en las encuestas 2013.

## **Conclusiones**

Se observa una disminución del nivel de satisfacción en la atención a los socios de 13 puntos porcentuales con respecto al año 2012, debido a inconformidades por parte de los socios en cuanto a reclamos presentados, satisfacción del requerimiento del servicio, así como la información que se otorga a los socios no es clara y completa, ocasionando insatisfacción del servicio recibido por parte de los socios, sin embargo una de los aspectos positivos en la encuesta es la infraestructura observándose que los aspectos más positivos son la decoración y la limpieza de la oficina con un porcentaje del 100%, así mismo en este aspecto el porcentaje menos significativo es el de la señalización con un porcentaje del 73%, Todo esto afecto la imagen de la cooperativa.

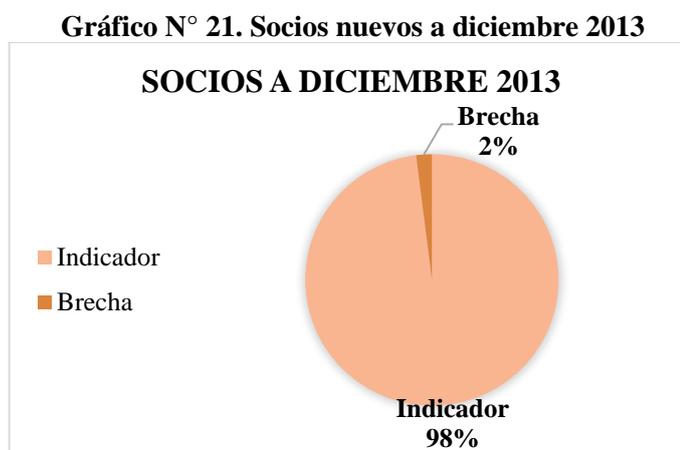
## **Recomendaciones:**

### 17. Coordinador de área

En base a los resultados de las encuestas, implementará estrategias que permitan superar los índices obtenidos, de tal manera de cumplir con los objetivos planteados, estrategias que deberá poner en conocimiento del Gerente, para su aplicación en lo referente principalmente a los departamentos de Caja y Balcón de Servicios.

### Se ha logrado captar el 98% nuevos socios 2013

Según la meta planteada en POA se proyectaba captar 4.400 nuevos socios para el 2013, pero según el reporte entregado por el área de investigación de los socios nuevos se observa que en el año 2013 ingresaron 4.312 socios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98%.



Fuente: Departamento de Investigación  
Elaborador por: Gladys Neira

Aunque con un margen de incumplimiento de 2 puntos porcentuales, lo que no resulta mayormente significativo, no se ha logrado cumplir al 100% lo establecido en el POA 2013. Se ha podido identificar como una posible causa para esta situación el hecho que la COACJA, no ha utilizado convenientemente los medios de comunicación para informar sobre los servicios financieros además de no contar con un Plan de Marketing que le permita dirigir y enfocar los objetivos de captación de clientes de manera más efectiva. En tal caso, la situación evidenciada trae consigo que no se cumplan los objetivos planteados por la COACJA.

## **Conclusiones**

En el año 2013 ingresaron 4.312 socios, lo que significa un porcentaje de cumplimiento del 98% en relación a la meta establecida en el POA de la entidad que era alcanzar los 4.400 socios. Se pudo identificar como posible causa para esta situación el hecho que la COACJA, no ha diseñado un Plan de Marketing que le permita dirigir y enfocar los objetivos de captación de clientes de manera más efectiva. Esto trae consigo que no se cumplan los objetivos planteados por la COACJA.

## **Recomendaciones**

Al Gerente:

18. Redireccionar y fortalecer el sistema de marketing que se encuentra actualmente en funcionamiento en la entidad hacia aquel público que no está siendo considerado por los canales de comunicación e información que posee la COACJA.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Por medio de la auditoría de gestión aplicada al área de Gestión operativa de la COACJA en la oficina cuenca, misma que según el organigrama institucional aprobado en el 2013, se encuentran compuesta por las secciones de cajas y balcón de servicios, se planteó como objetivo principal el evaluar las funciones del área y verificar una adecuada atención a los socios y clientes. Ya que este es el aspecto más importante para mantener a flote cualquier tipo de empresa o entidad.

Una vez finalizado el presente trabajo, se ha podido determinar diferentes falencias en el área, que afecta a la calidad del servicio, estas se encuentran reflejadas en el informe final de auditoría, así mismo se ha emitido diferentes propuestas de mejora las que deberían ser tomadas en cuenta para mejorar las dificultades que se presentan en el área y alcanzar las metas planteadas, de tal manera que permita prestar a los socios y clientes un servicio oportuno e incrementar las captaciones.

Sin embargo la COACJA mantiene un control interno adecuado, ya que en base al cuestionario aplicado en la evaluación preliminar se observa un nivel de riesgo del 0% y según el cuestionario por componente para la sección de cajas el riesgo determinado fue del 15% y para la sección de Balcón de servicios se obtuvo un riesgo del 18%, que representa un nivel de riesgo bajo, por ende el nivel de confianza es alto y se encuentra entre el 76-95%.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante que las autoridades y los administrados de la Cooperativa utilicen la auditoría de gestión como un camino para evaluar de un área permanente el cumplimiento de sus objetivos y metas; lo que permitirá tomar decisiones oportunas para mejorar el cumplimiento de sus objetivos.

Además tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos en el área operativa de las secciones de cajas y Balcón de servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- BELTRÁN JARAMILLO Jesús Mauricio, *Indicadores de Gestión*, segunda edición, julio de 2004.
- MALDONADO K Milton E, *Auditoría de Gestión*, 4ta. Edición, Quito Ecuador 2011.
- MANTILLA B, Samuel Alberto, *Control Interno Informe COSO*, cuarta edición, Eco Ediciones, Bogotá, 2012.
- Manual de Auditoría de Gestión, *Contraloría General del Estado*, Quito, 22 de noviembre de 2001
- MEJIA, Cuellar Guillermo, *Teoría General de la Auditoría*, Edición 2009.

### Tesis:

- GONZÁLES PERALO Roberto, *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, Universidad de Matanzas Camilo, Cuba, 29/12/2006
- PAREDES QUEZADA Erika, otros, *Evaluación del servicio y atención al socio de la oficina principal de la “Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo” periodo 2013*, Cuenca, Mayo de 2013.
- LISCANO ARIAS Evelyn Carolina, *Auditoría de Gestión en el departamento de registro y control de la dirección de Recursos Humanos*, 2001.

### Referencias electrónicas:

- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/images/down/fichainscripcion.pdf>
- [http://www.ecured.cu/index.php/T%C3%A9cnicas\\_de\\_Recolecci%C3%B3n\\_de\\_Informaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/index.php/T%C3%A9cnicas_de_Recolecci%C3%B3n_de_Informaci%C3%B3n)
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap05/cont03.html>
- <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/2158-tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>
- [http://186.116.129.40/gat/html/7\\_papeles/7\\_p1\\_papeles.html](http://186.116.129.40/gat/html/7_papeles/7_p1_papeles.html)
- <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfch9.html#QQ1-81-101>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1218/12/UPS-CT002193.pdf>
- <http://www.contraloria.gob.ec/>
- [http://www.ecured.cu/index.php/Tecnicas\\_de\\_recoleccion\\_de\\_informacion](http://www.ecured.cu/index.php/Tecnicas_de_recoleccion_de_informacion)

## ANEXOS

### Anexo 1: Elaboración y firma del acuerdo

 <p>Jardín Azuayo cooperativa de ahorro y crédito</p>	<h3>Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo</h3> <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</p> <p><a href="http://www.jardinazuayo.fin.ec">www.jardinazuayo.fin.ec</a></p>
--	--

**ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD PERPETUA**

Que celebran por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, debidamente representada por José Hurtado, en su calidad de Coordinador del departamento de Educope, a quien en adelante y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA COOPERATIVA", y por la otra Srta. **GLADYS ALEXANDRA NEIRA YUMBLA**, en su calidad de Estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana con cedula de identidad y ciudadanía No.0106584980, en lo sucesivo, y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA ESTUDIANTE", al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

**DECLARACIONES:**

**I. DECLARA "LA COOPERATIVA", POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL:**

- A.** Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B.** Que de conformidad con lo dispuesto por la legislación Ecuatoriana, su representante dispone de las facultades y atribuciones necesarias para obligarse en los términos del presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido revocadas, ni limitadas en forma alguna.
- C.** Tener su dirección jurídica para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato, el que se ubica en su oficina central ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 de la ciudad de Cuenca.
- D.** Que por razones institucionales, es su voluntad celebrar el presente acuerdo de confidencialidad en los términos adelante precisados, a fin de mantener el secreto de la información que deriva del trabajo realizado por "LA ESTUDIANTE".

**II. DECLARA "LA ESTUDIANTE":**

- A.** Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B.** Que es su voluntad celebrar el presente contrato de confidencialidad y obligarse en los términos adelante precisados.
- C.** Que conoce a cabalidad y acepta expresamente, que se le ha anunciado previo a la firma del presente instrumento, el secreto industrial y/o información confidencial consistente en la totalidad de la tecnología, información, datos, especificaciones, sistemas de cómputo, métodos, procesos y en general, todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de LA COOPERATIVA.

D. Que reconoce que la titularidad de la información, y en general, de todos los elementos que componen el secreto industrial y/o información confidencial mencionado en la declaración inmediata anterior, son propiedad de "LA COOPERATIVA", y en tal virtud, la divulgación, comunicación, transmisión o utilización para beneficio de cualquier persona distinta a "LA COOPERATIVA"; así como la grabación, duplicación, o de cualquier otra forma de reproducción de cualquier información, a la que tenga acceso en virtud de las funciones que realice vinculada a "LA COOPERATIVA", es del todo ilegal de acuerdo a la Ley de la Propiedad Industrial, propiedad intelectual y las disposiciones penales vigentes, independientemente de las obligaciones y sanciones previstas por las leyes aplicables.

### III. DECLARAN "LAS PARTES":

A. En mérito de lo anterior, "LAS PARTES", completamente libres de todo vicio de la voluntad que pudiera invalidar el presente instrumento, acuerdan someterse expresamente a las siguientes:

#### CLÁUSULAS:

**PRIMERA.- OBJETO:** Por medio de este contrato "LA ESTUDIANTE" se obliga a guardar estricta confidencialidad y a no divulgar ni revelar, en forma alguna, datos, información, especificaciones, técnicas, métodos, sistemas y en general cualquier mecanismo o información al cual tendrá acceso en virtud de las funciones y/o actividades que realice con "LA COOPERATIVA".

**SEGUNDA.- ENTENDIMIENTO DEL CONTRATO:** "LAS PARTES" intervinientes del presente acuerdo, expresamente manifiestan entender y reconocer las designaciones y palabras que se han empleado en el contenido del mismo, con plenos efectos vinculantes para "LAS PARTES", manifestando que los rubros designados a las cláusulas, solo constituyen parámetros que no describen la amplitud que en su caso, representen las mismas; por lo que asientan que el significado de las expresiones siguientes, implican una base para el entendimiento del mismo, ya que deberán interpretarse de la forma más amplia posible, a saber:

**A. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** Toda aquella información de aplicación industrial, comercial y/o para la prestación de servicios que guarde "LA COOPERATIVA" con carácter confidencial en soportes materiales de diversa naturaleza tangible, como es el caso de los programas de cómputo, códigos fuentes de los sistemas, bases de datos, documentos físicos, digitales y/o electrónicos o análogos a éstos, los cuales cuentan con acceso restringido a su consulta, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley de la Propiedad Industrial y Propiedad Intelectual.

**B. REVELACIÓN:** Toda aquella difusión, comunicación, publicación y/o divulgación, en cualquier forma y a cualquier persona, de la información confidencial recibida o a la que haya tenido acceso "LA CONSULTORA", con motivo de su vinculación con "LA COOPERATIVA".

**C. APODERAMIENTO:** Toda acción efectuada por "LA ESTUDIANTE" de hacerse dueño, ocupar para su beneficio, ó para el de un tercero o ponga bajo su poder o el de un tercero, la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

**D. USO:** Toda acción directa o indirecta, llevada a cabo por "LA ESTUDIANTE", que implique el empleo de la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

**E. "LA COOPERATIVA":** Persona jurídica que facilita el desarrollo de la tesis, cuyo tema es Auditoría de Gestión al departamento de Gestión Operativa "LA ESTUDIANTE".

**F. "LAS PARTES":** Personas jurídicas que forman parte única y exclusivamente de los efectos emergentes del presente contrato.

**TERCERA.- JURISDICCIÓN:** Para la interpretación y ejecución de este instrumento, las partes convienen en someterse a la Jurisdicción de los Jueces y Tribunales Competentes de la ciudad de Cuenca, renunciando a cualquier fuero que por cualquier circunstancia pudiere corresponderles.

**CUARTO.- FIRMAS:** Leído que fue el presente instrumento por las partes intervinientes del mismo, y aceptando los términos y condiciones estipulados, por su plena y libre voluntad, lo firman en todas y cada una de sus fojas útiles en un número de 2 copias, en la ciudad de Cuenca, a los 15 días del mes de abril del año 2014.

Por "LA COOPERATIVA"



Nombre: José Hurtado.  
Cargo: Coord.Dept Educope.

Por "LA ESTUDIANTE"



Nombre: Gladys Alexandra Neira Yumbra  
Cargo: Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana  
C.I.: 010658498-0

## Anexo 2: Nómina del personal relacionado al área auditada

<b>NÓMINA DE PERSONAL DE LA COACJA</b> <b>ÁREA OPERATIVA SECCIÓN CAJAS Y BALCÓN DE SERVICIOS</b>				
				P/T-AC-07
OFICINA	CÓDIGO POR COLABORADOR	NOMBRES	APELLIDOS	CARGO OCUPADO
Cuenca	C-01	JUAN PABLO	SÁNCHEZ LOOR	Supervisor de las áreas
Cuenca	C-02	VÍCTOR ADRIÁN	ANDRADE CÁRDENAS	Cajero
Cuenca	C-03	FRANKLIN MARCELO	BERMEO CORONEL	Cajero
Cuenca	C-04	JUANA MERCEDES	SEGARRA ROJAS	Cajero
Cuenca	C-05	CONSUELO NATALY	TOBAR CHACA	Cajero
Cuenca	C-06	DIANA ESTEFANIA	CLAVIJO ZHINDON	Cajero
Cuenca	C-07	VIRGINIA VERONICA	COBOS ESPINOZA	Cajero
Cuenca	C-08	MONICA ISABEL	GONZALEZ ZHISPON	Cajero
Cuenca	C-09	ANA XIMENA	NIEVES TENECOTA	Cajero
Cuenca	C-10	DIEGO ARAMANDO	PALOMEQUE VERA	Cajero
Cuenca	C-11	ANDREA CRISTINA	TENESACA CUZCO	Cajero
Cuenca	C-12	ANTONIO JOSE	LUCERO GOMEZ	Cajero
Cuenca	C-13	NILA SORAYA	RAMON QUEZADA	Cajero
Cuenca	C-14	EDGAR PATRICIO	BACULIMA MOROCHO	Asistente de servicios
Cuenca	C-15	DIANA ELIZABETH	BELTRAN PINTADO	Asistente de servicios
Cuenca	C-16	LAURO ANTOLIN	CALLE PARRA	Asistente de servicios
Cuenca	C-17	SANDRA GABRIELA	CAMPOVERDE CASTILLO	Asistente de servicios
Cuenca	C-18	MILTON MANUEL	CARCHI MOROCHO	Asistente de servicios
Cuenca	C-19	MERCY ADRIANA	CEDILLO QUITUISACA	Asistente de servicios
Cuenca	C-20	DIEGO PAUL	LOJA GUILLERMO	Asistente de servicios
Cuenca	C-21	MONICA ANDREINA	TORO ASTUDILLO	Asistente de servicios
Cuenca	C-22	GABRIELA DEL ROCÍO	VERA GUZMAN	Asistente de servicios
Cuenca	C-23	MARLA TATIANA	VAZQUEZ CARRENO	Asistente de servicios

**Nota:** en base a la auditoría de gestión al área de gestión operativa de las secciones de cajas y Balón de servicios, y para su respectivo análisis se denominara a cada trabajador como: colaborador uno, colaborador dos con la siguiente denominación; c-01, c.02, etc.

### Anexo 3: Departamentalización

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO</b>	
<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>JEFE DE DEPARTAMENTO</b>
EDUCOPE	José Hurtado
PLANIFICACIÓN	Pablo Leta
FORTALECIMIENTO GOBIERNO COOPERATIVO	Elizabeth Lazo
RECURSOS HUMANOS	Fernando Pulgarin
OPERACIONES	Doris Pañi
G. OPERATIVA CAJAS, B SERVICIOS	Juan Pablo Sanchez y el personal operativo
GESTIÓN DE CARTERA	
CRÉDITO	Juan Pablo Sanchez
RIESGO	Jhon Machuca
TESORERIA	Alexandra Calle
PAGADURÍA	Byron Vega
CONTABILIDAD	Dolores Guanuchi
PREVEEDURÍA	Adriana Chacón
AUDITORÍA	Hernán Urgiles
TECNOLOGÍA	David Ávila
SERVICIOS COOPERATIVOS	Richard Yunga

## Anexo 4: Encuestas 2013

CALIDAD DE ATENCIÓN y SERVICIO					85%
→	<b>INFRAESTRUCTURA</b>				94%
	Iluminación	68%	30%	98%	
	Decoración	65%	35%	100%	
	Limpieza	72%	28%	100%	
	Comodidad	66%	30%	96%	
	Ventilación	61%	35%	96%	
	Señalización			73%	
→	<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>				93%
	Satisfacción de Horarios	63%	29%	92%	
	Atención de Guardias	59%	40%	99%	
	Satisfacción del Servicio	49%	48%	96%	
	Saludo y despido cortés	89%	90%	89%	
	Satisfacción de requerimientos			85%	
	Agilidad del servicio	64%	29%	93%	
	Amabilidad	65%	32%	97%	
→	<b>RESPUESTA A LOS RECLAMOS</b>				45%
	Tenido algún problema (r			90%	
	Satisfacción de respuesta	0%	0%	0%	
→	<b>NORMATIVA Y CONOCIMIENTO</b>				89%
	Información completa			86%	
	Claridad de información	51%	41%	92%	

## Anexo 5: Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría utilizadas durante el proceso de auditoría son:

MARCAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS	
MARCA	CONCEPTO
✓	Verificado
C	Confirmado