



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MINGA LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA, PARA
INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS”**

Alexandra Jacqueline Guambo Remache

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA, PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS.”, con el propósito de mejorar los procesos del departamento financiero, ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo
DIRECTOR DE TESIS

Ing. César Alfredo Villa Maura
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Alexandra Jacqueline Guambo Remache, egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, soy responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y manifiesto que los derechos de auditoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Alexandra Jacqueline Guambo Remache

DEDICATORIA

El objetivo más grande en la vida es alcanzar con éxito el sueño profesional de cada persona. El presente trabajo de graduación se lo dedico a Dios por darme cada día el regalo más hermoso que puede haber en la vida que es mi familia. A mis padres Luis Guambo y Laura Remache por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi etapa estudiantil, a mis hijos Nicole y Sebastián por ser la fuerza principal para salir adelante. A mis hermanos Víctor y Michael por apoyarme para concluir esta meta importante en mi vida, a Antonio Gonzalez la persona que con su amor y dedicación se convirtió en un pilar fundamental de paciencia y alegría en cada momento que lo he necesitado. A mi tía Rosario Guambo que es como mi segunda madre ya que con su enseñanza de lucha me incentivo a ser perseverante hasta alcanzar mis sueños e ideales.

Alexandra Jacqueline Guambo Remache

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de investigación agradezco a Dios por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para luchar cada día y cumplir con mis metas planteadas durante mi formación académica.

Agradezco también a mis padres por luchar junto a mí y apoyarme incondicionalmente para mi formación profesional. A mi familia por la fuerza y amor que me brindaron enseñándome que con dedicación y perseverancia se pude alcanzar mis metas.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y a sus docentes por las enseñanzas que me brindaron en mi formación profesional y haber contribuido con mi formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. Sucursal Riobamba, al Lcdo. Edwin Maza por su colaboración desinteresada al proporcionarme la información que me ha sido útil para la elaboración de este trabajo de investigación.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a la Dra. Eulalia Ochoa y al Ing. César Villa por haber contribuido con sus conocimientos y dirección en el presente trabajo de graduación.

Alexandra Jacqueline Guambo Remache

ÍNDICE GENERAL

Certificación del Tribunal	I
Certificación de responsabilidad	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Índice general	V
Índice de cuadros	X
Índice de gráficos	XI
Resumen	XII
Summary	XIII
Introducción	XIV
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	4
1.1.2.1 Objeto de estudio.....	4
1.1.2.2 Campo de acción	4
1.2 Justificación del problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes investigativos.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos de la cooperativa.....	8
2.2. Fundamentación científica.....	9
2.2.1. Proceso de auditoría.....	9
2.2.1.1 Proceso.....	9
2.2.1.2 Definiciones de la auditoría.....	10

2.2.1.3	Importancia de la auditoría.....	10
2.2.1.4	Objetivos de la auditoría.....	11
2.2.1.5.	Clasificación de la auditoría.....	12
2.2.1.5.1	Por la procedencia del auditor.....	12
2.2.1.5.2	Por su área de aplicación.....	13
2.2.1.5.3	Especializada en áreas específicas.....	14
2.2.1.6.	Normas de auditoría.....	15
2.2.1.6.1	Normas generales o personales.....	16
2.2.1.6.2	Normas de ejecución del trabajo.....	16
2.2.1.6.3	Normas de preparación del informe.....	17
2.2.1.7.	Técnicas de auditoría.....	17
2.2.1.7.1.	Tipos de técnicas.....	18
2.2.1.7.1.1	Técnicas de verificación ocular.....	18
2.2.1.7.1.2	Técnicas de verificación verbal.....	18
2.2.1.7.1.3	Técnicas de verificación escrita.....	19
2.2.1.7.1.4	Técnicas de verificación documental.....	19
2.2.1.7.1.5	Técnicas de verificación física.....	19
2.2.1.8.	Procedimientos y programas de auditoría.....	19
2.2.1.8.1	Procedimientos de auditoría.....	19
2.2.1.8.2.	Programas de auditoría.....	20
2.2.1.8.2.1	Características del programa de auditoría.....	20
2.2.1.9.	Papeles de trabajo.....	21
2.2.1.9.1	Propósito de los papeles de trabajo.....	21
2.2.1.9.2	Contenido mínimo de los papeles de trabajo.....	22
2.2.1.9.3	Propiedad y custodia de los papeles de trabajo.....	22
2.2.1.9.4	Archivos de los papeles de trabajo.....	23
2.2.1.10.	Marcas, índices y referenciación de auditoría.....	23
2.2.1.10.1	Marcas.....	23
2.2.1.10.2	Índices de auditoría.....	24
2.2.1.10.3	Referenciación.....	24
2.2.2.	Auditoría de gestión.....	25
2.2.2.1	Definiciones de auditoría de gestión.....	25
2.2.2.2	Importancia de la auditoría de gestión.....	25

2.2.2.3 Elementos de la auditoría de gestión.....	26
2.2.2.4 Características de la auditoría de gestión.....	27
2.2.2.5 Fases de la auditoría de gestión.....	27
2.2.3. Control interno método COSO.....	31
2.2.3.1 Informe COSO.....	31
2.2.3.2 Definición de control interno.....	32
2.2.3.3 Componentes de control interno.....	32
2.2.4. Función financiera.....	38
2.2.4.1 Funciones primarias del administrador financiero.....	38
2.2.4.2 Objetivos de la función financiera.....	39
2.2.4.3 Factores de riesgo en instituciones financieras.....	39
2.2.5. Incremento de la eficiencia en los procesos.....	40
2.2.5.1 Definición de eficiencia.....	40
2.2.5.2 Eficiencia aplicada en varias áreas.....	40
2.2.5.3 Definición de procesos.....	41
2.2.5.4. Eficiencia en los procesos.....	41
2.2.5.4.1 Ventajas de la eficiencia en los procesos.....	42
2.3. Hipótesis.....	43
2.3.1 Hipótesis general.....	43
2.3.2 Hipótesis específicas.....	43
2.4. Variables.....	43
2.4.1 Variable independiente.....	43
2.4.2 Variable dependiente.....	43
2.4.3 Operacionalización de variables.....	43
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	47
3.1 Modalidad de la investigación.....	47
3.2. Tipos de investigación.....	48
3.2.1 Investigación de campo.....	48
3.2.2 Investigación exploratoria.....	48
3.2.3 Investigación bibliográfica – documental.....	48
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos.....	49

3.3.1. Métodos.....	49
3.3.1.1 Método inductivo-deductivo.....	49
3.3.1.2 Método analítico-sintético.....	49
3.3.1.3 Método histórico-lógico.....	49
3.3.2. Técnicas.....	50
3.3.2.1 Encuesta.....	50
3.3.2.2 Entrevista.....	50
3.3.3. Instrumentos.....	50
3.3.3.1 Cuestionarios.....	50
3.3.3.2 Guía de entrevista.....	50
3.4. Población y muestra.....	51
3.4.1 Población.....	51
3.4.2 Muestra.....	52
3.5. Análisis e interpretación de resultados.....	54
3.5.1 Entrevista al gerente de la cooperativa.....	54
3.5.2 Encuestas a los directivos de la cooperativa.....	56
3.5.3 Encuestas a los socios de la cooperativa.....	62
3.6 Verificación de la hipótesis.....	67
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	68
4.1 Introducción.....	68
4.2. Objetivos de la propuesta.....	69
4.2.1 Objetivo general.....	69
4.2.2 Objetivos específicos.....	70
4.3 Diagnóstico de los procesos de la cooperativa.....	71
4.4. Contenido de la propuesta.....	78
4.4.1. Fase I: Conocimiento preliminar.....	80
4.4.1.1. Archivo permanente.....	80
4.4.1.1.1 Programa de auditoría.....	80
4.4.1.1.2 Propuesta de servicios.....	81
4.4.1.1.3 Orden de trabajo.....	82
4.4.1.1.4 Notificación inicio de examen.....	83

4.4.1.1.5. Planificación estratégica de la auditoría.....	84
4.4.1.1.5.1 Memorando de planificación.....	84
4.4.2. Fase II: Evaluación del control interno.....	85
4.4.2.1 Programa de auditoría y cuestionarios COSO.....	85
4.4.2.2 Análisis de porcentajes de los cuestionarios.....	102
4.4.3. Fase III: Determinación de hallazgos.....	109
4.4.3.1 Programa de auditoría.....	109
4.4.3.2 Determinación de hallazgos.....	109
4.4.3.3 Hoja de trabajo de valoración de riesgos y actividades.....	127
4.4.3.4 Indicadores de gestión.....	128
4.4.4. Fase IV: Informe de auditoría.....	130
4.4.4.1 Programa de auditoría.....	130
4.4.4.2 Informe de auditoría de gestión.....	131
4.4.4.3 Informe confidencial de los resultados de auditoría.....	132
4.5 Impacto.....	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS.....	147

ÍNDICE DE CUADROS

No	TÍTULO	PÁG.
1	Clasificación de la auditoría.....	12
2	Clasificación de las NAGA.....	15
3	Componentes y subcomponentes del control interno COSO.....	33
4	Operacionalización de variable independiente.....	44
5	Operacionalización de variable dependiente.....	46
6	Composición de la población.....	51
7	Composición de la muestra.....	53
8	Auditoría de gestión al departamento financiero.....	56
9	Eficiencia en los procesos financieros.....	57
10	Mejora de políticas financieras.....	58
11	Incremento de la eficiencia en los procesos financieros.....	59
12	Incremento de la eficiencia en los procesos.....	60
13	Análisis de índices de eficiencia e informe a gerencia.....	61
14	Servicios que ofrece la cooperativa.....	62
15	Eficiencia y amabilidad en el trato de los socios.....	63
16	Análisis de las tasas de interés.....	64
17	Eficiencia en los procesos.....	65
18	Seguridad de los ahorros.....	66
19	Matriz FODA.....	71
20	Perfil estratégico interno.....	72
21	Perfil estratégico externo.....	73
22	Ponderación matriz de medios internos.....	75
23	Ponderación matriz de medios externos.....	77
24	Hoja de abreviaturas.....	79
25	Fase I: programa de auditoría.....	80
26	Fase II: programa de auditoría.....	85
27	Fase III: programa de auditoría.....	109
28	Hoja de trabajo de valoración de riesgos y actividades.....	127
29	Fase IV: programa de auditoría.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	TÍTULO	PÁG.
1	Diagrama causa-efecto.....	2
2	Auditoría de gestión al departamento financiero.....	56
3	Eficiencia en los procesos financieros.....	57
4	Mejora de políticas financieras.....	58
5	Incremento de la eficiencia en los procesos financieros.....	59
6	Incremento de la eficiencia en los procesos.....	60
7	Análisis de índices de eficiencia e informe a gerencia.....	61
8	Servicios que ofrece la cooperativa.....	62
9	Eficiencia y amabilidad en el trato de los socios.....	63
10	Análisis de las tasas de interés.....	64
11	Eficiencia en los procesos.....	65
12	Seguridad de los ahorros.....	66
13	Fases de auditoría de gestión.....	78
14	Socios satisfechos con los procesos financieros.....	128
15	Tiempo que demora en ser aprobado un proceso financiero.....	128
16	Gastos total de nómina departamento financiero.....	129
17	Formación profesional.....	129
18	Cumplimiento de valores éticos.....	130

RESUMEN

La presente tesis titulada “Auditoría de Gestión al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. Sucursal Riobamba, para incrementar la eficiencia en los procesos”, tiene el propósito de brindar una herramienta que permita detectar los riesgos y generar soluciones pertinentes para incrementar la eficiencia en los procesos, que ayuden a la toma de decisiones.

Para el desarrollo de la tesis se utilizó la metodología cuali-cuantitativa, que es aplicada durante el desarrollo de las fases de Auditoría de Gestión, pero sobre todo en la obtención de información suficiente, competente y adecuada mediante la aplicación de los cuestionarios de Control Interno COSO.

El desarrollo de la propuesta dio como resultado el informe de Auditoría en el que claramente se da a conocer la ausencia de una Auditoría de Gestión al departamento Financiero, falta de una adecuada estructura organizacional, carencia de incentivos al personal para mejorar la productividad y falta de capacitación profesional en cuanto a la eficiencia en los procesos.

Mediante la Auditoría de Gestión al departamento Financiero se plantea una herramienta fundamental para mejorar las políticas de financiamiento y generar mayor compromiso por parte de los directivos y el personal de la institución, de tal manera que se pueda mejorar la eficiencia en los procesos que se ejecuten con la finalidad de lograr mayor productividad de la misma.

Se pudo concluir que existe una despreocupación por parte de la Gerencia en cuanto al desarrollo del personal del departamento Financiero.

Por lo que se recomienda al Gerente como a los directivos del departamento implementar la propuesta, poner énfasis en las sugerencias propuestas en el informe de Auditoría, con el fin de cumplir cada uno de los objetivos propuestos por la entidad y lograr mayor satisfacción en los socios.

SUMMARY

The present thesis titled “Audit of Administration to the Financial Department of the Savings and loan cooperative MINGA Ltda. Branch Riobamba, to increase the efficiency in the processes”, has the purpose to provide a tool that allows to detect the risks and to generate pertinent solutions to increase the efficiency in the processes that helps to the taking of decisions.

For the development of the thesis the quality-quantitative methodology was used that is applied during the development of the phases of Audit of Administration, but mainly in the obtaining of enough, competent and appropriate information by means of the application of the questionnaires of Internal check COSO.

The development of the proposal gave the audit report as a result that clearly is given to know the absence from an Audit of Administration to the Financial department, it lacks of an appropriate organizational structure, lack of incentives to the personnel to improve the productivity and vocational training lack as regards the efficiency in the processes.

By means of the Audit of Administration to the Financial department arises a fundamental tool to improve the financing politicians and to generate bigger commitment on the part of the managers and staff of the institution, in such a way that can improve the efficiency in the processes that are executed with the purpose of achieving bigger productivity of the same one.

It could be concluded that an unconcern exists by the Management as regards the development of the staff of the Financial department.

So it is recommended to the Manager and the executives of the department to implement the proposal, put emphasis in the suggestions proposed in the audit report, with the purpose to complete each one of the proposed objectives by the company and achieve bigger satisfaction in the partners.

INTRODUCCIÓN

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. viendo la necesidad de lograr eficiencia en los procesos para alcanzar sus objetivos y metas institucionales, propongo el presente trabajo de investigación que es Diseñar una Auditoría de Gestión al departamento Financiero mediante el desarrollo de las fases de Auditoría.

Al desarrollo de la investigación se ha detectado algunas deficiencias en el departamento Financiero que conlleva a la ineficiencia en los procesos y el retraso de la productividad del personal por los siguientes motivos: falta de una adecuada estructura organizacional, mejora de políticas de financiamiento, falta de incentivos para el personal y apoyo para su capacitación profesional.

El trabajo de investigación a realizarse acerca de una Auditoría de Gestión al departamento Financiero mediante el desarrollo de las fases de Auditoría, tiene un gran interés porque permitirá ayudar a la Gerencia y directivos a incrementar la eficiencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. además de conocer el proceso que tiene la misma.

En muestra de la aceptación por parte de la Gerencia a que se Diseñe una Auditoría de Gestión al departamento Financiero, para poder aplicar en la Cooperativa se compromete en brindar toda la información y recursos necesarios para que sea factible la presente investigación.

Se debe considerar que los resultados obtenidos de la investigación ayudará a mantenerse informada a la Gerencia en lo referente a la situación actual de la Cooperativa, coordinación de funciones del personal, asegurar de que se están logrando los objetivos institucionales, determinar si la Cooperativa está operando en cuanto a las políticas establecidas y con estos resultados partir en busca de mejores soluciones para incrementar la eficiencia en los procesos.

La metodología utilizada para esta investigación es cuali-cuantitativa ya que mediante la entrevista al Gerente y la observación podemos investigar la

naturaleza profunda de la realidad; y mediante las encuestas a los directivos y personal se obtienen datos estadísticos para conocer la realidad que sucede en la Cooperativa.

El trabajo de investigación se estructuró en cuatro capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el planteamiento del problema identificando las causas y efectos, la formulación del problema, la delimitación del problema, la justificación del problema y los objetivos que ayudarán a incrementar la eficiencia en los procesos.

Capítulo II: se desarrolla el marco teórico del tema mediante antecedentes investigativos, revisión de investigaciones anteriores, fundamentación científica, determinación de hipótesis, las respectivas variables y su operacionalización.

Capítulo III: contiene las modalidades de la investigación, tipos de investigación, métodos técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de información, se determinará la población y muestra, análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis.

Capítulo IV: contiene la introducción, los objetivos de la propuesta, el diagnóstico de los procesos de la Cooperativa, contenido de la propuesta que se desarrollará mediante las cinco fases de Auditoría de Gestión y el impacto.

Además se establece las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al proceso de investigación, los resultados más representativos en la propuesta y los respectivos anexos de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba, no cuenta con un proceso eficiente para las operaciones administrativas-financieras, por lo que se genera un gran problema para la institución.

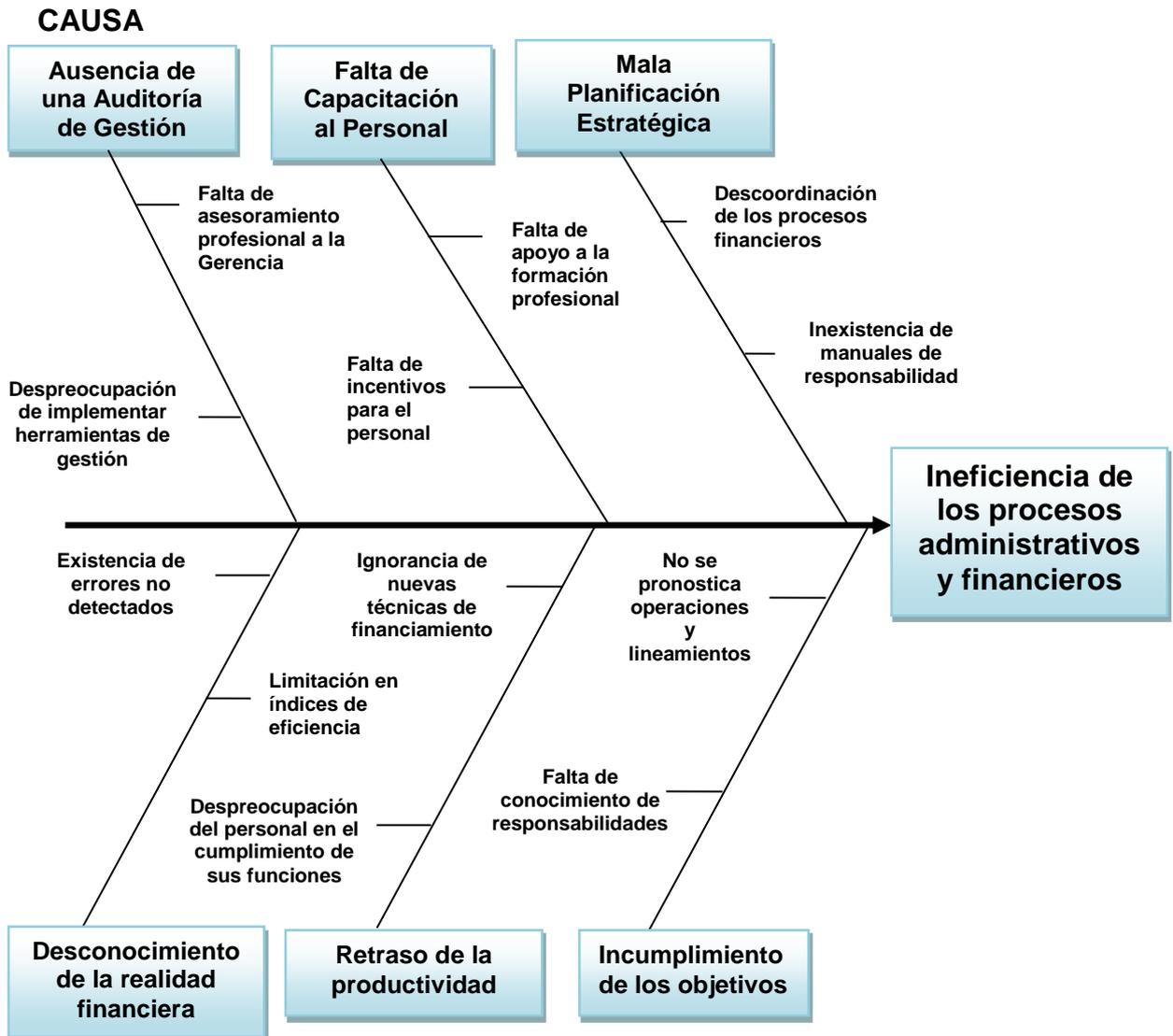
Por esta razón se ha provocado un estancamiento en el desarrollo de la institución y ha causado una gran pérdida de clientes por los ineficientes servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda., por lo que el presente trabajo de investigación pretende realizar una Auditoría de Gestión para la eficiencia en los procesos del departamento financiero que sirva como una herramienta para la toma de decisiones.

La institución al no contar con un buen procedimiento financiero retrasa el crecimiento de la misma, provocando no ser un buen competidor dentro del Mercado Financiero, y que sus clientes opten por recurrir a la competencia.

Es necesario realizar un análisis de las ineficiencias administrativas y financieras que existen en el Departamento financiero de la institución, por lo que a continuación se realizará un análisis de causa-efecto utilizando el Diagrama de Ishikawa, para con esto identificar el verdadero problema:

Diagrama causa-efecto

Gráfico N° 1



EFEECTO

Al realizar el análisis del diagrama anterior causa-efecto del departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda., se ha encontrado:

La Ausencia de una Auditoría de Gestión al departamento financiero se desconoce la realidad financiera y administrativa del mismo, para esto se debe implementar un diseño de Auditoría de Gestión al departamento financiero que

permita realizar un control de los procedimientos de Auditoría con el propósito de hacer un examen crítico, objetivo sistemático e imparcial para mejorar los procesos y sugerir alternativas que corrijan las deficiencias de este departamento.

La falta de capacitación al personal produce un retraso en la productividad de la Cooperativa ya que el personal no se siente apoyado por los directivos para su formación técnica, para esto la Gerencia debería destinar un fondo para cursos de capacitación para el personal, además darles incentivos cuando se esmeran en cumplir a cabalidad con sus funciones.

Una mala planificación estratégica deja como consecuencia el incumplimiento de los objetivos institucionales; para esto se debe crear lineamientos de responsabilidad y autoridad que permitan que no exista confusión en las actividades laborales. Todas estas deficiencias en el departamento financiero no permiten un correcto y adecuado desarrollo del mismo, y por ende de la Cooperativa.

Por lo tanto como consecuencia en los últimos tiempos se genera una mala dirección por parte de la Gerencia y directivos, basándose en la falta de preocupación de todos los lineamientos del departamento financiero tomando en cuenta que este es el eje fundamental para el desarrollo de la Cooperativa; y su crecimiento se base en el incremento de la eficiencia en los procesos administrativos y financieros para que la institución no sufra una pérdida de socios.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo lograr eficiencia en los procesos del departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. sucursal Riobamba?

1.1.2. Delimitación del Problema

1.1.2.1 Objeto de Estudio: Esta investigación comprende el Proceso de Auditoría.

1.1.2.2 Campo de Acción: Auditoría de Gestión al departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, ubicada actualmente en las calles Juan Montalvo y Olmedo (esquina).

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación de tesis tiene vital importancia porque está relacionada con la toma de decisiones, para esto se debe tener una clara comprensión de los objetivos que se pretende alcanzar, debido a que esto facilita la toma de decisiones financieras oportunas y pertinentes, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para conseguir eficiencia en los procesos de la institución, confiabilidad en la información y cumplimiento de objetivos.

Es factible la cooperación por parte del Gerente, el Jefe Financiero y Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. quienes se comprometen a brindar toda la información necesaria y los recursos pertinentes para el desarrollo de la presente tesis, y poner en práctica la propuesta.

Además están dispuestos a colaborar con los cuestionarios, las entrevistas y encuestas que se les realice a cada uno, con el fin de que a través de la Auditoría de Gestión se pueda realizar un examen crítico, objetivo, sistemático e imparcial para mejorar los procesos y sugerir alternativas que permitan corregir las deficiencias en esta área.

También este trabajo de investigación es factible por la cooperación de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. con sus respuestas a los cuestionarios que se les realice, con el propósito de mejorar la atención a los mismos.

Es pertinente porque el tema de Auditoría de Gestión y Eficiencia en los Procesos se relaciona con la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con el título de Ingeniera de la misma especialidad.

Este estudio es original porque no existen investigaciones sobre este tema por lo que se crea en una expectativa profesional y servirá de apoyo para la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda., la misma que podrá conocer con exactitud la situación actual de sus operaciones o parte de la misma y tener bases firmes y concretas para tomar decisiones en el momento preciso.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba, para incrementar la eficiencia en los procesos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Obtener la información bibliográfica pertinente de Auditoría de Gestión y eficiencia en los procesos para la fundamentación científica mediante el apoyo de varios autores.

- Diagnosticar los problemas que detienen el incremento de la eficiencia en los procesos del departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.
- Desarrollar las fases del diseño de una Auditoría de Gestión para lograr eficiencia en los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existen en la Biblioteca de la FADE, trabajos investigativos similares, por tal motivo a continuación se presentan los diferentes puntos de vista de los investigadores:

El trabajo de tesis investigativo con el tema “Auditoría de Gestión al área Financiera para optimizar adecuadamente los Recursos Económicos y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. de la ciudad de Riobamba, período Enero-Junio 2010”, investigador del tema el egresado Santiago Enrique Brito Águila, concluye que: “Una Auditoría de Gestión para cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar tanto su administración, así como los controles implementados para el buen manejo y salvaguarda de los recursos.”

La tesis con el tema “Auditoría de Gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa de Ferrocarriles del Ecuador FEED-FILIAL SUR de la ciudad de Riobamba, período Enero-Diciembre 2010”, investigador del tema el egresado Alvaro Miguel Álvarez Llanos, concluye que: “La Auditoría de Gestión formulada y presentada ha generado opiniones sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, haciendo hincapié en el grado de efectividad y eficiencia con que se ha consumido los recursos, mediante la evaluación de control interno, controles operativos, y algunos aspectos relacionados con el funcionamiento general de la institución.”

Otro punto de vista es del trabajo de investigación con el tema “Auditoría de Gestión para mejorar los Procesos en el Departamento Financiero, Área de

Proveeduría del Ilustre Municipio de Riobamba, período Enero-Diciembre 2010”, investigador del tema el egresado Mauricio Guillermo Criollo Llinín, llega a la conclusión que: “Una de las herramientas fundamentales para la Auditoría de Gestión es la Planificación Estratégica bien estructurada, siempre susceptible a los cambios del entorno de la entidad.”

Los tres puntos de vista de los diferentes autores de cada trabajo de investigación tienen algo en común y se puede concluir que:

La Auditoría de Gestión sirve como herramienta para evaluar los procedimientos administrativos y financieros de una institución, con el propósito de que sus procesos se realicen en los términos de Eficiencia, Eficacia y Economía.

2.1.1 Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. fue fundada en 1984 por la Asociación de Indígenas Evangélicos de Chimborazo (AIIECH) en Majipamba cantón Colta como una pequeña caja administrativa llamada SAC (Servicio de Ahorro y Crédito).

Se constituyó como Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. el 30 de mayo de 1997 con el Acuerdo Ministerial N°0694, manteniéndose con los valores de la SAC tanto en sus Activos como en los Pasivos, y se independiza de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Chimborazo (AIIECH).

Desde ese momento abre sus propias oficinas en la ciudad de Riobamba, desde su constitución en el año de 1997 presta sus servicios de ahorro y crédito como Cooperativa del sector rural de la Provincia.

Más tarde la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. extendió sus servicios e instaló una ventanilla de atención a sus socios los días jueves en el cantón Guamote, la misma que en la actualidad ya no está funcionando, y otra

agencia más en el cantón Colta, así mismo se crea 2 agencias en la ciudad de Guayaquil y 2 agencias más en la ciudad de Quito; con el propósito de brindar una atención más personalizada y sobre todo facilitar a sus socios el acceso rápido a los servicios que ofrece la institución.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. cuenta con más de 20.000 socios, manteniendo la idea de contribuir con el desarrollo socio-económico de las poblaciones indígenas y campesinas de toda la Provincia de Chimborazo. (COAC MINGA Ltda. Sucursal Riobamba)

2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1. Proceso de Auditoría

2.2.1.1 Proceso

MÜNCH (2007) nos dice que “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad”. (p: 36)

DÁVALOS (1990) “Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa o financiera que contribuye con el resultado u objetivos programados” (p: 42).

2.2.1.2 Definiciones de la Auditoría

ALVIN, A.; RANDAL E. (2007) “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (p: 4).

COOK (1996) “Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso” (p: 10).

Según Meigs (1986) “Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia. Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos” (p: 7).

2.2.1.3 Importancia de la Auditoría

AGUIRRE (2006) “Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa. Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con

que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia” (p: 17).

2.2.1.4 Objetivos de la Auditoría

- “Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos.
- Revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos.
- Revisar las cuentas desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y operativo.
- Ser un asesor de la organización.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia operacional.” (AGUIRRE, Juan M, 2006, *Auditoría y Control Interno*, Edición MMVI, Madrid: 23)

2.2.1.5. Clasificación de la Auditoría

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Cuadro N° 1

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

Fuente: DÁVALOS N, 1990, *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, Quito, p.45

2.2.1.5.1 Por la Procedencia del Auditor

- a) **“Auditoría Externa.-** Consiste en examinar y evaluar una determinada realidad por personal externo al ente auditado.
- b) **Auditoría Interna.-** El auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la responsabilidad de otras personas en la organización”.

(DÁVALOS, Nelson, 1990, *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, 3ra Edición Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito: 45)

2.2.1.5.2 Por su área de Aplicación

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

- b) **Auditoría Administrativa.-** Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa.

- c) **Auditoría Operacional.-** Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de eficiencia de las operaciones del ente auditado.

- d) **Auditoría de Gestión.-** Es el examen sistemático y profesional efectuado con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión, proyecto en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

- e) **Auditoría Integral.-** La auditoría integral está dada por el desarrollo integrado de la auditoría financiera, operacional y legal.

- f) **Auditoría Gubernamental.-** Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental”. (SOTOMAYOR, Alfonso, 2008, *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación*, McGraw Hill, México: 15-18)

2.2.1.5.3 Especializada en áreas específicas

- a) **“Auditoría del Área Médica.-** Es la revisión sistemática, exhaustiva y especializada que se realiza a las ciencias médicas y de la salud, aplicadas solo por especialistas de disciplinas médicas o similares.

- b) **Auditoría al Desarrollo de Obras y Construcciones.-** Es la revisión técnica que se realiza a la edificación de construcciones. Su propósito es establecer un dictamen especializado sobre la correcta aplicación de las técnicas, cálculos, métodos y procedimientos de la ingeniería civil y la arquitectura.

- c) **Auditoría Fiscal.-** Es la revisión exhaustiva, pormenorizada y completa que se realiza a los registros y operaciones contables de una empresa.

- d) **Auditoría Laboral.-** Es la evaluación de las actividades, funciones y operaciones relacionadas con el factor humano de una empresa, su propósito es dictaminar sobre el adecuado cumplimiento en la selección, capacitación y desarrollo del personal.

- e) **Auditoría de Proyectos de Inversión.-** Es la revisión y evaluación que se realiza a los planes, programas y ejecución de las inversiones de los recursos económicos de una institución pública o privada.

- f) **Auditoría a la Caja Menor o Caja Mayor.-** Es la revisión periódica del manejo del efectivo que se asigna a una persona o área de una empresa, y de los comprobantes de ingresos y egresos generados por sus operaciones cotidianas.

- g) **Auditoría Ambiental.-** Es la evaluación que se hace de la calidad del aire, la atmósfera el ambiente, las aguas, los ríos, los lagos y océanos, así como de la conservación de la flora y la fauna silvestres.

- h) **Auditoría Informática.-** Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e

información utilizados en una empresa.” (SUÁREZ, Andrés, 1991, *La Moderna Auditoría*, 3era Edición, McGraw Hill, México: 37-38)

2.2.1.6. Normas de Auditoría

“Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse los auditores durante el proceso de la auditoría; y se clasifican así:

CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA

Cuadro N° 2

NORMAS GENERALES O PERSONALES a. Entrenamiento técnico y capacidad profesional b. Independencia c. Cuidado o diligencia profesional.
NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO a. Planeamiento y Supervisión b. Estudio y Evaluación del Control Interno c. Evidencia Suficiente y Competente
NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. b. Uniformidad en la Aplicación de Principios c. Razonabilidad en la Revelaciones d. Opinión del Auditor
Fuente: FRANKLIN E, 2007, <i>Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio</i> ; México, p.21

2.2.1.6.1 Normas Generales o Personales

- a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.-** La auditoría debe desempeñarse por personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional. No sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor.

- b) Independencia.-** El auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones para con el cliente.

- c) Cuidado o Diligencia Profesional.-** La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado.

2.2.1.6.2 Normas de Ejecución del Trabajo

- a) Planeamiento y Supervisión.-** La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría.

- b) Estudio y Evaluación del Control Interno.-** Indica que se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría.

- c) Evidencia Suficiente y Competente.-** Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión.

2.2.1.6.3 Normas de Preparación del Informe

- a) **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**- La primera norma exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA.

- b) **Uniformidad en la Aplicación de Principios.**- El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación.

- c) **Razonabilidad en la Revelaciones.**- La tercera norma es una norma de excepción, se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones.

- d) **Opinión del Auditor.**- El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión.” (FRANKLIN, Enrique, 2007, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, 2da Edición, Pearson Educación, México: 21 – 24)

2.2.1.7. Técnicas de Auditoría

SUAREZ (1991) “En la auditoría las técnicas son: métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas” (p: 23).

2.2.1.7.1. Tipos de Técnicas

2.2.1.7.1.1 “Técnicas de Verificación Ocular

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones.
- **Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
- **Revisión Selectiva.-** Es un examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- **Rastreo.-** Consiste en seguir una operación de un punto a otro de su procesamiento, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

2.2.1.7.1.2 Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación.-** Consiste en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones.
- **Encuesta.-** Es un instrumento de recolección de información que se realiza utilizando un formato de cuestionario conformado por un conjunto de preguntas.
- **Entrevista.-** Es una preparación de preguntas específicas y líneas de investigación para los equipos de auditoría.

2.2.1.7.1.3 Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis.-** Es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos que conforman una operación, actividad, transacción o proceso.
- **Conciliación.-** Consiste en hacer coincidir o que concuerden dos conjuntos de datos seleccionados, separados e independientes.
- **Confirmación.-** Consiste en obtener comunicación independiente de la entidad bajo un examen y sus registros por parte de los funcionarios.

2.2.1.7.1.4 Técnicas de Verificación Documental

- **Comprobación.-** Consiste en examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación demostrando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.
- **Computación.-** Consiste en verificar la exactitud matemática y corrección aritmética de una operación o resultado.

2.2.1.7.1.5 Técnicas de Verificación Física

- **Inspección.-** Es el examen físico y ocular de activos, documentos, valores con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.” (SUÁREZ, Andrés, 1991, *La Moderna Auditoría*, 3era Edición, McGraw Hill, México: 23 – 25)

2.2.1.8. Procedimientos y Programas de Auditoría

2.2.1.8.1 Procedimientos de Auditoría

OSORIO (2000) “Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y

circunstancias relativas a los estados financieros o a las actividades operativas sujetas a examen, mediante los cuales, el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión, para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración”.(p: 68)

2.2.1.8.2. Programas de Auditoría

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

2.2.1.8.2.1 Características del Programa de Auditoría

- ✓ Debe ser sencillo y comprensivo.
- ✓ Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- ✓ El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- ✓ El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- ✓ Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- ✓ El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.” (IBID 20: 72-73)

2.2.1.9. Papeles de Trabajo

Según Taylor (1991) “Son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor en su examen, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó y de las conclusiones a las que arribo en relación con su examen” (p: 54).

2.2.1.9.1 Propósito de los Papeles de Trabajo

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

- ✓ Coordinar y organizar todas las fases del trabajo realizado.
- ✓ Servir de guía en exámenes subsecuentes.
- ✓ Facilita la preparación del informe del auditor, revisor y supervisor.
- ✓ Comprobar y explicar en detalle las opiniones del auditor.
- ✓ Servir de fuente para comprobar y explicar las conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe.
- ✓ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- ✓ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permita al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- ✓ Sirve como defensa en posibles litigios en contra del auditor.” (IBID 22: 57)

2.2.1.9.2 Contenido Mínimo de los Papeles de Trabajo

“La preparación de los papeles de trabajo requiere una exhaustiva planeación antes de empezar a ejecutar el trabajo.

Normalmente es importante estudiar la forma de cédula u hoja de análisis utilizada y por eso tenemos que tener como mínimo un orden de contenido:

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

2.2.1.9.3 Propiedad y Custodia de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Sin embargo el derecho del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio.”
(IBID 8: 299)

2.2.1.9.4 Archivos de los Papeles de Trabajo

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

➤ Archivo Permanente

El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo periodo. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.

➤ Archivo Corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cédulas de apoyo.”(CARDOZO, Hernán, 2006, *Auditoría del Sector Solidario*, 1era Edición, Ediciones Ecoe, Bogotá: 413)

2.2.1.10. Marcas, Índices y Referenciación de Auditoría

2.2.1.10.1 Marcas

BACON (1996) “Las marcas de auditoría son aquellos símbolos que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. 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” (p:78)

2.2.1.10.2 Índices de Auditoría

“Los índices de auditoría son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo permite un ordenamiento lógico y facilita su rápida identificación.

- El índice numérico se utilizará en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, programa de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, etc.
- El índice alfanumérico en los papeles de trabajo específicos.” (IBID 26: 79-80).

2.2.1.10.3 Referenciación

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

PASAN: en el papel de trabajo se lo identifica poniendo el índice del papel de trabajo a dónde va la información en el lado derecho o inferior derecho del dato que dio lugar a la referenciación.

VIENEN: se identifica en el papel de trabajo donde viene la información, colocando al lado izquierdo o superior del dato o cifra que se está referenciando.” (IBID 26: 82)

2.2.2. Auditoría de Gestión

2.2.2.1 Definiciones de Auditoría de Gestión

DE LA PEÑA (2008) "Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia." (p: 6)

FRANKLIN (2007) "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." (p: 11)

Según Cook (1996) "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa." (p: 19)

2.2.2.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

"La Auditoría de Gestión es importante porque ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa" (SOTOMAYOR, 2008: 20).

2.2.2.3 Elementos de la Auditoría de Gestión

- **“Eficiencia.-** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo producción, con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de algún insumo.

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

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

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

- **Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.” (SOTOMAYOR, Alfonso, 2008, *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación*, McGraw Hill, México: 25-26)

2.2.2.4 Características de la Auditoría de Gestión

- “Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Identifica las potencialidades de la empresa pública y privada para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.” (IBID 36: 28)

2.2.2.5 Fases de la Auditoría de Gestión

“Fase I: Conocimiento Preliminar

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

- ✓ **Revisión de la Legislación.-** El estudio de la autoridad básica abarca una revisión de la legislación y la reglamentación que crearon a la entidad, que la autorizaron a llevar a cabo actividades específicas y modificaron sus facultades.

- ✓ **Revisión de los Objetivos.-** Los planes y presupuestos de la entidad normalmente revelan los objetivos y metas que deben ser revisadas en esta fase, para la orientación del auditor y asegurar el acatamiento y consistencia con las disposiciones legales.
- ✓ **Revisión de las Políticas.-** Las políticas generales deben ser revisadas y comparadas con la misión de la entidad y la legislación aplicable.
- ✓ **Revisión de las Normas.-** Durante esta fase el auditor debe revisar en forma selectiva las normas, reglas, directivas, manuales y reglamentos para familiarizarse con estas.

Fase II: Evaluación del Sistema de Control Interno

El objetivo al revisar el control interno es evaluar su efectividad e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema de control interno que puedan requerir un examen más detallado. Pueden aplicarse cuestionarios de control interno pero orientado a evaluar los asuntos administrativos.

Pero debido a que el tema del control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores en todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado, se creó una comisión llamada El Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que expresa que el control interno cuenta con cinco componentes:

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

Fase III: Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas

El examen profundo de las áreas críticas consiste en procedimientos tales como la revisión de registros, archivos y la prueba, verificación y confirmación de la información contenida en ellos, hasta el grado adecuado para servir a los propósitos de la auditoría. El propósito de esta fase es evaluar los posibles hallazgos identificados en la revisión y evaluación del control interno, determinando si la situación requiere acción correctiva y si el asunto es de tal importancia que merezca la acción. El concepto de “Hallazgo de Auditoría” implica que este tenga 6 atributos:

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

Criterio.- Parámetro de comparación por ser la norma ideal y el estándar.

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

Efecto.- Daño, desperdicio, pérdida.

Conclusión.- Indica la determinación final del problema.

Recomendación.- Implica sugerencias con medidas correctivas a tomar.

Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

Constituye la comunicación verbal a través de una o más conferencias finales efectuadas al finalizar el trabajo para discutir el borrador del informe y su presentación final por escrito. La fase más significativa de la auditoría de gestión es la última pues ésta constituye el producto final de las labores del equipo de auditoría, normalmente se tiende a pensar en términos del informe por escrito.

➤ Informe de Auditoría

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen.

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

➤ **Características del Informe**

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado profesional para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría.

Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad, así como de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

➤ **Reglas Generales para la Elaboración del Informe**

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

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

- Verifique que exista evidencia suficiente y adecuada detallada en los papeles de trabajo
- Incluya la mención de logros sobresalientes
- Considere en el contenido los atributos del hallazgo

Fase V: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones junto con la Administración.

Las recomendaciones de auditoría serán de cumplimiento obligatorio en la entidad, y por tanto, objeto de seguimiento y evaluación permanente.” (MALDONADO, Milton, 2006, *Auditoría de Gestión*, 3era edición, Quito-Ecuador: 42-69).

2.2.3. Control Interno Método COSO

2.2.3.1 Informe COSO

MANTILLA (2009) “El Informe COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno. El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.”(p: 25 – 30)

2.2.3.2 Definición de Control Interno

ESTUPIÑAN (2006) “Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa.” (p: 25)

2.2.3.3 Componentes de Control Interno

“Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados los cuales se clasifican así:

- a) Ambiente de control**
- b) Evaluación de riesgos**
- c) Actividades de control**
- d) Información y comunicación**
- e) Supervisión” (IBID 38: 26-42)**

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL CONTROL INTERNO COSO

Cuadro N° 3

AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN Y MONITOREO
<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y valores éticos - Compromiso de competencia profesional del personal - Filosofía administrativa y estilo de operación - Estructura organizativa - Asignación de autoridad y responsabilidad - Políticas y prácticas en materia de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Riesgos - Evaluación de Riesgos - Manejo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de actividades de control - Control sobre los sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de monitoreo - Reporte de deficiencias
<p>Fuente: MANTILLA S, 2009, <i>Auditoría de Control Interno</i>, Segunda edición; Bogotá, p. 69</p>				

a) Ambiente de Control

“Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influence la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos.

- **Integridad y Valores Éticos.-** La integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

- **Compromiso de Competencia Profesional.-** La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles, a través del manual de clasificación de puestos.
- **Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.-** La filosofía de dirección son las actitudes mostradas y el estilo de gestión, estos suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.
- **Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.
- **Asignación de Autoridad y Responsabilidad.-** Es la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control.
- **Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos.-** Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.” (MANTILLA, Samuel Alberto, 2009, *Auditoría de Control Interno*, Segunda edición, Bogotá: 70-81)

b) Evaluación de Riesgos

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

- **Objetivos Globales de la Entidad.-** Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes.
- **Objetivos Específicos para cada Actividad.-** Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.
- **Riesgos.-** El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. El proceso del análisis de riesgos es el siguiente:
 - ✓ Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
 - ✓ Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
 - ✓ El establecimiento de acciones y controles necesarios.
 - ✓ Evaluación periódica del proceso anterior.
- **Manejo de Cambios.-** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.” (CUÉLLAR M, Guillermo, 2009, *Informe Ejecutivo COSO Control Interno Marco Integrado del Trabajo*, Treadway Commission: 16-17)

c) Actividades de Control

“Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

- **Tipos de Actividades de Control.-** Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección.
- **Controles sobre los Sistemas de Información.-** Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, es por ello que deben ser obviamente controlados. Los controles efectuados sobre los sistemas pueden agruparse en dos categorías:
 - ✓ **Controles generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física del hardware y software.
 - ✓ **Controles de aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.” (IBID 16: 68)

d) Información y Comunicación

“Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

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

- **Comunicación.-** Todos los niveles de la organización deben tener adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros.” (IBID 23: 88-89)

e) Supervisión y Monitoreo

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

- **Actividades de Supervisión.-** Consiste en la evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario. El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección.
- **Reporte de Deficiencias.-** El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel de gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.” (IBID 19: 70)

2.2.4. Función Financiera

GALLAGHER (2001) “Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla. Y esta consiste en el tamaño de la empresa. La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

- ✓ **Decisiones de inversión:** Donde invertir los fondos y en que proporción.
- ✓ **Decisiones de financiamiento:** De donde obtener los fondos y en que proporción.
- ✓ **Decisiones de política de dividendos:** Como remunerar a los accionistas de la empresa.” (p: 17)

2.2.4.1 Funciones Primarias del Administrador Financiero

- **“Análisis y planeación de actividades financieras:** Transformación de datos de finanzas para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad en incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere.
- **Determinación de los activos de la empresa:** Determinar el importe monetario del activo fijo y circulante. Tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa.
- **Manejo de la estructura financiera de la empresa:** Determinar la composición adecuada de financiamiento a corto y largo plazo. Las mejores fuentes de financiamiento a corto o largo plazo para la organización.

2.2.4.2 Objetivos de la Función Financiera

- Políticas, decisiones y acciones ejecutivas.
- Maximizar el valor actual de la empresa.
- Contribución al desarrollo del medio económico.
- Equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

2.2.4.3 Factores que Determina el Riesgo en Instituciones Financieras

Es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras están basadas en la predicción del futuro y si éste no se da con base en lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Un aspecto de importancia en la gestión de los riesgos financieros, es el relativo al análisis y revisión del riesgo, que depende básicamente de dos grupos de factores:

- **Factores internos:** que dependen directamente de la administración propia y capacidad de los ejecutivos de cada empresa.
- **Factores externos:** que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc.” (GALLAGHER, Timothy, 2001, *Administración Financiera: Teoría y práctica*, 2da Edición Prentice Hall, Bogotá: 17-20)

2.2.5. Incremento de la Eficiencia en los Procesos

2.2.5.1 Definición de Eficiencia

THOMPSON (2010) “La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y en situaciones complejas y muy competitivas” (p: 51)

Según Chiavenato (2009) “La palabra eficiencia quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.”(p: 24)

2.2.5.2 Eficiencia aplicada en varias áreas

- ✓ **“Aplicada a la Administración.-** significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.
- ✓ **Aplicada a la Economía.-** significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficiente posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.
- ✓ **Aplicada a la Mercadotecnia.-** es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor costo de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.).” (OLIVEIRA, Reinaldo, 2009, *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, S.A. de C.V.: 62-63)

2.2.5.3 Definición de Procesos

JAMES (2012) “Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.”(p: 22)

Según Robbins (2007) “Un proceso es un programa en ejecución; un proceso simple tiene un hilo de ejecución. Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.” (p:17)

2.2.5.4. Eficiencia en los procesos

"La eficiencia en los procesos significa costos más bajos y calidad superior. Esto se logra cuando una empresa realiza actividades similares de mejor manera que los competidores. Existen diversos aspectos dentro de las organizaciones a través de los cuales se puede alcanzar este objetivo; una mejora en los procesos habilita el logro de la eficiencia en la empresa.

Casi todas las organizaciones se encuentran en la permanente búsqueda de soluciones absolutamente centradas en el cliente y orientadas al mercado que les permitan aumentar su cartera de clientes y fidelizar los existentes, manteniéndose a su vez rentables y competitivas.

Todas buscan mejorar, reducir costos y ser más eficientes, pero no es suficiente únicamente con soluciones tecnológicas o mejoras parciales de procesos, o la implantación de la calidad. Hay que buscar y conseguir eficiencias más profundas y duraderas, y la única manera de alcanzarlos es automatizando y gestionando los procesos. Si, los procesos, aquellos elementos que existen en cualquier organización y que nadie los conoce ni los gestiona, ni se automatizan de principio a fin, creando así un entorno de trabajo

proactivo, y no reactivo, y logrando alinear de manera eficiente los procesos y recursos empresariales a la estrategia, objetivos y metas.

Las herramientas (técnicas, metodologías y software) están disponibles y al alcance de cualquier empresa. Ahora es cuestión de que se utilicen, muchas ya lo están haciendo y han saltado al vagón de la eficiencia. Y no me refiero a simple teoría, sino que ya ha sido comprobado por muchas organizaciones en todo el mundo, con resultados excelentes.

La eficiencia en los procesos es lo que cualquier organización, privada o pública, alcanza cuando la combinación correcta de personas y tecnología se diseña, rediseña y aplica para mejorar la productividad y el valor de cualquier operación, al mismo tiempo que reduce los costos de sus operaciones al nivel deseado.

2.2.5.4.1 Ventajas que aporta la Eficiencia en los procesos

1. Permite optimizar los recursos de una forma más eficaz, ya que solo se realizan actividades que aportan valor identificadas dentro del proceso. Es más transparente y por ello más fácil de evaluar.
2. Elimina los nichos de actividades improductivas alojadas en las organizaciones funcionales difíciles de detectar.
3. Facilita la mejora continua de las actividades (replanteamiento permanente).
4. Ayuda a concretar los clientes y los servicios.” (CHIAVENATO, Idalberto, 2009, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición McGraw Hill, México: 52-57)

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

La realización de una Auditoría de Gestión realizada al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda., permitirá incrementar la eficiencia en los procedimientos operativos del departamento.

2.3.2 Hipótesis Específicas:

- La obtención de la información bibliográfica pertinente de Auditoría de Gestión y eficiencia en los procesos permitirá el correcto procedimiento para realizar un buen trabajo de auditoría.
- El diagnóstico de los problemas para el incremento de la eficiencia en los procesos, permitirá a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. tomar las respectivas decisiones de manera oportuna.
- El diseño de una Auditoría de Gestión contribuirá a definir los procedimientos para incrementar la eficiencia en los procesos y contribuir con el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

2.4. VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

Eficiencia en los procesos

2.4.3 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 4

<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> Auditoría de Gestión:	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Conceptualización</p> <p>Examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad.</p>	<p>1) Estudio Preliminar (Recopilación de la Información)</p>	Integridad y valores	<p>¿Existe en la Cooperativa un manual referente a los valores éticos para el personal?</p> <p>¿Se mantiene comunicación sobre temas de valores éticos entre jefes y el personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista: Guía de entrevista dirigida al Jefe Financiero. • Encuesta: Cuestionarios dirigidos al personal del área
		Capacitación profesional del personal	<p>¿La gerencia se preocupa por la capacitación y formación profesional del personal?</p> <p>¿El personal que labora en el departamento financiero cumple con las funciones encargadas?</p>	
		Estructura organizativa	<p>¿Se designa las responsabilidades a los directivos de manera adecuada?</p> <p>¿Qué funciones desempeña cada uno de los funcionarios en el departamento financiero?</p>	
	<p>2) Revisión de la Legislación,</p>	Objetivos	<p>¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la institución?</p> <p>¿Los objetivos son claros y conducen al establecimiento de metas?</p>	

	Objetivos, Políticas y Normas	Políticas	¿Existen políticas establecidas en la institución? ¿El Gerente se preocupa si el personal cumple con las políticas establecidas?	financiera. • Grabaciones.
		Normas	¿Existen normas específicas para el departamento financiero? ¿Las decisiones en la institución están basadas en normas de control?	
	3) Revisión y Evaluación del Control Interno	Revisión y evaluación	¿El Jefe Financiero o Administrativo se encarga de revisar todos los procesos de financiación? ¿Se realizan evaluaciones al personal del departamento financiero?	
		Control Interno	¿Para los diferentes procesos financieros de la institución, se tiene primero la autorización de la gerencia?	
	4) Examen Profundo de las Áreas Críticas	Áreas Críticas	¿Al identificar como área crítica al departamento financiero se tomarían medidas correctivas? ¿Para interpretar el efecto de un riesgo en el área financiera existe un proceso de valoración?	
	5) Comunicación de Resultados	Comunicación y resultados	¿Con qué regularidad se preparan informes de la gestión confiables en el departamento financiero? ¿Se comunica los resultados obtenidos a la gerencia de los hallazgos encontrados en el área financiera de la institución?	

Cuadro N° 5

<u>VARIABLE</u> <u>DEPENDIENTE:</u> Eficiencia en los procesos:	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Conceptualización Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Se define como la capacidad de disponer de alguien para conseguir un efecto determinado.</p>	<p>Eficiencia en la administración financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Capacidad • Costo • Beneficios 	<p>¿La gerencia evalúa el desempeño del área financiera con relación a las metas institucionales? ¿Existe en la institución una adecuada planificación en los procesos financieros para incrementar la eficiencia en los mismos? ¿Existe en la institución medidas de control para que exista una mejor inversión financiera?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista: Guía de entrevista dirigida al Jefe Financiero. • Encuesta: Cuestionarios dirigidos al personal del área financiera. • Grabaciones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación de Tesis sobre Auditoría de Gestión se utiliza una modalidad cuali-cuantitativa.

Cualitativa porque en la presente investigación, mediante la observación se conoce la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. haciendo énfasis en el departamento financiero; en base al análisis del problema se recoge todos los hallazgos y evidencias posibles para luego analizarlos y así poder emitir los respectivos criterios y juicios de valor para que la gerencia y directivos de la institución tomen las medidas necesarias y oportunas, y así contribuir con la toma de decisiones.

Es cuantitativa porque en este capítulo se van a reconocer datos numéricos en base a las encuestas realizadas y con el uso de la estadística se establecerá patrones de comportamiento de la población, especificando su estructura y porcentaje de respuestas. Es importante resaltar que la investigación cuantitativa es indispensable porque en base a los datos tanto de la población como de la muestra se estudia algunos aspectos y se los generaliza desde una sola perspectiva.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Es una investigación de campo porque se realiza un estudio sistemático de los hechos en el lugar en donde se producen los acontecimientos que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., además se toma en cuenta que la recopilación de datos se genera desde el lugar en donde se realiza la Auditoría de Gestión, es decir en toda la Institución.

3.2.2 Investigación Exploratoria

Esta es una investigación exploratoria porque se va a utilizar: fuentes de información especializada, entrevistas y cuestionarios hacia personas, como medios para la recopilación de información.

3.2.3 Investigación Bibliográfica – Documental

Es bibliográfica porque permite investigar en base a lo que han escrito diferentes autores sobre Auditorías de Gestión y la eficiencia en los procesos en áreas financieras, lo que sirve como base para el marco teórico de la presente investigación.

A la vez es documental porque mediante la investigación se ha recopilado información que existe en los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos

3.3.1.1 Método inductivo-deductivo

La inducción se dirige del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, esto se realizará mediante la observación de hechos privados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. para en base a esto generalizarlos en propuestas que ayuden a dar soluciones en el momento oportuno y así incrementar la eficiencia en los procesos de la misma.

3.3.1.2 Método analítico-sintético

El análisis de los diferentes componentes internos del objeto de estudio, establece la realidad en que se encuentra el departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. y permite tomar decisiones correctas para dar soluciones a los problemas.

La síntesis es un procedimiento mental que permite la unión entre las partes previamente analizadas y permite conocer mediante los cuestionarios las relaciones esenciales y generales.

3.3.1.3 Método histórico-lógico

Este método analiza los antecedentes históricos de la teoría, la condición y comportamiento del departamento Financiero y la falta de eficiencia en los procesos; y como consecuencia lógica el requerimiento de la información por parte de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. en base a los cuestionarios analizados.

3.3.2. Técnicas

3.3.2.1 Encuesta

Esta técnica se realiza con el propósito de recolectar información, dirigida a factores del ambiente interno y externo para saber cuan eficientes y eficaces son los directivos y el personal; y el ambiente externo para medir el grado de satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

3.3.2.2 Entrevista

Las entrevistas son una de las fuentes primarias de información para la auditoría, porque se hace una conexión directa con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

3.3.3. Instrumentos

3.3.3.1 Cuestionarios

Los cuestionarios son preguntas elaboradas para ser respondidas por los socios mediante las encuestas, también por el personal y los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. para generar datos necesarios y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

3.3.3.2 Guía de entrevista

La entrevista se realizará al Gerente para tener una información vital acerca de la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. pero sobre todo verídica y oportuna; y para esto se utiliza la guía con preguntas instrumentadas.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Es necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo la investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población de estudio y seleccionando la muestra.

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

Cuadro N° 6

CARGO	NÚMERO
Asamblea General	4
Gerente	1
Administrativo	4
Consejo de Vigilancia	4
Secretaría	1
Comité de Crédito	3
Negocios	9
Financiero	2
Contador	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Servicios Generales	6
Socios	3.862
TOTAL	3.898

3.4.2 Muestra

El método de muestreo que se va a utilizar para este trabajo de investigación es el aleatorio simple, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra a los socios que asisten mensualmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. y a los directivos de la misma.

Para el cálculo se tomará en cuenta toda la población de directivos y en cambio para los clientes se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Cálculo:

$$N = 3.862$$

e = 8% (margen de error)

$$n = \frac{3.862}{1 + 3.862(0.0064)}$$

$$n = \frac{3.862}{25.72}$$

$$N = 150 \text{ Socios}$$

Al terminar el cálculo estadístico se determino que el tamaño de la muestra es de 150 socios, por consiguiente la muestra total es la siguiente:

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

Cuadro N° 7

CARGO	NÚMERO
Asamblea General	4
Gerente	1
Administrativo	4
Consejo de Vigilancia	4
Secretaría	1
Comité de Crédito	3
Negocios	9
Financiero	2
Contador	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Servicios Generales	6
Socios	150
TOTAL	186

3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 Entrevista aplicada al Lcdo. Edwin Maza Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

1.- ¿Se ha realizado antes Auditorías de Gestión en la Cooperativa?

En los años de vida institucional de esta Cooperativa de Ahorro y Crédito no se han realizado auditorías de gestión, y tampoco se han enfocado las auditorías a un solo departamento.

2.- ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión al departamento financiero incrementará la eficiencia en los procesos?

Sí, teniendo en cuenta o identificando cual es el problema que se tiene en el departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., al realizar una Auditoría de Gestión se puede lograr mayor eficiencia en los procesos financieros, para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la institución.

3.- ¿Cómo cree usted que se logrará eficiencia en los procesos financieros?

La eficiencia en los procesos financieros se logrará mediante la implementación de una Auditoría de Gestión ya que esto permitirá tener un correcto y mejor control de los procesos administrativos y financieros con la finalidad de que se incremente la eficiencia en los mismos.

4.- ¿Cree usted que la eficiencia en los procesos tiene relación con que los Directivos y el Personal Financiero estén bien capacitados?

Efectivamente, la eficiencia en los procesos radica en que los directivos y el personal financiero estén bien capacitados porque ellos son la base

fundamental para llevar a cabo cada procedimiento de financiamiento. Además para la capacitación del personal de toda la institución existe un Plan anual desde la matriz quienes disponen en base a un análisis exhaustivo cuales son los departamentos de mayor problemática y que necesitan que el personal sea capacitado.

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

5.- ¿Cómo ayuda la eficiencia en los procesos para el alcance de los objetivos institucionales?

La eficiencia en los procesos logrará mejorar los procedimientos financieros, para que si existen falencias de cualquier índole, tomar las medidas adecuadas y necesarias para que todo sea solucionado y poder crecer institucionalmente, con la principal finalidad de satisfacer las necesidades de todos los socios; y así alcanzar nuestros objetivos institucionales planteados.

6.- ¿Los Directivos y el Personal Financiero emite informes a la Gerencia acerca de los procesos financieros?

Sí, pero se desearía tener una información más continua de los procesos financieros ya que este departamento es el eje fundamental para el desarrollo de toda la Institución, y de esta manera tomar las decisiones oportunas para el crecimiento de la misma.

3.5.2 Resultados de las encuestas realizadas a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

1.- ¿Se ha realizado antes en la Cooperativa una Auditoría de Gestión al Departamento Financiero?

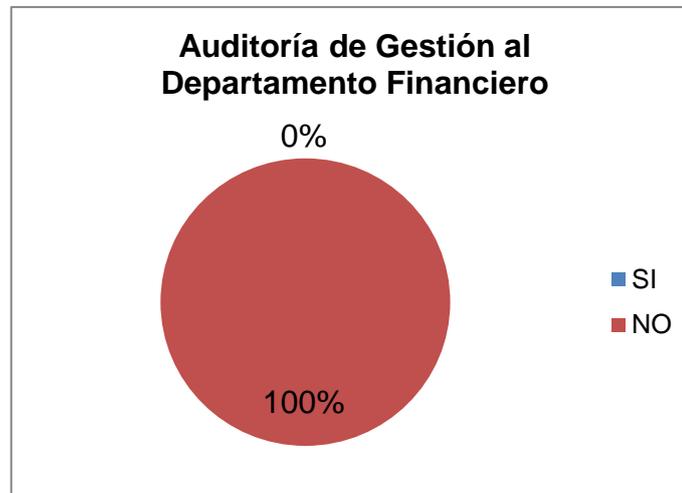
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Cuadro N° 8

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	36	100
TOTAL	36	100

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Gráfico N° 2



ANÁLISIS:

Los directivos del departamento Financiero respondieron el 100% que nunca se ha realizado una Auditoría de Gestión en la Cooperativa mucho menos en el área financiera, por lo tanto se afirma la hipótesis planteada que es la implementación de una Auditoría de Gestión realizada al Departamento Financiero de la Cooperativa, lo que permitirá incrementar la eficiencia en los procesos.

2.- ¿Existe eficiencia en los Procesos Financieros?

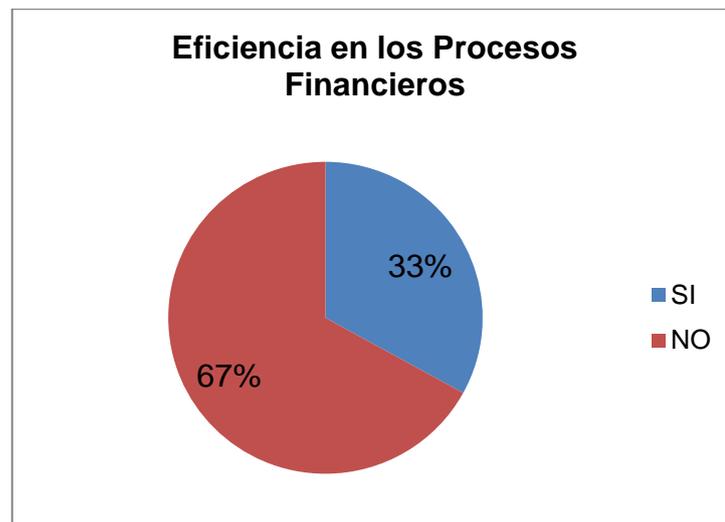
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS FINANCIEROS

Cuadro N° 9

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	12	33
NO	24	67
TOTAL	36	100

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS FINANCIEROS

Gráfico N° 3



ANÁLISIS:

Los directivos cuando se les preguntó si existía eficiencia en los Procesos Financieros 33% respondieron que sí, pero el 67% dijeron que existe una gran ineficiencia por parte del personal del departamento financiero, por lo tanto hay que realizar un estudio de esta problemática para tomar las medidas necesarias y oportunas, para con esto contribuir con la toma de decisiones.

3.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas financieras para obtener eficiencia en los procesos?

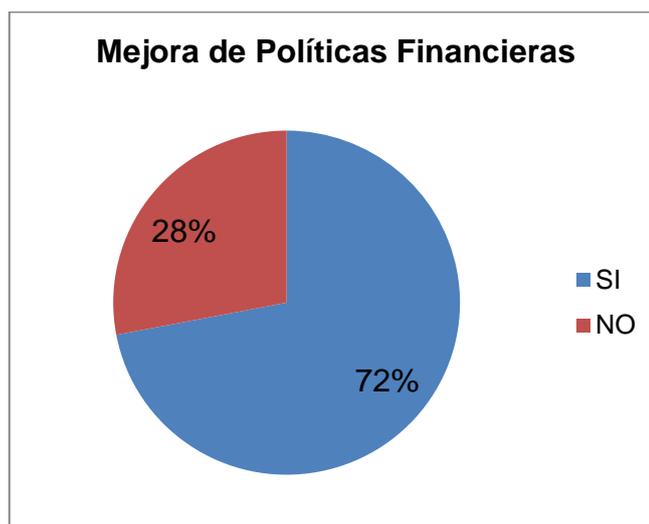
MEJORA DE POLÍTICAS FINANCIERAS

Cuadro N° 10

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	26	72
NO	10	28
TOTAL	36	100

MEJORA DE POLÍTICAS FINANCIERAS

Gráfico N° 4



ANÁLISIS:

Los Directivos y el Personal cuando se les pidió el criterio acerca de que si en la Cooperativa se debe mejorar las políticas financieras el 28% dijeron que no, mientras el 72% respondió que sí y esto afirma la necesidad de realizar un estudio acerca de este problema para crear nuevas políticas de financiamiento y así incrementar la eficiencia en los procesos financieros de la institución.

4.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar, para incrementar la eficiencia en los procesos financieros?

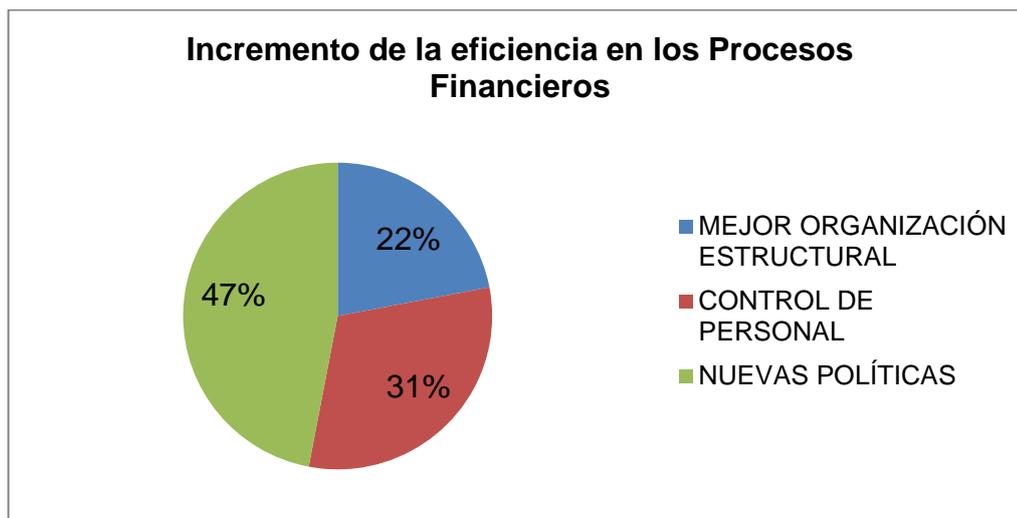
INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS FINANCIEROS

Cuadro N° 11

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
MEJOR ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	8	22
CONTROL DE PERSONAL	11	31
NUEVAS POLÍTICAS	17	47
TOTAL	36	100

INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS FINANCIEROS

Gráfico N° 5



ANÁLISIS:

El resultado de las encuestas realizadas a los directivos sobre los aspectos que se deben mejorar para incrementar la eficiencia en los procesos el 22% respondió que se debe mejorar la Organización Estructural, el 31% dijo que se debe controlar mejor al personal y el 47% que se deben mejorar las políticas financieras para encontrar mejores canales de financiamiento para la Cooperativa.

5.- ¿Cree usted que se debe realizar una Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia en los procesos financieros?

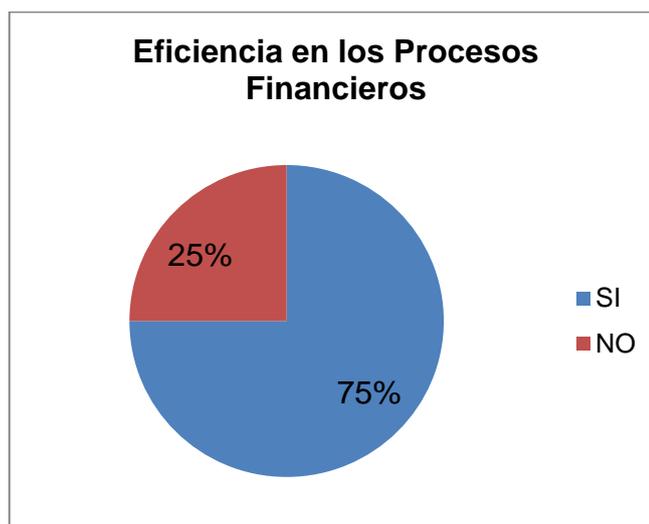
INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS

Cuadro N° 12

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	27	75
NO	9	25
TOTAL	36	100

INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS

Gráfico N° 6



ANÁLISIS:

Los directivos en base a la pregunta sobre de que si una Auditoría de Gestión ayudará a incrementar la eficiencia en los procesos financieros responde el 25% que no y el 75% que sí, ya que mediante una auditoría de Gestión se pueden encontrar los diferentes riesgos que afectan a la Cooperativa y darles las posibles soluciones e los mismos para de esta manera ayudar a la gerencia a la toma de decisiones. La mayoría de preguntas ratifica la necesidad de la propuesta.

6.- ¿Con qué frecuencia el Departamento Financiero realiza un análisis de los índices de eficiencia en los procesos y emite un informe a la Gerencia?

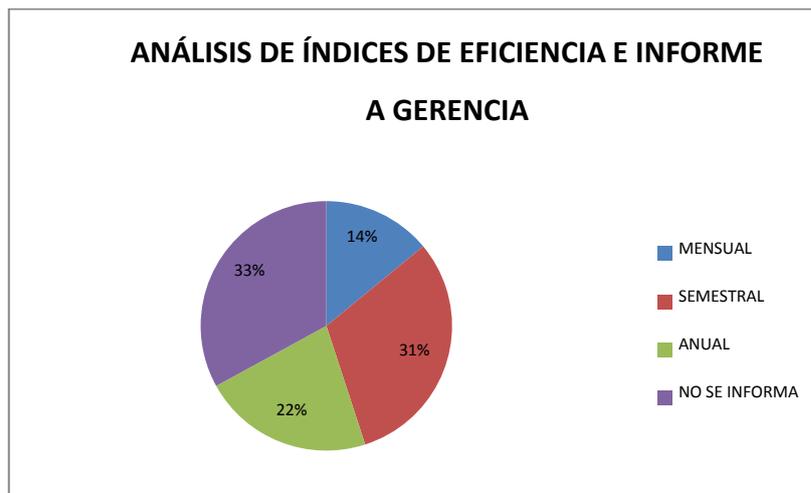
ANÁLISIS DE ÍNDICES DE EFICIENCIA E INFORME A GERENCIA

Cuadro N° 13

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
MENSUAL	5	14
SEMESTRAL	11	31
ANUAL	8	22
NO SE INFORMA	12	33
TOTAL	36	100

ANÁLISIS DE ÍNDICES DE EFICIENCIA E INFORME A GERENCIA

Gráfico N° 7



ANÁLISIS:

Los directivos cuando fueron encuestados acerca de la frecuencia con que se analiza los índices de eficiencia y emiten un informe a Gerencia respondieron de la siguiente manera: el 14% dijo que lo hacían mensualmente, el 31% dice que es semestralmente, el 22 que lo hacen anualmente y el 33% que lo hacen, por lo tanto se debería mejorar los canales de comunicación entre el personal de la Cooperativa y sobre todo con los directivos; ya que con un trabajo en equipo y la información pertinente se pueden alcanzar las metas y objetivos institucionales.

3.5.3 Resultados de las encuestas realizadas a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

1.- ¿Conoce usted todos los Servicios que le ofrece la Cooperativa para cubrir sus necesidades?

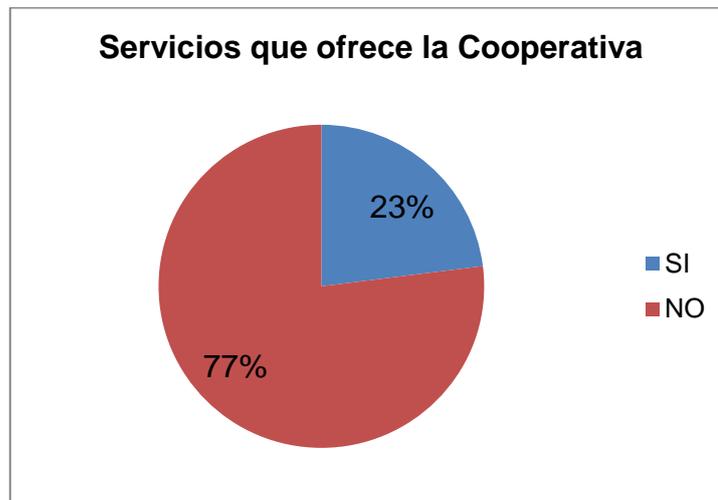
SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

Cuadro N° 14

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	35	23
NO	115	77
TOTAL	150	100

SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

Gráfico N° 8



ANÁLISIS:

La primera pregunta de las encuestas se estableció en relación con el conocimiento de los servicios que ofrece la Cooperativa con el propósito de cubrir las necesidades de sus socios obteniendo el 23% de los encuestados los conocen, mientras el 77% desconocen de estos servicios. Lo que implica que se debería buscar mejores canales de difusión para los servicios que presta y así generar mayor productividad en las operaciones y la satisfacción de sus socios.

2.- ¿Las personas que lo atienden son eficientes y amables en su trato?

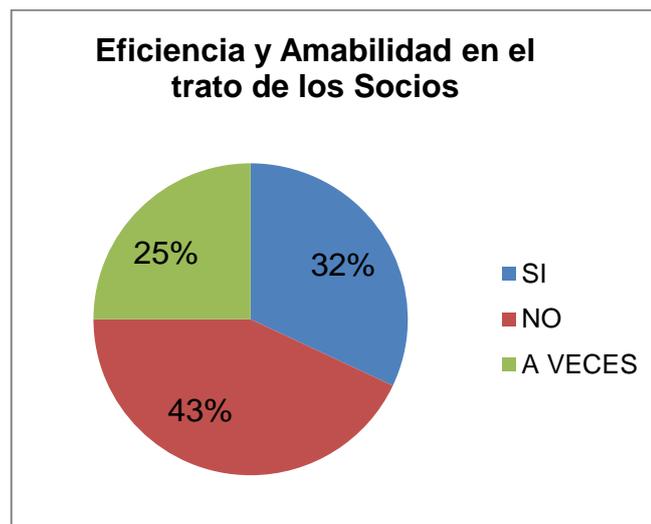
EFICIENCIA Y AMABILIDAD EN EL TRATO DE LOS SOCIOS

Cuadro N° 15

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	48	32
NO	65	43
A VECES	37	25
TOTAL	150	100

EFICIENCIA Y AMABILIDAD EN EL TRATO DE LOS SOCIOS

Gráfico N° 9



ANÁLISIS:

Los socios al ser encuestados con referencia al trato que reciben por parte del personal responden el 32% que si reciben un buen trato, el 25% que a veces y el 43% indican que en muchas ocasiones el trato de los funcionarios es poco amable, por lo que la gerencia se debería preocupar por la capacitación del personal en lo referente a relaciones humanas y personales.

3.- ¿Con relación a otras Cooperativas de Ahorro y Crédito las tasas de interés de la Cooperativa “MINGA” Ltda. son?

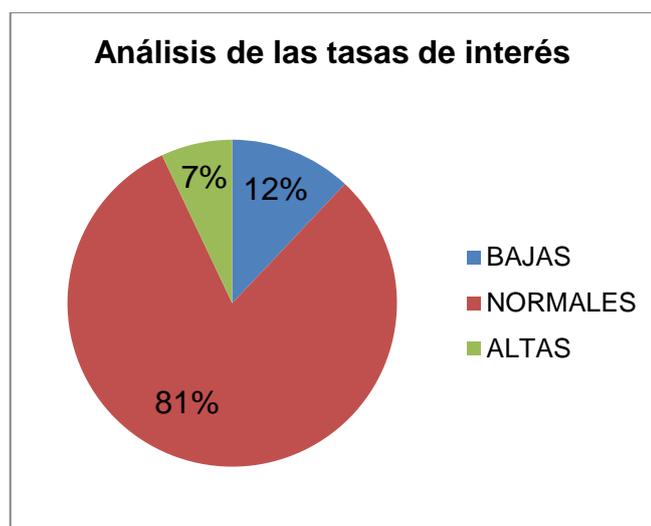
ANÁLISIS DE LAS TASAS DE INTERÉS

Cuadro N° 16

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
BAJAS	18	12
NORMALES	122	81
ALTAS	10	7
TOTAL	150	100

ANÁLISIS DE LAS TASAS DE INTERÉS

Gráfico N° 10



ANÁLISIS:

Las respuestas de los socios con respecto a las tasas de interés el 12% dicen que son bajas, el 81% respondieron que son normales y el 7% responden que son altas. Lo que indica que se debe seguir con las tasas de interés ya establecidas porque se encuentran dentro de los parámetros considerados por las demás Entidades Financieras.

4.- ¿Cree usted que existe eficiencia en los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.?

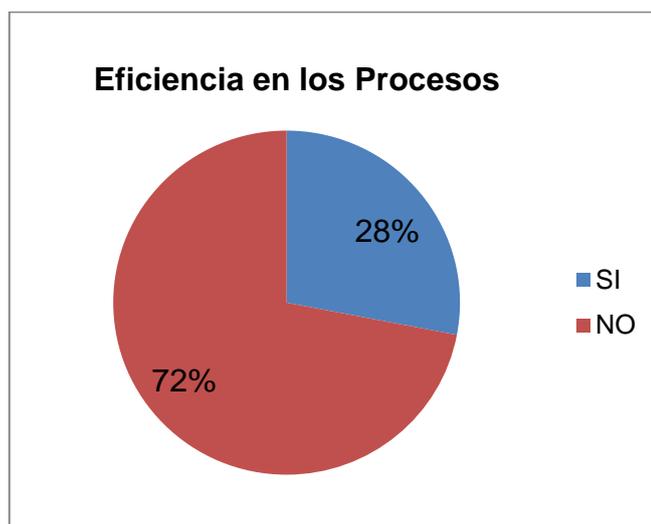
EFICIENCIA EN LOS PROCESOS

Cuadro N° 17

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	42	28
NO	108	72
TOTAL	150	100

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS

Gráfico N° 11



ANÁLISIS:

En cuanto a esta pregunta los socios respondieron el 28% que si son eficientes los procesos financieros, pero el 72% dijo que existe una gran ineficiencia de los mismos. Por lo tanto para tener un control adecuado de estos procesos se necesita realizar una Auditoría de Gestión con el propósito de incrementar la eficiencia en los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

5.- ¿La Cooperativa le garantiza seguridad en sus ahorros?

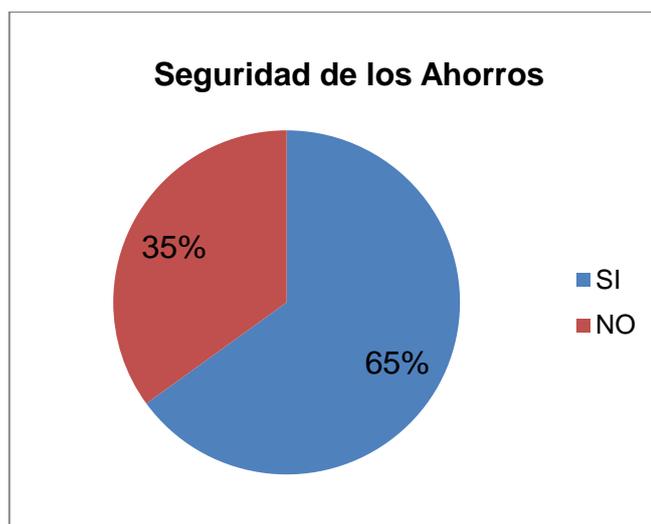
SEGURIDAD DE LOS AHORROS

Cuadro N° 18

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE %
SI	97	65
NO	53	35
TOTAL	150	100

SEGURIDAD DE LOS AHORROS

Gráfico N° 12



ANÁLISIS:

Al efectuar el análisis de esta pregunta sobre la seguridad de los ahorro de cada socio encontramos que un 65% de los encuestados se muestran complacidos con las políticas de seguridad en lo referente a las captaciones, mientras que un 35% dice que la Cooperativa no les brinda la suficiente confianza, ante esto se debe mejorar el plan estratégico de las captaciones de los socios para cumplir con todas las necesidades de los mismos.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada al inicio de la presente investigación acerca de la implementación de una Auditoría de Gestión realizada al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. es afirmativa porque se ha podido demostrar en base a las encuestas realizadas a los Directivos y Personal de la Institución, al responder el 100% a la pregunta N° 1 acerca de que una Auditoría de Gestión ayudará a incrementar la eficiencia en los procesos del departamento financiero, justifica de esta manera el continuar con la propuesta de investigación.

Además en base a las encuestas realizadas a los Directivos y Personal de la Cooperativa en la pregunta N° 5, el 75% afirma que mediante una Auditoría de Gestión se logrará incrementar la eficiencia en los procesos, y contribuir como un pilar fundamental para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En las encuestas realizadas a los Socios para saber cuan eficientes son los procesos financieros de la Cooperativa, en la pregunta N° 4, el 72% responden que existe una gran ineficiencia en los procesos financieros de la misma, además no hay un adecuado trato con respecto a los socios en base a la eficiencia y amabilidad de cada uno, todos estos factores impiden el alcance de los objetivos y metas institucionales.

CAPITULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.

4.1 INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. es una Institución Financiera regulada por la Ley de Cooperativas y el Reglamento General del Ministerio de Bienestar Social en calidad de Compañía Limitada, dirigida por la Asamblea General de Representantes, de esta manera la entidad fija sus objetivos y metas en base al alcance de los mismos, poniendo énfasis en la eficiencia de los procesos.

La presente propuesta acerca de una Auditoría de Gestión en el departamento financiero de la Institución, para incrementar la eficiencia en los procesos se compone de la siguiente manera: primero se debe establecer el objetivo de la propuesta, segundo se realiza un diagnóstico de los procesos, tercero es la propuesta misma que se desarrolla dentro de las 5 fases de la auditoría que son:

FASE I: Conocimiento Preliminar, esta investigación se basa en el método analítico-sintético ya que se hace a través de entrevistas realizadas a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., y así saber cuan efectiva es la eficiencia en los procesos de la misma. También recoge la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la Cooperativa.

FASE II: Sistema de Control Interno, se va evaluando el objetivo, las políticas y procedimientos en cada uno de los 5 componentes del Control Interno, estos son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión.

FASE III: Ejecución de la Auditoría, en esta fase se da a conocer los objetivos, los riesgos a enfrentarse y las actividades de control. Para en base a estos resultados se pueda contribuir al Incremento de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

FASE IV: Informes de Auditoría, en la cuarta fase de la Auditoría, una vez analizados los hallazgos se dan a conocer mediante un informe de auditoría en el cuál se van detallando los problemas, las áreas críticas y las posibles soluciones, para con esto contribuir a la toma de decisiones.

FASE V: Monitoreo, después de un largo proceso de evaluación se llega a la fase final que es emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones para que la Gerencia y los Directivos de la Cooperativa tomen las decisiones necesarias en beneficio de la misma, según sus requerimientos y necesidades para incrementar la eficiencia de los procesos.

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba, para incrementar la eficiencia en los procesos.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA de medios internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.
- Realizar una Auditoría de Gestión al departamento Financiero.
- Desarrollar las Fases de Auditoría de Gestión y evaluar los componentes de Control Interno, para incrementar la eficiencia en los procesos.
- Emitir un Informe de Auditoría a la Gerencia con la información suficiente y competente para incrementar la eficiencia en los procesos, y así contribuir a la toma de decisiones.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA

Para realizar una Auditoría de Gestión a través del método COSO se tomará en cuenta un análisis FODA, se deben analizar durante esta investigación las fortalezas y debilidades que son la base para realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, ya que estos responden a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, etc. En cambio los aspectos externos de la Cooperativa, es decir las oportunidades y amenazas son elementos ajenos a la Institución, estos son relevantes y sirven para diagnosticar el normal funcionamiento de la misma.

Matriz FODA

Cuadro N° 19

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia y calidad de la Institución probada a lo largo de los años	Inadecuada estructura organizacional
Excelentes paquetes financieros a disposición de la institución	Duplicidad de funciones
Infraestructura propia y adecuada	Mala planificación estratégica
Tasas de interés apropiadas	Falta de capacitación al personal
Capacidad de negociación	Falta de eficiencia en los procesos
Software propio acorde a las necesidades de la institución	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal
Mejoramiento de las políticas financieras	Deficiente comunicación interna y externa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda de socios por recursos necesarios para la inversión	Alto nivel de competencia
Grandes Avances Tecnológicos	Inestabilidad política y económica
Ingreso de nuevos servicios	Competencia desleal
Buena ubicación de la localidad	Cambios de leyes que rigen al país
Capacidad de financiamiento	Desastres naturales que afecten a la Cooperativa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” Ltda.
DEPARTAMENTO FINANCIERO
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Cuadro N° 20

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Gran experiencia y calidad de la Institución					●
Excelentes paquetes financieros					●
Infraestructura propia y adecuada					●
Tasas de interés apropiadas					●
Capacidad de negociación					●
Software propio acorde a las necesidades de la Institución					●
Mejoramiento de las políticas financieras					●
Inadecuada estructura organizacional		●			
Duplicidad de funciones	●				
Mala planificación estratégica	●				
Falta de capacitación al personal	●				
Falta de eficiencia en los procesos		●			
Falta de estímulos para el personal		●			
Deficiente comunicación interna y externa	●				
TOTAL	4	3	0	0	7
PORCENTAJE	29%	21%	0%	0%	50%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” Ltda.

**DEPARTAMENTO FINANCIERO
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

Cuadro N° 21

ASPECTOS EXTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNID.	GRAN OPORTUNID.
	1	2	3	4	5
Demanda de socios por recursos necesarios para la inversión					●
Grandes Avances Tecnológicos					●
Ingresos de nuevos servicios					●
Buena ubicación de la localidad					●
Capacidad de financiamiento					●
Alto nivel de competencia	●				
Inestabilidad política y económica	●				
Competencia desleal		●			
Cambios de leyes que rigen al país	●				
Desastres naturales que afecten a la Cooperativa	●				
TOTAL	4	1	0	0	5
PORCENTAJE	40%	10%	0	0%	50%

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del Departamento, la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que estará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

1= Debilidad Grave o muy importante

2=Debilidad menor

3= Equilibrio

4= Fortaleza menor

5= Fortaleza Importante

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

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento está estable y 1 mínimo que indica que la Cooperativa tiene problemas, la media es igual a 3,5.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

PONDERACIÓN MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Cuadro N° 22

No	FACTORES CLAVE INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Experiencia y calidad Institucional probada	0,071	5	0,36
2	Excelentes paquetes financieros	0,071	5	0,36
3	Infraestructura propia y adecuada	0,071	5	0,36
4	Tasas de interés apropiadas	0,071	5	0,36
5	Capacidad de negociación	0,071	5	0,36
6	Software propio	0,071	5	0,36
7	Mejoramiento de las políticas financieras	0,074	5	0,37
DEBILIDADES				
8	Inadecuada estructura organizacional	0,071	2	0,14
9	Duplicidad de funciones	0,071	1	0,07
10	Mala planificación estratégica	0,071	1	0,07
11	Falta de capacitación al personal	0,071	1	0,07
12	Falta de eficiencia en los procesos	0,071	2	0,14
13	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal	0,071	2	0,14
14	Deficiente comunicación interna y externa	0,074	1	0,07
TOTAL		1	45	3,23

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Internos es de 3,23 lo que indica que el departamento tiene más debilidades que fortalezas, se debe poner énfasis para tratar de mejorar estos puntos como la falta de Auditorías de Gestión en la Cooperativa, además se debe propender a mejorar las políticas financieras y buscar las alternativas que mejoren la comunicación interna y externa en la Institución, mejorando esas deficiencias la entidad podría ser más eficiente en los procesos que presta a la ciudadanía. A más se debe persistir

en las acciones que fortalecen la Institución ya que en gran parte son las que mantienen la excelente imagen que se ha logrado conseguir.

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de Departamento, la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que estará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

- 1= Amenaza importante
- 2= Amenaza menor
- 3= Equilibrio
- 4= Oportunidad menor
- 5= Oportunidad Importante

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

Para los resultados externos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento tiene más oportunidades y 1 mínimo que indica que el departamento enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,5.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

PONDERACIÓN MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Cuadro N° 23

No	FACTORES CLAVE EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de socios por recursos necesarios para la inversión.	0,1	5	0,5
2	Grandes Avances Tecnológicos	0,1	5	0,5
3	Ingreso de nuevos servicios	0,1	5	0,5
4	Buena ubicación de la localidad	0,1	5	0,5
5	Capacidad de financiamiento	0,1	5	0,5
AMENAZAS				
6	Alto nivel de competencia	0,1	1	0,1
9	Inestabilidad política y económica	0,1	1	0,1
12	Competencia desleal	0,1	2	0,2
13	Cambios de leyes que rigen al país	0,1	1	0,1
14	Desastres naturales que afecten a la Cooperativa	0,1	1	0,1
TOTAL		1	32	3,10

ANÁLISIS

El resultado obtenido en la Matriz de Medios Externos es de 3,10 lo que indica que el departamento tiene más amenazas que oportunidades, valor que al estar por debajo del promedio indica que las situaciones externas en la Institución se están recibiendo de una manera adecuada y adaptándolas para obtener la mayor cantidad de beneficios de estas, no obstante existen factores en los que se debería tomar medidas adecuadas para que no afecten en su totalidad y que no representen una gran desventaja en relación a la

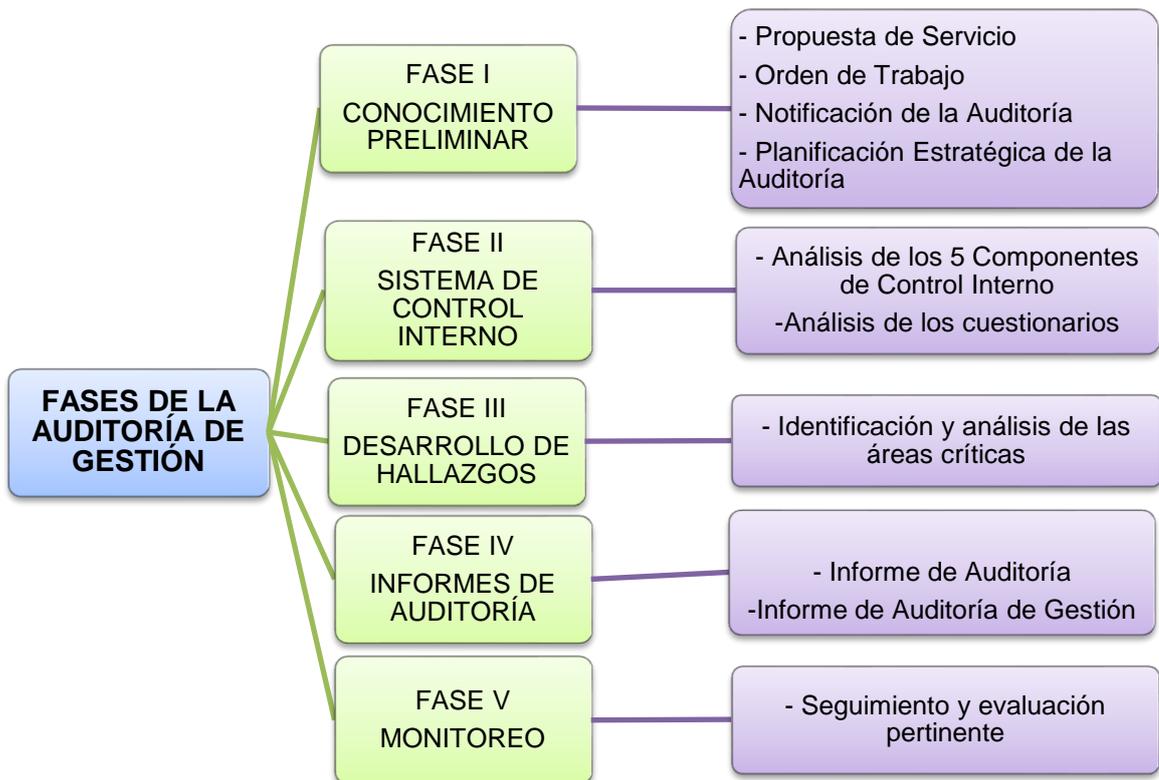
competencia. Además se debe continuar aprovechando al máximo los factores clave que nos favorecen para continuar en la posición que se ha alcanzado hasta el momento.

4.4. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La presente investigación se basa en el criterio de varios autores, pero el criterio más acertado fue el de Milton Maldonado con su libro Auditoría de Gestión 3ra Edición, porque en este libro se encuentra de manera más detallada las Fases de Auditoría de Gestión que se pueden aplicar a la Cooperativa. Para esto se realizó un análisis de las ideas de los diferentes autores y puedo emitir mi criterio, llegando a la conclusión de que: la Auditoría de Gestión consta de 5 fases las cuales después de su desarrollo ayudarán a incrementar la eficiencia en los procesos.

FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico N° 13



HOJA DE ABREVIATURAS

Cuadro N° 24

DETALLE	ABREVIATURA
Alexandra Jacqueline Guambo Remache	AJGR
Archivo Permanente	AP
Propuesta de Servicios	PS
Orden de Trabajo	OT
Notificación de inicio de la Auditoría	NIA
Planificación Estratégica de la Auditoría	PEA
Evaluación del Control Interno de la Institución (COSO)	ESI
Análisis de porcentajes de los cuestionarios	APC
Determinación de Hallazgos	DH
Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades.	HVR
Análisis de Indicadores de Gestión	AIG
Informe de Auditoría de Gestión	IAG

4.4.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

4.4.1.1. Archivo Permanente

4.4.1.1.1 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO FINANCIERO

Cuadro N° 25

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
<u>OBJETIVO</u>				
Determinar el compromiso de colaboración con los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. Sucursal Riobamba, con la finalidad de obtener la información requerida para esta investigación.				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Propuesta de servicios.	PS	AJGR	09/11/2012
2	Orden de trabajo.	OT	AJGR	11/11/2012
3	Notificación de inicio de la Auditoría.	NIA	AJGR	15/11/2012
4	Planificación Estratégica de la Auditoría	PEA	AJGR	16/11/2012

4.4.1.1.2 Propuesta de Servicios

Riobamba, 9 de Noviembre del 2012

Licenciado

Edwin Maza

GERENTE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MINGA" LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de quien va a ejecutar el trabajo de investigación. El motivo de la presente es para agradecerle la apertura que se me ha brindado, al proporcionarme la información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

La propuesta comprende:

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

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

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.

4.4.1.1.3 Orden de Trabajo

SECCIÓN: Auditoría

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

Riobamba, 11 de Noviembre del 2012

En cumplimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. Sucursal Riobamba autoriza la Gerencia a la Srta. Alexandra Guambopara que realice una Auditoría de Gestión, al Departamento Financiero de la Institución.

OBJETIVOS:

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

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.

4.4.1.1.4 Notificación de inicio de examen

Riobamba, 15 de Noviembre del 2012

Licenciado

Edwin Maza

GERENTE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MINGA" LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento salud, el motivo de la presente es para agradecerle la apertura que se nos ha brindado, al proporcionarnos la información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación titulada "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. SUCURSAL RIOBAMBA, PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS" previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

Yo, Alexandra Jacqueline Guambo Remache con C.I. 060449933-5 realizaré la Auditoría de Gestión de acuerdo a las normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener la evidencia pertinente y sustentable. Y con colaboración de los Directivos, Personal y Socios de la Cooperativa con respecto a la información que ellos me puedan facilitar, poder evaluar en cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Por la atención que se digne dar a la presente le agradezco.

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.
AUDITORA

AP 4/4

4.4.1.1.5. Planificación Estratégica de la Auditoría

4.4.1.1.5.1 Memorando de Planificación

Riobamba, 16de Noviembre del 2012

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

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

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

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.
AUDITORA

4.4.2. FASE II: Evaluación del Control Interno

4.4.2.1 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO FINANCIERO

Cuadro N° 26

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
<u>OBJETIVO</u> Analizar y evaluar los procesos del Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. Sucursal Riobamba, con la finalidad de detectar deficiencias y emitir las recomendaciones necesarias.				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Evalúe del Control Interno de la Institución mediante el método COSO.	ECI	AJGR	20/11/2012
2	Análisis del porcentajes de los cuestionarios	APC	AJGR	11/12/2012

1. AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Integridad y Valores Éticos

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

1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1		1		1		Tienen un Reglamento Interno
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	1		1			0	
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		Si como descuentos, amonestaciones, etc.
6	¿Hay un ambiente laboral basado en valores humanos? (respeto, confianza, honestidad, etc)?	1		1		1		
TOTAL		6		6		5		17

CT=	CT	=	17	=	94%	Confianza=	94%
	CP		18			Riesgo=	6%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la Gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en el departamento y el nivel de habilidades y conocimientos que se requiere.

1.2 COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La entidad cuenta con un manual de funciones?	1		1		1		
2	¿El personal del departamento Financiero cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1		1		1		
3	¿Se efectúan evaluaciones de desempeño laboral de manera permanente?	1		1		1		Desde la matriz envían formatos para evaluar al personal.
4	¿La entidad se preocupa por la formación profesional del personal que les permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1			0		0	No existe real apoyo a la formación profesional del personal
5	¿Sus habilidades son valoradas en la Institución?	1		1		1		
	TOTAL	5		4		4		13

CT=	CT	=	13	=	87%			Confianza=	87%
	CP		15					Riesgo=	13%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes son las actitudes hacia información financiera.

1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
3	¿Se da rotación de personal en el departamento financiero?		0		0		0	Cada persona labora en su puesto de trabajo.
4	¿La gerencia controla las operaciones en la entidad especialmente las financieras?	1		1		1		
5	¿La información la mantiene en red?	1		1		1		
6	¿Existen archivos de documentos que respalden la información?	1		1		1		
7	¿Está de acuerdo con respecto a la información financiera y contable en el contenido y en la forma?	1		1		1		
8	¿Existe algún sistema computarizado para las operaciones financieras y contables?	1		1		1		
9	¿El sistema arroja reportes de las operaciones financieras y contables?	1		1		1		
TOTAL		8		8		8		24

CT=	CT	=	24	=	89%	Confianza=	89%
	CP		27			Riesgo=	11%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Estructura Organizativa

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

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1			0		0	En lo interno no existe.
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		1		
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		1		
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1		A nivel institucional sí.
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1			0	
6	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	1		1		1		
	TOTAL	6		5		4		15

CT=	CT	=	15	=	83%	Confianza=	83%
	CP		18			Riesgo=	17%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

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

1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de institución, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1		1		1		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		1		
3	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		
4	¿Existen parámetros establecidos para realizar la delegación de funciones?	1		1		1		
5	¿El Gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada al jefe del departamento?	1		1		1		
6	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se manejan en el departamento?	1		1		1		
TOTAL		6		6		6		18

CT=	CT	=	18	=	100%	Confianza=	100%
	CP		18			Riesgo=	0%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

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

1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal existen procedimientos de capacitación, evaluación y sanción del personal?	1		1		1		
2	¿La selección del personal se basa en la capacidad y el desempeño?	1		1		1		En la entrevista se ve sus conocimientos.
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1			0	
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1			0	1		
TOTAL		5		4		4		13

CT=	CT	=	13	=	87%	Confianza=	87%
	CP		15			Riesgo=	13%

2. VALORACIÓN DE RIESGO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

ALCANCE:Objetivos

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

2.1 OBJETIVOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	1		1			0	
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1			0	
3	¿Los objetivos se han definido en base a su estructura organizacional?	1		1		1		
4	¿La gerencia evalúa el desempeño de cada departamento con relación a la meta institucional?	1			0	1		
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1		
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones?	1			0	1		
7	¿Se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales?	1			0	1		La matriz establece parámetros a alcanzar.
TOTAL		7		4		5		16

CT=	CT	=	16	=	76%			Confianza=	76%
	CP		21					Riesgo=	24%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo ongoing, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellas que puedan afectar al área financiera.

2.2 RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	1		1		1		Se hace con todo el personal.
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0	1			0	Todos los riesgos son tomados en cuenta.
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?	1		1		1		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		1		
5	¿Identificando un riesgo en el departamento se involucra a toda la organización para que sea tomada en cuenta?	1		1			0	
6	¿Existe mecanismos adecuados para identificar riesgos?		0		0		0	
	TOTAL	4		5		3		12

CT=	CT	=	12	=	67%			Confianza=	67%
	CP		18					Riesgo=	33%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

ALCANCE: Análisis de riesgos y su proceso

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados en el proceso.

2.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		Se toman medidas para solucionarlos.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	1		1		1		
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1			0		0	Se hace de acuerdo al decrecimiento.
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1			0	
	TOTAL	4		3		2		9

CT=	CT	=	9	=	75%	Confianza=	75%
	CP		12			Riesgo=	25%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

ALCANCE: Manejo del cambio

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

2.4 MANEJO DEL CAMBIO								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?	1		1			0	Quando cambia una normativa se informa inmediatamente.
2	¿Existen controles que aseguren si las acciones del departamento se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar al departamento?	1		1		1		
4	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?	1			0	1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1			0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar al departamento?	1			0		0	Se actúa después de ocurrido el hecho.
TOTAL		6		4		3		13

CT=	CT	=	13	=	72%	Confianza=	72%
	CP		18			Riesgo=	28%

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Tipos de Actividades de Control

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
2	¿Cada departamento opera coordinadamente con los otros departamentos de la entidad?	1			0		0	Falta de comunicación entre el personal.
3	¿La documentación sobre operaciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
4	¿Para las diversas actividades del departamento se tiene primero la autorización del Gerente?	1		1		1		
5	¿Las operaciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		1		Todo es registrado para verificación.
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, están protegidos por los mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas?	1		1		1		Cada funcionario tiene su clave de acceso al sistema.
7	¿Se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión operativa y financiera?	1		1		1		
8	¿En la entidad existe información e indicaciones para los clientes que permitan mantener seguridad?	1			0	1		
TOTAL		8		6		7		21

CT=	CT	=	21	=	88%	Confianza=	88%
	CP		24			Riesgo=	13%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Control sobre los Sistemas de Información

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

3.2 CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		1		El personal encargado del software lo actualizan siempre.
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, proceso, almacenamiento y salida de datos?	1		1		1		
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?	1		1		1		
4	¿Monitorea la gerencia en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en proceso?	1		1			0	
5	¿Se capacita al personal para el manejo de sistemas informáticos?	1		1		1		
6	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la entidad?		0		0		0	No hay ninguna opción.
7	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1		1		1		
8	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando para la toma de decisiones?	1		1		1		
9	¿Se respalda la información que maneja el departamento?	1		1		1		
10	¿El departamento financiero cuenta con el hardware adecuado para realizar el trabajo?	1		1			0	
11	¿Se realiza con frecuencia mantenimiento a los equipos?	1			0		0	Solo cuando fallan.
TOTAL		10		9		7		26
CT=	CT	=	26	=	79%	Confianza=	79%	
	CP		33			Riesgo=	21%	

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1 INFORMACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		1		
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		1		Todos los días se manejan reportes.
5	¿El flujo informativo circula en el sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1			0	
TOTAL		5		5		4		14

CT=	CT	=	14	=	93%	Confianza=	93%
	CP		15			Riesgo=	7%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

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

4.2 COMUNICACIÓN								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y efectividad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba?	1			0	1		El personal financiero comunica los hechos a gerencia.
3	¿El jefe financiero mantiene actualizado al Gerente del desempeño y ocurrencias del departamento?	1		1		1		
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1		1		
TOTAL		4		3		4		11

CT=	CT	=	11	=	92%	Confianza=	92%
	CP		12			Riesgo=	8%

5. SUPERVISIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Actividades de Monitoreo

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

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

CT=	CT	=	10	=	83%	Confianza=	83%
	CP		12			Riesgo=	17%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.

COMPONENTE: Supervisión

ALCANCE: Reportes de Deficiencias

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

5.2 REPORTE DE DEFICIENCIAS								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		1		
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tomen las medidas necesarias?	1		1		1		
4	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1			0	1		
TOTAL		4		3		4		11

CT=	CT	=	11	=	92%	Confianza=	92%
	CP		12			Riesgo=	8%

4.4.2.2 Análisis de porcentajes de cada cuestionario de evaluación

1. Ambiente de Control

✓ Integridad y Valores Éticos

El nivel de Confianza es del 94%, es decir, cuenta con un alto porcentaje de confiabilidad debido a que la Institución tiene un código de conducta intachable que consta en el reglamento interno de la misma, el cual es divulgado entre el personal, generando un adecuado clima laboral, se aplican las sanciones correspondientes en forma adecuada y el personal ve al Gerente como un ejemplo a seguir. Los aspectos evaluados se cumplen satisfactoriamente, sin embargo existe un 6% de Riesgo por lo que se recomienda continuar cumpliendo los parámetros analizados y mejorarlos para alcanzar un mejor ambiente de trabajo.

✓ Compromiso por la Competencia Profesional del Personal

En este cuestionario el nivel de confianza es del 87%, ya que la Institución no se preocupa por la formación profesional del personal, ni por la actualización de conocimientos de estos; generando de esta manera un riesgo del 13%, lo que significa que el personal se mantiene al margen de nuevos métodos y prácticas profesionales. Ante esta situación se debería destinar una Partida Presupuestaria para ayudar al personal a mejorar su capacidad profesional, no solo con cursos de capacitación sino también incentivándolos a la obtención de un título de más alto nivel profesional.

✓ Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

En la Institución y en el departamento Financiero el nivel de Confianza es del 89%, mientras que el de riesgo es del 11%, debido a que no se realiza la rotación del personal, generando de esta manera que no exista verdadero apoyo ni colaboración puesto que cada quién solo se dedica a ejecutar sus tareas y no colabora con los demás departamentos. Ante esto la gerencia

debería crear políticas de rotación del personal para que todos tengan conocimiento de las actividades que se ejecutan en el Departamento y se puedan cubrir necesidades en casos de ausencia, y así incrementar la eficiencia departamental y brindar un servicio de calidad a los socios.

✓ **Estructura Organizativa**

En este cuestionario el nivel de confianza es del 83%, y el riesgo del 17%, es decir, el departamento Financiero no tiene su propia estructura organizacional, lo que genera que no se definan las líneas de autoridad y responsabilidad. Además no existen suficientes funcionarios con capacidad de dirección y supervisión en el departamento financiero porque no poseen preparación y experiencia. Por lo que la Institución debería crear Organigramas para cada departamento puesto que así se delimitaría la autoridad y las responsabilidades de cada persona dentro de la Institución.

✓ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

El nivel de confianza en esta evaluación es del 100%, debido a que los funcionarios de la Institución comprenden y respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de la Institución, generando de esta manera conformidad con las disposiciones que se generen, sin importar que no exista una estructura organizacional adecuada. Pero se debería generar una estructura organizativa por cada departamento para que se tenga bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en cada uno de estos, evitando posibles diferencias futuras.

✓ **Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos**

En la Institución el nivel de confianza es del 87% ya que se cumple adecuadamente los procesos de selección y reclutamiento del personal. Pero el nivel de riesgo es del 13% porque no se generan los incentivos necesarios para que el personal genere mayor productividad. La Institución debería crear un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de tal manera que exista independencia en la toma de decisiones en selección y todo lo relativo al personal.

2. Valoración de Riesgo

✓ **Objetivos**

En este subcomponente el nivel de confianza es del 76%, y su riesgo corresponde al 24%, esto se da porque no todos los funcionarios de la Cooperativa conocen la misión, visión y objetivos de la Institución, por lo tanto ignoran si los mismos son claros, además no se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales. Por tal motivo la Gerencia debe difundir la misión, visión y objetivos de la Institución a todos los funcionarios, para que así se realice un trabajo conjunto que encamine a cumplir los objetivos, actualizar las políticas y comunicar constantemente la filosofía de la Institución al personal; además debe realizar evaluaciones con índices de eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos.

✓ **Riesgos**

El nivel de confianza de este es del 67%, es decir, en la Institución todos los riesgos son valorados de igual manera y tienen la misma importancia sean provenientes por factores internos o externos y se tratan de solucionar todos por igual. Pero existe también un riesgo del 33%, porque no se cuenta con mecanismos adecuados para identificar los riesgos y esto puede causar un estancamiento en el alcance de los objetivos institucionales. Entonces para

evitar esto la Institución debe realizar un sistema adecuado para la valoración de los riesgos; y después un análisis detallado de los riesgos que se pudieren presentar para saber la proveniencia de este y la magnitud con la que afectará, para tomar las medidas más adecuadas y así incrementar la eficiencia en los procesos.

✓ **Evaluación de los Riesgos**

Este cuestionario dio como resultado el nivel de confianza del 75%, la Institución analiza los riesgos y toma medidas para solucionarlos, pero existe un riesgo del 25% que es un alto porcentaje debido a que para interpretar el efecto que causa un riesgo no existen mecanismos adecuados y por esta razón se hace en base al decrecimiento de los procesos. Para evitar esto se debería definir parámetros de análisis de riesgos en todos los departamentos para no esperar a que los riesgos causen efectos y esto cause ineficiencia en los procesos pero sobre todo la inestabilidad institucional.

✓ **Manejo de Cambio**

Este subcomponente cuenta el un nivel de confianza del 72%, y con un nivel del riesgo del 28%, es decir en el departamento no conocen las medidas precautelares para hacer frente a un riesgo; no se han determinado mecanismos para anticiparse a los cambios que pueden afectar al mismo. Para esto se debe determinar estrategias que permitan la adaptación del personal a cambios que puedan afectar al departamento y generar capacitación al personal acerca de dichos cambios, con el fin de que el personal pueda responder positiva y eficientemente, evitando problemas de toda índole.

3. Actividades de Control

✓ Tipos de Actividades de Control

Las actividades de control tienen un nivel de confianza del 88% porque son manejadas en forma adecuada en la Institución, pero existe un nivel de riesgo del 13% porque existe inconformidad con las relaciones que se mantienen entre cada departamento en la Institución generando conflictos y que no se efectúe un verdadero trabajo en equipo, además el jefe del departamento no proporciona la debida información e indicaciones que permitan brindar seguridad a la dependencia, a los socios y funcionarios. Para esto se debería fomentar el compañerismo, dando capacitación de trabajo en equipo y creando un adecuado campo laboral, además de establecer medidas de seguridad adecuadas para las instalaciones físicas de forma inmediata, que permitan brindar una adecuada protección y custodia de los recursos de los que dispone y maneja el departamento.

✓ Control sobre los Sistemas de Información

El nivel de confianza es del 79%, pero el nivel de riesgo también es alto porque tiene un 21%, esto se debe a que la Institución no capacita adecuadamente al personal cuando existen cambios en el software, además este sistema no mantiene operaciones de auditoría, debido a que se cuenta con buenos paquetes informáticos la Gerencia debería tener un control sobre las operaciones y las obras de mantenimiento, ya que estas no se dan constantemente sino cuando falla un componente de un equipo informático. La Gerencia debería capacitar al personal en asuntos tecnológicos y cada que se realicen cambios en el software, además a este se le deberían incluir operaciones de auditoría y de control de tal manera que se pueda obtener informes en momentos determinados. También se debe dar mantenimiento al equipo informático por lo menos dos veces al año.

4. Información y Comunicación

✓ Información

En este subcomponente el nivel de confianza es del 93%, debido a que la Institución maneja un sistema de información adecuado, obteniendo información oportuna y de calidad; el nivel de riesgo es del 7%, pese a un buen sistema de información se debería instalar un sistema de control de correspondencia automatizado, con el fin de tener un control efectivo sobre la documentación y se debería continuar con las buenas labores en el departamentoperó siempre tratando de mejorarlas.

✓ Comunicación

El nivel de confianza es del 92%, pese a que el personal financiero no mantienen comunicación directa con el Gerente ya que todo lo informan al Jefe Financiero, el mismo que se encarga de comunicar a gerencia; pero existe un nivel de riesgo del 8%, ya que las comunicaciones son receptadas y estas se difunden por los canales de comunicación, facilitando las actividades pero no seguras de que lleguen a su destino. Para que esto no suceda se debería fomentar en el personal financiero la comunicación directa, para que exista mayor fluidez de la misma, además de continuar con las labores en el departamento, de comunicación pero siempre tratando de mejorarlas.

5. Supervisión

✓ Actividades de Monitoreo

El nivel de confianza es del 83%, porque se realiza supervisiones y verificaciones al personal y las actividades que desarrollan, además se revisan y analizan los informes que llegan a la Institución; pero el nivel de riesgo es del 17%, porque el Gerente no realiza sus propias pruebas para comprobar las informaciones que le son notificadas. Para mejorar la supervisión en el transcurso del proceso que permitan evaluar los resultados, el Gerente debería

tener parámetros propios de evaluación interna para obtener sus pruebas y compararlas con los informes que le son remitidos y tomar las decisiones adecuadas con información más verídica.

✓ **Reporte de Deficiencias**

En este subcomponente el nivel de confianza es del 92%, el de riesgo es del 8%, es decir, se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función, únicamente cuando hay problemas y no cuando se pueda tomar decisiones para mitigar riesgos y evitar dichos problemas. Para esto mejor se debería realizar evaluaciones al sistema de control interno del departamento financiero y comunicar los hallazgos de deficiencias a los directivos, con el fin de que se puedan aplicar acciones preventivas y correctivas en cada caso.

4.4.3. FASE III: Determinación de Hallazgos

4.4.3.1 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO FINANCIERO

Cuadro N° 27

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
<u>OBJETIVO</u>				
Determinar los riesgos y emitir las recomendaciones necesarias. Analizar los niveles de eficiencia, tiempo, gastos, ética y cumplimiento de valores. Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución.				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Determinación de Hallazgos.	DH	AJGR	05/01/2013
2	Hoja de Valoración de Riesgos.	HVR	AJGR	21/01/2013
3	Análisis de Indicadores de Gestión.	AIG	AJGR	11/02/2013

4.4.3.2 Determinación de los Hallazgos encontrados en los cuestionarios

AMBIENTE DE CONTROL

1. PARÁMETRO: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

CONDICIÓN:

En la Institución existe un Reglamento Interno, el cual no es comunicado entre todo el personal, lo que genera un ambiente laboral inadecuado.

CRITERIO:

El personal de la Institución debe mostrar interés en cuanto al conocimiento del Reglamento Interno, de manera individual para que una vez entendido se pueda divulgar con los demás de su equipo de trabajo.

CAUSA:

Falta de comunicación de la Gerencia y Directivos de la Cooperativa con el personal de los diferentes departamentos.

EFECTO:

Existe el riesgo de que el personal no cuente con un código de conducta intachable, y por tal motivo el ambiente laboral no esté basado en valores humanos y esto impida el trabajo en equipo y por ende un retraso en sus funciones.

CONCLUSIÓN:

En la Institución existe un Reglamento Interno, del cual existe poca comunicación entre el personal del nivel operativo generando un inadecuado ambiente laboral. Se aplican las sanciones correspondientes y el personal ve en el Gerente un ejemplo a seguir.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda seguir con los parámetros analizados para tener un buen ambiente de trabajo. Además se debe extender la información sobre el tema de valores éticos y de conducta en el nivel operativo de la entidad con el fin de obtener un trabajo institucional en conjunto.

2. PARÁMETRO: COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL

CONDICIÓN:

La Institución cuenta con un manual de funciones, el personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña; pero en el departamento Financiero no se apoya al personal para su formación profesional; por lo que la preparación y capacitación depende de cada empleado.

CRITERIO:

El personal de la Institución será responsable por su capacitación y actualización de conocimientos, de manera individual por lo menos 1 vez al año.

CAUSA:

La falta de comunicación y organización del personal del Departamento Financiero, para que se realicen las capacitaciones de manera oportuna y necesaria a todo el personal.

EFECTO:

Existe el riesgo de que impida el cumplimiento de los objetivos institucionales, generando pérdida de socios de la Institución, puesto que no se contará con buenas bases de financiamiento para poder brindarles un buen servicio financiero.

CONCLUSIÓN:

La Institución no se preocupa por la formación profesional del personal, ni por la actualización de conocimientos de estos, generando de esta manera que se mantengan al margen de nuevos métodos y prácticas profesionales.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debería incentivar al personal a mejorar su capacidad profesional, para que las actividades que desempeñen sean más eficientes y conlleven al

cumplimiento de los objetivos y metas. También se debería generar el deseo del personal para que obtuviere un título de más alto nivel profesional.

3. PARÁMETRO: FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN

CONDICIÓN:

En el Departamento Financiero no se realiza el proceso de Rotación del Personal, por lo que no existe duplicidad de funciones.

CRITERIO:

La Gerencia y los directivos de la Institución, establecerán acciones orientadas a la rotación del personal, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

CAUSA:

Falta de coordinación y conocimiento de parte de las principales autoridades quienes no tomaron la decisión de normar la rotación de personal a nivel de cada Departamento.

EFEECTO:

El personal adquiere una automatización por las labores que realiza y se siente incapaz de fungir en otra dependencia, además en caso fortuito de ausencia de un colaborador se generarían conflictos puesto que no va a haber personal con el conocimiento necesario para sustituirlo.

CONCLUSIÓN:

En la Institución y en el Departamento Financiero no se realiza la rotación del personal, generando de esta manera que no exista verdadero apoyo ni colaboración puesto que cada quién solo se dedica a ejecutar sus tareas y no colabora con los demás departamentos.

RECOMENDACIÓN:

La gerencia debería crear políticas de rotación del personal para que todos tengan conocimiento de las actividades que se ejecutan en el Departamento y se puedan cubrir necesidades en casos de ausencia, y así incrementar la eficiencia departamental brindando un servicio de calidad a los socios de la Institución.

4. PARÁMETRO: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**CONDICIÓN:**

El Departamento Financiero no cuenta con su propia estructura organizacional, por lo que no se define con claridad las líneas de autoridad, dentro del mismo.

CRITERIO:

Se debería crear un organigrama estructural para el Departamento Financiero, para en base a esto definir de mejor manera las funciones de cada uno del personal.

CAUSA:

Falta de preocupación por parte de la Gerencia y Directivos de la Institución, en realizar una mejor organización, para que el personal del Departamento Financiero cumpla con satisfacción sus obligaciones.

EFECTO:

Despreocupación del personal por no saber con exactitud cuales son sus responsabilidades, motivo por el cual exista ineficiencia en sus funciones y por ende en los procesos financieros.

CONCLUSIÓN:

El Departamento Financiero no tiene su propia estructura organizacional, lo que genera que no se definan las líneas de autoridad y responsabilidad. Además no existen suficientes funcionarios con capacidad de dirección y supervisión en el departamento financiero porque no poseen los conocimientos necesarios, preparación y experiencia.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debería crear Organigramas para cada departamento puesto que así se delimitaría la autoridad y las responsabilidades de cada persona dentro de la Institución. También debe fomentar al personal para que adquiera preparación universitaria y capacitación dentro y fuera de la entidad, a través de incentivos y motivaciones.

5. PARÁMETRO: ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**CONDICIÓN:**

En la Institución existen políticas apropiadas en base al conocimiento y experiencia laboral, para delegar funciones también se toma en cuenta la antigüedad de trabajo.

CRITERIO:

La Gerencia debería revisar si el personal del departamento Financiero están cumpliendo con las funciones a ellos designadas, y también debe tomar en cuenta de que si existe el personal suficiente para la complejidad de las actividades y sistemas que se manejan en el mismo.

CAUSA:

La despreocupación por parte de la Gerencia en cuanto a la asignación de autoridad y responsabilidad en el departamento Financiero.

EFEECTO:

El personal del departamento Financiero viendo la despreocupación del Gerente podría no respetar las líneas de autoridad y responsabilidad, provocando un mal trabajo en equipo.

CONCLUSIÓN:

Los funcionarios de la Institución comprenden y respetan las líneas de autoridad y responsabilidad, generando de esta manera conformidad con las

disposiciones que se generen, sin importar que no exista una estructura organizacional adecuada.

RECOMENDACIÓN:

Se debería generar una estructura organizativa por cada departamento para que se tenga definidas la autoridad y responsabilidad en cada una de estos, evitando posibles diferencias futuras.

6. PARÁMETRO: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

CONDICIÓN:

En el Departamento Financiero existe la carencia de incentivos al personal porque no reciben ninguna clase de premio o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus operaciones.

CRITERIO:

La Gerencia y Directivos propondrán un plan de promociones, ascensos e incentivos para el personal de la Institución.

CAUSA:

No se ha analizado ni se ha optado por la opción de otorgar incentivos a los trabajadores de la Institución para generar incrementos en la productividad, además no existen políticas establecidas respecto a la entrega de incentivos al personal.

EFECTO:

El personal puede bajar sus niveles de productividad puesto que no mantiene vivos sus deseos por demostrar toda su capacidad al saber que no será premiado por su esfuerzo y dedicación en sus labores.

CONCLUSIÓN:

Se cumple adecuadamente los procesos de selección y reclutamiento del personal. Además no se generan los incentivos necesarios para que el personal genere mayor productividad.

RECOMENDACIÓN:

Se debería crear un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de tal manera que exista independencia en la toma de decisiones en selección y todo lo relativo al personal.

VALORACIÓN DE RIESGO**1. PARÁMETRO:OBJETIVOS****CONDICIÓN:**

En el Departamento Financiero desconocen la misión, visión, objetivos, valores, principios y estructura organizacional, lo que impide de alguna manera luchar por alcanzar las metas Institucionales.

CRITERIO:

Se podrán crear objetivos y políticas al interno de cada estamento de la Institución siempre y cuando estén encaminadas a la consecución de nuevas metas Institucional.

CAUSA:

Falta de coordinación y comunicación entre los altos mandos y el personal de cada estamento, puesto que ellos deberían mentar las situaciones que generen mejoras para la Institución.

EFECTO:

El personal pierde sentido de pertinencia a las labores que ejecuta puesto que no tiene algo especificado por quién dar lo mejor de sí, es decir en el Departamento Financiero no se sigue un mismo ideal ni un estatus a donde llegar.

CONCLUSIÓN:

Los funcionarios no conocen la misión, visión, objetivos, valores, principios y estructura organizacional de la Institución, por lo tanto ignoran si los mismos son claros. Además no se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

Difundir la misión, visión, valores, principios y objetivos de la Institución a todos los funcionarios, para que así se realice un trabajo conjunto que encamine a cumplir las metas. Actualizar las políticas y comunicar constantemente al personal de la Institución. Además realizar evaluaciones con índices de eficiencia para alcanzar los objetivos institucionales.

2. PARÁMETRO: RIESGOS**CONDICIÓN:**

Se identifican los riesgos y todos son tomados en cuenta sin importar el nivel, ya que todos los riesgos son considerados importantes para tratarlos y buscar las medidas correctivas pertinentes.

CRITERIO:

Se debería crear mecanismos adecuados para identificar riesgos con anticipación y no en el momento en el que suceden.

CAUSA:

La falta de un adecuado sistema de valoración podría provocar que el algún momento los riesgos detectados provoquen daños irreparables para la Institución.

EFEECTO:

Puede causar en estancamiento con relación al alcance de los objetivos institucionales y por lo tanto un retraso en el desarrollo de la Cooperativa.

CONCLUSIÓN:

En la Institución todos los riesgos son valorados de igual manera y tienen la misma importancia sean provenientes por factores internos o externos y se tratan de solucionar todos por igual. No se cuenta con mecanismos adecuados para identificar los riesgos y esto puede causar un estancamiento en el alcance de los objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debe realizar un sistema adecuado para la valoración de los riesgos; y después un análisis detallado de los riesgos que se pudieren presentar para saber la proveniencia de este y la magnitud con la que afectará, para tomar las medidas más adecuadas y así incrementar la eficiencia en los procesos.

3. PARÁMETRO: EVALUACIÓN DE RIESGOS**CONDICIÓN:**

Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos, se evalúa la probabilidad de ocurrencia del riesgo, no existe un adecuado proceso de valoración de riesgos por tal motivo se hace de acuerdo al decrecimiento.

CRITERIO:

Se debería tomar medidas para detectar los riesgos antes de que sucedan y crear un sistema adecuado para valorar los riesgos y que no afecten a la Institución.

CAUSA:

Mala valoración de los riesgos y confusión en la toma de decisiones.

EFECTO:

Retraso en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa, y por ende a su desarrollo.

CONCLUSIÓN:

La Institución analiza los riesgos y toma medidas para solucionarlos, pero para interpretar el efecto que causa un riesgo no existen mecanismos adecuados y por esta razón se hace en base al decrecimiento de los procesos.

RECOMENDACIÓN:

Se debería definir parámetros de análisis de riesgos en todos los departamentos para no esperar a que los riesgos causen efectos y esto cause ineficiencia en los procesos pero sobre todo la inestabilidad institucional.

4. PARÁMETRO: MANEJO DE CAMBIO**CONDICIÓN:**

Cuando cambia una normativa se informa inmediatamente al personal, también existen controles de las diferentes acciones realizadas por el departamento Financiero, pero no existe un mecanismo para anticipar estos cambios.

CRITERIO:

Se debería capacitar al personal de cómo deben reaccionar al detectar un riesgo y no solo esperar que la Gerencia o los Directivos los solucionen.

CAUSA:

Desconocimiento de medidas correctivas por parte del personal para solucionar los riesgos, en el caso de ausencia de la Gerencia.

EFEECTO:

Retraso de la productividad de la Cooperativa y pérdida de socios por no solucionar a tiempo los problemas.

CONCLUSIÓN:

En el departamento no conocen las medidas precautelares para hacer frente a un riesgo. No se han determinado mecanismos para anticiparse a los cambios que pueden afectar al mismo.

RECOMENDACIÓN:

Determinar estrategias que permitan la adaptación del personal a cambios que puedan afectar al departamento y generar capacitación al personal acerca de dichos cambios, con el fin de que el personal pueda responder positiva y eficientemente, evitando problemas de toda índole.

ACTIVIDADES DE CONTROL**1. PARÁMETRO: TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL****CONDICIÓN:**

Las tareas y responsabilidades con respecto a las operaciones las realizan las personas indicadas para esas funciones, pero sin existencia de rotación del personal; cada funcionario tiene su clave de acceso al sistema propio de sus funciones, por motivos de seguridad.

CRITERIO:

Debería existir un registro de las operaciones en el momento de su ocurrencia para todo el personal y no solo cuando lo autoriza el Gerente, para tomar medidas precautelares empezando desde los funcionarios de la Cooperativa.

CAUSA:

Falta de comunicación entre el personal del departamento Financiero para tratar con confiabilidad los registros de las operaciones y transacciones realizadas.

EFEECTO:

Descoordinación total de entre el personal del departamento Financiero y por ende con los demás departamento, provocando un atraso de las operaciones de la Institución.

CONCLUSIÓN:

Las actividades de control son manejadas en forma adecuada en la Institución, pero existe inconformidad con las relaciones que se mantienen entre cada departamento en la Institución generando conflictos y que no se efectúe un verdadero trabajo en equipo. El departamento no proporciona la debida información e indicaciones que permitan brindar seguridad a la dependencia, a los clientes y funcionarios.

RECOMENDACIÓN:

Se debería fomentar el compañerismo, dando capacitación de trabajo en equipo y creando un adecuado campo laboral. Establecer medidas de seguridad adecuadas para las instalaciones físicas de forma inmediata, que permitan brindar una adecuada protección y custodia de los recursos de los que dispone y maneja el departamento.

2. PARÁMETRO: CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

CONDICIÓN:

Falta de mantenimiento a los equipos informáticos del Departamento Financiero, se los atiende cuando ya han presentado falencias en sus funciones.

CRITERIO:

La unidad de tecnología de información definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de la Institución.

CAUSA:

Falta de políticas que indiquen la periodicidad con la que se debería dar mantenimiento a los equipos informáticos que son la base para la labor del personal del Departamento.

EFEECTO:

La Institución puede perder productividad puesto que si un equipo se daña por no darle mantenimiento, la persona que lo utilizaba quedaría sin su herramienta de trabajo y no podría cumplir normalmente con sus funciones.

CONCLUSIÓN:

La Institución no capacita adecuadamente al personal cuando existen cambios en el software, además este sistema no mantiene operaciones de auditoría ni de control sobre las operaciones y las obras de mantenimiento no se dan constantemente sino cuando falla un componente de un equipo informático.

RECOMENDACIÓN:

Se debería capacitar al personal en asuntos tecnológicos y cada que se realicen cambios en el software además a este se le deberían incluir operaciones de auditoría y de control de tal manera que se pueda obtener informes en momentos determinados. Además se debe dar mantenimiento al equipo informático por lo menos dos veces al año.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. PARÁMETRO: INFORMACIÓN

CONDICIÓN:

Todos los días se manejan reportes para brindar información en los niveles de la entidad en cuanto a su desarrollo, más no de sus operaciones. El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente.

CRITERIO:

Se deberían realizar también reportes de las operaciones que realiza la entidad, para tener una clara visión de los servicios que se puede brindar a los socios de la Cooperativa.

CAUSA:

El desconocimiento de las operaciones puede provocar un mal desenvolvimiento en caso de que se deba cubrir algún puesto de trabajo.

EFECTO:

Retraso de las actividades por ausencia de algún funcionario, y por ende atraso en el desarrollo.

CONCLUSIÓN:

La Institución maneja un sistema de información adecuada, obteniendo información oportuna y de calidad; pero no facilita la toma de decisiones porque no existe información de las operaciones.

RECOMENDACIÓN:

Instalar un sistema de control de correspondencia automatizado, con el fin de tener un control efectivo sobre la documentación y operaciones; y se debería

continuar con las buenas labores en el departamentopero siempre tratando de mejorarlas.

2. PARÁMETRO: COMUNICACIÓN

CONDICIÓN:

El personal Financiero no comunica directamente al Gerente sobre los hechos o acontecimientos de la Institución, sino lo hace a su jefe inmediato.

CRITERIO:

Se debería crear canales de comunicación abiertos entre el personal y el Gerente de la Cooperativa.

CAUSA:

Error en la comunicación de las actividades a realizar, generando toma de decisiones equivocadas.

EFECTO:

No se cumpliría con el alcance de los objetivos y metas, además de una gran ineficiencia en los procesos.

CONCLUSIÓN:

El personal financiero no mantienen comunicación directa con el Gerente ya que todo lo informan al Jefe Financiero, el mismo que se encarga de comunicar a gerencia.Las comunicaciones son receptadas y estas se difunden por los canales de comunicación, facilitando las actividades.

RECOMENDACIÓN:

Fomentar en el personal financiero la comunicación directa, para que exista mayor fluidez de la misma.Se debería continuar con las labores en el departamento de comunicación pero siempre tratando de mejorarlas.

SUPERVISIÓN

1. PARÁMETRO: ACTIVIDADES DE MONITOREO

CONDICIÓN:

La Gerencia no realiza una evaluación por medios propios para verificar la situación del personal en base al cumplimiento de las actividades que realiza.

CRITERIO:

El Gerente debería buscar métodos de evaluación al personal para verificar que estén cumpliendo a cabalidad sus funciones.

CAUSA:

Falta de preocupación por parte de la Gerencia para evaluar al personal del departamento Financiero, y en sí de toda la Institución.

EFECTO:

Despreocupación por parte del personal y bajo desempeño laboral.

CONCLUSIÓN:

Se realiza supervisiones y verificaciones al personal y las actividades que desarrollan, además se revisan y analizan los informes que llegan a la Institución, pero el Gerente no realiza sus propias pruebas para comprobar las informaciones que le son notificadas.

RECOMENDACIÓN:

Mejorar la supervisión en el transcurso del proceso que permitan evaluar los resultados. El Gerente debería tener parámetros propios de evaluación interna para obtener sus pruebas y compararlas con los informes que le son remitidos y tomar las decisiones adecuadas con información más verídica.

2. PARÁMETRO: REPORTE DE DEFICIENCIAS

CONDICIÓN:

No se comunica todos los hallazgos encontrados al jefe inmediato cuando estos no causan deficiencias.

CRITERIO:

Se debería tomar en cuenta todos los criterios porque son los funcionarios quienes se dan cuenta de que es lo que falla en su campo laboral.

CAUSA:

No comunicación de todos los hallazgos cuando no existe ningún daño.

EFECTO:

Por hacer de menos algún hallazgo, en el futuro puede causar daños irreparables por no tomar las medidas correctivas.

CONCLUSIÓN:

Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función, únicamente cuando hay problemas y no cuando se pueda tomar decisiones para mitigar riesgos y evitar dichos problemas.

RECOMENDACIÓN:

Realizar evaluaciones al sistema de control interno del departamento financiero y comunicar los hallazgos de deficiencias a los directivos, con el fin de que se puedan aplicar acciones preventivas y correctivas en cada caso.

4.4.3.3 Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades

Cuadro N° 28

OBJETIVOS	VALORACIÓN	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Diseñar una Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia en los procesos.	ECN	Falta de Auditoría en los procesos y la detección de riesgos oportunamente que se verán reflejados en los estados financieros.	Implementar una Auditoría de Gestión para controlar e incrementar la eficiencia en los procesos y salvaguardar los recursos.
Identificar los riesgos, discutirlos abiertamente y clasificarlos según el nivel de importancia.	EC	Los riesgos al no ser detectados oportunamente pueden causar daños irreparables, por no tomar las medidas correctivas pertinentes.	Crear un sistema adecuado para detectar riesgos con anticipación, y tomar las medidas pertinentes; según el grado en que afecten a la Institución.
Fortalecer la estructura económica-financiera de la entidad y generar nuevas fuentes de financiamiento.	E	Especulación de problemas en el sistema financiero, debido a la inestabilidad económica.	Realizar un estudio de mercado sobre las causas y efectos que afectan a la economía del país.
Recopilar y Comunicar oportunamente la información interna y externa.	EC	Comunicación deficiente en cuanto a la información de operaciones e incumplimiento de los objetivos y metas.	Desarrollar canales de información y comunicación directa entre los niveles de la Institución.
Interpretar el efecto de un riesgo y tomar acciones para mitigarlos	E	Falta de análisis e interpretación de los riesgos ya que se hace en base al decrecimiento, causando una pérdida de tiempo y de socios; y un retraso en el desarrollo.	Mejorar y renovar las políticas para analizar los riesgos con la finalidad de incrementar la eficiencia en los procesos.

VALORACIÓN

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

4.4.3.4 Indicadores de Gestión

INDICADORES DE EFICIENCIA

- **SOCIOS SATISFECHOS CON LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCIÓN**

Gráfico N° 14

$$\text{SATISFACCIÓN} = \frac{\text{Socios satisfechos con los procesos}}{\text{Total de socios mensualmente}}$$
$$\text{SATISFACCIÓN} = \frac{3214}{3862} * 100 = 83\%$$

Este indicador demuestra que un 83% de los socios están satisfechos con los procesos financieros de la Institucional ser atendidos con rapidez y amabilidad y a la vez los resultados que se obtienen son satisfactorios pues cumplen sus expectativas.

- **TIEMPO QUE DEMORA EN SER APROBADO UN PROCESO FINANCIERO**

Gráfico N° 15

$$\text{DEMORA} = \frac{\text{Tiempo establecido en el Reglamento}}{\text{Tiempo que demora un proceso}}$$
$$\text{DEMORA} = \frac{5 \text{ días}}{10 \text{ días}} * 100 = 50\%$$

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

INDICADORES DE ECONOMÍA

➤ GASTOS TOTAL DE NÓMINA DEPARTAMENTO FINANCIERO

Gráfico N° 16

$$\begin{aligned} \text{G. NÓMINA} &= \frac{\text{Gasto Nómina en el período}}{\text{Total personas Dpto. Financiero}} \\ \text{G. NÓMINA} &= \frac{\$ 17400}{4} = \$4350 \end{aligned}$$

Este indicador demuestra que para la economía de la Institución cada empleado le representa \$4350 por el período correspondiente a la Auditoría, esto es bueno porque en base a la remuneración percibida, el personal del departamento cumple con satisfacción con sus funciones.

INDICADORES DE ÉTICA

➤ FORMACIÓN PROFESIONAL

Gráfico N° 17

$$\begin{aligned} \text{FORMACIÓN} &= \frac{\text{Empleados del Dpto. con título de 3er nivel}}{\text{No. Empleados del Departamento}} \\ \text{FORMACIÓN} &= \frac{4}{4} * 100 = 100\% \end{aligned}$$

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

➤ **CUMPLIMIENTO DE VALORES ÉTICOS**

Gráfico N° 18

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

$$C. VALORES = \frac{2}{4} * 100 = 50\%$$

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

4.4.4. Fase IV: Informe de Auditoría

4.4.4.1 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.
SUCURSAL RIOBAMBA

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA A AUDITAR: DEPARTAMENTO FINANCIERO

Cuadro N° 29

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
<u>OBJETIVO</u>				
Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría.				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	PREPARADO POR	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión	IAG	AJGR	05/05/2013

4.4.4.2 Informe de Auditoría de Gestión

Riobamba, 05 de mayo del 2013.

INFORME DE AUDITORÍA

Al Gerente de:

Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. Sucursal Riobamba:

1. Se ha efectuado el examen de Auditoría de Gestión al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. Sucursal Riobamba período 2011- 2012. Este análisis se realizó en base a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptada, las Normas Ecuatorianas de Auditoría. De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión se presentan en el informe adjunto.
2. En mi opinión el Informe de la Auditoría de Gestión, se presenta con la finalidad de satisfacer sus necesidades y que las conclusiones y recomendaciones, sirvan para contribuir a corregir errores y a la toma de decisiones.

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.
AUDITORA

4.4.4.3 Informe Confidencial de los Resultados de Auditoría

Riobamba, 05 de mayo del 2013.

INFORME CONFIDENCIAL A GERENCIA

- **GENERALES**

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba, se base a su Reglamento Interno , la entidad cuenta con una estructura Orgánica dónde se reflejan los niveles de la Institución como son: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo.

ADMINISTRACIÓN

La administración dela Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. sucursal Riobamba está a cargo del Lcdo. Edwin Maza gerente, dentro de sus funciones está administrar de manera eficiente los sistemas de gestión de la agencia, y de esta manera proporcionar información oportuna, confiable y fidedigna, basada en reportes objetivos que apoyen los procesos de toma de decisiones y aseguren una revisión oportuna de las exposiciones de riesgo.

- **ESPECIFICOS**

1. AMBIENTE DE CONTROL

- ✓ **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

CONCLUSIÓN:

En la Institución existe un Reglamento Interno, del cual existe poca comunicación entre el personal del nivel operativo generando un inadecuado ambiente laboral. Se aplican las sanciones correspondientes y el personal ve en el Gerente un ejemplo a seguir.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda seguir con los parámetros analizados para tener un buen ambiente de trabajo. Además se debe extender la información sobre el tema de valores éticos y de conducta en el nivel operativo de la entidad con el fin de obtener un trabajo institucional en conjunto.

✓ **COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL**

CONCLUSIÓN:

La Institución no se preocupa por la formación profesional del personal, ni por la actualización de conocimientos de estos, generando de esta manera que se mantengan al margen de nuevos métodos y prácticas profesionales.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debería incentivar al personal a mejorar su capacidad profesional, para que las actividades que desempeñen sean más eficientes y conlleven al cumplimiento de los objetivos y metas. También se debería generar el deseo del personal para que obtuviere un título de más alto nivel profesional.

✓ **FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN**

CONCLUSIÓN:

En la Institución y en el Departamento Financiero no se realiza la rotación del personal, generando de esta manera que no exista verdadero apoyo ni colaboración puesto que cada quién solo se dedica a ejecutar sus tareas y no colabora con los demás departamentos.

RECOMENDACIÓN:

La gerencia debería crear políticas de rotación del personal para que todos tengan conocimiento de las actividades que se ejecutan en el Departamento y se puedan cubrir necesidades en casos de ausencia, y así incrementar la

eficiencia departamental brindando un servicio de calidad a los socios de la Institución.

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

CONCLUSIÓN:

El Departamento Financiero no tiene su propia estructura organizacional, lo que genera que no se definan las líneas de autoridad y responsabilidad. Además no existen suficientes funcionarios con capacidad de dirección y supervisión en el departamento financiero porque no poseen los conocimientos necesarios, preparación y experiencia.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debería crear Organigramas para cada departamento puesto que así se delimitaría la autoridad y las responsabilidades de cada persona dentro de la Institución. También debe fomentar al personal para que adquiera preparación universitaria y capacitación dentro y fuera de la entidad, a través de incentivos y motivaciones.

✓ **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

CONCLUSIÓN:

Los funcionarios de la Institución comprenden y respetan las líneas de autoridad y responsabilidad, generando de esta manera conformidad con las disposiciones que se generen, sin importar que no exista una estructura organizacional adecuada.

RECOMENDACIÓN:

Se debería generar una estructura organizativa por cada departamento para que se tenga definidas la autoridad y responsabilidad en cada una de estos, evitando posibles diferencias futuras.

✓ **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS**

CONCLUSIÓN:

Se cumple adecuadamente los procesos de selección y reclutamiento del personal. Además no se generan los incentivos necesarios para que el personal genere mayor productividad.

RECOMENDACIÓN:

Se debería crear un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de tal manera que exista independencia en la toma de decisiones en selección y todo lo relativo al personal.

2. VALORACIÓN DE RIESGO

✓ **OBJETIVOS**

CONCLUSIÓN:

Los funcionarios no conocen la misión, visión, objetivos, valores, principios y estructura organizacional de la Institución, por lo tanto ignoran si los mismos son claros. Además no se aplican evaluaciones con índices que permitan medir la eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

Difundir la misión, visión, valores, principios y objetivos de la Institución a todos los funcionarios, para que así se realice un trabajo conjunto que encamine a cumplir las metas. Actualizar las políticas y comunicar constantemente al personal de la Institución. Además realizar evaluaciones con índices de eficiencia para alcanzar los objetivos institucionales.

✓ RIESGOS

CONCLUSIÓN:

En la Institución todos los riesgos son valorados de igual manera y tienen la misma importancia sean provenientes por factores internos o externos y se tratan de solucionar todos por igual. No se cuenta con mecanismos adecuados para identificar los riesgos y esto puede causar un estancamiento en el alcance de los objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

La Institución debe realizar un sistema adecuado para la valoración de los riesgos; y después un análisis detallado de los riesgos que se pudieren presentar para saber la proveniencia de este y la magnitud con la que afectará, para tomar las medidas más adecuadas y así incrementar la eficiencia en los procesos.

✓ EVALUACIÓN DE RIESGOS

CONCLUSIÓN:

La Institución analiza los riesgos y toma medidas para solucionarlos, pero para interpretar el efecto que causa un riesgo no existen mecanismos adecuados y por esta razón se hace en base al decrecimiento de los procesos.

RECOMENDACIÓN:

Se debería definir parámetros de análisis de riesgos en todos los departamentos para no esperar a que los riesgos causen efectos y esto cause ineficiencia en los procesos pero sobre todo la inestabilidad institucional.

✓ MANEJO DE CAMBIO

CONCLUSIÓN:

En el departamento no conocen las medidas precautelares para hacer frente a un riesgo. No se han determinado mecanismos para anticiparse a los cambios que pueden afectar al mismo.

RECOMENDACIÓN:

Determinar estrategias que permitan la adaptación del personal a cambios que puedan afectar al departamento y generar capacitación al personal acerca de dichos cambios, con el fin de que el personal pueda responder positiva y eficientemente, evitando problemas de toda índole.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

✓ TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

CONCLUSIÓN:

Las actividades de control son manejadas en forma adecuada en la Institución, pero existe inconformidad con las relaciones que se mantienen entre cada departamento en la Institución generando conflictos y que no se efectúe un verdadero trabajo en equipo. El departamento no proporciona la debida información e indicaciones que permitan brindar seguridad a la dependencia, a los clientes y funcionarios.

RECOMENDACIÓN:

Se debería fomentar el compañerismo, dando capacitación de trabajo en equipo y creando un adecuado campo laboral. Establecer medidas de seguridad adecuadas para las instalaciones físicas de forma inmediata, que

permitan brindar una adecuada protección y custodia de los recursos de los que dispone y maneja el departamento.

✓ **CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

CONCLUSIÓN:

La Institución no capacita adecuadamente al personal cuando existen cambios en el software, además este sistema no mantiene operaciones de auditoría ni de control sobre las operaciones y las obras de mantenimiento no se dan constantemente sino cuando falla un componente de un equipo informático.

RECOMENDACIÓN:

Se debería capacitar al personal en asuntos tecnológicos y cada que se realicen cambios en el software además a este se le deberían incluir operaciones de auditoría y de control de tal manera que se pueda obtener informes en momentos determinados. Además se debe dar mantenimiento al equipo informático por lo menos dos veces al año.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

✓ **INFORMACIÓN**

CONCLUSIÓN:

La Institución maneja un sistema de información adecuada, obteniendo información oportuna y de calidad; pero no facilita la toma de decisiones porque no existe información de las operaciones.

RECOMENDACIÓN:

Instalar un sistema de control de correspondencia automatizado, con el fin de tener un control efectivo sobre la documentación y operaciones; y se debería

continuar con las buenas labores en el departamento pero siempre tratando de mejorarlas.

✓ **COMUNICACIÓN**

CONCLUSIÓN:

El personal financiero no mantienen comunicación directa con el Gerente ya que todo lo informan al Jefe Financiero, el mismo que se encarga de comunicar a gerencia. Las comunicaciones son receptadas y estas se difunden por los canales de comunicación, facilitando las actividades.

RECOMENDACIÓN:

Fomentar en el personal financiero la comunicación directa, para que exista mayor fluidez de la misma. Se debería continuar con las labores en el departamento de comunicación pero siempre tratando de mejorarlas.

5. SUPERVISIÓN

✓ **ACTIVIDADES DE MONITOREO**

CONCLUSIÓN:

Se realiza supervisiones y verificaciones al personal y las actividades que desarrollan, además se revisan y analizan los informes que llegan a la Institución, pero el Gerente no realiza sus propias pruebas para comprobar las informaciones que le son notificadas.

RECOMENDACIÓN:

Mejorar la supervisión en el transcurso del proceso que permitan evaluar los resultados. El Gerente debería tener parámetros propios de evaluación interna para obtener sus pruebas y compararlas con los informes que le son remitidos y tomar las decisiones adecuadas con información más verídica.

✓ REPORTE DE DEFICIENCIAS

CONCLUSIÓN:

Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función, únicamente cuando hay problemas y no cuando se pueda tomar decisiones para mitigar riesgos y evitar dichos problemas.

RECOMENDACIÓN:

Realizar evaluaciones al sistema de control interno del departamento financiero y comunicar los hallazgos de deficiencias a los directivos, con el fin de que se puedan aplicar acciones preventivas y correctivas en cada caso.

Atentamente,

Alexandra Jacqueline Guambo R.

AUDITORA

4.5 IMPACTO

La Auditoría de Gestión tendiente a incrementar la eficiencia en los procesos del Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. es una herramienta de gestión que aplicada adecuadamente, propenderá a mejorar los procesos financieros de la Institución, obteniendo como resultado la eficiencia en los procesos administrativos-financieros, lo que constituye un problema en la actualidad.

Con la implantación de una Auditoría de Gestión se logrará satisfacer las expectativas tanto de los Directivos, del Personal y de los Socios, en cuanto a información y agilidad en la entrega de información.

Si la Cooperativa implanta la propuesta, como se espera, el impacto de la misma se reflejará en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, en una mejor organización interna y por lo tanto existirá eficiencia en los procesos financieros de la Cooperativa.

El impacto se evidenciará también en el ámbito económico-social, pues con un eficiente proceso de financiamiento, mejorará la liquidez en la Cooperativa, pudiendo convertir la información financiera en un documento cuya ejecución financiera sea posible cumplir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al efectuar el trabajo de investigación de tesis, mediante la recopilación de información en base a la entrevista al Gerente y los encuestas a los Directivos y Socios se encontró que el problema es como Incrementar la Eficiencia en los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda. por lo que el diseño y realización de una Auditoría de Gestión mediante el método COSO, propuesto logrará determinar los aspectos en los que existen debilidades y propender a tomar las medidas correctivas.
- La verificación de la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación fue positiva porque se pudo demostrar mediante las encuestas realizadas a los directivos y socios de la Institución, sobre la inexistencia y requerimientos de una Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia en los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.
- Al evaluar el Departamento Financiero se pudieron encontrar varias falencias como: despreocupación por la capacitación del personal, carencia de manuales de responsabilidad, mala planificación estratégica, falta de comunicación sobre las operaciones que se realizan y ausencia de varios sistemas acordes a las necesidades de la entidad; las mismas que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. en la consecución de sus metas y objetivos.
- La Cooperativa no cuenta con un sistema de contenga procesos de Auditoría de Gestión que facilite la información financiera en el momento oportuno, ya que la información de las operaciones son únicamente para

los Directivos; lo que detiene el incremento de la eficiencia en los procesos.

RECOMENDACIONES

- La Gerencia deberá poner en práctica la propuesta sobre el diseño de una Auditoría de Gestión mediante el método COSO, para incrementar la eficiencia en los procesos y ayudar al desarrollo continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda. en forma organizada y eficiente, tomando en cuenta las sugerencias realizadas para cada componente con la finalidad de mitigar riesgos en la Institución y disminuir las debilidades encontradas.
- Aplicar las sugerencias emitidas para mejorar la Gestión en el Departamento Financiero, con la finalidad que se cumpla a cabalidad con los lineamientos establecidos por la Institución y se cumpla las metas y objetivos propuestos.
- La Gerencia y el Jefe del Departamento deberán analizar las debilidades y deficiencias encontradas y tomar las medidas correctivas adecuadas para evitar futuros conflictos en la Institución.
- La Gerencia debe crear nuevas políticas sobre los sistemas de información y comunicación acorde a las necesidades que facilite la obtención de información de los procesos financieros, para así incrementar la eficiencia en los procedimientos y actividades del departamento Financiero, y así contribuir con el desarrollo de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Ormaechea, Juan. M,(2006), *Auditoría y Control Interno*, Edición MMVI, Madrid.
- Alvin, Arens.; Randal, Elder,(2007), *Auditoría un Enfoque Integral*, 11a Ed Pearson Educación, México D.F.
- Bacon, Charles, (1996), *Manual de Auditoría Interna*, 2a Ed Limusa, México D.F.
- Cardozo, Hernán, (2006), *Auditoría del Sector Solidario*, EdEcoe, Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto, (2009), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7a Ed McGrawHill, México D.F.
- Cook, John, (1996), *Auditoria*, 3a Ed, MacGrawHill, México D.F.
- Cuéllar M, Guillermo, (2009), *Informe Ejecutivo COSO Control Interno Marco Integrado del Trabajo*, EdTreadwayCommission.
- Dávalos, Nelson, (1990), *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, 3a Ed Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito.
- De la Peña Gutiérrez, Alberto, (2008), *Auditoría: Un Enfoque Práctico*, Editorial Paraninfo, Madrid.

- Estupiñan, Rodrigo, (2006), *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales, Análisis de Informe COSO*, 2a Ed ECOE, Bogotá.
- Franklin, Enrique B, (2007), *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, 2a Ed Pearson Educación, México D.F.
- Gallagher, Timothy, (2001), *Administración Financiera: Teoría y Práctica*, 2a Ed Prentice Hall, Bogotá.
- James, Arthur, (2012), *Administración de Negocios*, Ed Commons, Bogotá.
- Maldonado, Milton, (2006), *Auditoría de Gestión*, 3a Ed Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito.
- Mantilla, Samuel A, (2009), *Control Interno Informe COSO*, 2a Ed ECOE, Bogotá.
- Meigs, Walter, (1986), *Principios de Auditoría*, 2a Ed Diana, México D.F.
- Münch Galindo, Lourdes, (2007), *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo*, Ed Pearson Educación, México D.F.
- Oliveira, Reinaldo, (2009), *Teorías de la Administración*, Ed International Thomson, S.A. de C.V.
- Osorio, Israel, (2000), *Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros*, 2a Ed Contables Administrativas y Fiscales S.A., México D.F.
- Robbins, Stephen, (2007), *Administración*, 8a Ed Pearson Educación, México D.F.

- Sotomayor, Alfonso, (2008), *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación*, Ed McGrawHill, México D.F.
- SuárezSuárez, Andrés, (1991), *La Moderna Auditoría*, 3a Ed McGrawHill, México D.F.
- Taylor, Donald, (1991), *Auditoría Integración de Conceptos y Procedimientos*, Ed Limusa, México D.F.
- Thompson, Iván, (2010), *Administración una Perspectiva Global*, Ed McGrawHill, México D.F.

LINCOGRAFÍA

- [www.COAC "MINGA" LTDA.com](http://www.COAC-MINGA-LTDA.com)

A
Z
E
X
O
S

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MINGA" LTDA.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO: Obtener información general de la Institución y el Departamento Financiero.

- 1.- ¿Se ha realizado antes Auditorías de Gestión en la Cooperativa?
- 2.- ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión al Departamento Financiero incrementará la eficiencia en los procesos?
- 3.- ¿Cómo cree usted que se logrará eficiencia en los procesos financieros?
- 4.- ¿Cree usted que la eficiencia en los procesos tiene relación con que los Directivos y el Personal Financiero estén bien capacitados?
- 5.- ¿Cómo ayuda la eficiencia en los procesos para el alcance de los objetivos institucionales?
- 6.- ¿Los Directivos y el Personal Financiero emite informes a la Gerencia acerca de los procesos financieros?

ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.

ENCUESTA A DIRECTIVOS

OBJETIVO:El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los directivos y determinar cuan eficientes son los funcionarios del Departamento Financiero en el desarrollo de sus actividades.

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

1.- ¿Se ha realizado antes en la Cooperativa una Auditoría de Gestión al Departamento Financiero?

SI	
NO	

2.- ¿Existe eficiencia en los Procesos Financieros?

SI	
NO	

3.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas financieras para obtener eficiencia en los procesos?

SI	
NO	

4.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos debería mejorar, para incrementar la eficiencia en los procesos financieros?

MEJOR ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	
CONTROL DE PERSONAL	
NUEVAS POLÍTICAS	

5.- ¿Cree usted que se debe realizar una Auditoría de Gestión para incrementar la eficiencia en los procesos financieros?

SI	
NO	

6.- ¿Con qué frecuencia el Departamento Financiero realiza un análisis de los índices de eficiencia en los procesos y emite un informe a la Gerencia?

MENSUAL	
SEMESTRAL	
ANUAL	
NO SE INFORMA	

ANEXO 3:FORMATO ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA.

ENCUESTA A SOCIOS

OBJETIVO:El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los socios y determinar cuan eficientes son los funcionarios del Departamento Financiero en la atención a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., sucursal Riobamba.

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

1.- ¿Conoce usted todos los servicios que le ofrece la Cooperativa para cubrir sus necesidades?

SI	
NO	

2.- ¿Las personas que lo atienden son eficientes y amables en su trato?

SI	
NO	
A VECES	

3.- ¿Con relación a otras Cooperativas de Ahorro y Crédito las tasas de interés de la Cooperativa "MINGA" Ltda. son?

BAJAS	
NORMALES	
ALTAS	

4.- ¿Cree usted que existe eficiencia en los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MINGA" Ltda.?

SI	
NO	

5.- ¿La Cooperativa le garantiza seguridad en sus ahorros?

SI	
NO	