



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

#### **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

#### **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

#### **TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.**

#### **AUTOR**

**José Efraín Cachupud Cují**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado; ha sido desarrollado por el Sr. José Efraín Cachupud Cují, y ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza

**DIRECTOR**

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, José Efraín Cachupud Cuji, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Mayo del 2016

**JOSÉ EFRAÍN CACHUPUD CUJÍ**

**C.I. 0603985516**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida.

A mis padres, Gabriel y Cecilia que a más de dar la vida me han brindado su amor, fortaleza y confianza para enrumbar por el camino de la superación.

A mis amigos y amigas que se convirtieron en mi segunda familia, que siempre han sabido apoyarme y ayudarme en los momentos difíciles.

Y a toda mi familia que siempre han estado dispuestos a ayudarme en cualquier circunstancia.

**JOSÉ EFRAÍN CACHUPUD CUJÍ**

## **AGRADECIMIENTO**

“Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Unidad de Educación a Distancia, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

**JOSÉ EFRAÍN CACHUPUD CUJÍ**

## INDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificado del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índices generales.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	8
2.2.1.1 Objetivos de la auditoría de gestión.....	9
2.2.1.2 Alcance de la auditoría de gestión.....	10
2.2.2 Fases de la auditoría de gestión.....	12
2.2.2.1 Fase I: Conocimiento preliminar o diagnóstico.....	13
2.2.2.2 Fase II: Planificación.....	14
2.2.2.3 Fase III: Ejecución.....	15
2.2.2.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	16
2.2.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	17

2.2.4	Evaluación del sistema de control interno .....	17
2.2.4.1	Método de cuestionario .....	17
2.2.4.2	Método narrativo o descriptivo .....	18
2.2.4.3	Método gráfico o diagramas de flujo.....	18
2.2.5	Control interno.....	19
2.2.5.1	Componentes del control interno.....	20
2.2.5.1.1	Ambiente de control interno .....	20
2.2.5.1.2	Evaluación de los riesgos de control .....	21
2.2.5.1.3	Actividades de control .....	21
2.2.5.1.4	Sistema de información y comunicación.....	22
2.2.3.1.5	Actividades de monitoreo y supervisión. ....	22
2.2.6	Riesgos de auditoría .....	23
2.2.7	Técnicas de auditoría .....	25
2.2.7.1	Técnicas de verificación ocular .....	25
2.2.7.2	Técnicas de verificación verbal .....	26
2.2.7.3	Técnicas de verificación escrita.....	26
2.2.7.4	Técnicas de verificación documental .....	26
2.2.7.5	Técnicas de verificación física .....	26
2.2.8	Papeles de trabajo .....	27
2.2.8.1	Custodia y archivos .....	27
2.2.8.1.1	Archivo permanente o continuo .....	27
2.2.8.1.2	Archivo corriente.....	28
2.2.9	Hallazgos de auditoría .....	28
2.2.9.1	Atributos del hallazgo.....	28
2.2.10	Marcas, índices y referenciarían de auditoría .....	29
2.2.10.1	Marcas de auditoría .....	29
2.2.10.1.1	Objetivos de las marcas de auditoría .....	30
2.2.10.2	Índices de auditoría.....	30
2.2.10.3	Referenciación .....	30
2.2.11	Indicadores de gestión .....	30
2.2.11.1	Uso de Indicadores en la auditoria de gestión .....	31
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	33
2.3.1	Hipótesis general .....	33
2.4	VARIABLE .....	33

2.4.1	Variable independiente .....	33
2.4.2.	Variable dependiente .....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		34
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
3.3.1	Población .....	35
3.3.2	Muestra .....	36
3.4	MÉTODOS Y TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	36
3.4.1	TÉCNICAS: .....	36
3.5	Análisis FODA .....	37
3.5.1	Análisis interno.....	37
3.5.2	Análisis externo .....	37
3.5.3	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	39
3.5.4	Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	40
3.5.5	Matriz de medios internos .....	44
3.5.6	Matriz de medios externos.....	46
CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	ARCHIVO PERMANENTE .....	48
4.1.1	Índice .....	49
4.1.2	Información general.....	50
4.1.3	Hojas de marcas.....	57
4.2	ARCHIVO CORRIENTE .....	58
4.2.1	Índice .....	59
4.2.2	Fase I conocimiento preliminar .....	60
4.2.3	Fase II planificación de la auditoría .....	82
4.2.3.1	Evaluación del control interno.....	84
4.2.3.4	Fase III Ejecución de la auditoría .....	106
4.2.4	Fase IV: Comunicación de resultados .....	125
CONCLUSIONES:.....		130
RECOMENDACIONES: .....		131
BIBLIOGRAFÍA .....		132
ANEXOS.....		133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Correlación Fortalezas Y Oportunidades .....	39
Tabla 2: Matriz de Correlación Debilidades Y Amenazas .....	41
Tabla 3: Perfil Estratégico Interno .....	42
Tabla 4: Perfil Estratégico Externo.....	43
Tabla 5: Matriz De Medios Internos.....	45
Tabla 6:Matriz De Medios Externos.....	47
Tabla 7:Índice de Archivo Permanente .....	49
Tabla 8: Hojas de marcas.....	57
Tabla 9: Índice de archivo corriente .....	59
Tabla 10:Cuestionario para análisis de la misión .....	74
Tabla 11: Cuestionario para el análisis de la visión.....	76
Tabla 12:Programa de Auditoria Fase III .....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Simbología de flujogramación de la Auditoría de Gestión .....	19
Gráfico 2:Matriz de riesgos .....	24
Gráfico 3:Técnicas de auditoría.....	25
Gráfico 4:Servicio de SPI (Servicio de Pagos Interbancarios).....	52
Gráfico 5:Organigrama estructural .....	64
Gráfico 6:Microcrédito .....	71
Gráfico 7:Crédito de Consumo .....	72
Gráfico 8:Resultado del análisis de la misión.....	75
Gráfico 9:Resultado del análisis de la visión.....	77
Gráfico 10:Flujograma de proceso correspondiente a la promoción y precalificación del crédito .....	108
Gráfico 11:Flujograma de calificación del crédito .....	110
Gráfico 12:Flujograma de aprobación del crédito .....	112
Gráfico 13:Flujograma de recuperación de cartera.....	114
Gráfico 14:Flujograma de apertura de cuenta.....	116

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos organizacional. Se aplica las cuatro fases de auditoría que son: conocimiento preliminar o diagnóstico, planificación, ejecución y comunicación de resultados; obteniendo en cada una de ellas hallazgos que permitieron identificar el estado actual de la institución.

Se pudo concluir a través de la medición de los indicadores de gestión la falta de interés en capacitar al personal de la Cooperativa, mediante la aplicación de la evaluación del sistema de control interno se determinó que los procesos administrativos no mantienen un control eficiente debido a que no proporciona un grado de seguridad razonable, basado en el análisis del funcionamiento de los cinco componentes en su conjunto. Por lo que se recomienda contratar personal capacitado que pueda manejar correctamente la gestión administrativa y financiera de la entidad y así lograr los objetivos institucionales de una manera más eficiente.

Palabra claves: Auditoría de gestión. Control interno. Indicadores de gestión.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza

**DIRECTOR**

## **ABSTRACT**

Management Audit to the “Mushuk Yuyay” Credit Union Ltd. from Riobamba city at Chimborazo province in order to determine the level of efficiency, effectiveness and economy in fulfilling its organizational goals.

The four phases of audit are applied: primary knowledge or diagnosis, planning, implementation and reporting of results; thus obtaining in each findings which identified the current status of the institution.

It can be concluded through the measurement indicators of management and lack of interest in training to the Credit Union staff, also by applying the evaluation of internal control system was determined that administrative processes do not keep an efficient control because it does not provide a reasonable degree of security, based on the analysis of five components as a whole.

So it is recommended to recruit qualified personnel who are able to manage the administrative and financial management of the organization and achieve its goals more efficiently.

Key words: Management audit, internal control, management indicators.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los socios y accionistas qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La investigación realizada es muy importante en la medida que, servirá para que la Cooperativa lleve un mejor control y uso de los recursos disponibles; así como, se optimicen las capacidades del talento humano, lo que se verá reflejado en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Durante el proceso de ejecución de la auditoría de Gestión en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA fue necesario observar el nivel de cumplimiento de las Normas de Control Interno, Ley General de Bancos y Seguros, Estatutos de la Cooperativa, Reglamento Interno de la Cooperativa, ley de sueldos y salarios; entre las principales; así como también, al equipo de auditoría le correspondió realizar el examen en base a la observancia de las Normas Técnicas de Auditoría, y Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA); entre las principales; además la información presentada está sustentada en la documentación entregada por la Cooperativa, y es el producto del diagnóstico previo del ente, en donde se determinaron debilidades y fortalezas que se analizaron durante el proceso del examen.

Por otra parte siempre será necesario que alguien ajeno a la organización revise la veracidad de los procesos financieros, de esta manera la opinión que se vierta será libre de prejuicios y con el debido escepticismo profesional, y nos ayude a una correcta toma de decisiones. Ya que al obtener una apreciación alejada de la realidad nos puede llevar a tomar las decisiones equivocadas que sin duda restarán solvencia y desarrollo e impedirá que la empresa consiga alcanzar todas sus metas y objetivos, puede suceder que dentro de la misma entidad no existan sistemas de control interno o si existen presenten fallas y debilidades que deben ser corregidas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la provincia de Chimborazo y en el país existen numerosas Cooperativas de Ahorro y Crédito, que mediante la calificación por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidara son Cooperativas de segmento 1, 2, 3 y 4. Las instituciones del segmento 1 y 2 son entidades con capitales reducidos por lo que se les hace difícil contar con una auditoría de gestión razón por la cual les dificulta la toma de decisiones al momento de planificar y solicitar créditos externos para lograr estar en condiciones de brindar eficientes servicios, además de tener conocimiento de las diferentes áreas como son económicas, tecnológicas, políticas, jurídicas y de comunicación entre las más principales.

El compromiso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda, es brindar servicios de calidad, con una visión de alcanzar la calidad de vida de sus socios activos y pasivos sin dejar de pensar en sus empleados y administradores.

La Coocmy Ltda, enfrenta un problema en el retorno del capital ya que en el período sujeto a examen presenta un grado de morosidad equivalente del 8,6% considerando una recuperación moderada de la cartera hasta la actualidad; esto impide el desarrollo planificado para medir y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio organizacional.

Por lo que la presente investigación pretende realizar una auditoría de gestión con el fin de examinar en forma detallada cada aspecto operativo, administrativos y financiero de la organización.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera la auditoría de gestión en Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la institución, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad debido a los constantes cambios tecnológicos, sociales y económicos en el que nos desarrollamos, vemos la necesidad primordial que las Cooperativas de Ahorro y Crédito utilicen y aprovechen de una forma eficiente sus recursos humanos, económicos con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes y por ende obtener mayores beneficios.

La aplicación de una Auditoría de Gestión constituye una herramienta valiosa ya que al ser este un examen permite evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos, etc.) están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado en la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” LTDA.”, y esto se lo puede determinar a través de la aplicación de los elementos de la auditoría de gestión los mismos que analizan la eficacia, eficiencia y economía.

La auditoría de gestión que se pretende aplicar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo es muy importante siendo esta la acción verificadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario,

para conocer el desempeño de la institución, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Los beneficiarios directos de esta auditoría serán los Directivos y trabajadores de la Cooperativa ya que mediante este examen podrán estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y tomar en cuenta un cambio que hace posible reajustar la gestión o la organización de la misma.

Los beneficiarios indirectos serán todos los socios que confían su dinero en esta institución ya que sus recursos serán administrados de manera más eficiente y efectiva lo que permite que aumente su confianza y transparencia en los servicios que brinda la Cooperativa.

El aporte que se dará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, es a mejorar la gestión administrativa y buscar soluciones a la problemática existente, los hallazgos identificados en el transcurso de la auditoría, se los analizará de acuerdo a los procesos que exige cada fase, notificando los resultados provisionales en el lapso de la auditoría y se dará a conocer las recomendaciones pertinentes para ser considerado por los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK YUYAY” Ltda. con el fin de satisfacer las necesidades de sus socios y la ciudadanía en general.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar una auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos en beneficio organizacional, durante el período del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1 Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. a través del levantamiento de información para conocer sus objetivos y metas institucionales.
- 2 Medir la eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. mediante la utilización de indicadores de gestión y la aplicación del Control Interno para evaluar el nivel en que se encuentra la gestión administrativa de la COAC.
- 3 Presentar el informe de auditoría el cual a través de recomendaciones establezca estándares de gestión de modo que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas que permitan la mejora institucional.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se encontraron los siguientes temas que guardan cierta relación con el texto propuesto:

“Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Sucursal Riobamba, período agosto a diciembre 2010.”

“Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, agencia Matriz, período Julio a diciembre de 2010.”

“Auditoría de Gestión a la cooperativa de ahorros y crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., de la ciudad de Riobamba; período 2008 – 2009”

Por otro lado se puede evidenciar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” LTDA, de la ciudad de Riobamba, no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza, ni con la temática planteada, lo que determina que la realización de este trabajo es original y de novedad científica.

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

El Ecuador es considerado un país con grandes riquezas minerales y geográficas, sin embargo existe una carencia de recursos financieros tanto de la banca formal como a nivel estatal para el desarrollo de actividades productivas que permitan generar nuevas fuentes de trabajo que brinden riqueza y bienestar a los sectores que por sus condiciones económicas no pueden acceder a un crédito ya que ofrecen créditos a elevadas tasas de interés.

Las posibilidades de utilizar servicios financieros de crédito para financiar sus microempresas, no están al alcance de la gran mayoría de la población demandante.

Es por esto que nuestra cooperativa ha observado la necesidad de incrementar el capital para micro créditos empresariales que atienda esta demanda insatisfecha con pequeños créditos productivos y empresariales a bajas tasa de interés que permita a estos sectores deprimidos tener una alternativa para poder desarrollar sus actividades económicas como son artesanías, comercio y agricultura.

Nuestra institución trabajará con sectores que actualmente no acceden a los créditos bancarios: pequeños comerciantes, transportistas, vendedores informales, propietarios de pequeños negocios que requieren de una inyección económica para comprar mercadería, turismo, etc.

Naturalmente que a la para este tipo de crédito, se brindará la respectiva asesoría al cliente para el manejo efectivo de sus recursos, también se realizará el seguimiento del sujeto del crédito para asegurar que el dinero que recibió sea invertido en la actividad que desarrolla.

Con este servicio se logrará solucionar la falta de créditos a sectores que bien pueden convertirse en factores de crecimiento y fuente de empleo para personas que actualmente viven en condiciones deplorables, por la ausencia de una política de estado clara y la escasa solidaridad de la banca ecuatoriana.

En un plano estratégico, el crédito del 2KR funcionará como el fondo que sustente el crecimiento de nuestra Cooperativa para el mejoramiento en la calidad de vida de muchas personas ya que podrán acceder y ser beneficiarios de nuestros créditos para crear su propia micro empresa , invertir en sus negocios o comprar insumos agrícolas para sus terrenos ya que nuestra provincia siempre se ha caracterizado principalmente por ser agrícola y productora; y de esta forma también ser creadores de fuentes de empleo sobre todo en los sectores más vulnerable de la provincia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUK YUYAY Ltda. Con este producto Microcrédito aspira atender a más de 1000 socios con crédito Para ello, el crecimiento vendrá dado por la apertura de agencias y la profundización de los mercados en las dos áreas mencionadas. Esta expansión escalonada será paso previo a una expansión a otras regiones pobres del país.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

(Puyol, 2010) Encontró lo siguiente:

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

(Williams, 1989) Sostuvo que:

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúan a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

La Auditoría de gestión, “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

(Maldonado, 2006) Manifiesta lo siguiente:

La Auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

“La Auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).”(Fernandez, 1985)

(Puyol, 2010) Afirma:

Como se ven en estos conceptos la Auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la Auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa u organización en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficiente, eficaz, económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

La Auditoría de gestión es un examen sistemático que permite medir el nivel de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos tanto humanos como materiales en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

### **2.2.1.1 Objetivos de la auditoría de gestión**

(Graing-Cooper, 1994) En su libro Auditoría de Gestión manifiesta:

1. La Auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la

habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

2. El objetivo de la Auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
3. La Auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
4. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
5. Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compra si se hubiesen realizado. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
6. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
7. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
8. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones. (p.96)

“En conclusión, la Auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la entidad”.

### **2.2.1.2 Alcance de la auditoría de gestión**

(CGE, 2011) Afirma que:

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

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa, y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario, así como la eficiencia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminar o atenuarlos.

“En la Auditoría de gestión “puede cubrir un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”(CGE, 2011)

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance de la auditoría en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Ética: Se relaciona con la conducta y comportamiento del personal en sus distintas áreas de trabajo.
- Ecología: Se relaciona con el cuidado del medio ambiente, el interés que tiene la institución para proteger la naturaleza.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.(CGE, 2011)

“El alcance de la Auditoría de gestión alcanza a validez todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.”(Maldonado, 2006)

### **2.2.2 Fases de la auditoría de gestión**

Manifiesta es su libro George R. Terry (1953) que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamarse el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Fernández Arena (1966) manifiesta: la auditoría de gestión o Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos

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

### **2.2.2.1 FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

#### **Objetivo**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

#### **Actividades**

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal.
  - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

## **Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

### **2.2.2.2 FASE II: Planificación**

#### **Objetivo**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

#### **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la Auditoría de Gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta

evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance de examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la Auditoría de Gestión;
  - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

### **Productos**

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

### **2.2.2.3 FASE III: Ejecución**

#### **Objetivo**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

### **Productos**

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

#### **2.2.2.4 FASE IV: Comunicación de resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de Auditoría de Gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la Auditoría de Gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **Productos**

- Informe de Auditoría.

### **2.2.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión**

Para la ejecución de Auditoría Operativa es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

### **2.2.4 Evaluación del sistema de control interno**

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- ✓ Cuestionario
- ✓ Narrativo o Descriptivo
- ✓ Gráfico o Diagrama de Flujo

#### **2.2.4.1 Método de cuestionario**

Manifiesta en su libro Control Interno y fraudes en los ciclos transaccionales (Estupiñan, 2006):

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”. La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoría debe subsanar, tales como:

- ✓ Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- ✓ Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- ✓ Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.

#### **2.2.4.2 Método narrativo o descriptivo**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores. Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y determinar el alcance del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.(Jurídico, 2002)

#### **2.2.4.3 Método gráfico o diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esta secuencia se gráfica en el orden

cronológico que se produce en cada operación. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.(Estupiñan, 2006).

**Gráfico 1.-Simbología de flujogramas de la Auditoría de Gestión**

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACIÓN
	DOCUMENTO
	DECISIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN

### 2.2.5 Control interno

EL informe COSO, emitido por el Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas)sobre Control Interno, presenta la siguiente definición: El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera

- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

### **2.2.5.1 Componentes del control interno**

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

#### **2.2.5.1.1 Ambiente de control interno**

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

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.(Estupiñan, 2006)

Según (Juan, 2005) en su libro Auditoría y Control interno menciona que los elementos que la conforman son los siguientes:

- Integridad y Valores Éticos

- Compromiso de Competencia Profesional
- La filosofía de la entidad y el estilo de gestión
- Estructura Organizativa
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

#### **2.2.5.1.2 Evaluación de los riesgos de control**

El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de autoevaluación que practica de la Dirección, será verificada por los auditores internos y externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados, en las distintas áreas y niveles de la organización.

- Objetivos Establecidos y Comunicados
- Riesgos Internos y Externos
- Gestión del Cambio
- Evaluación de los objetivos de los riesgos y gestión del cambio

#### **2.2.5.1.3 Actividades de control**

Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y

conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

- Tipos de Actividades de Control
- Integridad de las Actividades de Control en la Evaluación de Riesgos
- Controles sobre los Sistemas de Información
- Necesidades Específicas
- Evaluación

#### **2.2.5.1.4 Sistema de información y comunicación**

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los 17 resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

**Los elementos que conforman el sistema de información y comunicación son:**

- Información
- Comunicación

#### **2.2.3.1.5 Actividades de monitoreo y supervisión.**

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

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior) los problemas se detectan en el presente, no solo en el pasado.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

### **2.2.6 Riesgos de auditoría**

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

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

### **Composición del riesgo de auditoría**

- ✓ **Riesgo Inherente:** El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados. **Riesgo de Control:** Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.
- ✓ **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor. (Fernandez, 2005)

### **Matriz de riesgo**

Las matrices de riesgo son herramienta utilizados en el ámbito de la auditoria de riesgos, orientadas a evaluar el riesgo inherente y residual de los proceso de una organización.

Por tanto, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Las matrices de riesgo cobran real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que considerar las siguientes actividades:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos.
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso.
- La asignación de responsabilidades en el proceso.
- El entrenamiento de los participantes.
- Contar con un maestro de riesgos para clasificarlos.
- Contar con un método que permita calificarlos.
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo.
- Nivel de apetito de riesgos.
- Culturización en riesgos y controles internos.

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

**Gráfico 2.- Matriz de riesgos**

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de errores</b>
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:**(Fernandez J. , 1985)

**Elaborado por:** Equipo técnico

### 2.2.7 Técnicas de auditoría

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

**Gráfico 3.- Técnicas de auditoría**

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación
Verbal	a) Indagación
Escrita	a) Análisis d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo
Física	a) Inspección

**Fuente:**(Fernandez J. , 1985)

**Elaborado por:** José Cachupud

#### 2.2.7.1 Técnicas de verificación ocular

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

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

### **2.2.7.2 Técnicas de verificación verbal**

**INDAGACIÓN:** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

### **2.2.7.3 Técnicas de verificación escrita**

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

**TABULACIÓN:** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área.

### **2.2.7.4 Técnicas de verificación documental**

**COMPROBACIÓN:** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

**CÁLCULO:** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esta técnica se utiliza durante el transcurso de toda auditoría.

### **2.2.7.5 Técnicas de verificación física**

**INSPECCIÓN:** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como; indagación, observación, comparación.

## **2.2.8 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

### **2.2.8.1 Custodia y archivos**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

#### **2.2.8.1.1 Archivo permanente o continuo**

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo

necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

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

#### **2.2.8.1.2 Archivo corriente**

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

#### **2.2.9 Hallazgos de auditoría**

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada. (Fernandez, 2005)

##### **2.2.9.1 Atributos del hallazgo**

**CONDICIÓN.-** La realidad encontrada. Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente.

**CRITERIO.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

**CAUSA.-** Qué originó la diferencia encontrada.

**EFFECTO.-** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos. Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. (Fernandez, 2005).

## **2.2.10 Marcas, índices y referenciarían de auditoría**

### **2.2.10.1 Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.(Fernandez, 2005).

### **2.2.10.1.1 Objetivos de las marcas de auditoría**

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

- a) Dejar constancia del trabajo realizado.
- b) Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- c) Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- d) Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría.

### **2.2.10.2 Índices de auditoría**

Se denomina índices a aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que, ordenados de manera lógica, faciliten su manejo y su archivo. Estos índices se escriben en la esquina superior derecha de los papeles de trabajo con el objeto de facilitar su identificación individual, suelen ser una combinación de letras y números para referenciar los papeles de un archivo por áreas. (Juan, 2005)

### **2.2.10.3 Referenciación**

Se denomina cruzar referencias al hecho de referenciar los datos o comentarios de un papel de trabajo con otro. Para la referenciación se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio.

### **2.2.11 Indicadores de gestión**

(Trigueros.J, 1996) De acuerdo a los indicadores revela:

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. (p.61).

#### **2.2.11.1 Uso de Indicadores en la auditoría de gestión**

### **INDICADORES DE GESTIÓN O EFICIENCIA**

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

Indicador es de eficiencia por aplicar:

- $(\text{Número total de socios con cuentas cerradas}) / (\text{total de socios actuales}) * 100$
- # de solicitudes atendidas / # de solicitudes receptadas.
- # de agencias en la zona en el año 2013 / # de agencias actuales en la zona
- Socios satisfechos / total socios mediante encuesta
- Número total de socios nuevos / Total de socios
- # de captaciones en el año 2012 / número de captaciones en el año 2013
- # de colocaciones en el año 2012 / número de colocaciones en el año 2013

## **INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA**

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo.

Indicador es de eficacia por aplicar:

- Actividades cumplidas / Actividades Propuestas
- $\sum$  horas de capacitación
- % Manuales elaborados / Total manuales
- Información en tiempo real/ Información programada

## **INDICADORES DE ECONOMÍA**

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

Indicador es de economía por aplicar:

- Número de transacciones de crédito del año 2012/ Número de transacciones de crédito del año 2013
- (Dep vista 2012+ Dep plazo 2013)-(Dep vista 2012+ Dep plazo 2013)
- Colocaciones 2013-Colocaciones 2012
- Nuevas sucursales/ total de sucursales
- Socios año actual-socios anteriores/ Socios años anteriores

- Captaciones recibidas por la cooperativa/ Captaciones recibidas por el total de cooperativas.
- Patrimonio total/Activo total\*100
- Rentabilidad de ejercicios estimados /Activo promedio
- Colocaciones 2012 -colaciones 2013
- Activo Circulante/pasivo Corriente
- Utilidad después de Impuestos /activos totales
- Socios año actual-socios anteriores/ Socios años anteriores
- Cartera vencida/ cartera total \*100
- Provisiones/cartera de crédito en riesgo

## **2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Hipótesis general**

La auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos en beneficio organizacional, durante el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

## **2.4 VARIABLE**

### **2.4.1 Variable independiente**

Auditoría de gestión

### **2.4.2. Variable dependiente**

Determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía, en el cumplimiento de los objetivos institucional.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la investigación que se aplicó fue el enfoque mixto, el mismo que se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, donde las cuantitativas nos permite comprobar la hipótesis, ya que se enfoca en recolectar y analizar datos, en este caso la información que se obtuvo en la investigación de la entidad financiera; y, las variables cualitativas se concentran en realizar pruebas que demuestren con fundamento lo que se está investigando.

Se analizaron todos los datos recopilados, los mismos que sirvieron como base de apoyo para el desarrollo del tema de tesis, datos reales y necesarios para la respectiva auditoría de gestión.

#### **Método Cualitativo**

Mediante este método se logrará un acercamiento más profundo para conocer la realidad de los empleados de la Cooperativa, sus necesidades y tener una idea clara de cómo está en la actualidad el factor económico financiero de la misma.

#### **Método Cuantitativo**

El método cuantitativo que se pretende aplicar permite al auditor realizar pruebas numéricas con bases estadísticas y analíticas. Logran medir valores cuantificables, que pueden ser frecuencias, porcentaje, entre otros. La información recopilada a través de este método permite reportar sobre los indicadores e informar sobre la implementación de leyes y políticas públicas donde se quiere conocer porcentajes o información representativa para la totalidad de la institución

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. Se orienta a algunos tipos de investigación como son:

- **De campo:** El propósito de esta investigación es recolectar información requerida a través de diversas fuentes que permitan conocer la realidad de la Institución Financiera referente a la gestión administrativa. Financiera y operacional. Se realiza en el mismo lugar en que se producen el problema, en contacto con quienes son los gestores del inconveniente investigado, en este caso el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. Donde se obtuvo la información de primera mano al estar en contacto con quienes son los involucrados en el problema, lo que ha permitido realizar el trabajo de mejor manera.
  
- **Bibliográfica-Documental:** En este trabajo la investigación bibliográfica y documental nos permitirá elaborar un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para la ejecución de la auditoria que se pretende aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda.
  
- **Investigación Descriptiva:** La investigación realizada es descriptiva, por cuanto se describe los conceptos de Auditoría de Gestión, que facilita la evaluación y análisis de la cooperativa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son todos los que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay Ltda.” siendo un universo de 5 personas.

<b>COLABORADORES</b>	<b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>
Gerente	1
Secretaria-Contadora	1
Comité de Créditos	2
Cajera	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

### **3.3.2 Muestra**

En esta investigación no se obtendrá muestra debido a que la población es pequeña, por tanto, trabajaremos con el 100% de la población

## **3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

El método de la presente investigación es el deductivo, parte de lo general a lo particular es decir de la problemática existente que es la falta de una auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay Ltda.”, se va a determinar errores y anomalías que pueden afectar en un futuro el normal funcionamiento de la misma proponiendo recomendaciones para que sean mitigadas.

### **3.4.1 TÉCNICAS:**

- **Cuestionarios de control interno:** Aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay Ltda.” a través de cuestionarios.
- **Entrevistas:** A las principales autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay Ltda.”, a través de la guía de entrevistas
- **Observación:** Es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido de primera mano con la fuente que proporciona los datos, a través de la guía de observación.

### **3.5 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

#### **3.5.1 Análisis interno**

Para el diagnóstico interno es necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

- **FORTALEZAS.**-Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.
- **DEBILIDADES.**-Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

#### **3.5.2 Análisis externo**

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **OPORTUNIDADES.**- Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.
- **AMENAZAS.**- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocemos el sector rural.</li> <li>• Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes.</li> <li>• Atención personalizada y sin costo.</li> <li>• Confianza y credibilidad en el mercado.</li> <li>• Personal administrativo capacitado.</li> <li>• Imagen externa en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una entidad financiera nueva.</li> <li>• Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.</li> <li>• Personal insuficiente.</li> <li>• Renovación de equipo de cómputo.</li> <li>• Falta de personal de seguridad.</li> <li>• No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.</li> <li>• Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.</li> <li>• Organismos externos de apoyo.</li> <li>• Sectores de mercado no atendidos</li> <li>• Demanda insatisfecha en el sector rural.</li> <li>• Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.</li> <li>• Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.</li> <li>• Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda</li> <li>• Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</li> </ul>

**Fuente:** Métodos de observación e indagaciones al personal de la COAC.

**Elaborado por:** José Efraín Cachupud Cují

### 3.5.3 Matriz de correlación fortalezas y oportunidades

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda., o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

F O	F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL
	Conocemos el sector rural	Sabemos y conocemos las necesidades de los agricultores	Atención personalizada y sin costo	Confianza y Credibilidad en el mercado	Personal capacitado	Imagen Externa en crecimiento	
<b>O1</b>							
Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudará a crear confianza	5	5	5	5	3	5	28
<b>O2</b>							
Organismos externos de apoyo.	1	5	3	5	5	5	24
<b>O3</b>							
Sectores de mercado no atendidos.	5	5	5	5	3	3	26
<b>O4</b>							
Demanda insatisfecha en el sector rural.	5	5	5	5	3	3	26
<b>O5</b>							
Alianzas estratégicas con diversas instituciones de servicio y establecimientos comerciales.	3	5	5	5	5	5	28
<b>TOTAL</b>	19	25	23	25	19	21	132

**Tabla 1.-**Matriz de Correlación Fortalezas Y Oportunidades

**Elaborado por:** José Cachupud

### **3.5.4 Matriz de correlación debilidades y amenazas**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo la COAC; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación =3

<b>D</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A</b>	Somos una entidad financiera nueva	Pocos conocen de la existencia de la cooperativa	Personal insuficiente	Renovación de equipo de computo	Falta de personal de seguridad	No se dispone de un sistema de Call Center para facilitar la atención de los socios y descarga administrativamente otras aéreas	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos	
<b>A1</b>								
Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por sus costos son difíciles de acceder	5	5	5	3	5	5	5	33
<b>A2</b>	5	5	1	5	1	3	3	23
Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia								
<b>A3</b>	5	5	1	5	1	5	5	27
Cambio en las políticas económicas podrán contraer la demanda								
<b>A4</b>	5	5	5	5	5	5	5	35
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.								
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>118</b>

**Tabla No 2: Matriz de Correlación Debilidades Y Amenazas**  
**Elaborado por: José Cachupud**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Somos una entidad financiera nueva.					
D2	Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.					
D3	Personal insuficiente.					
D4	Renovación de equipo de cómputo.					
D5	Falta de personal de seguridad.					
D6	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.					
D7	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.					
F1	Conocemos el sector rural.					
F2	Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes					
F3	Atención personalizada y sin costo.					
F4	Confianza y credibilidad en el mercado.					
F5	Personal capacitado.					
F6	Imagen externa en crecimiento.					
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>38,46%</b>	<b>15,38%</b>		<b>15,38%</b>	<b>30,77%</b>

**Tabla No3:** Perfil Estratégico Interno  
**Elaborado por:** José Cachupud

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.	•				
A2	Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.		•			
A3	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda	•				
A4	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.		•			
O1	Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.					•
O2	Organismos externos de apoyo.					•
O3	Sectores de mercado no atendidos					•
O4	Demanda insatisfecha en el sector rural.				•	
O5	Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.				•	
	TOTAL	2	2		2	3
	PORCENTAJE	22,22%	22,22%		22,23%	33,33%

**Tabla No4:** Perfil Estratégico Externo  
**Elaborado por:** José Cachupud

### **3.5.5 Matriz de medios internos**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

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

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

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Conocemos el sector rural.	0,10	4	0,40
F2	Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes.	0,10	4	0,40
F3	Atención personalizada y sin costo.	0,10	5	0,50
F4	Confianza y credibilidad en el mercado.	0,10	5	0,50
F5	Personal capacitado.	0,10	5	0,50
F6	Imagen externa en crecimiento	0,10	5	0,50
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Somos una entidad financiera nueva.	0,10	2	0,20
D2	Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.	0,10	1	0,10
D3	Personal insuficiente.	0,10	1	0,10
D4	Renovación de equipo de cómputo.	0,10	1	0,10
D5	Falta de personal de seguridad.	0,10	1	0,10
D6	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.	0,10	2	0,20
D7	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,30</b>	<b>37</b>	<b>3,70</b>

TablaNo5: **Matriz De Medios Internos**  
**Elaborado por:** José Cachupud

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:

El resultado de 3.70 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades pero si bien es cierto no se debería descuidar las debilidades encontradas que a lo largo puede dificultar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 3.5.6 Matriz de medios externos

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor

2. = amenaza menor

3. = equilibrio

4. = oportunidad menor

5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
----	--------------------------	-------------	---------------	---------------------

OPORTUNIDADES				
O1	Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.	0,10	5	0,50
O2	Organismos externos de apoyo.	0,10	5	0,50
O3	Sectores de mercado no atendidos	0,10	5	0,50
O4	Demanda insatisfecha en el sector rural.	0,10	4	0,40
O5	Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.	0,10	1	0,10
A2	Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.	0,10	2	0,20
A3	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda	0,10	1	0,10
A4	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	0,10	2	0,20
	TOTAL	0,90	29	2,90

TablaNo6: **Matriz De Medios Externos**

**Elaborado por:** José Cachupud

### **ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES**

Como resultado del análisis se obtuvo 2,90 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades debe tomar en cuenta los riesgos que pueden afectar a corto plazo y tomar medidas necesarias, ya que por ser una entidad nueva es difícil que se ponga a nivel de la competencia con facilidad.

## CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO



LEGAJO Nº1/2 AP
-----------------------

<b>CLIENTE:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA
<b>COMPONENTE:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

### 4.1 ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: José Efraín Cachupud Cují	JECC 05/06/2015	25/09/2015
SUPERVISOR: Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza	JBAP 05/07/2015	30/09/2015

#### 4.1.1 Índice

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2013  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.**

### **ARCHIVO PERMANENTE**

**Tabla 7.Índice de Archivo Permanente**

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información General	AP1
Hojas de Marcas	AP2
Programa de Auditoria	AP3

#### 4.1.2 Información general

AP1 1 /7

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

#### HISTORIA

En el año 2001 un grupo de comuneros de la comunidad San Francisco de Puñinquit, parroquia Punín, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo, decidieron crear una caja de ahorro con el fin de ayudar a los habitantes de la comunidad en las necesidades de los negocios así a: los agricultores, los ganaderos y pequeños comerciantes.

Al transcurrir el tiempo la Cooperativa logra posicionarse en el sistema financiero con el sueño de ser una empresa innovadora, con ganas de crecimiento y brindar el mejor servicio en la provincia de Chimborazo y sus cantones, poniendo a su disposición oficinas de cobranza en Punín, Mocha, Penipe, Chambo y Guamote.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda, es una institución de derecho privado y abierta al público en general. La responsabilidad de la cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social; y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.

La Cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en las leyes y/o reglamentos que la regulan.

Con domicilio en la ciudad de Riobamba Cantó Riobamba Provincia de Chimborazo se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. El 23 de Junio de 2008 aprobada mediante Acuerdo Ministerial No 0031 –DPMIESCH-PC con número de orden 7208 de fecha 25 junio del 2008.

Con estos antecedentes, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., se fundó legalmente en el año 2008, actualmente se encuentra funcionando en la ciudad de Riobamba en las calles Villarroel y Larrea.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## MISIÓN

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

## VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Será una institución innovadora consolidada que privilegie el mejoramiento continuo de sus servicios productos y procesos, estableciendo un sistema de trabajo de gestión de calidad para satisfacer las expectativas de los socios de todas las culturas y nacionalidades, manteniendo siempre el principio Cooperativo.

## OBJETIVOS



La Cooperativa tiene los siguientes objetivos:

- Fomentar, a través de sus servicios, los principios del auto ayuda, auto gestión y auto control como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de cooperativa.

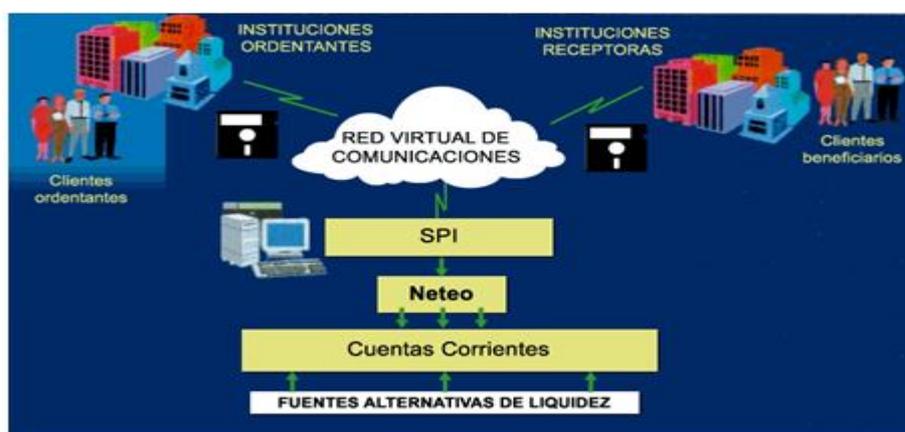
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

- Proporcionar a sus asociados capacitación técnica en lo económico, social y de producción mediante una adecuada educación cooperativa, el Buen Vivir.
- Gestionar créditos ante organismos gubernamentales y del exterior para el desarrollo de proyectos productivos y de comercialización
- Apoyo a las obras básicas comunitarias del sector.
- Ayuda a la educación, deporte y cultura
- Establecer nexos con organismos a fines dentro y fuera del país beneficios de la cooperativa.
- Crear otros servicios que se encuentre respaldados por la ley orgánica de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y su reglamento, y otras leyes fueren aplicables, que contribuye al mejoramiento social y economía de los socios.

## SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA

✚ Capital

**Gráfico 4.-Servicio de SPI (Servicio de Pagos Interbancarios)**



**Fuente:** Planificación estratégica de la Cooperativa

Sistema para transferencias de fondos entre cuentas corrientes o de ahorros entre clientes de diferentes instituciones del sistema financiero.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

La instrumentación de este servicio a los clientes (personas naturales o jurídicas) está a cargo de cada institución bancaria participante.

Cada institución bancaria enviará al Banco Central a través de la red virtual de comunicaciones, el archivo conteniendo el detalle de pagos a favor de clientes en otros bancos.

El Banco Central compensará en cortes las transferencias recibidas y generará los resultados netos a liquidar.

Luego de cada proceso de compensación y liquidación, el Banco Central notificará a cada institución participante el detalle de pagos que realizará mediante créditos a las cuentas de los beneficiarios finales.

No existen posibilidades de sobregiro o crédito por parte del Banco Central para la liquidación de los resultados netos de la compensación.

Es un nuevo instrumento y mecanismo de pago.

Posibilita la implementación de nuevos servicios de los bancos a sus clientes (pagos de nómina, servicios públicos, etc.).

Contará con un reglamento aprobado por el Directorio del BCE.

Actualmente es un sistema disponible en la mayoría de países.

#### FORMACIÓN CREDITICIA

**Créditos quirografarios.-** Son aquellos cuya garantía se basa en la firma de socio solicitante y de los garantes solidarios.

**Crédito Hipotecario.-** Son la que otorga en base a la hipoteca de un inmueble de propiedad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Créditos con Certificados a Plazo o pólizas.-** Son aquellos que concede como garantías de un Plazo Fijo que el socio mantenga vigente en la cooperativa

**Crédito Emprender.-** Este tipo de crédito será exclusivamente para emprendimientos asociativos y productivos, a una tasa de interés activa del 10% y un monto máximo de \$10.000.

**Crédito Productivo.-** Este tipo de crédito se destinara para fomentar y promover el sistema agroecológico y de comercio Justo. Los créditos productivos, son aquellos que se otorgan para financiar cualquier de actividad económica que añade el valor agregado a los bienes y servicios, tales como actividades artesanales, pequeña industria, microempresas, agricultura, ganadería, agroindustria, comercio, capital de trabajo, servicios, asesoría, transporte y demás actividades destinada a mejorar sus ingresos. La tasa activa para este tipo de crédito será del 12% anual y un monto máximo de \$ 6.000,0.

**Grupos Solidarios.-** La CACMY Ltda. también otorgará créditos grupales denominados “Solidarios-Ayni” el mismo que está dirigido exclusivamente a personas integrantes de forma libre y voluntaria al “Grupo Solidario de Confianza” Para la concesión de este producto complementario los socios deberán conformar y/o ser parte de un grupo Solidario como mínimo 3 y máximo 5 integrantes que se dediquen a la misma/s actividad/s comerciales, tiendas de abacería, pequeños negocios, vendedores ambulantes o prestación de servicios de transporte.

El monto del crédito no podrá exceder de los \$2.000,00 y a una tasa de 12% anual y el mismo que podrá incrementar según los flujos y su historial crediticia.

**Crédito Integral (local).-** Este Tipo de crédito está destinado para satisfacer necesidades secundarias e inmediatas del socio-cliente como: compra de muebles, electrodomésticos, salud, vestuarios, estudios, vacaciones, compra de vehículos de uso personal, adquisición de terreno, construcción, ampliación, mejoramiento o remodelación de la vivienda. La tasa activa para este tipo de crédito será del 15% anual y un monto máximo de \$15.000.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Crédito Externo.-** Este tipo de crédito será exclusivamente para el apoyo a los emigrantes y que deseen adquirir terrenos, construcción y compra de vivienda, pago de deudas a terceros/informales y otros requerimientos dentro del país (Ecuador), los mismos serán probados y sustentados por las partes. La tasa activa para este tipo de crédito será del 18% anual y un monto máximo de \$20.000, 00.

**Crédito Capital de trabajo.-**También se podrá aplicar a esta tasa de intereses (20%) los créditos denominados MICRO-CREDITO, cuando se trate de forma son inmediatos y de corto duración 1-30 días o plazo, la misma no excederá a los 6.000,00.

#### Asesoría Empresarial Alternativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., ofrece asesoramiento gratuito a todos los socios que tienen proyectos innovadores así como también en el proceso de creación y puesta en marcha de un micro empresa.

- Agricultura.
- Ganadería
- Comercio
- Artesanía
- Otros.

Las personas emprendedoras deben estar ilusionado con su proyecto, creer en su idea y en sus posibilidades de llevarla a la práctica con éxito, ser constante y saber sacrificarse por su micro empresa.

#### Bono de Desarrollo Humano

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay paga el BDH todo los días del año, con lo cual apoya a los sectores más vulnerables brindando una atención de calidad y eficiencia; sobre todo brindando una atención personalizada y en lengua materna.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

El bono de desarrollo humano es un subsidio monetario directo del Ecuador que fue implementado en septiembre de 1998 durante el gobierno de Jamil Mahuad -llamado en ese entonces «bono solidario».

En enero de 2013 fue promulgado un aumento del Bono de Desarrollo Humano, el cual asciende a 50 dólares mensuales en la actualidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

### 4.1.3 Hojas de marcas

**Tabla 8.- Hojas de marcas**

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias
$\Sigma$	Sumatoria
$\sqrt{\quad}$	Revisado o verificado
*	Hallazgo
$\emptyset$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
$\Omega$	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
Ð	Documento mal estructura
€	Falta de proceso
~	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/06/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

<b>CLIENTE:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA
<b>COMPONENTE:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



## 4.2 ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: José Efraín Cachupud Cují	JECC 05/07/2015	25/09/2015
SUPERVISOR: Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza	JBAP05/08/2015	30/09/2015

#### 4.2.1 Índice

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.

### ARCHIVO CORRIENTE

**Tabla 9.- Índice de archivo corriente**

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I	
Conocimiento preliminar	CP
Programa de AUDITORÍA	PA /CP
Carta de Coordinación de la AUDITORÍA	CP1
Visita Preliminar	CP2
Evaluación de la Misión y Visión	CP3
FASE II	
Planificación	P
Programa de AUDITORÍA	PA/P
Evaluación de control interno	CCI
Informe de control interno	IFC
FASE III	
Ejecución de la AUDITORÍA	EJ
Programa de AUDITORÍA	PA/ EJ
Proceso y Flujogramas	P/F
Indicadores de gestión	IG
Hoja de Hallazgos	HH
FASE IV	
Comunicación de resultados	CR
Programa de AUDITORÍA	PA/CR
Informe final de auditoría de gestión	

## **4.2.2 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**FASE I**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

PA/ CP 1 /1

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY”  
LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,

**PERIODO:** PERIODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento general de las actividades que ejecuta la COAC con el fin de familiarizarse con el entorno de la institución y recaudar información preliminar que ayuda a la ejecución de la Auditoría

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Realice una Carta dirigida al Gerente, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.	CP 1 2/2	JECC	2015-06-10
2	Efectúe una visita preliminar: Obtener la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la COAC. Solicite la Base Legal, Orgánico Estructural y demás disposiciones legales aplicadas al talento humano.	CP 2 9/9	JECC	2015-06-15
3	Evaluación de la misión y visión	CP 3 5/5	JECC	2015-07-15
4	Elabore el informe correspondiente a la Primera Fase.	CP 4/4	JECC	2015-08-15

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**CARTA DE INICIO DE LA AUDITORÍA**

Riobamba, 10 de Junio del 2015

Licenciado.

Mariano Leonardo Pamaquero Cují

**GERENTE DE LA COAC MUSHUK YUYAY LTDA.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a la solicitud que hicieramos en meses pasados para la realización de la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, misma que fue aprobada y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 15 de Junio del 2015.

Para lo cual solicitamos nos facilite la información detallada en el Anexo Adjunto.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, nos despedimos.

Atentamente,

-----  
José Efraín Cachupud Cují

Egresado- U.E.D. Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

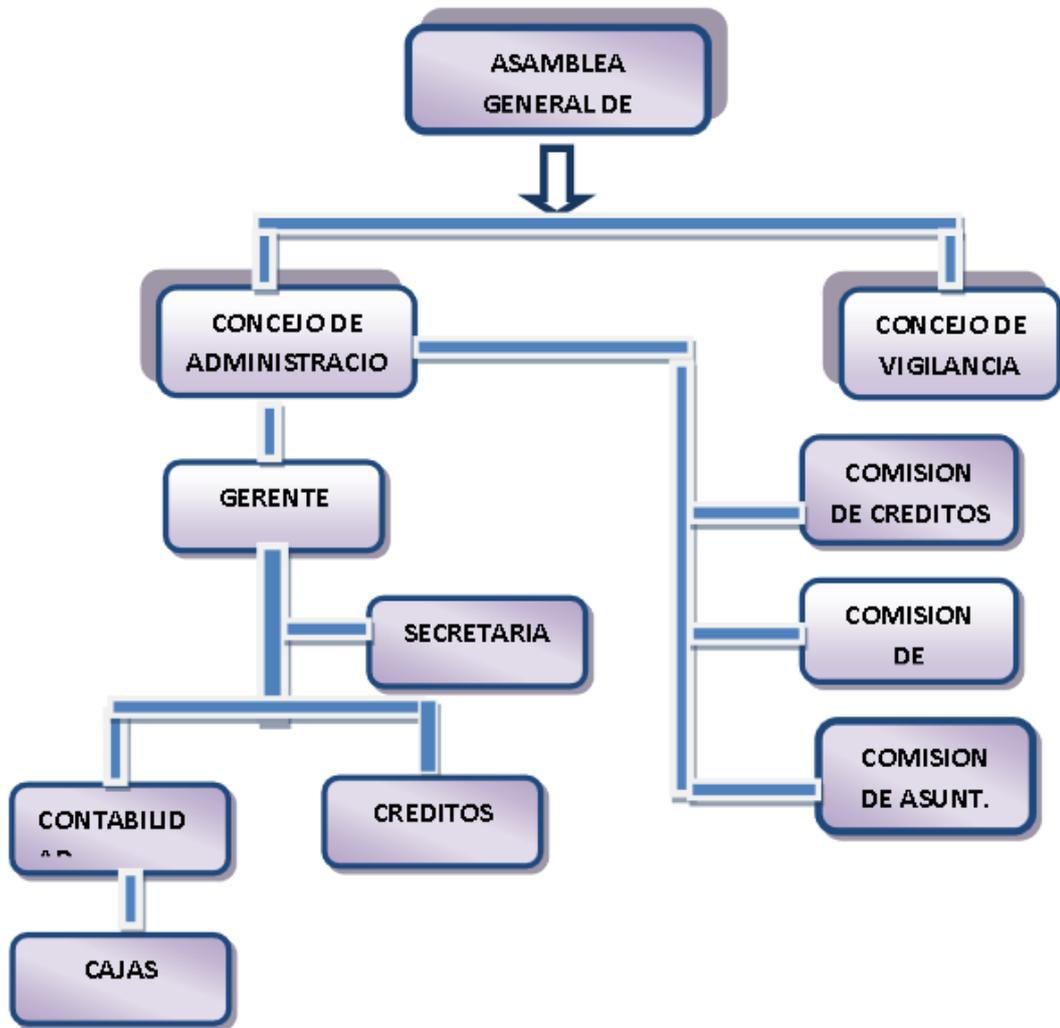
## ANEXO I

- Plan estratégico de la COAC
- Estructura Organizativa
- Copia de Orgánico Funcional o Manual de Funciones.
- Requisitos que se consideran para realizar la evaluación del desempeño al personal.
- Resultados de evaluación al personal realizada en el año 2013
- Manuales, reglamentos, procedimientos, disposiciones y demás normas en materia de Administración de Personal.
- Designar una contraparte institucional para coordinar las actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

Procesos organizativos de la COAC

Gráfico 5.-ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Estatuto de la Cooperativa

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

### Cadena de Valor

La cadena de valor de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria tiene la siguiente estructura:

Tomado de Sección II del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial # 648 del 27 de febrero 2012 establece que:

Procesos Gobernantes:

- Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración
- Presidencia
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales

Procesos Agregadores de Valor:

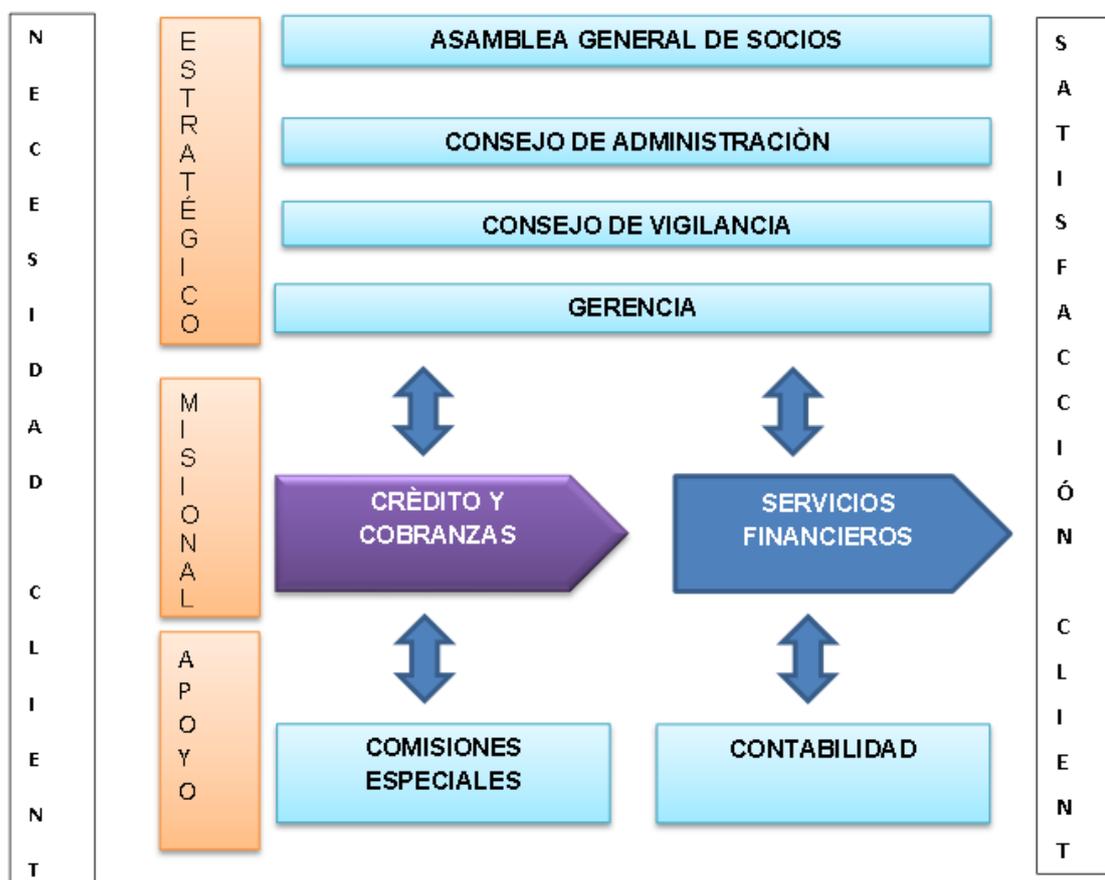
- Servicios Bancarios
- Crédito y Cobranza

Procesos Habilitantes de Apoyo y Asesoría:

- Departamento de Contabilidad
- Asesoría Legal

La Cooperativa no cuenta con una cadena de valor, sin embargo se propone la siguiente:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25



## Asamblea General

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	IA	2015/09/25

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 Representantes Considerando que la cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin Representantes.

### **Consejo de administración**

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 3 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 4 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Del presidente.**

El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 4 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa

**Consejo de vigilancia.**

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con Auditoría o Contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo periodo, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

**CALIFICACIÓN:** El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se encargará el suplente respectivo.

Gerente.

**REQUISITOS:** Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

### **Comisiones especiales**

Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

### **Procesos básicos o agregadores de valor**

Servicios bancarios

.

a) Ahorros:

- Mini ahorros
- Ahorro a la vista
- Depósitos a plazo fijo
- Certificados de Aportación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## b) Créditos

- Crédito Inmediato
- Crédito Estudiantiles
- Crédito Prendario
- Crédito Hipotecario
- Crédito grupales
- Créditos para pequeñas empresas
- Crédito consumo
- Crédito para la agricultura

## c) Servicios

- Creación y organización de negocios
- Transferencias y transacciones interbancarias
- Pago del bono y subsidios del Estado
- Pago de Servicios Básicos
- Pago de nómina de empleados (sector público)
- Recargas electrónicas

**Comisión de créditos**

El Comité de Crédito, estará integrado por 3 vocales principales y 3 suplentes elegidos por la Asamblea General y/o Consejo de Administración. Será el representante de este Consejo o el miembro elegido por la Asamblea General de Socios quien lo presida. El Gerente debe participar con voz informativa pero sin voto dentro de los niveles de su aprobación de préstamos de cartera, igual condición tiene la jefatura de cartera; quien podrá actuar como secretaria del Comité de Crédito.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

Bajo su responsabilidad estará:

- Resolver sobre las solicitudes de crédito y contingentes en el marco de las políticas establecidas en el presente Manual.
- Conocer y recomendar al Consejo de Administración las solicitudes de crédito presentadas por las personas vinculadas y familiares vinculados a ellos.
- Podrá revisar la gestión realizada por los Niveles de Aprobación de las Oficinas Operativas
- Precautelar que las políticas y procedimientos establecidos en las metodologías de crédito se apliquen correctamente, en el nivel que le corresponda.
- El monto autorizado para la aprobación de las operaciones de crédito o contingentes será a partir de USD 1501 hasta los USD 3000

## TIPOS DE CRÉDITO

### Gráfico 6.- Microcrédito

Segmento de crédito	MICROCRÉDITO
Descripción	Financiar actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala, con ventas o ingresos brutos de hasta USD 6000 anuales
Segmento	Personas naturales no asalariadas, usualmente informales;
Fuente de pago	Venta o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar microempresaria.
Monto	Socios desde USD 301 hasta USD 3000
Tasa de interés	Las definidas por el Consejo de Administración en base a regulaciones del Banco Central
Plazo	Socios hasta 24 meses
Garantía	sobre firmas y con dos garante si presenta buen historial de pago interno
Destino	Actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala
Amortización	a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) de acuerdo a la ciclicidad del negocio

Fuente: Manual de Administración y Gestión Crediticia COAC Mushuy Yuyay Ltda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Gráfico 7.- Crédito de Consumo**

<b>Segmento de crédito</b>	<b>CONSUMO</b>
Descripción	Crédito para la adquisición de bienes o servicios de cualquier naturaleza
Segmento	a) socios mayores de edad y legalmente establecido en el país, edad máximo 60 años incluido el plazo del crédito b) socios migrantes a través de poderes legalmente reconocido edad máxima 60 años incluido el plazo del crédito
Fuente de pago	Sueldo, salarios, honorarios, y otros permanentes, pensiones jubilares y de cualquier tipo fijadas por un juez o la autoridad competente.
Monto	Socios desde USD 100 hasta USD 300
Tasa de interés	Las definidas por el Consejo de Administración en base de las regulaciones del Banco central
Plazo	a) socios de 3 hasta 4 meses
Garantía	Sobre firmas con un garante si presenta buen historial de pago interno
Destino	Adquisición de bienes o pago de servicios
Amortización	Mensual

Fuente: Manual de Administración y Gestión Crediticia COAC Mushuy Yuyay Ltda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN AL PERSONAL DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA. DE  
LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a las 5 personas pertenecientes a las diferentes unidades, establecieron los siguientes resultados.

**MISIÓN**

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de todas las culturas y nacionalidades, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador

**VISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Será una institución innovadora consolidada que privilegie el mejoramiento continuo de sus servicios productos y procesos, estableciendo un sistema de trabajo de gestión de calidad para satisfacer las expectativas de los socios de todas las culturas y nacionalidades, manteniendo siempre el principio Cooperativo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

**Entidad:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA.  
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

**Tipo de Auditoría:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Objetivo:** Conocer si la misión de la COAC permite que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir.

Tabla 10. Cuestionario para análisis de la misión

Nº	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
1	La misión de la Institución realmente expresa su razón de ser.	5		
2	El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros particularmente para la comprensión e interpretación del personal.	5		
3	La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa.	3	2	*No se difunde constantemente la misión al personal
4	El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución.	5		
5	El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de la población.	5		
6	El enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen claramente de otras instituciones.	5		
7	La filosofía de la institución sustenta claramente su nivel de responsabilidad social.	5		
8	La misión es realmente una guía de actuación para el personal.	3	2	
9	La alta dirección replantea la misión institucional en función de los cambios que surgen en el ambiente competitivo.	5		*Cuando lo es necesario con previa autorización.
10	Existe una misión definida para cada departamento de la institución		5	*Todos nos regimos a la misión y visión general
	TOTAL $\Sigma$	41V	9V	

\*Hallazgos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

CONFIANZA DE LA MISION= 41/50 = 82%✓

RIESGO=9/50 = 18%✓

### Gráfico 8.-Resultado del análisis de la misión



**Fuente:** Encuestas realizadas a los empleado que forman parte del departamento de adquisiciones

**Elaborado por:** José Cachupud

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al evaluar la Misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 82% de confianza.

El enunciado de la misión se presenta en un lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial de la COAC, el personal siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea de satisfacer a la ciudadanía chimboracense.

Además la misión mantiene un 18% de riesgo que implica los factores que no se cumplen, correspondiente a la falta de difusión de la misión entre los empleados, además se debería fomentar parámetros en la misión que la distinga de las demás instituciones existentes. La misión debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que éste exprese su desempeño en función de la misión institucional y puedan obtener resultado finales afines al cumplimiento de la misma.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

CP 3 4/5

**Entidad:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA.  
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

**Tipo de Auditoría:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Objetivo:** Conocer si la visión que tiene la COAC define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

**Tabla 11. cuestionario para el análisis de la visión**

Nº	Preguntas	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	Tiene la empresa una visión que claramente defina el querer se de la institución.	5		
2	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.	2	3	*No se difunde seguidamente.
3	La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito.	2	3	
4	Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión.	5		
5	El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro.	5		
6	La visión por si misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal.	5		
7	El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta dirección indica que es factible alcanzarla.	5		
8	La alta dirección analiza las propuestas y metas del personal antes de reformular la visión.	5		
	TOTALESΣ	34V	6V	

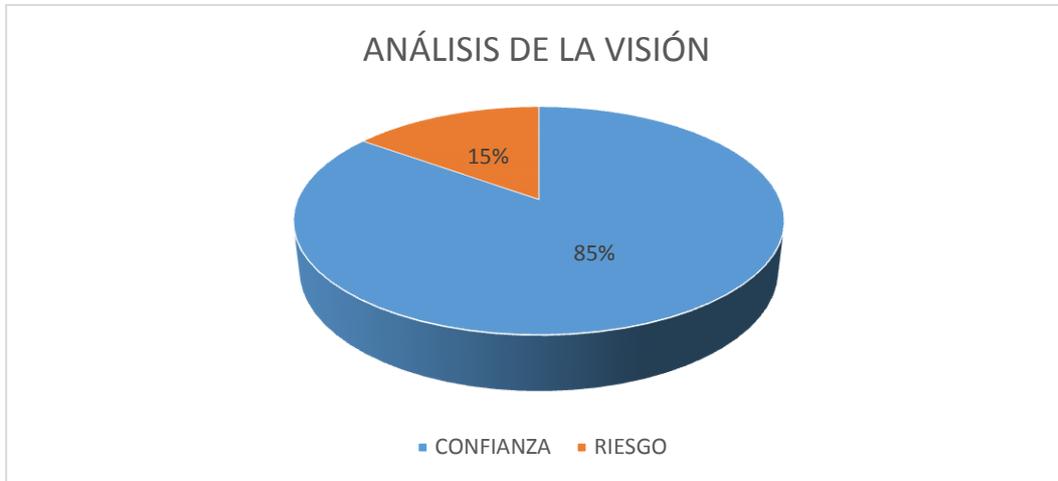
CONFIANZA DE LA VISION: 34/40 = 85%✓

RIESGO: 6/40 = 15%✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## Gráfico 9.- Resultado del análisis de la visión

CP 3 5/5



**Fuente:** Encuestas realizadas a los empleado que forman parte del departamento de adquisiciones  
**Elaborado por:** El autor

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al evaluar la Visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 85% de confianza.

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

Además la visión mantiene un 15% de riesgo que implica los factores que no se cumple, la visión debe ser difundida entre los empleados de la COAC y debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar la imagen de lo que será en el futuro y su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/07/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK YUYAY” LTDA DE  
LA CIUDAD DE RIOBAMBA  
INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Riobamba, 01 de Julio del 2015

Lcdo. Mariano Leonardo Pomaquero Cují

**GERENTE DE LACOOOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK  
YUYAY” LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Presente.-

De mi consideración:

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión y visión y objetivos de la COAC obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el personal de la Cooperativa. Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables por lo que proponemos lo siguiente:

**1. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COAC**

**MISIÓN:**

Brindar productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades de los socios de todas las culturas y nacionalidades, contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador

- **Quiénes somos?**

NO DEFINEΩ

- **Qué buscamos?**

Brindar productos y servicios financieros de calidad

**Porqué lo hacemos?**

Contribuyendo al desarrollo socio económico del Ecuador ✓

- **Para quienes trabajamos?**

Socios de todas las culturas y nacionalidades.√

#### **DEBILIDADES:**

##### **a) Falta de difusión de la misión en el personal√**

La misión no es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.

En la estructura de la misión no se encuentra detallado el nombre de la COAC.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser de la COAC.
- El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional.

#### **DEBILIDADES:**

##### **b) La misión no representa realmente una guía de actuación para el personal.**

##### **c) La COAC no cuenta con una misión definida para cada departamento de la institución**

#### **RECOMENDACIONES:**

- Es importante que la misión esté bien extendida y sea bien conocida por todos los empleados y siempre se debe fomentar su lectura y su conocimiento. Cuando todos los empleados de la empresa conocen en profundidad la Misión, y lo que representa, pueden tomar decisiones propias siempre en base a esta, aumentando notablemente la coherencia en la actuación, y la personalidad propia de la empresa.
- Es importante que cada departamento o área de la COAC cuente con una misión individual, así podrán encaminarse al logro de los objetivos que se planteen en cada una de las áreas y se cumplirá las actividades ordenadamente, recordando siempre que la misión departamental debe ser encaminada a la misión institucional.

## **Características que debe contener la misión**

- Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.
- La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles

## **VISIÓN:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Será una institución innovadora consolidada que privilegie el mejoramiento continuo de sus servicios productos y procesos, estableciendo un sistema de trabajo de gestión de calidad para satisfacer las expectativas de los socios de todas las culturas y nacionalidades, manteniendo siempre el principio Cooperativo.

- **Quiénes somos?**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. ✓

- **Qué buscamos?**

Ser una institución innovadora consolidada que privilegie el mejoramiento continuo de sus servicios productos y procesos ✓

- **Porqué lo hacemos?**

Para satisfacer las expectativas de los socios de todas las culturas y nacionalidades, manteniendo siempre el principio Cooperativo. ✓

- **Para quienes trabajamos?**

Socios de todas las culturas y nacionalidades ✓

## **DEBILIDAD:**

### **a. Falta de difusión de la visión en los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.**

Parte de los empleados del COAC desconocen el contenido de la visión existente, debido a la escasa difusión por parte de los directivos o personal encargado.

**RECOMENDACIÓN:**

- Publicar y difundir el contenido de la visión en presentaciones corporativas, ya que esta muestra la esencia de lo que debe llegar a cumplir la COAC.

**Características que debe tener la visión**

- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista -Posible.
- Consistente.
- Difundida Interna y Externamente.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., no cuenta con la realización de un examen de auditoría que garantice el buen funcionamiento de la misma en sus procesos administrativos y financieros.

Atentamente,

-----  
José Efraín Cachupud Cují

Egresado–U.E.D. Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

### **4.2.3 FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**FASE II**

PA/P1/1

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY  
LTDA.

**PERÍODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>1</b>	Evalúe el control Interno			
	• Ambiente de Control Cuestionario	CI 1- 3 /16 CI 3-7 /16	JECC	2015-07-10
	• Evaluación de Riesgos	CI 8-9-10/16	JECC	2015-07-10
	• Actividades de Control	CI 11-12/16	JECC	2015-07-15
	• Información y Comunicación	CI 13-14/16	JECC	2015-07-17
	• Cuestionarios Supervisión	CI 15-16/16	JECC	2015-08-10 2015-08-15
<b>2</b>	Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.			

### **4.2.3.1 Evaluación del control interno**

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA**

### **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Para la Evaluación del Control Interno en Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., se va a utilizar el Método COSO, y se procederá a evaluar a la Institución en sus cinco componentes.

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

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

CCI 1/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Integridad y valores éticos

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

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Tiene la Cooperativa un código de conducta?	1		1		3		Establecido por la Institución.
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		3		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	1		1		3		
4	¿En la dirección ven una persona a imitar?	1		1		3		
5	Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	1		1		3		
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>15</b>		

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

$$= (25/25) * 100$$

CONFIANZA= 100% ✓

RIESGO=0% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

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

CCI 2/15

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE; Compromiso por la competencia profesional del personal.

OBJETIVO: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la Cooperativa y el nivel de habilidad y conocimiento que se requiere.

Compromiso por la competencia profesional del personal								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La entidad cuenta con manual de funciones?	1		1		1	2	Establecido por la Institución.
2	¿El personal de crédito cumple con los requisitos del perfil de cargo que desempeña?	1		1		3		
3	¿Se efectúan evaluaciones de desempeño laboral de manera permanente?	1		1		3		
4	¿La entidad se preocupa por la formación profesional del personal que les permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1		1		3		
5	¿Sus habilidades son valoradas en la Institución?	1		1		3		
	TOTAL	5		5		13	2	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

$$= (23/25)*100$$

$$\text{CONFIANZA} = 92\% \quad \checkmark \text{RIESGO} = 8\% \quad \checkmark$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

1. AMBIENTE DE CONTROL  
 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de control

ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

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

CCI 3/15

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se realiza un análisis previo de los riesgos en los que se puede incurrir al tomar una decisión en la concesión de crédito?	1			1		3	No se preocupan por conocer los riesgos existentes.
2	¿Se aplica normas, principios y políticas para realizar los procesos de crédito?	1		1		2	1	
3	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		3		
4	¿Se da rotación de personal en el departamento de crédito?		1		1	1	2	
5	¿La gerencia controla las operaciones que se ejecutan en los departamentos de la Institución?	1		1		3		
6	¿Los expedientes de crédito cuentan con un informe de análisis de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente, condición de la operación?	1		1		3		
7	¿Se confirma la información proporcionada por el cliente?	1		1		3		

8	¿Todos los trámites de crédito cuentan con las firmas de responsabilidad de quien lo ha realizado, revisado y aprobado?	1		1		2	1	
9	¿En el trámite de concesión de crédito, una sola persona se encarga de todo el proceso?		1		1		3	
10	¿La información la mantienen en red?	1		1		3		
11	¿Existen archivos de documentos que respalden la información?	1		1		2	1	
12	¿El sistema computarizado utilizado para la concesión de crédito es adecuado?		1		1		3	
13	¿El sistema arroja reportes diarios de los créditos entregados?	1		1		3		
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (44/65)\*100

CONFIANZA= 67,69% ✓

RIESGO=32,30% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

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

CCI 4/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

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

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1			1		3	Establecido por la Institución.
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		3		
3	¿La principal autoridad refleja los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		3		
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1	2	
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		3		
6	¿Conoce que departamentos integran la Institución?	1		1		3		
	TOTAL	6		5	1	13	5	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

$$= (24/30)*100$$

CONFIANZA= 80% ✓

RIESGO=20% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

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

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad

**OBJETIVO:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad en la Cooperativa Mushuk Yuyay Ltda., y se efectúa el establecimiento de relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

CCI 5/15

Asignación de Autoridad y Responsabilidad								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de institución, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1			1		3	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		1		1		3	
3	¿El Jefe de créditos revisa si se está cumpliendo con la función designada a los oficiales de crédito?	1		1		3		
4	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1	2	En base a los conocimientos
5	¿La asignación de funciones se la realiza en forma escrita?	1		1		1	2	
6	¿Existen parámetros establecidos para realizar la delegación de funciones?	1		1		1	2	

7	¿Cree tener el conocimiento y habilidades para desempeñar otras funciones?	1		1		3		
8	¿Se le ha delegado autoridad y responsabilidad?	1		1		3		
9	¿Existen estándares de procedimientos relacionados con el control de funciones en la Institución, incluyendo descripciones del trabajo de los empleados?	1						
10	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se manejan para la concesión de créditos?		1		1		3	
	TOTAL	8	2	6	3	12	15	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (36/50)\*100

CONFIANZA= 72% ✓

RIESGO=28% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

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

CCI 6/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Ambiente de control

**ALCANCE:** Políticas y prácticas en Materia de Recursos Humanos

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

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		1		1		3	
2	¿Tiene políticas y procedimiento para contratar?	1		1		3		
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		3		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1	2	
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1		1	2	
	TOTAL	4	1	4	1	8	7	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (16/25)\*100

CONFIANZA= 64% ✓

RIESGO=36% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**2. EVALUACION DE RIESGOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 7/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**ALCANCE:** Objetivos globales de la entidad.

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

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	1		1		3		
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		3		
3	¿Los objetivos se han definido en base a su estructura organizacional?	1			1	2	1	
4	¿La gerencia evalúa en cumplimiento de los objetivos de la estructura organizacional?	1		1		1	2	
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		3		
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones?	1		1		3		
7	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales?		1		1		3	
	TOTAL	6	1	5	2	15	6	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

$$= (26/35)*100$$

$$\text{CONFIANZA} = 74,29\% \quad \checkmark \text{RIESGO} = 25,71\% \quad \checkmark$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**ALCANCE:** Riesgos

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

CCI 8/15

Riesgos								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente al Gerente?	1			1		3	Algunas veces
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		1		1		3	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos o externos?	1		1		2	3	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		1	2	
5	¿Identificado un riesgo en el departamento de crédito se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1		3		
6	¿Se analiza los riesgos y se toman acciones para mitigarles?	1		1		3		
7	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		1		1		3	

8	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		1		1		3	
	TOTAL	5	3	4	4	9	17	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (18/40)\*100

CONFIANZA= 45% ✓

RIESGO=55% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**2. EVALUACION DE RIESGOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos

**ALCANCE:** Manejo de cambio

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

CCI 9/15

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		1		1		3	Algunas veces
2	¿Existen controles que aseguren si las acciones del departamento de crédito se llevan a cabo correctamente?	1		1		3		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar al departamento?	1		1		2	1	
4	¿Está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		1	2	
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1		3		
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar al departamento?	1		1		3		
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (22/30)\*100

CONFIANZA= 73,33% ✓

RIESGO=26,67% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**3. ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 10/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Actividades de control

**ALCANCE:** Tipo de actividades de control

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

Tipo de actividades de control								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro, revisión de las operaciones las realizan personas diferentes?		1		1		3	Siempre la persona responsable
2	¿Cada departamento opera coordinadamente con los otros departamentos o áreas de la entidad?	1		1		3		
3	¿La documentación sobre operaciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		2	1	
4	¿Para las diversas actividades del departamento se tiene primero la autorización del Gerente?	1		1		3		
5	¿Las operaciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		3		
6	¿El acceso a los recursos, activos, registro y comprobantes, están protegidos	1		1		1	2	

	por el mecanismo de seguridad y limitados a las personas autorizadas?							
7	¿Se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión operativa?		1		1		3	
8	¿En la entidad existe información e indicaciones para los clientes que permitan mantener seguridad (letreros de apagar celulares, quitarse las gorras, gafas etc)?	1		1		3		
	TOTAL	6	2	6	2	15	9	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (27/40)\*100

CONFIANZA= 67,50% ✓

RIESGO=32,50% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**3. ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 11/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Actividades de control

**ALCANCE:** Control sobre los sistemas de información

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

Control sobre los sistemas de información								
Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		2	1	Necesita la actualización del software.
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamientos y salida de datos?	1		1		3		
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?	1		1		2	1	
4	¿Monitorean la gerencia en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en proceso?	1		1		3		
5	¿Se capacita al personal para el manejo de sistemas informáticos?	1		1		1	2	Muy pocas veces
6	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la entidad?		1		1		3	

7	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a responsabilidades?	1		1		2	1	
8	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1		1		3		
9	¿El sistema refleja la información de manera completa y exacta, colaborando para la toma de decisiones?		1		1	2	1	
10	¿El uso o conocimiento de la clave lo tiene solamente el usuario?		1		1		3	
	TOTAL	7	3	7	3	18	12	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (32/50)\*100

CONFIANZA= 64% ✓

RIESGO=36% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Información y comunicación

**ALCANCE:** Información

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

CCI 12/15

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿En un determinado proceso se identifica captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		2	1	.
2	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		3		
3	¿Se utiliza reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		2	1	
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal transversal, ascendente y descendente?	1		1		1	2	Muchas veces no se conoce toda la información
	TOTAL	4		4		8	4	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (16/20)\*100

CONFIANZA= 80% ✓

RIESGO=20% ✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 13/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Información y comunicación

**ALCANCE:** Comunicación

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

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	1		1		3		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba?	1		1		3		
3	¿El coordinar de crédito mantiene actualizado al Gerente del desempeño y ocurrencia del departamento?	1		1		3		
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?							
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>9</b>		

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (15/20)\*100

CONFIANZA= 75%

RIESGO=25

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**5. SUPERVISION****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.**COMPONENTE:** Supervisión**ALCANCE:** Actividad de Monitoreo**OBJETIVO:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y aseguradas en las operaciones diarias del departamento.

N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		3		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física?	1		1		3		
3	¿El Gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1		1		3		
	TOTAL	3		3		9		

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (15/15)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**5. SUPERVISION**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 15/15

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Reporte de Deficiencias

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

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		3		.
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		3		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tomen las medidas necesarias?	1		1		3		
4	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1		1		3		
	TOTAL	4		4		12		

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (12/12)\*100

CONFIANZA= 100%  $\sqrt$ RIESGO=0%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/08/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

#### **4.2.4 FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### 4.2.3.4 Fase III Ejecución de la auditoría

##### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA

**PERIODO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionado a los procesos de adquisiciones
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

**Tabla 12.-Programa de Auditoria Fase III**

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Evalué los principales procesos que realiza la cooperativa.	EP 21/21	JECC	2015-08-17
2	Aplice los indicadores de gestión	IG 2/2	JECC	2015-08-20
3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.	HH 8/8	JECC	2015-09-15

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

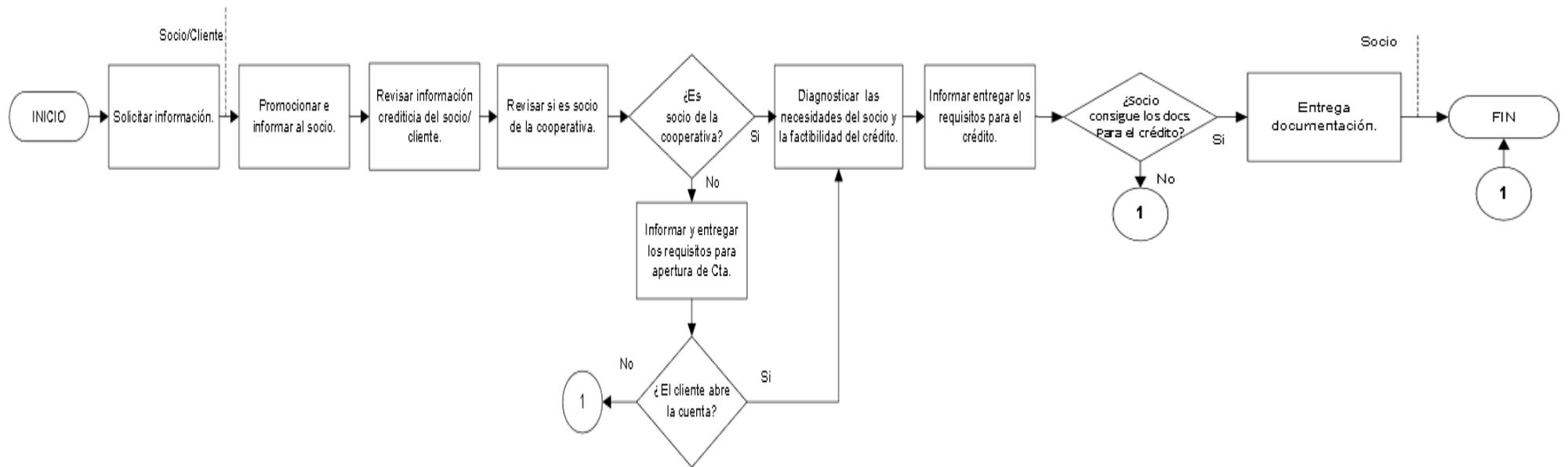
PF 1/10

1. Socio solicita información.
2. Oficial de crédito revisa histórico del cliente.
3. Dialogar con el Socio/Cliente para obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis.
4. Consultar buró de información crediticia si el cliente/socio accede a firmar autorización para revisión.
5. Oficial de crédito informa características y requisitos de la operación en función de la información obtenida.
6. Precalificar la opción de crédito a ver factibilidad.
7. Si es factible, entregar la solicitud de crédito e indicar los requisitos adicionales.
8. Negociar fecha entrega de documentos.
9. Fin

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Gráfico 10.-Flujograma de proceso correspondiente a la promoción y precalificación del crédito**

PF2/10



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

PF3/10

1. Recepción y Control de solicitud de crédito y documentos.
2. Revisión y Control datos informativos como:  
Buró de Crédito  
Función Judicial  
Record Crediticio Interno
3. Si en el control de datos históricos, no es aceptable para continuar con el proceso, el socio debe justificar o arreglar con el Jefe de crédito.
4. Actualizar los datos del socio como del garante (s), ya que se requiere actualizar los datos cada 6 meses como política interna.

En caso de que se requiera actualizar la ubicación del domicilio, procedemos de la siguiente manera:

- a.- Realizar la solicitud correspondiente, escanear el croquis de la solicitud de crédito del socio y enviar para la inspección (COAC).

La COAC realiza la inspección del domicilio y nos envían un informe.

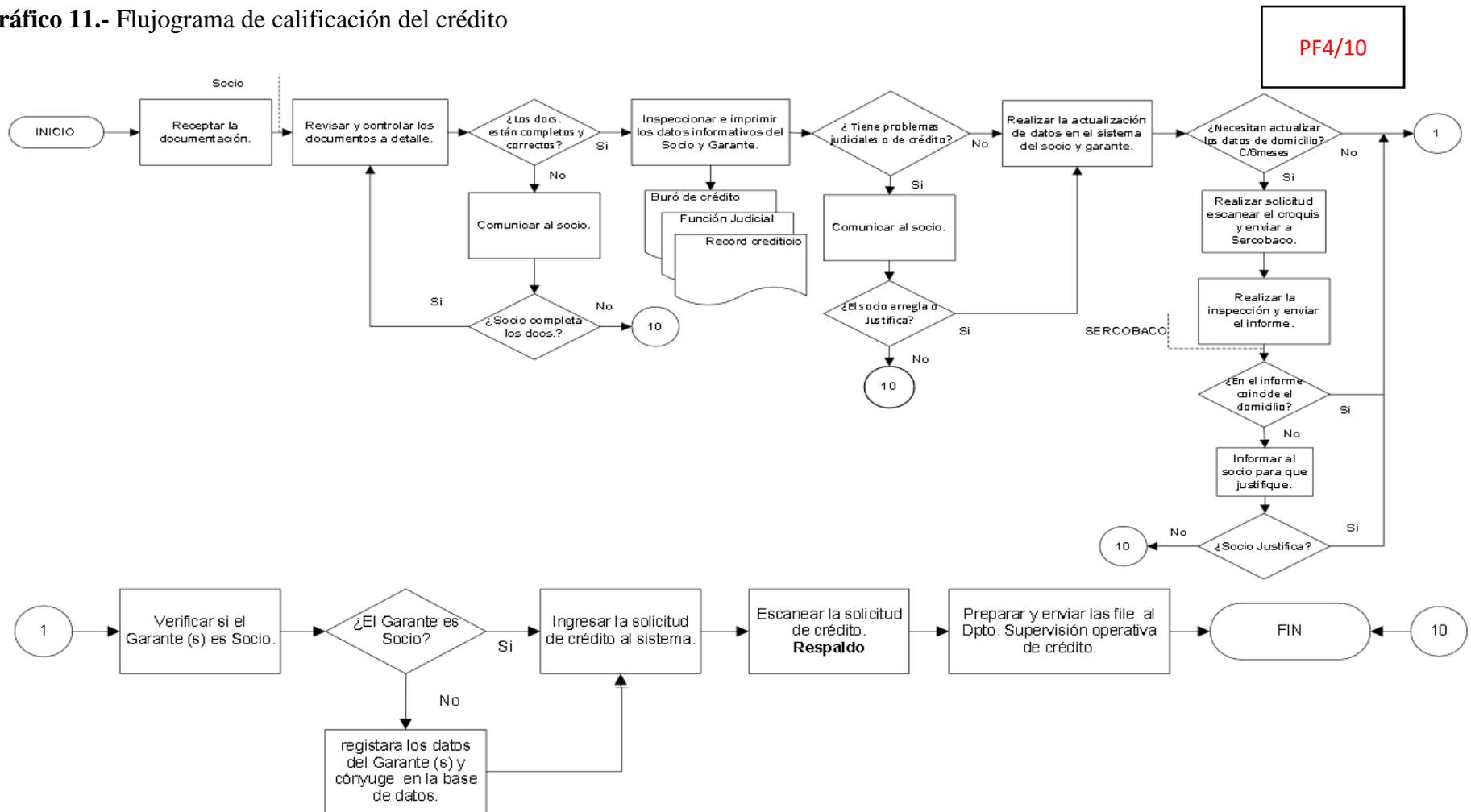
Sí, no es satisfactorio la ubicación del domicilio, comunicar al socio del problema.

Sí, es satisfactorio, proseguir.

5. Verificar si el Garante (s) es socio: No es socio, Registrar los datos del garante en la base de datos.
6. Ingresar la solicitud de crédito al sistema Socio/Garantes.
7. Escanear las solicitudes de crédito (RESPALDO).
8. Adjuntar los documentos y enviar al Dpto. de Supervisión Operativa.
9. Fin

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Gráfico 11.-** Flujograma de calificación del crédito



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## APROBACIÓN DEL CRÉDITO

PF5/10

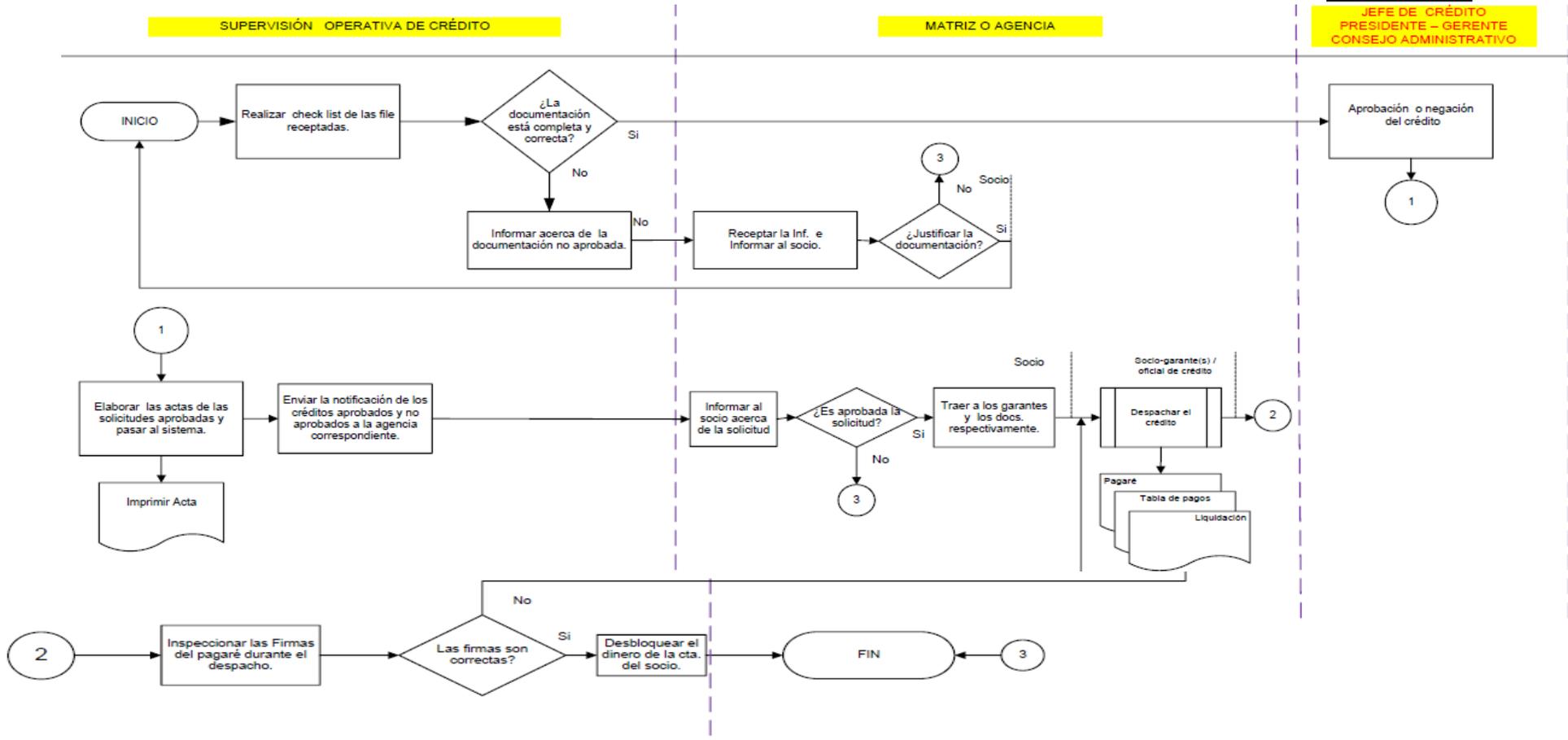
1. El proceso inicia con la recepción de la documentación.
2. Realizar un check list de los documentos receptados para el crédito.
3. Si los requisitos están correctos, clasificar para el Consejo de Administración.
4. Caso contrario informar a la agencia proveniente o matriz, ellos se encarguen de informar al socio.
5. Mediante el Consejo de Administración se aprobará o no las solicitudes crédito de los socios.
6. Receptar las solicitudes aprobadas y las que no son aprobadas.
7. Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir.
8. Enviar las notificaciones vía mail de las solicitudes aprobadas o no aprobadas, a las agencias correspondientes.
9. Oficial de Crédito se encarga de Informar al socio de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho. Y las no aprobadas informar ¡Por qué!
10. Si la aprobación son satisfactorio más los requisitos solicitados, el Oficial de Crédito procederá a realizar el despacho en presencia de socio -garante(s).
11. Durante el despacho oficial de crédito deberá escanear el pagaré firmado del crédito y enviar al dpto. de supervisión operativa para la acreditación y desbloqueo del dinero.
12. El Dpto. de Supervisión Operativa procede a revisar que las firmas estén correctas y que coincidan para proceder a desbloquear el dinero a la cuenta del socio.
13. Si la documentación es correcta desbloquear el dinero en la cuenta del socio; caso contrario informar al oficial de crédito.
14. Crédito despachado.
15. Fin.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

Gráfico 12.- Flujograma de aprobación del crédito

PF6/10

JEFE DE CRÉDITO  
PRESIDENTE – GERENTE  
CONSEJO ADMINISTRATIVO



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

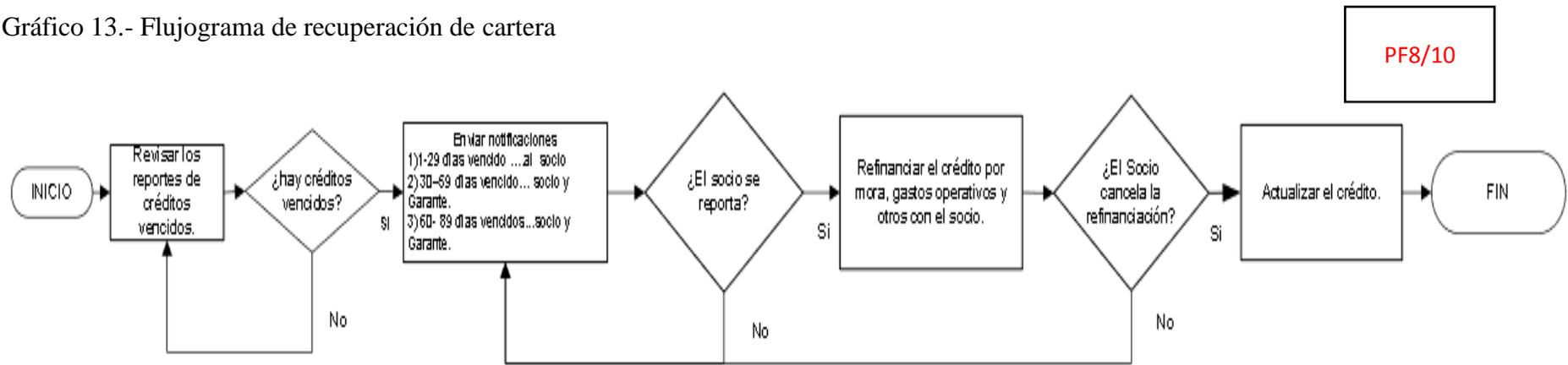
## RECUPERACIÓN DE CARTERA

PF7/10

1. El Oficial de Cobranzas, debe revisar los reportes de pagos vencidos a la fecha.
2. De los créditos vencidos elaborar las notificaciones de acuerdo al período de mora.
  - a) 1 a 29 días enviar al socio las notificaciones.
  - b) 29 a 59 días enviar al socio y garantes las notificaciones.
  - c) 59 a 89 días enviar al socio y garantes las notificaciones.
  - d) Pasado los 90 días el caso pasa a ser de trámite judicial.
3. Si el socio se reporta a las notificaciones, se procede a realizar el refinanciamiento por mora y gastos administrativos.
4. Fin

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

Gráfico 13.- Flujograma de recuperación de cartera



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

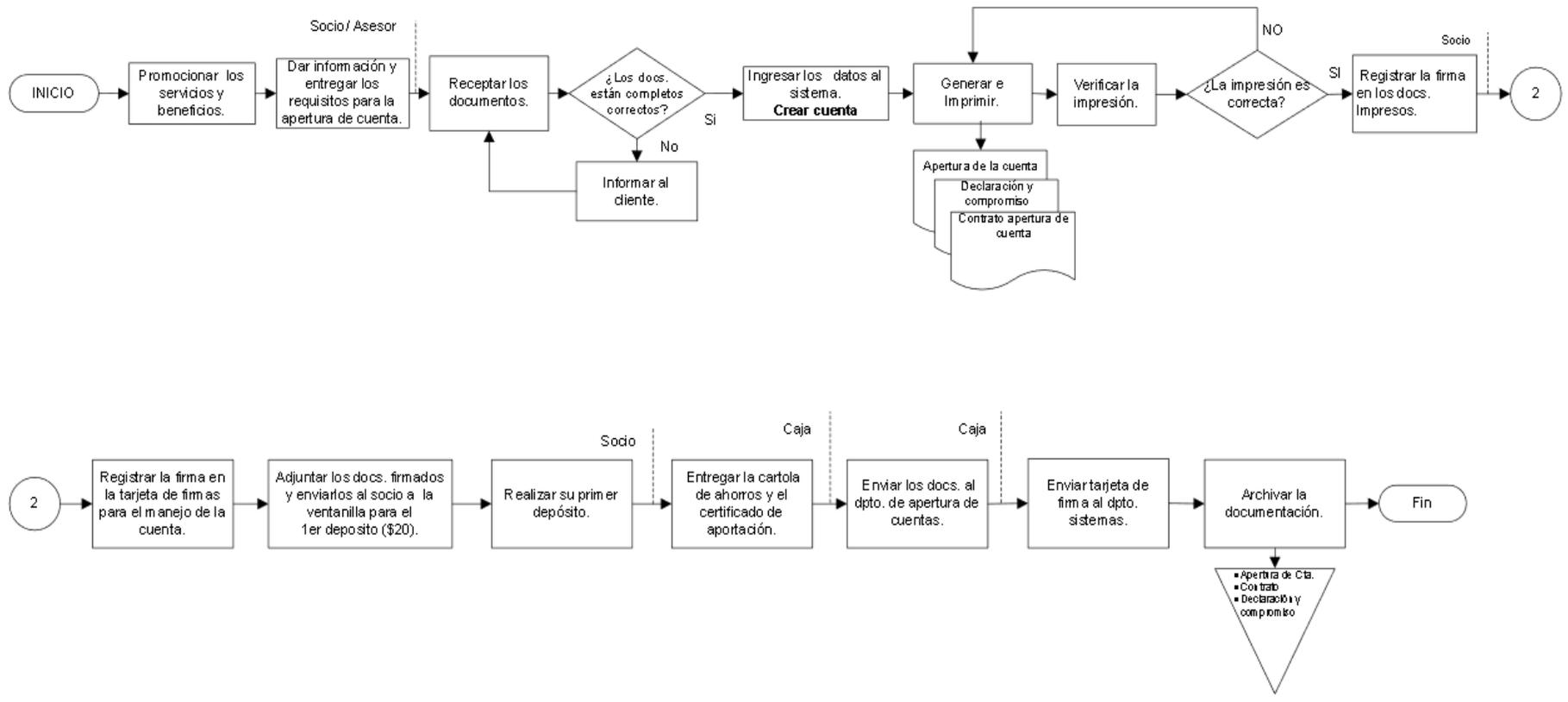
## APERTURA DE CUENTA

1. El asesor de apertura de cuenta debe promocionar los servicios y los beneficios que la cooperativa ofrece.
2. Dar la información y entrega de requisitos para la apertura de cuenta como socio.
3. Socio trae los requisitos, el asesor recepta y revisa los documentos.
4. Si los documentos son correctos ingresar al sistema los datos personales y proceder a crear la cuenta.
5. El asesor de apertura de cuenta genera e imprime los siguientes documentos: Apertura de cuenta, declaración y compromiso y el contrato de apertura de cuenta.
6. Verificar los nombres y números de CI en los documentos impresos.
7. Si existe algún error, reimprimir los documentos.
8. Registrar la firma del socio en los documentos impresos, una vez que los documentos estén correctos.
9. Registrar la firma del socio en la tarjeta de firmas para el manejo de cuenta.
10. En caja el socio debe realizar el primer depósito de \$ 20, enviar los documentos a ventanilla.
11. Ventanilla Recepta los documentos abre la cuenta y realiza el depósito.
12. Caja debe entregar la documentación más el certificado de aportaciones y enviar los documentos al departamento de apertura de cuentas.
13. Enviar la tarjeta de firmas al departamento de sistemas.
14. Archivar los documentos.
15. Fin.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**Gráfico 14.- Flujograma de apertura de cuenta**

PF10/10



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## INDICADORES DE GESTIÓN

IG 1/2

### 1. ECONOMÍA:

#### GASTOS CAPACITACION

$$GP = \frac{\text{Número de capacitados}}{\text{Presupuesto de capacitación}}$$

$$GP = \frac{1}{40} = 25\% *$$

Mediante Este indicador se pudo obtener como resultado que se logró capacitar a una sola persona de los cinco miembros que conforman la COAC.

#### GASTOS PUBLICITARIOS

$$GP = \frac{\text{Presupuesto gasto publicitario}}{\text{Publicidad efectuada}}$$

$$GP = \frac{120}{120} = 100\%$$

Mediante Este indicador se pudo obtener como resultado que se logró mejorar la imagen corporativa mediante la transmisión de los servicios financieros en distintos radios de la ciudad.

### 2. EFICIENCIA

#### EFICIENCIA EN EL SERVICIO

$$EFS = \frac{\text{Reuniones Planificadas}}{\text{Reuniones realizadas}}$$

$$EFS = \frac{30}{30} = 100\%$$

Este indicador permite detectar la participación activa de los directivos, Administrativos y socios.

**\*Hallazgo**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## INDICE DE CUMPLIMIENTO

IG 2/2

IC = Avance del reglamento interno

IC = 100%

Movilizaciones de los miembros de Consejo de Administración, durante dos días y se pudo concluir la elaboración del reglamento interno.

### 3. EFICACIA

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS** =  $\frac{\text{socios satisfechos}}{\text{total socios}} * 100$

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS** =  $\frac{800}{800} = 100\%$

Este indicador muestra que del total de 800 socios se obtuvo el 100% está satisfecho con el servicio que brinda la COAC.

### PERSONAL REQUERIDO

**PR** =  $\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal requerido}}$

**PR** =  $\frac{1}{1} = 100\%$

Se logró la eficacia administrativa esperada mediante la contratación del personal que se necesitaba midiendo sus aptitudes y habilidades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

**HOJA DE HALLAZGOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
MUSHUK YUYAY LTDA**

HH 1/5

N°	PARAMETRO	DETALLE
1.	<b>Falta de conocimiento respecto a las funciones mencionadas en el organigrama por el personal de la COAC.</b>	
	<b>CONDICIÓN</b>	El personal no conoce con claridad cuáles son sus responsabilidades de acuerdo al organigrama.
	<b>CRITERIO</b>	Los empleados y directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.
	<b>CAUSA</b>	Los empleados del COAC no conocen con claridad cuáles son sus responsabilidades y funciones.
	<b>EFEECTO</b>	La estructura organizativa no va a constituir el marco formal de autoridad y responsabilidad por lo cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos no son adecuadamente planeadas, efectuadas y controladas.
	<b>CONCLUSIÓN</b>	Falta de difusión con respecto a las funciones y responsabilidades que se mencionan en el organigrama por cada uno de los empleados que conforma la COAC.
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Al Gerente:</b> Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

N°	PARAMETRO	DETALLE
2.	<b>Competencia profesional</b>	
	<b>CONDICIÓN</b>	La Cooperativa realiza escasas actividades con respecto a la competencia profesional.
	<b>CRITERIO</b>	La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas
	<b>CAUSA</b>	Obtendrán un nivel de competencia bajo, lo que no permitirá comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones adecuadamente para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad
	<b>EFEECTO</b>	Aumenta el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el peligro de no detectar problemas inmediatamente.
	<b>CONCLUSIÓN</b>	La Institución Financiera no posee un plan de carrera para que el personal sea promovido en diferentes áreas.
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Al Gerente:</b> La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

N°	PARAMETRO	DETALLE
3	<b>Falta de capacitación a todo el personal de la Cooperativa.</b>	
	<b>CONDICIÓN</b>	Se brinda capacitación a un grupo determinado, (departamento administrativo) pero no se considera lo importante que es brindar a todo el personal.
	<b>CRITERIO</b>	Los directivos de la entidad ejecutarán un plan de la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados de la Cooperativa a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.
	<b>CAUSA</b>	Falta de preocupación en la elaboración y gestión de un plan de capacitación dentro de la Cooperativa.
	<b>EFFECTO</b>	Los empleados que no cuentan con capacitaciones no podrán contribuir con nuevos conocimientos para el mejoramiento de la Institución.
	<b>CONCLUSIÓN</b>	Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización pero son muy pocas las capacitaciones que se dicta.
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Al Gerente:</b> Se deberá gestionar capacitaciones, entrenamiento y desarrollo de los empleados para incentivarlos y mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

N°	PARAMETRO	DETALLE
4	<b>Falta de políticas y planes para mitigar riesgos</b>	
	<b>CONDICIÓN</b>	No se identifican 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.
	<b>CRITERIO</b>	Una correcta identificación de riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea. El riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada a la gestión efectiva y al control de las finanzas que lleve a cabo el emprendedor, así como a los efectos de factores externos como la disponibilidad de crédito, tipos de cambio, movimientos de los tipos de interés, etc. Los riesgos operativos están relacionados con la habilidad del emprendedor para convertirla estrategia elegida en planes concretos, mediante la asignación eficaz de recursos.
	<b>CAUSA</b>	Falta de estrategia y planificación relacionado con los riesgos que se puedan presentar en la Cooperativa.
	<b>EFECTO</b>	No se enfoca a la identificación de los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.
	<b>CONCLUSIÓN</b>	En el proceso de identificación de riesgos no se determinan si son por factores internos o externos, ni se considera ninguna acción para mitigarles
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Al Gerente:</b> Establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

N°	PARAMETRO	DETALLE
5	<b>Sistema informático desactualizado.</b>	
	<b>CONDICIÓN</b>	El sistema informático utilizado por la Cooperativa no tiene el adecuado mantenimiento y actualización.
	<b>CRITERIO</b>	Disponer de un sistema computarizado en constantes mantenimiento y actualización acorde con sus necesidades, mediante la optimización de sus recursos disponibles, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte Técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.
	<b>CAUSA</b>	Falta de preocupación en el sistema de información, falta de profesionales que contribuyan con programas, aplicaciones y procedimientos documentados, controles de accesos y seguridades para salvaguardar la confidencialidad, confiabilidad, integridad y conservación de los datos.
	<b>EFECTO</b>	Posibilita el registro de la información de los préstamos relacionándolos con los proyectos financiados por ellos, actualizar los desembolsos en forma automática, identificar los atrasos en el pago del servicio de la deuda, calcular las tablas de amortización y preparar los reportes para la Gerencia y Auditoría.
	<b>CONCLUSIÓN</b>	El sistema computarizado utilizado para la concesión de crédito no es adecuado ya que necesita constante actualización.
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	Al Gerente: Se deberá tomar en cuenta la actualización constante del Software que la Cooperativa maneje para el cumplimiento de sus actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JECC	2015/09/15
Revisado por:	JBAP	2015/09/25

## **FASE IV PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### 4.2.4 Fase IV: Comunicación de resultados

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Comunicación de resultados**  
**Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Informe final de auditoría de gestión		<b>JECC</b>	18/09/2015

## **INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.**

Lcdo. Mariano Leonardo Pomaquero Cují

### **GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA.**

Presente:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., para el Período 2013. El desarrollo de nuestro trabajo tiene como propósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y alternativas para mejorar.

Nuestra auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

#### **MOTIVO**

Evaluar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el Período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 para medir y evaluar el nivel de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética en el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas institucionales en beneficio organizacional.

## **OBJETIVO**

1. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda a través del levantamiento de información para conocer sus objetivos y metas institucionales.
2. Medir la eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. mediante la utilización de indicadores de gestión y la aplicación del Control Interno para evaluar el nivel en que se encuentra la gestión administrativa de la COAC.
3. Presentar el informe de auditoría el cual a través de recomendaciones establezca estándares de gestión de modo que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas que permitan la mejora institucional.

## **ALCANCE**

Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.  
Período 2013

## **ENFOQUE**

La Auditoría de Gestión está orientada a medir y evaluar el nivel de economía, eficiencia, y eficacia, de las políticas, objetivos y normas institucionales en beneficio organizacional

Se analizó todos los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

- 1. Falta de conocimiento respecto a las funciones mencionadas en el organigrama por el personal de la COAC.**

El personal no conoce con claridad cuáles son sus responsabilidades de acuerdo al organigrama.

### **RECOMENDACIÓN:**

**Al Gerente:** Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

### **2. Falta de capacitación al personal de la Cooperativa.**

La Cooperativa realiza escasas actividades con respecto a la competencia profesional.

### **RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente:** La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

### **3. Falta de capacitación a todo el personal de la Cooperativa.**

Se brinda capacitación a un grupo determinado, (departamento administrativo) pero no se considera lo importante que es brindar a todo el personal.

### **RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente:** Se deberá gestionar capacitaciones, entrenamiento y desarrollo de los empleados para incentivarlos y mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **4. Falta de políticas y planes para mitigar riesgos**

No se identifican 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.

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación al costo/beneficio.

En el proceso de identificación de riesgos no se determinan si son por factores internos o externos, ni se considera ninguna acción para mitigarles

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Gerente:** Establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

**5. Sistema informático desactualizado.**

El sistema informático utilizado por la Cooperativa no tiene el adecuado mantenimiento y actualización.

Disponer de un sistema computarizado acorde con sus necesidades, mediante la optimización de sus recursos disponibles, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte Técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.

El sistema computarizado utilizado para la concesión de crédito no es adecuado ya que necesita constante actualización.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Gerente:** Deberá tomar en cuenta la actualización constante del Software que la Cooperativa maneje para el cumplimiento de sus actividades.

**ATENTAMENTE:**

-----

José Efraín Cachupud Cují

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

1. A través del diagnóstico en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda., se obtuvo los estatutos, la filosofía institucional, planificación estratégica, reglamento interno y se pudo detectar que no existe una adecuada difusión de la misión, visión, objetivos y estructura organizacional que permitan contribuir con la realización de la auditoría.
2. A través de la medición de los indicadores de gestión se pudo detectar la falta de interés en capacitar a todo el personal de la Cooperativa. Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, diagramas de flujo, y demás procedimientos pertinentes aplicadas a la Cooperativa se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes.
3. Mediante la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que los procesos administrativos no mantienen un control eficiente debido a que no proporciona un grado de seguridad razonable, basado en el análisis del funcionamiento de los cinco componentes en su conjunto.
4. La COAC no cuenta con personal capacitado que efectúe auditorías internas a cada uno de sus procesos o departamentos lo que dificulta la detección inmediata de riesgos.
5. En el período sujeto a examen presenta un grado de morosidad equivalente del 8,6% considerando una recuperación moderada de la cartera esto se debe a que la COAC ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Poner en marcha la difusión de la filosofía institucional y de la estructura organizacional para que el personal conozca y cumpla con sus funciones específicas.
2. Es importante mantener la eficiencia, eficacia y economía de la gestión sin embargo se recomienda el mejoramiento de los hallazgos encontrados a través de la medición de los indicadores.
3. Analizar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y darlas a conocer a la autoridad nominadora, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para la búsqueda de soluciones y se efectúe el seguimiento pertinente de los mismos.
4. Contratar personal que tenga conocimientos sobre auditoría interna el cual pueda manejar correctamente la gestión administrativa y financiera de la COAC y a la vez pueda capacitar al personal en temas relacionados con evaluaciones internas y así lograr los objetivos institucionales de una manera más eficiente.
5. Lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que se reflejen en la rentabilidad de la organización y lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por insolvencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Leonard, W. (1989). Auditoría Administrativa, Evaluacion de los Métodos y Eficiencia administrativa. México: Diana.
- Trigueros.J, R. (1996). Técnicas y Procedimientos de Auditoria Operativa. *Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*, p.27-28.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales.Análisis de Informe COSO I Y II. Bogota: ECOE Ediciones.
- Fernandez, E. (2005). El proceso de Auditoria Hallazgos de Auditoria. Santiago de Chile: SOEDUC.
- Fernandez, J. (1985). La Auditoría Administrativa. México: Diana.
- Graing-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. Madrid: Folio.
- Aguirre, J. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Cultural.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. 3era. Quito: Abya Yala.
- Rodriguez, M. (2005). *Metodologia de la investigación*. México. Editorial.
- Contraloria General del Estado (2002 Ley orgánica de la Contraloría General del Estado, reforma y reglamento. Quito: C.G.E.
- Contraloria General del Estado. (2011). *Direccion de investigación técnica , normativa y desarrollo administrativo* . Quito: Acuerdo 047-C.G.E
- Velásquez A Padilla F. ((2013)). Propuesta de un plan estratégico en el departamento regional de supervisión técnica,de la Corporación Nacional, matriz Quito. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2357>. Obtenido de UNACH: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2357>
- Bedón, A y Morales M. ((2012)). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A. ubicada como matriz en la ciudad de Quito*. Obtenido de UNACH: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/820>
- CGE. (2011). *Direccion de investigcon técnica , normativa y desarrollo administrativo* . Quito: Acuerdo 047-CG.
- Viñan J; Lopez A. ((2012)). Implementación de un Plan de Estrategico para la Reorganización de la Empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el período 2011, *Epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/1421>

## **ANEXOS**

### Anexo I

#### **REGLAMENTO DE TRABAJO DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO MUSHUK YUYAY – CHIMBORAZO LTDA.**

El Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Ltda. Hombre líder, en uso de sus atribuciones, conferidas por los Estatutos y Reglamento interno de la Cooperativa, resuelve expedir el presente “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO “.

### **CAPITULO I**

#### **ANTECEDENTES:**

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el propósito de regular las relaciones de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder .con sus empleados y trabajadores sujetos al Código de Trabajo y tienen aplicación obligatoria.

Art. 2.- EL consejo de administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Se ejerce a través de la Gerencia, misma que se sujetara en sus procedimientos a las normas legales aplicables y vigentes.

Art. 3.- El Gerente será el encargado exclusivo, de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento y el procedimiento que están relacionados con el presente Reglamento.

Art. 4.- El Gerente, empleados y trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no exime de excusa a persona alguna.

### **CAPITULO II**

#### **DE LA CONTRATACION**

Art. 5.- Las actividades para el subproceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, seguimiento y evaluación del desempeño del personal administrativo y

operativo .Se realizara de acuerdo a los lineamientos establecidos en el procedimiento del reglamento interno de trabajo.

Art. 6.-Todo profesional que se incorpore a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Una vez cumplido el Procedimiento deberá presentar la siguiente documentación:

- Curricular vitae
- Cedula de ciudadanía (copia a color)
- Certificado de votación del último sufragio (copias)
- Títulos y certificados de estudios (copias)
- Certificados de asistencia a cursos y seminarios de capacitación (copias)
- Certificados de trabajos anteriores (originales)
- Certificado de honorabilidad (originales)
- Una fotografías tamaño carnet actualizada
- Licencia tipo A.

Art. 7.-Los contratos individuales de trabajo serán celebrados siempre por escrito y conforme a las normas del Código de Trabajo y sujetos al presente Reglamento Interno.

Art. 8.- Todo ex empleado y trabajador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Podrá reingresar a la institución siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Que durante transcurso de la relación laboral haya demostrado eficiencia en el desempeño de sus funciones y esta sea certificada por el Departamento de Talento Humano.
- b) Que se cumpla con los requisitos establecidos en el Art. 6.

c) Que no se encuentre en litigio legal dentro del ámbito penal por abuso de confianza con la Institución.

### CAPITULO III

#### DE LAS OBLIGACIONES, DERECHOS, Y PROHIBICIONES

##### A) DE LAS OBLIGACIONES

Art. 9.- Son obligaciones de los empleados y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder, además de las establecidas en el Código de Trabajo, en los Contratos de Trabajo, en este Reglamento, en el procedimiento del Talento Humano, las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley de Cooperativas, el estatuto, Reglamento políticas, procedimientos, instructivos, manuales entre otras disposiciones legales para la Institución.
- b) Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones del cargo asignado de acuerdo con las leyes y disposiciones de sus superiores jerárquicos.
- c) Responsabilizarse por la conservación de los activos documentos y bienes en general confiados a su custodia, realizando una correcta administración y utilización.
- d) Cumplir con la jornada de Trabajo establecida en la Institución de acuerdo al código de Trabajo y al presente Reglamento Interno.
- e) Mantener en forma permanente la consideración y cortesía en sus relaciones con el público, compañeros de trabajo, superiores subalternas.
- f) Poner en conocimiento de sus superiores los hechos y circunstancias que causen o pueden causar daños a la institución.
- g) Registrar puntualmente la hora de ingreso y de salida de la Institución; para casos personales dentro del horario de trabajo, utilizando además los formatos de Solicitud de Permisos.

- h) Portar en un lugar visible la Tarjeta de Identificación durante las jornadas diarias de trabajo.
- i) Reemplazar en forma definitiva o temporal, cuando la institución lo requiera a otros compañeros y realizar las funciones que le asignen los jefes inmediatos, respetando lo pactado en el contrato de trabajo.
- j) Someterse periódicamente a exámenes médicos cuando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Lo establezca, siempre que no se atente contra la privacidad e integridad del trabajador.
- k) Acudir al cumplimiento de sus funciones con el uniforme otorgado por la institución de acuerdo al Calendario de Uniforme vigente.
- l) Asistir a eventos de Capacitación o Comisiones de Servicios y otros eventos asignados en forma puntual y cumplir con las jornadas establecidos en las mismas.
- m) Para el Personal Responsable de los Automotores de la Cooperativa o de terceros, deberán cumplir con las jornadas establecidas en las mismas.
- n) Reportar inmediatamente al Talento Humano cualquier cambio producido sobre:
- Estado Civil
  - Aumento o disminución de cargas familiares, per nacimiento de hijos, cambio de estado civil de los hijos, cuando los hijos cumplan la mayoría de edad ,defunciones u otras causas;
  - Adquisición de parentesco, matrimonio, unión libre con otros empleados y trabajadores de la institución;
  - Dirección domiciliaria;
  - Número de teléfono propio y/o de referencia;
  - Otros que fuesen necesarios.

## B) DE LOS DERECHOS

Art. 10.- El empleado solicitara las certificaciones laborales de manera personal y escrita. Puesto que los documentos del expediente de los empleados son confidenciales esta será revisada y las otorgara el Talento Humano.

Art. 11.-Son derechos de los empleados y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder:

- a) Percibir la remuneración mensual establecida para el puesto que desempeña y todos los beneficios establecidos en el Código de Trabajo y Leyes pertinentes dentro de los plazos establecidos.
- b) Recibir sueldo variable de acuerdo a cumplimientos de parámetros internos establecidos por el Gerente y el Consejo de Administración.
- c) Recibir recompensas y gratificaciones cuando en el desempeño de sus funciones haya demostrado eficiencia, responsabilidad, puntualidad; también cuando el empleado se destaque en alguna actividad específica.
- d) Hacer uso de sus vacaciones anuales, solicitando por escrito con los formularios establecidos para el efecto, de acuerdo con el calendario anual de vacaciones y las demás normas constantes en este Reglamento.
- e) Gozar de las licencias y permisos establecidos en este Reglamento.
- f) Hacer uso de las prestaciones legales de acuerdo con las disposiciones que al respeto tiene el Código de Trabajo y la Institución.
- g) Gozar de estabilidad laboral, sola podrá ser separado de la Institución por causa legal justa prevista en el Código de Trabajo y en este Reglamento.
- h) Apelar ante el Gerente con argumentos valederos cuando considere que alguna decisión lo va a perjudicar.

- i) Recibir en forma periódica, capacitación y administramiento para elevar los niveles de eficiencia y efectividad, con la evaluación correspondiente en el desempeño de sus funciones.
- j) Los demás deberes establecidos en el Código de Trabajo y otras pertinentes.

### C) DE LAS PROHIBICIONES

Art. 12.-Ademas de las prohibiciones constantes en el Código de Trabajo, a los empleados y trabajadores de la Institución les está particularmente prohibido:

- a) Intervenir, tramitar o resolver asuntos relacionados con la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Y que son distintos a sus intereses frente la función que desempeñan, en los que están personalmente interesados.

- b) Solicitar o recibir por cuenta propia obsequios, comisiones. Recompensas de cualquier clase que le ofrezcan como distribuidores por cumplir sus obligaciones.

- c) Atentar contra el prestigio de la Institución o de sus integrantes ; participando en actividades en contra del honor de la misma.

- d) Ejercer durante las jornadas de trabajo, en las oficinas de la institución actividades particulares ajenas al ejercicio de sus funciones.

- e) Entregar cualquier tipo de información o documentación de la Institución a cualquier persona o estamento interno o externo, sin solicitar escrita por el interesado y con la firma autorizada del Jefe de Oficinas.

- f) Abandonar injustificadamente su lugar de trabajo.

- g) Suplantar la firma, alterar documentos o marcar los registros de control de asistencia de otro empleado.

- h) Retardar o negar injustificadamente el despacho de los asuntos de prestación del servicio al que estén obligados de acuerdo con las funciones del puesto asignado.

- i) Permanecer en las oficinas de la Institución después de las horas de labores y durante los días feriados, salvo el caso en los que exija las necesidades de servicio y el empleado este autorizado para ello.
- j) Utilizar la denominación del cargo, oficinas y locales de la Institución para hacer proselitismo político u otros. Para actos religiosos organizados por la Institución podrá efectuarse previa autorización del señor Gerente.
- k) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político, partidista de cualquier naturaleza o utilizar con este fin de vehículos y otros bienes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder.
- l) Realizar o participar en el interior de la Institución o en puesto de trabajo en cualquier tipo de juegos de azar, o de otra naturaleza que son prohibidos por la Ley.
- m) A todo empleado y trabajador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Le está totalmente prohibida la participación directa o indirecta en cualquier tipo de actividades de enriquecimiento ilícito.
- n) Utilizar vehículos, bienes, maquinas, equipos y otros que son propiedad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. En actividades distintas a la prestación de servicios de la Institución y fuera de las horas laborales, exceptuando los automotores que deban ser sometidos a control mecánico y mantenimiento.
- o) Entrar las llaves de los vehículos, oficinas, equipos, Otras personas no autorizadas sin que exista orden superior que disponga dicha acción.
- p) Abandonar los vehículos, equipos y otros materiales en sitios donde no exista seguridad pertinente.
- q) Ofender, amenazar, hostilizar, coaccionar o agredir de la palabra u obra a Gerente, Consejos, socios, compañeros de trabajo dentro de las dependencias de la institución.
- r) Todas las demás acciones u omisiones que signifiquen indisciplina, boicot, falta de lealtad, abuso de confianza, intriga o dolo en contra de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder. Consejos. Gerente, socios empleados, y trabajadores.

s) Toda otra prohibición que esté completada en el código de trabajo, los Estatutos, código de ética y otros cuerpos reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Yuyay” Hombre líder.

#### D) DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 13.- Son las obligaciones del empleador

a) Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, según los términos del contrato y de acuerdo con las obligaciones que rezan en el presente Reglamento Interno de Trabajo

b) Pagar al empleado los viáticos necesarios cuando tenga que trasladarse a diversos sitios por razones de servicio para con la Institución.

c) Instalar las oficinas y demás lugares de trabajo de acuerdo con las disposiciones legales y criterios de las autoridades sanitarias.

d) Indemnizar a los trabajadores si sufrieren accidentes o enfermedades profesional esa causa de trabajo que realizan en esta Institución

e) Ofrecer a los empleados y trabajadores el tiempo prudencial para el almuerzo y descanso necesarios para su mejor desempeño.

f) Ofrecer y obligar a los empleados y trabajadores a mantener espacios permanentes de formación y capacitación , para el mejor desempeño de sus funciones.

g) Llevar un registro actualizado de todos los trabajadores en que consten datos personales y laborales

h) Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.

- i) Tratar y exigir a los empleados y trabajadores el debido respeto y consideración no infiriéndoles maltrato de palabra o de obra.
- j) Atender todos los requerimientos laborales de los empleados y trabajadores.
- k) Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades competentes lo requieran, pudiendo exigir previamente las respectivas credenciales que las permita realizar dicha acción legalmente.
- l) Pagar al trabajador reemplazante remuneración no inferior a la básica que corresponda al remplazado.
- m) Conceder tres días de licencia con remuneración al empleado o trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge o un pariente dentro de segundo grado de consanguinidad.
- n) Inscribir a los empleados y trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dando los respectivos avisos de entrada y salida en el tiempo que exige la Ley, y cumplir con los demás obligaciones en ella contempladas.

Art. 14.-Son prohibiciones para el empleador:

- a) Imponer multas que no estén contempladas en el presente Reglamento de Trabajo Legalmente aprobado.
- b) Retener más del diez por ciento (10 %) de la remuneración por concepto de multas.
- c) Exigir o aceptar del trabajador dinero u otro tipo de gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo.
- d) Imponer colectas o suscripciones a los empleados o trabajadores.
- e) Obstaculizar o impedir por cualquier motivo las visitas de inspección de las autoridades competentes siempre que lo hagan con la debida y Legal documentación.

#### CAPITULO IV

## DE LA ASISTENCIA

Art. 15.-La jornada de Trabajo está determinada en el Código de Trabajo y en el Contrato de Trabajo de cada empleado o trabajador.

Art. 16.- El Gerente, Jefes de agencia de cada una de las unidades administrativas o quien haga las veces, serán responsables del control de asistencia, permanencia y puntualidad d los empleados trabajadores, cumpliendo y haciendo cumplir le Política de control del Personal.

El departamento de Talento Humano deberá realizar el control de la asistencia del Personal, para emitir las correspondencias sanciones.

Art. 17.- Se aplicaran sanciones para los siguientes casos de inasistencia y atrasos:

a) Los atrasos que hayan sido justificados, se procederán a descontar del sueldo de mes vigente al que tiene derecho; a partir del tercero, cada atraso será multado, pero no excederá del 10% de la remuneración diaria por cada día de atrasos consecutivos; a partir del sexto atraso en el mismo mes , se procederá a solicitar el visto bueno de acuerdo del Código de Trabajo.

b) El empleado que no registre su entrada, esta será tomada como día no laborado. Y por tanto descontado de su salario mensual, siempre que el trabajador no pueda probar que ha laborado. En caso de residencia, estará inmerso en el artículo 16 y 17 de este reglamento.