



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 PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”

María Angélica Arévalo Guanga

Riobamba - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. MARÍA ANGÉLICA ARÉVALO GUANGA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza Mg. C.A

ASESOR DE TESIS

Ing. María Isabel Logroño Logroño

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

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

María Angélica Arévalo Guanga

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

María Angélica Arévalo Guanga.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la oportunidad de culminar con una meta más en mi vida estudiantil.

A mis padres, hermanos y familiares por brindarme su apoyo y alentarme durante esta etapa de preparación académica.

Al personal docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por aportar con su conocimiento para el aprendizaje y puesta en práctica de las actividades de esta profesión.

Al Ing. Jorge Arias, por su apoyo durante la ejecución de la investigación.

Al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” por su colaboración permanente durante el tiempo de aplicación de la auditoría.

Gracias,

María Angélica Arévalo Guanga

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
Capítulo I.....	2
1 El problema	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
Capítulo II.....	7
2 Marco teórico	7
2.1 Antecedentes investigativos	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.2 Fundamentación teórica	9
2.2.1 Auditoría de gestión	9
2.2.1.1 Definición.....	9

2.2.1.2	Objetivos	10
2.2.1.3	Importancia.....	11
2.2.1.4	Alcance.....	11
2.2.1.5	Fases de la auditoría de gestión.....	12
2.2.1.6	Control interno	14
2.2.1.7	Programa de auditoría	16
2.2.1.8	Técnicas de auditoría.....	18
2.2.1.9	Papeles de trabajo.....	22
2.2.1.10	Índices de auditoría	24
2.2.1.11	Referencias de auditoría	25
2.2.1.12	Marcas de auditoría	26
2.2.1.13	Evidencias	27
2.2.1.14	Indicadores de gestión.....	28
2.2.1.15	Hallazgos de auditoría.....	29
2.2.1.16	Comunicación de resultados.....	30
2.2.2	Proceso administrativo	31
2.2.2.1	Definición.....	31
2.2.2.2	Fases del proceso administrativo.....	31
Capítulo III.....		37
3	Marco metodológico	37
3.1	Hipótesis.....	37
3.1.1	Hipótesis general	37
3.1.2	Específicas.....	37
3.2	Variables	37
3.2.1	Variable independiente.....	37

3.2.2	Variable dependiente:.....	37
3.2.3	Operacionalización de variables.....	38
3.3	Tipo de investigación	40
3.3.1	Tipos de investigación.....	40
3.3.2	Diseño de la investigación.....	40
3.4	Población y muestra	40
3.4.1	Población.....	40
3.4.2	Muestra.....	40
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos	41
3.5.1	Métodos.....	41
3.5.2	Técnicas.....	42
3.5.3	Instrumentos	42
Capítulo IV		43
4	Análisis de resultados.....	43
4.1	Propuesta.....	43
4.1.1	Diagnóstico y planificación preliminar	43
4.1.2	Fase I: Planificación preliminar	60
4.1.2.1	Visita preliminar.....	60
4.1.2.2	Notificación del inicio de auditoría de gestión.....	63
4.1.2.3	Análisis de la misión y visión	66
4.1.2.4	Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”	68
4.1.3	Fase II: Planificación específica.....	77
4.1.3.1	Cuestionario para evaluación de control interno.....	77
4.1.3.2	Aplicación del cuestionario control interno	79

4.1.3.3	Hallazgos de control interno	82
4.1.3.4	Informe de control interno.....	86
4.1.4	Fase III: Ejecución de la auditoría.....	87
4.1.4.1	Encuesta	87
4.1.4.2	Encuesta a clientes	97
4.1.4.3	Entrevista a directivos	102
4.1.4.4	Identificación y cumplimiento de procesos.....	104
4.1.4.5	Indicadores de gestión	108
4.1.4.6	Matriz de hallazgos	115
4.1.5	Fase IV: Comunicación de resultados	120
4.1.5.1	Borrador del informe de auditoría.....	120
4.1.5.2	Comunicación de resultados.....	122
4.1.5.3	Informe final de auditoría de gestión	123
4.1.6	Fase V: Seguimiento	128
4.1.6.1	Cronograma de seguimiento o monitoreo	128
4.2	Verificación de hipótesis.....	130
	Conclusiones.....	132
	Recomendaciones	133
	Bibliografía	134
	Anexos	136

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
No. 2.1 Clasificación de las técnicas de auditoría	18
No. 2.2 Estructura de las cédulas de auditoría	23
No. 2.3 Marcas de auditoría.....	26
No. 2.4 Clasificación de la evidencia	27
No. 2.5 Etapas y Propósitos estratégicos para la aplicación de indicadores de gestión	28
No. 3.1 Población.....	40
No.3.2 Muestra	41
No. 4.1 Matriz FODA	69
No. 4.2 Matriz del entorno interno	70
No. 4.3 Matriz del entorno externo.....	71
No. 4.4 Perfil estratégico interno	72
No. 4.5 Perfil estratégico externo	73
No. 4.6 Ponderación de medios internos	75
No. 4.7 Ponderación de medios externos.....	76
No. 4.8 Control interno	79
No.4.9 Resumen de riesgo y confianza.....	81
No. 4.10 Cumplimiento actividades gerente.....	87
No.4.11 Cumplimiento actividades contadora.....	90
No.4.12 Cumplimiento actividades cajera	92

No. 4.13 Cumplimiento actividades Asistente de crédito-secretaria	93
No. 4.14 Cumplimiento actividades servicios generales	95
No. 4.15 Resumen general del cumplimiento de actividades personal de la COACEER	95
No. 4.16 Calidad de la atención	97
No. 4.17 Dificultades en la tramitación del crédito	98
No. 4.18 Trámite para el crédito	99
No. 4.19 Tiempo para la recepción del crédito	100
No. 4.20 Conocimiento general los trámites de crédito.....	101
No. 4.21 Conocimiento de los directivos sobre el control interno	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Título	Pág.
No. 1.1 Árbol de problemas	4
No. 4.1 Cumplimiento de actividades personal dela COACEER.....	96
No. 4.2 Calidad de la atención	97
No. 4.3 Dificultades en la tramitación del crédito	98
No. 4.4 Trámite para el crédito	99
No. 4.5 Tiempo para la recepción del crédito.....	100
No. 4.6 Conocimiento general los trámites de crédito.....	101
No. 4.7 Conocimiento de los directivos sobre el control interno	102

RESUMEN

El proyecto de Investigación titulado “Auditoría de Gestión para Optimizar el Proceso Administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, tuvo como objetivo general determinar la gestión dentro de la entidad durante el periodo enero-diciembre 2012. La auditoría se inició con el conocimiento general de la entidad en cuanto a su estructura y objetivos organizacionales así como la forma como se ejecutan los procesos inherentes a su actividad, todo esto con el propósito de identificar las áreas críticas dentro del proceso administrativo y que requieren de cambios para que la gestión de la cooperativa alcance mayor eficiencia, eficacia y economía. La metodología utilizada en la investigación se basó en la descripción de hechos relevantes encontrados al utilizarse instrumentos como la encuesta y la observación; los hallazgos se presentan en la matriz respectiva, en ella se especifica la condición, causa, efecto, conclusión y recomendaciones de cada uno de ellos. En el informe respectivo se presenta los resultados de la Auditoría y con base en ellos se sustentan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, las cuales proveen de criterios que permitirán establecer cambios inmediatos dentro de la gestión de la entidad así como alcanzar de manera más ágil el logro de sus objetivos organizacionales.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza Mg. C.A

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The research project entitled “Management Audit to optimize Administrative Process in the Savings and Credit Cooperative” Empresa Eléctrica Riobamba” had as overall objective to determine the management in the cooperative during the period January to December 2012. The audit began with the general knowledge of the cooperative, regarding on its structure and organizational objectives and as well as the way how the inherent process is executed, all with the purpose of identifying the critical areas within the administrative process and require changes to the management of the cooperative to achieve greater efficiency, effectiveness and economy. The methodology used in the research was based on the description of the relevant facts found instruments used as survey and observation, the findings are presented in the final report, where it is specified condition, cause, effect, conclusion and recommendations for each of them. In the final report results of the Audit are presented and through them conclusions and general recommendations of the research are supported, they provide from the results that allow establishing immediate changes within the management of the cooperative, as well as, achieve in an easier way their organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

La tesis “Auditoría de Gestión para Optimizar el Proceso Administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, tiene como aspecto general de estudio la ejecución de una auditoría para determinar las condiciones actuales en las cuales se desarrolla la cooperativa, determinando inicialmente su organización, principios corporativos y base legal que sustenta su funcionamiento, para con esta información proceder a la ejecución de la auditoría.

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

En el capítulo II, Marco Teórico, se presenta los antecedentes de investigaciones anteriores así como la teórica básica relativa a las variables de investigación: auditoría de gestión y procesos administrativos.

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

El capítulo IV, Análisis de Resultados, presenta el desarrollo de la propuesta, aplicando los procedimientos inherentes a cada una de las fases de la Auditoría de Gestión, relacionado la teoría inherente a la auditoría con la realidad de la gestión de la cooperativa.

En el capítulo V, se encuentran las Conclusiones generales de la investigación así como las Recomendaciones para cada una de ellas.

Finalmente se incluye la bibliografía utilizada como referente teórico así como los anexos de los instrumentos utilizados.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, durante sus 26 años de vida, no ha evidenciado cambios significativos en su proceso administrativo, el cual se desarrolla con variantes mínimas en la manera de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la gestión global; gestión de los sistemas: comercial, financiero, de captación y servicios; gestión de los recursos humanos, y de los sistemas administrativos.

Su administración es rutinaria y ambigua, consecuencia de la utilización de herramientas administrativas obsoletas que entorpecen el desarrollo de sus procesos internos.

Los sistemas administrativos muestran poco crecimiento en lo referente al análisis de proyectos y programas, la auditoría de la función de procedimiento de datos, los procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales. Esto trae como consecuencia una organización lenta, que no responde a los requerimientos del entorno; porque se minimizan sus posibilidades de fomentar, con rapidez y eficiencia, los cambios necesarios en los procedimientos.

La planificación de la Cooperativa, como fase primaria del proceso administrativo, no observa todas las acciones que deben desarrollarse en sus áreas básicas, porque no se establecen los planes inherentes a cada una de ellas. Esto incide en una toma de decisiones que no responde a sus necesidades específicas y generales sino que son fruto, muchas veces, de la improvisación por encontrar soluciones rápidas.

De este primer inconveniente en el proceso administrativo, se observa que la organización de los recursos y funciones, tampoco satisface las exigencias de la entidad. En cuanto a la gestión del talento humano, las personas son insertadas sin un análisis exhaustivo de los perfiles y competencias de quienes aspiran a un cargo, trayendo como consecuencia la duplicidad en las funciones de sus empleados, las que han permanecido

sin cambios ante la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño. Esta situación produce confusión en la información que los empleados ofrecen sobre los productos y servicios que ofrece la entidad, siendo objeto del frecuente reclamo de los socios, quienes demandan una administración ágil, eficiente y efectiva.

Es lógico, por tanto, que las acciones de la dirección hayan sido afectadas, tal es el caso del liderazgo el que se manifiesta de manera esporádica a nivel gerencial. La motivación, la comunicación y el trabajo en equipo no son óptimos, por tanto sus relaciones internas y externas influyen en el poco crecimiento que ha tenido la Cooperativa.

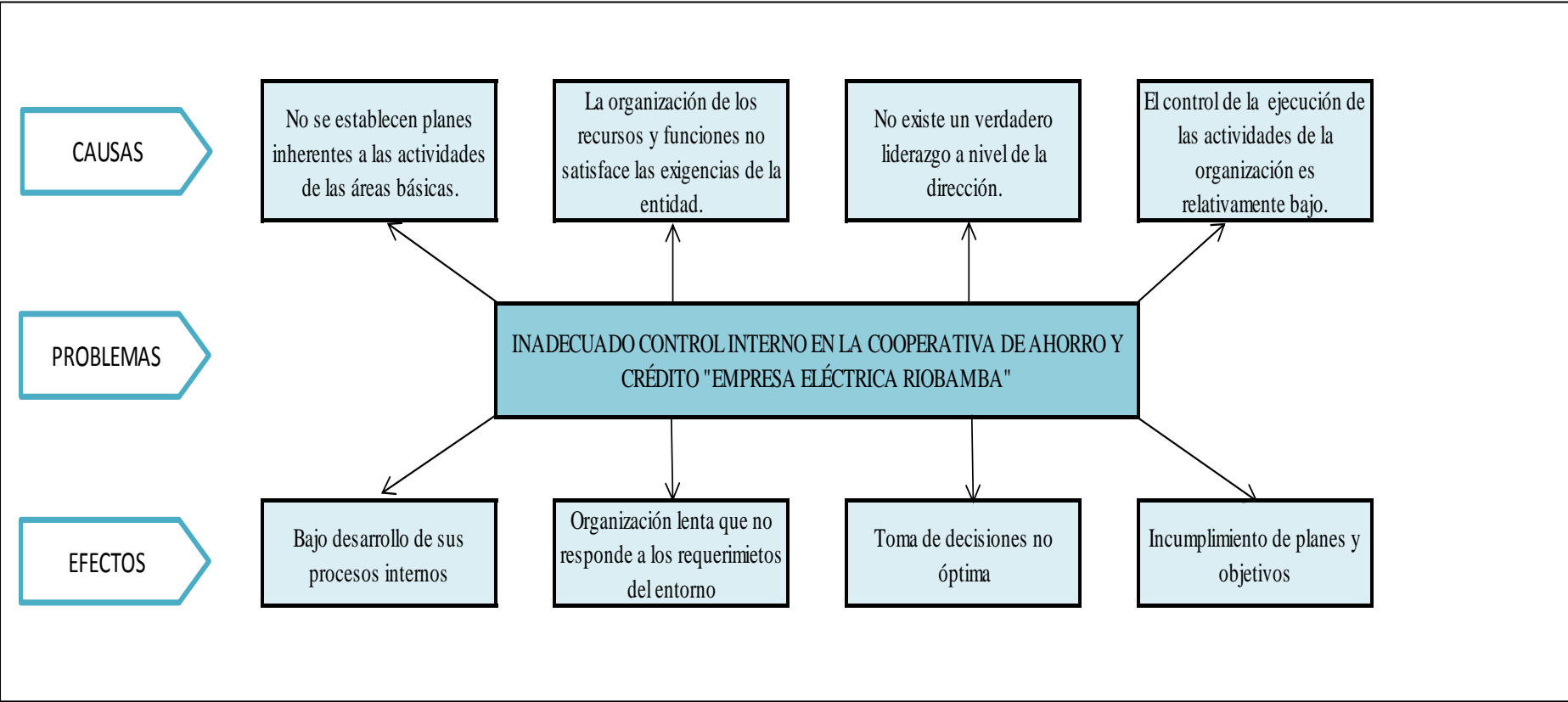
Si se analiza el control, este es relativamente. No existe medición del desempeño individual y organizacional y por tanto no se han hecho correctivos que aseguren el cumplimiento de planes y objetivos que, como ya se mencionó, no cubren a todas las áreas de la Cooperativa.

Ante esta perspectiva general de la Cooperativa, se cree pertinente realizar una Auditoría de Gestión para detectar, de manera específica, los problemas que aquejan a la entidad.

1.1.1 Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera, la ejecución de una Auditoría de Gestión, permitirá mejorar el control interno para optimizar el Proceso Administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”?

Gráfico N° 1.1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Angélica Arévalo

1.1.2 Delimitación del Problema

La observación preliminar de la problemática que aqueja a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” lleva a delimitar el problema de la siguiente manera:

- Objeto de estudio: Desempeño del personal de la Cooperativa.
- Campo de acción: Auditoría de Gestión
- El estudio se realizará en las instalaciones de la Cooperativa, durante los meses de julio y agosto del año 2013.
- La investigación tiene como aspecto principal detectar los problemas que la Cooperativa tiene en cuanto al desempeño del personal en cada proceso administrativo, por medio de la aplicación de una Auditoría de Gestión para optimizar el Proceso Administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que prestan servicios financieros a sus socios bajo el amparo y cumplimiento de los principios cooperativos y valores institucionales, por tanto sus acciones se encaminan al servicio y no a la obtención de lucro, pero esto no las exime de ser objeto de valoración de sus actividades a través de la ejecución de una Auditoría de Gestión.

El interés de la presente investigación es, a través de la Auditoría de Gestión del periodo 2012, dar a conocer cómo se encuentra su proceso administrativo y con estos resultados proporcionar una base sólida para establecer las estrategias pertinentes que permitan solventar los problemas que se suscitan en la entidad, evaluando la eficacia, eficiencia y economía de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización, y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, todo con el propósito de emitir un informe que dé a conocer la situación global de la misma y la actuación de la dirección en el funcionamiento de las diferentes áreas de la Cooperativa.

La factibilidad de la investigación implica la existencia de una estructura funcional formal que apoya y facilita las relaciones entre el personal de la Cooperativa para la ejecución del estudio, así como el interés de los directivos y socios para estudiar, analizar y poner en ejecución la propuesta que se entregará al concluir la investigación, todo esto enmarcado bajo los aspectos legales que sustentan la entidad y el compromiso de la confidencialidad por parte de la investigadora.

Este trabajo, con base en los fundamentos científico, teórico y metodológico que sostienen a la auditoría y al proceso administrativo, respectivamente, procura entregar herramientas de gestión para que sean, en primera instancia, difundidas a todo el talento de la entidad (directivos, socios y empleados), y posteriormente aplicadas en las actividades diarias

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión para optimizar el Proceso Administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” y mejorar su operatividad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Recopilar y analizar información de fuente primaria para determinar la situación administrativa de la Cooperativa.
- b) Comprobar la confiabilidad de la información y de controles establecidos para establecer la efectividad del Proceso Administrativo.
- c) Emitir el informe de la Auditoría de Gestión de la Cooperativa para que se realicen los correctivos pertinentes en su Proceso Administrativo.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Mediante una indagación preliminar de la situación de la Cooperativa, se pudo establecer que en la misma no se ha realizado ningún proyecto de investigación sobre Auditoría de Gestión, por tanto este trabajo es original.

Cabe indicar que existen trabajos de investigación similares en alguna de las variables de estudio, ejecutados por estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; entre ellas se pueden mencionar:

“Auditoría de gestión para mejorar los Procesos Administrativos de la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador FEEP-FILIAL SUR de la ciudad de Riobamba periodo Enero-Diciembre 2010”.

- Autores: Álvarez Álvaro; Janeta Cristian.
- Año de publicación: 2011.
- Conclusión: *El informe resultado de la auditoría de gestión por el año 2010, indica claramente que los directivos y empleados se han desenvuelto en un ambiente de administración tradicional, que no les permite aumentar competencias de mejoramiento continuo, ni desenvolverse en el rol moderno de las empresas públicas, con el compromiso, responsabilidad social y la calidad del servicio que presta.*

“Auditoría de Gestión aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo por el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009”.

- Autoras: Armendáriz Carmita; Vallejo Yadira.
- Año de publicación: 2012.

- Conclusión: *El no ejecutar auditorías de gestión dentro de la institución no permite conocer al máximo sus deficiencias lo cual puede llegar a afectar la imagen fiel de la empresa.*

“Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010.

- Autoras: Cando Chafla; Meléndrez Nelly.
- Años de publicación: 2011.
- Conclusión: *El informe final de auditoría de gestión constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.*

“Auditoría de Gestión Aplicada al Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento - Sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2010”.

- Autoras: Caiza Alexandra; Zavala Eufemia.
- Año de publicación: 2011.
- Conclusión: *La inexistencia de un Manual de Recuperación de Cartera ocasiona que no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice adecuadamente su gestión de cobranza ocasionando acumulación en la cartera vencida.*

“Auditoría de Gestión para la Asociación de Profesores Politécnicos de Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período agosto 2009 – julio 2010”.

- Huacho Ruth; Hernández María.
- Año de publicación: 2011.

- *Conclusión: La APPOCH es una entidad que no cuenta con un sistema de control interno lo que imposibilita el cumplimiento de los objetivos planteados.*

Como se evidencia en los temas de las tesis tomadas como antecedentes de la investigación, ellas incluyen como variable independiente de sus investigaciones a la Auditoría de Gestión; sin embargo, la presentada por Álvarez y Janeta, es la que tiene similitud en cuanto a las variables, mas no en el enfoque dado para el presente estudio.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría de Gestión

2.2.1.1 Definición

La gestión es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo o independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco Luna, 2007, pág. 233)

La auditoría de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (Williams L. P., 1991, pág. 46)

La auditoría de gestión es

[...] un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. (Maldonado, 2006, pág. 30)

Mientras la auditoría financiera se aplica para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; y su informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión de una entidad. Los criterios de evaluación de la gestión deben ser específicos pues la realidad de una entidad varía mucho con la de otras, incluso cuando pertenecen a la misma industria.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas, y respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

Su propósito general se puede presentar en tres partes:

- Identificación de las oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).(Murillo Vargas, 2012, pág. 6)

La auditoría de gestión constituye el examen ordenado que realiza un profesional con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto o actividad en relación a sus objetivos y metas; con este examen se determina el control de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos que tiene midiendo la calidad de los productos ofrecidos; y la repercusión social procedente de sus actividades.

2.2.1.2 Objetivos

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de una entidad, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que los recursos materiales y financieros se han utilizado.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.

- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (Blanco Luna, 2007, págs. 233-234)

2.2.1.3 Importancia

Una auditoría de gestión se realiza ante la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. Tiene como objetivo establecer un control de la eficacia, eficiencia y economía en la utilización de los recursos, relacionándolo con los productos que ofrece, es decir, compara los resultados obtenidos con los resultados esperados durante la ejecución de su actividad.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado y los recursos utilizados por otro, es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable. (Redondo, 1996, pág. 5)

2.2.1.4 Alcance

Al hablar del alcance de la auditoría de gestión, es pertinente determinar el área específica en donde se la ejecutará, pues esta “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a

cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”. (Maldonado, 2006, pág. 26)

El alcance de la auditoría de gestión debe tener presente los siguientes aspectos:

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

También es necesaria la determinación de regulaciones propias de la entidad de manera que se evalúe el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales. Otro aspecto primordial es la determinación de la eficiencia y economía pues la auditoría involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

2.2.1.5 Fases de la Auditoría de Gestión

Según Velásquez Navas, la auditoría de gestión se desarrolla enfocada en cinco fases:

Fase 1. Diagnóstico y Planificación Preliminar

La planificación tiene como propósito establecer y desarrollar una estrategia total para la administración y conducción de la auditoría, considerando la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría para obtener toda la información sobre la organización auditada.

Esta fase comprende los procedimientos aplicados para conocer el negocio, estos son:

- Visita de observación.
- Obtención de Información.
- Revisión de la información.
- Definir el alcance y objetivos de auditoría.
- Identificar las Áreas potenciales a ser consideradas en la estrategia de auditoría

- Plan de Trabajo.(Velásquez Navas, 2012, pág. 16)

Fase 2. Planificación Específica

Su objetivo es diseñar una estrategia de trabajo aplicada a los requerimientos de la auditoría a realizarse, con base en el grado de cumplimiento del control interno.

Los procedimientos aplicados durante esta fase son:

- Análisis de la información y documentación
- Evaluación del Control Interno
- Análisis de Riesgo y determinación del nivel de confianza
- Elaboración de programas de trabajo(Velásquez Navas, 2012, pág. 17)

Fase 3. Ejecución

Esta fase tiene como propósito obtener evidencia de calidad, es decir que ésta sea suficiente, competente y pertinente, a través de los programas de trabajo diseñados para la auditoría, sustentando los hallazgos que deben tener como atributos: condición, criterio, causa y efecto.

Los procedimientos aplicados en la fase de ejecución son:

- Aplicación de Programas de trabajo
- Obtención de evidencia
- Desarrollo de Hallazgos por componente
- Coordinación y Supervisión
- Definición de la estructura del informe
- Redacción del Informe(Velásquez Navas, 2012, pág. 17)

Fase 4. Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados debe realizarse durante todo el proceso de auditoría para que se tomen correctivos inmediatos. En cuanto al informe de auditoría, antes de su emisión, debe ser discutido con los responsables de los procesos auditados.

Los procedimientos de la comunicación de resultados son:

- Comunicación parcial de resultados

- Se identifican observaciones y oportunidades de mejora
- Discusión con el cliente y definición de compromisos.(Velásquez Navas, 2012, pág. 18)

Fase 5. Seguimiento

Los procedimientos de esta fase son:

- Diseño
- Implantación
- Evaluación

Como anexo al informe de auditoría, se integra la matriz de Implementación de Recomendaciones, documento que es el Insumo Básico para esta fase.(Velásquez Navas, 2012, págs. 18-19)

2.2.1.6 Control Interno

a) Definición

El Sistema de control interno significa:

[...] todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (Norma Internacional de Auditoría N° 6)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar

sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. (Kell W. &., 1995, pág. 122)

b) Importancia

La importancia del control interno radica en que es considerado un medio para salvaguardar los bienes de la entidad a través de la gestión óptima de las personas responsables del manejo de la organización, es decir que no se trata solo de normas descritas en manuales sino de las personas inherentes a la ejecución de las actividades dentro de cada área y nivel de la entidad. El control interno apoya la consecución de objetivos, a través del manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa; es decir, busca la utilización eficiente de los recursos con base en criterios técnicos que aseguren su integridad, custodia y registro oportuno en cada uno de sus sistemas.

c) Elementos del Control Interno

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos. El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo (Universidad Politécnica Salesiana, pág. 6)

2.2.1.7 Programa de Auditoría

El programa de auditoría es

[...] Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agregan a éstos algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a la persona que va a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer. (Téllez, 2004, pág. 223)

Un programa de auditoría es planeado con anticipación, este debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría sean acordes con las circunstancias del examen. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios. Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría. La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el auditor pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo. Una de las funciones más importantes del programa de auditoría es:

[...] especificar los procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias, y relacionar estos procedimientos de auditoría directamente con los procedimientos de contabilidad y con la extensión y efectividad del sistema de control interno de la Empresa objeto del examen. (Guilarte, 2007)

El programa de auditoría incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta Técnica:

- Naturaleza: tipo de auditoría que se pretende realizar.

- Alcance: área(s) de aplicación.
- Antecedentes: recuento de auditorías de gestión y estudios de mejoramiento previos.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Estrategia: ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación: demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados: beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de Trabajo:

- Identificación: nombre de la auditoría.
- Responsable(s): auditor a cargo de su implementación.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas par el inicio y término de cada fase.
- Representación gráfica: descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: tiempo dispuesto para informar avances”. (Franklin, 2007, págs. 79-80)

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo. Si cualquier paso del

programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.

2.2.1.8 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría no son más que aquellos instrumentos utilizados para realizar la auditoría en sus diferentes fases.

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. [...] (Redondo, 1996, pág. 6)

Los procedimientos de auditoría de gestión son “los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente”. (Redondo, 1996, pág. 6)

A continuación se presenta una tabla que resume las técnicas de auditoría.

Tabla N° 2.1 Clasificación de las Técnicas de Auditoría

Técnicas básicas	Entrevistas Cuestionarios Observación documental Observación directa
Técnicas cualitativas	Revisiones analíticas Análisis de superficies Indicadores de personal Evaluación de los recursos Análisis de flujos
Técnicas cuantitativas	Evaluación del estilo y calidad Estudio de las relaciones interdepartamentales Análisis del clima de trabajo Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada
Técnicas de control	Implantación de un sistema de control Evaluación Seguimiento

Fuente: Redondo, R. (1996). *Auditoría de Gestión*. Pág. 6

Elaborado por: Angélica Arévalo

a) Técnicas Básicas

- **Entrevistas:** permiten obtener la mayor cantidad de información sobre la eficiencia, eficacia y economía de la empresa auditada. Por medio de esta técnica se puede realizar análisis detallados basados en los datos y opiniones. “Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados”.(Redondo, 1996, pág. 7)
- **Cuestionarios:** se utilizan encuestas para extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori.
- **Observación Documental:** para extraer información de cualquier documento considerado importante. Pueden ser informes, memorias, expedientes, etc.
- **Observación Directa:** análisis de los distintos espacios físicos que tienen la empresa para determinar el entorno en el cual se realiza la auditoría de gestión.

b) Técnicas Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas. Estas técnicas son:

- **Revisiones Analíticas:** por medio de la comparación de datos se busca detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- **Análisis de Superficies:** estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Estos análisis por lo general precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- **Indicadores de Personal:** se refieren a aquellos indicadores que permiten determinar como el personal de la empresa cumple sus funciones, así como a la información de cada empleado y que debe reposar en los archivos respectivos.
- **Evaluación de los Recursos:** permite medir la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si los recursos que posee son los necesarios y suficientes para la realización de su actividad.
- **Análisis de Flujos:** mediante este análisis se pueden presentar de manera gráfica las actividades, procesos y sistemas, que se desarrollan, [...] “posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs”. (Redondo, 1996, pág. 8)

c) **Técnicas de Análisis Económico**

“Son técnicas que incluyen procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc.”.(Redondo, 1996, pág. 8)

d) **Técnicas Cualitativas**

Se utilizan para determinar los problemas de carácter estrictamente cualitativo. Estas técnicas incluyen:

- **Evaluación del Estilo y Calidad:** tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
- **Estudio de las Relaciones Interdepartamentales:** representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- **Análisis del Clima de Trabajo:** el objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.
- **Conocimiento del Entorno Jurídico-Laboral de La Entidad Auditada:** se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos. (Redondo, 1996, pág. 9)

e) Técnicas de Control

Su uso se enfoca en la detección de desviaciones que requieren de correctores oportunos. Estas técnicas constan de las siguientes fases:

- **Implantación de un Sistema de Control:** para detectar las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, y aplicar correctivos a las

desviaciones que se produzcan. De la eficacia de su implantación depende el desarrollo de las siguientes fases.

- **Evaluación:** es la fase en la cual se realiza el diagnóstico de los errores o disconformidades y se establece su importancia. Esta fase requiere de la comparación de desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado, es decir se buscan aquellos indicadores de eficiencia y eficacia antes de iniciar la auditoría.
- **Seguimiento:** “permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos”. (Redondo, 1996, pág. 9)

2.2.1.9 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son “los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega”. (Franklin, 2007, pág. 88)

Los papeles de trabajo deben contener la información sujeta al examen, las técnicas y procedimientos aplicados así como sus resultados. Por lo tanto, los papeles de trabajo deben contener:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajuste realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades. (Franklin, 2007, pág. 88)

Objetivos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo le permiten al auditor dejar constancia de los procedimientos realizados, de las comprobaciones y de la información obtenida.

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en dicho trabajo.
- Suministrar la base para los informes y opiniones del auditor [...].
- Constituir una fuente de información concerniente a [...] datos obtenidos en relación con el examen o para efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras Auditorías.
- Facilitar los medios para revisiones[...] que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas, probar a la vez que el trabajo se realizó con calidad profesional.
- Ayudar al auditor [...] a la conducción de su trabajo.(Cuellar, 2009, pág. 212)

Los papeles de trabajo deberán adecuarse a cada trabajo en particular, pero deben poseer características especiales que les permitan servir de suficiente soporte para demostrar que la información sobre la cual emite su opinión el auditor, concuerda con los hechos investigados. Los papeles de trabajo deben incluir temas relevantes que se redactarán de forma clara, ordenada y con argumentos sólidos, es decir capaces de demostrar “que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes”. (Franklin, 2007, pág. 88)

Estructura de las Cédulas de Auditoría

La estructura de las cédulas utilizadas en auditoría depende del criterio del auditor, pero por lo general tienen la siguiente estructura formal:

Tabla N° 2.2 Estructura de las Cédulas de Auditoría

Índice de la cédula o memorando	Ubicada en la parte superior derecha, permite la localización rápida del papel de trabajo. Se acostumbra a marcarse con lápiz de auditoría de color, rojo, verde o azul, de tal manera que sea visible y no puede oculto cuando se pliega la cédula.
Encabezamiento	Donde va el nombre de la entidad auditada, los documentos examinados que dan nombre a la cédula, memorando u otro tipo de papel de trabajo, con la fecha de auditoría que es la misma de los documentos examinados.
Responsables	Se colocan los nombres, iniciales, o rúbrica de los responsables por la elaboración y supervisión de la cédula.
Cuerpo del trabajo	En esta parte se desarrolla toda la auditoría y se consignan los datos obtenidos por el auditor para allegar la evidencia suficiente y competente.
Conclusión	Cada área de trabajo donde se ha desarrollado de una manera completa un trabajo, debe tener conclusiones adecuadas, basadas en el trabajo de auditoría, respaldada por la evidencia contenida en los papeles de trabajo, que corresponda a los objetivos que se persiguen en el trabajo. Las conclusiones deben expresar en forma clara la opinión de la persona que efectuó el trabajo con lo cual se responsabiliza del mismo.
Significado de marcas	Al final de la cédula a manera de convenciones, se coloca el significado de las marcas de auditoría utilizadas en el cuerpo del trabajo.
Fuente de información	Si amerita, se coloca la fuente donde se obtuvieron los datos del desarrollo del trabajo.

Fuente: Cuellar, A. (2009) *Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal*. Pág. 213

Elaborado por: Angélica Arévalo

2.2.1.10 Índices de Auditoría

Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfabético-numérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta.

Para relacionar los papeles de trabajo entre sí, los índices de auditoría se utilizan a manera de referencia cruzada; de esta manera, se podrá vincular la información contenida en dos o más cédulas.

Los índices persiguen los siguientes propósitos:

- a) Simplificar la revisión de los papeles de trabajo, porque se presentan en forma ordenada y permiten ir del general a lo particular.

- b) Evitar la duplicación del trabajo, puesto que al asignar un lugar específico a cada cédula se elimina el riesgo de que ésta se elabore nuevamente.
- c) Interrelacionar dos o más cédulas de auditoría.
- d) Facilitar la elaboración del informe, pues permiten localizar en cédulas específicas las irregularidades y deficiencias detectadas en la revisión.(Gobierno de Zacatecas, 2001, pág. 37)

2.2.1.11 Referencias de Auditoría

Las referencias de auditoría se utilizan para identificar o relacionar datos, cifras, información, etc., entre papeles de trabajo que por su naturaleza o significado se vinculan entre sí.

La referenciación se efectúa durante el curso del examen, en base a los índices de los papeles de trabajo y se coloca tanto en la hoja principal de trabajo y sumarias como en las analíticas. 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, colocándolo al lado izquierdo o superior del dato o cifra que se está referenciando.

La referencia cruzada tiene por objeto relacionar información importante contenida en un papel de trabajo con respecto a otro. Una práctica común constituye la referencia entre los procedimientos de auditoría contenidos en los programas y los papeles de trabajo que lo respaldan o la relación de la información contenida en los papeles de trabajo y las hojas de resumen de hallazgos.

La referencia cruzada es una práctica útil para relacionar información importante, sin embargo, debe evitarse la utilización en situaciones poco relevantes. La referencia se realizará mientras se desarrolla el trabajo, sin dejar esta actividad para el momento de preparar el informe de auditoría.(Contraloría General del Estado, 2001, pág. 239)

2.2.1.12 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz rojo.

Estos símbolos se incluyen en los papeles de trabajo y representan pruebas o procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones u operaciones registradas o informadas por la entidad. Las marcas con significado uniforme se registran en el lado derecho de la información verificada y de ser extensa la información se utiliza un paréntesis rectangular que identifique concretamente la información sujeta a revisión y en el centro se ubicará la marca. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 236)

Las marcas de auditoría cumplen los siguientes propósitos:

- a) Dejar constancia del trabajo realizado.
- b) Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- c) Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado. (Gobierno de Zacatecas, 2001, págs. 43-44)

Las marcas de auditoría se clasifican en: estándar y específicas.

Estándar.- Se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean.

Específicas.- Son aquellas marcas de uso no común que en la medida en que se aportan van integrándose al índice de marcas correspondientes.

Tabla N° 2.3 Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
∞	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
Φ	Hallazgo
J	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
∅	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
⊖	Expedientes desactualizados
∩	Falta proceso
⊥	Sustentado con evidencia

Fuente:<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/procedimiento-auditoria-identificacion-riesgos-procesos-en-cuba.htm>

2.2.1.13 Evidencias

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. (Franklin, 2007, pág. 89)

En la siguiente tabla se presenta la clasificación de la evidencia:

Tabla N° 2.4 Clasificación de la Evidencia

Física	Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráfica, cuadros, mapas o muestras materiales.
Documental	Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
Testimonial	Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
Analítica	Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregaciones de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Fuente: Franklin, Enrique B. (2007). *Auditoría Administrativa*. Pág. 89

Elaborado por: Angélica Arévalo

La evidencia debe ser:

- Suficiente: capaz de sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente: consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante: aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente: congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

2.2.1.14 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión se puede definir como “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Pérez, 2012, pág. 1)

Los indicadores se aplican según etapas y propósitos estratégicos, estos se presentan a continuación:

Tabla N° 2.5 Etapas y Propósitos Estratégicos para la Aplicación de Indicadores de Gestión

Etapa	Propósito estratégico	Rubro
Planeación	Definir el marco de actuación de la organización.	Visión; misión; objetivos; metas; estrategias/ tácticas; procesos; políticas; procedimientos; programas; enfoques; niveles; horizonte.
Organización	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.	Estructura organizacional; división y distribución de funciones; cultura organizacional; recursos humanos; cambio organizacional; estudios administrativos; instrumentos técnicos de apoyo.
Dirección	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.	Liderazgo; comunicación; motivación; grupos y equipos de trabajo; manejo del estrés, el conflicto y la crisis; tecnología de la información; toma de decisiones; creatividad e innovación.
Control	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.	Naturaleza; sistemas; niveles; proceso; áreas de aplicación; herramientas; calidad.

Fuente: Franklin, Enrique Benjamín. (2007). *Auditoría Administrativa*. Págs. 155-176
Elaborado por: Angélica Arévalo

Además, se aplican indicadores a elementos específicos que complementan los procesos de la empresa.

En el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participen en ella. (Franklin, 2007, pág. 88)

2.2.1.15 Hallazgos de Auditoría

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas. (Escuela Politécnica del Ejército, 2012, pág. 112)

Los hallazgos son todos los hechos que el auditor ha interpretado como relevantes por el efecto que ellos han tenido en las actividades de la empresa auditadas.

Todos los hallazgos tienen un grado de complejidad, requiriéndose del auditor la capacidad para emitir su criterio de manera profesional al momento de comunicar las debilidades detectadas a los administradores de la empresa. Es necesario que los hallazgos de auditoría tengan, por lo menos, los siguientes elementos:

- **Condición:** se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- **Criterio:** comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Causa:** es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.
- **Efecto:** es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

2.2.1.16 Comunicación de Resultados

La comunicación de los resultados de la auditoría es responsabilidad del jefe de auditoría; este proceso inicia con la información de los hallazgos a los administradores y para que ellos “en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe”. (Escuela Politécnica del Ejército, 2012, pág. 117)

Con la evaluación de la información proporcionada por los administradores y responsables de la empresa auditada, y con los elementos que demuestren las deficiencias o irregularidades, el jefe de auditoría procederá a enunciar los hallazgos de auditoría, los mismos que deberán considerarse elementos como: condición, criterio, causa y efecto.

En la comunicación de los resultados se contemplarán los siguientes aspectos: “a) reserva, b) materialidad o importancia, c) hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario, d) recepción acreditada y e) plazo para la recepción de comentarios de la entidad”.(Escuela Politécnica del Ejército, 2012, pág. 117)

2.2.2 Proceso Administrativo

2.2.2.1 Definición

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

El proceso administrativo se refiere a la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que una empresa desarrolla, estos cuatro componentes se ejecutan simultáneamente porque están interrelacionados.

2.2.2.2 Fases del Proceso Administrativo

El proceso Administrativo consta de cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Cada fase tiene sus características propias pero ninguna pueda funcionar sin relacionarse con las otras.

a) La Planeación

La planeación constituye la primera función administrativa más importante. En esta etapa se desarrollan objetivos para cada nivel de la organización y se determinan formas para alcanzar aquellos objetivos. Las estrategias, políticas, procedimientos, métodos y presupuestos son ejemplos de planes que ayudan a alcanzar los objetivos. (Hicks, 1991, pág. 28)

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

- Contribución a los objetivos y propósitos
- Primacía de la planeación

- Extensión de la administración
- Eficacia de la planeación

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control; establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son.

En todo proceso de planeación debe seguirse los siguientes pasos:

- Detección de las oportunidades.
- Establecimiento de objetivos.
- Desarrollo de premisas.
- Determinación de curso alternativo de acción.
- Evaluación de cursos alternativos de acción.
- Selección de un curso de acción.
- Formulación de planes derivados.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

b) La Organización

La organización es la función de reciprocidad entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. “Se lleva a cabo cuando el trabajo se distribuye entre los departamentos y luego entre las personas”. (Hicks, 1991, pág. 29)

Para una eficiente organización se requiere la inclusión de actividades como:

- Definición de las tareas.
- Selección y colocación de los empleados.
- Definir de autoridad y responsabilidad.
- Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

La organización requiere del establecimiento de una estructura organizativa, es decir de la organización formal. La estructura organizacional generalmente se presenta en

organigramas, en donde se puede detectar los departamentos, secciones o unidades tanto de línea como de asesoría, en donde sus funcionarios contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización, en el caso de quienes se encuentran en la “cadena de mando”; o proporcionar asesoramiento y pericia especializada, en el caso de las unidades de “staff”.

Una buena organización debe basarse en principios claros, entre ellos se encuentran:

- Unidad de mando.- Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- Especialización.- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- Paridad de autoridad y responsabilidad.- La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- Equilibrio de dirección–control.- Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- Definición de puestos.- Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos. (Amador, 2009, pág. 2)

En el proceso de organizar se deben seguir los siguientes pasos:

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

c) La Dirección

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio”. (Instituto Tecnológico de Campeche, pág. 47)

La dirección debe estar enmarcada en cuatro aspectos principales: la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

- **Motivación:** incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido.
- **Liderazgo:** es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes.
- **Comunicación:** es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.
- **Equipos y Trabajo en Equipo:** un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

La eficacia de la dirección depende mucho del cumplimiento de principios básicos como:

- **Coordinación de Intereses.-**Coordinar los intereses del grupo y aún los individuales para el logro del fin común.
- **Impersonalidad del Mando.-**La autoridad no tienen que ejercerse por la voluntad de quien manda sino ante las necesidades de la organización
- **Resolución de Conflictos.-**Todo conflicto debe ser resuelto de manera inmediata para no vulnerar la disciplina y evitar disgustos de las partes.
- **Aprovechamiento de Conflictos.-**Los conflictos deben ser aprovechados para encontrar las mejores soluciones, de manera que la coordinación sea capaz de prever futuros problemas.

- **Vía Jerárquica.**-Las órdenes deben seguir las disposiciones establecidas.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- **Toma de decisiones:** significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- **Integración:** al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- **Motivación:** es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- **Comunicación:** la comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- **Supervisión:** consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (Amador, 2009, pág. 3)

d) El Control

“El control mide los resultados de las actividades, comparándolos con los objetivos predeterminados y toma medidas correctivas sin es necesario”.(Hicks, 1991, pág. 29)

El control consta de cuatro elementos:

- **Establecimiento de estándares:** que es la aplicación de modelo en base a los cuales se realizará el control.
- **Medición de resultados:** esta acción puede dar origen a una modificación de las unidades de medida.
- **Corrección:** la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

- **Retroalimentación:** el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

La función de control consta de cuatro pasos básicos: (Amador, 2009, pág. 3)

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Vigilar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Desde otro punto de vista, el control puede ser:

- **Control Preliminar**(a través de la alimentación adelantada).- Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- **Control Coincidente** (generalmente a través de informes periódicos de desempeño).- Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
- **Control por Retroalimentación.**- Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras. (Amador, 2009, pág. 4)

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” permitirá optimizar su proceso administrativo.

3.1.2 Específicas

- El análisis de los objetivos, planes y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, permitirá determinar su existencia y cumplimiento.
- El estudio de los métodos y recursos utilizados en Cooperativa verificará la eficiencia de su Proceso Administrativo.
- La emisión de un informe sobre la gestión global de la Cooperativa facilitará la aplicación de los correctivos pertinentes en su Proceso Administrativo.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

3.2.2 Variable Dependiente:

Optimización del Proceso Administrativo

3.2.3 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS e INSTRUMENTOS
Variable Independiente: Auditoría de gestión	Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.	Estructura organizativa	Visión	¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?	Entrevista: * Guía de entrevista
			Misión	¿La misión es clara y comprensible a todos?	
			Objetivos	¿Los objetivos se han definido en función de áreas estratégicas?	
			Metas	¿El trabajo se realiza en función de alcanzar metas propuestas?	
		Estrategias	¿Las estrategias se han establecido en relación con los objetivos y metas?		
		Métodos de control	Procesos	¿Los procesos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales?	
			Procedimientos	¿Los procedimientos de trabajo se encuentran definidos?	
			Programas	¿Existe un programa de acción en la organización?	
		Recursos humanos y materiales	Cultura organizacional	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones?	Encuesta: * Cuestionario de control interno
			Tecnología e información	¿Existe un sistema de información acorde a los requerimientos de la cooperativa?	
			Toma de decisiones	¿Las decisiones tomadas contribuyen a la eficacia de la cooperativa?	
			Creatividad e innovación	¿Se fomenta la creatividad en los empleados de la cooperativa?	

.../...

.../...

Variable Dependiente: Proceso Administrativo	Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.	Planeación	Diagnóstico	¿Quién es el responsable de la planeación?	Observación: * Flujogramas
			Objetivos	¿Se han establecido objetivos en función de alcanzar la misión y visión de la empresa?	
			Estrategias eficaces	¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización?	
			Criterios de evaluación	¿Cómo se evalúa la planeación?	
		Organización	Definición de tareas	¿Las tareas son acordes con los cargos?	
			Selección y colocación de empleados	¿Existe un sistema de selección y colocación de empleados?	
			Definición de autoridad y responsabilidad	¿La autoridad y responsabilidad se han definido adecuadamente?	
		Dirección	Motivación	¿Cuáles son las tácticas utilizadas para motivar a los empleados?	
			Liderazgo	¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce la dirección?	
			Comunicación	¿Los canales de comunicación con congruentes con la estructura orgánica?	
			Equipos y trabajo en equipo	¿Se apoya a los equipos de trabajo para incrementar la eficiencia organizacional?	
		Control	Establecimiento de estándares	¿Se encuentran definidos los puntos críticos?	
			Medición de resultados	¿Se aplican indicadores para medir los resultados?	
			Corrección	¿Se realizan correctivos inmediatos por las acciones del control?	
			Retroalimentación	¿La retroalimentación está presente en todas las actividades de la cooperativa?	

Elaborado por: Angélica Arévalo

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipos de Investigación

La presente investigación es de tipo Descriptiva y Explicativa.

- Descriptiva, por cuanto su alcance, con base en la observación directa y el análisis de los documentos a ser examinados, reseña la situación real de la entidad.
- Explicativa, porque buscó el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

3.3.2 Diseño de la Investigación

La modalidad de estudio es mixta, porque se analizaron las características de la población investigada para luego aplicar indicadores por medio de los cuales se determinó el cumplimiento de los resultados esperados por la cooperativa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Tabla N° 3.1 Población

POBLACIÓN	N°
Directivos del Consejo de Administración	9
Directivos del Consejo de Vigilancia	5
Funcionarios y empleados	4
Socios	244
Total	262

**Fuente: Archivos de la COAC “Empresa Eléctrica Riobamba”
Elaborado por: Angélica Arévalo**

3.4.2 Muestra

Para la obtención de la muestra se aplicó la fórmula solo a los socios, manteniéndose el número de directivos y funcionarios.

Tabla N° 3.2 Muestra

MUESTRA	N°
Directivos del Consejo de Administración	9
Directivos del Consejo de Vigilancia	5
Funcionarios y empleados	4
Socios	21
Total	39

Elaborado por: Angélica Arévalo

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z_{α} = 1.95 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{244 * 1,95^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (244 - 1) + 1,95^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{44,52}{2,17}$$

$$n = 21$$

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

Para la investigación se utilizó dos tipos de métodos: teóricos y empíricos.

Métodos Teóricos:

- El método deductivo-inductivo, por cuanto la información obtenida sirvió para generalizar los eventos y en base a ellos se establecieron las premisas particulares en busca de soluciones específicas.
- El método analítico-sintético, por cuanto se separó el todo de la investigación en sus elementos constitutivos y posteriormente se los unificó para tomar las decisiones.

Métodos Empíricos:

- El método de la observación directa sirvió para que la investigadora se ponga en contacto con el hecho investigado.
- Por medio del método de recolección de información se obtuvo los datos primarios para su posterior interpretación.

3.5.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron la observación, la entrevista y la encuesta.

3.5.3 Instrumentos

- Guía de Observación
- Guía de Entrevista
- Cuestionarios de Control Interno

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PROPUESTA

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”.

4.1.1 Diagnóstico y Planificación Preliminar

Objetivo

El diagnóstico preliminar permitió obtener una visión general de la gestión de la Cooperativa en el normal desarrollo de sus actividades en el periodo a auditar y así definir la estrategia para la ejecución de la auditoría.

Esto se logró por medio de la utilización de instrumentos adecuados para obtener la información relevante sobre las distintas fases del proceso administrativo y así poder evaluar los riesgos que tiene la COAC “Empresa Eléctrica Riobamba”.

Durante esta etapa, se revisó toda la información técnica y legal de la empresa; documentos como Base legal, Manuales, Reglamentos y Políticas, que sirvió de apoyo para el trabajo de las fases posteriores.

ENTIDAD:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”
DIRECCIÓN:	García Moreno y Primera Constituyente
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión
PERÍODO:	Año 2012

ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORES DE LA AUDITORÍA	M.A.A.G. 08/07/2013	M.A.A.G. 08/08/2013

ÍNDICE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”

ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información general	AP1
Hoja de marcas y referencias	AP2
Programa de Auditoría	AP3

A. Información General

Reseña de la COACEER

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, COACEER es una cooperativa de carácter cerrado, que inició su actividad el 03 de diciembre de 1987, como Caja de Ahorro y Crédito. Los Estatutos se aprobaron en tres Asambleas Generales y la consecución de la legalización, se la hizo con fecha 09 de junio del 2000 con número de Acuerdo Ministerial 002, dando un plazo de treinta días para la conformación de la directiva.

Visión

Ser líder en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito, que inspirada en los valores cooperativos, proporcione productos financieros de calidad, asegurando rentabilidad sostenida a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo productivo nacional

Misión

Ofrecer servicios financieros rentables, con una oferta de productos y servicios de calidad, a través de un equipo humano comprometido y con el soporte tecnológico que aseguren resultados de excelencia. Brindar servicios de manera eficiente, buscando el bien común y la ayuda mutua entre sus asociados.

Objetivos

• **Objetivo General**

Promover la cooperación económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de estos Aportes y Ahorros, efectuando cobros y pagos a todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus asociados, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

• **Objetivos Específicos**

- Otorgar préstamos a sus asociados, tales como productivos, hipotecarios, ordinarios, extras, emergentes, electrodomésticos. De acuerdo a los reglamentos internos que se dictaren;
- Educar y capacitar en el ámbito cooperativo a sus asociados empleando todos los medios a su alcance.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la cooperativa;
- Realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento general de Cooperativas y su Estatuto.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	08/07/2013
Revisado por:	J.A.	08/07/2013

Directivos

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Vocales Principales	Vocales Suplentes
Dr. Vinicio Gordillo	Ing. Ramiro Ruales
Ing. Rubén Naspud	Ing. Mauro Andrade
Dra. Lucía Quinde	Sr. Marco Carbajal
Lic. Julio Barreno	Sra. Aída Castelo
Lic- Bolívar Ramírez	Ing. Enma Salazar
Sr. Diego Velasteguí	Lic. Alberto Pazmiño
Sr. Rolando Tello	Ing. Alex Niama
Ing. Fabián Ríos	Lic. Carmita Castillo
Lic. Inés Sampedro	Sr. Diego Guambo

CONSEJO DE VIGILANCIA

Vocales Principales	Vocales Suplentes
Ing. Pablo Pacheco	Ing. Edgar Zurita
Ing. Ángel Reinoso	Sr. Eduardo Cisneros
Sra. Ximena Garzón	Ing. Gloria Padilla
Ing. Rommel Haro	Sr. Wilber Bonifaz
Ing. Williams Vinuesa	Lic. Leonor Barreno

Presidente del Consejo de Administración: Dr. Vinicio Gordillo

Presidente del Consejo de Vigilancia: Ing. Pablo Pacheco

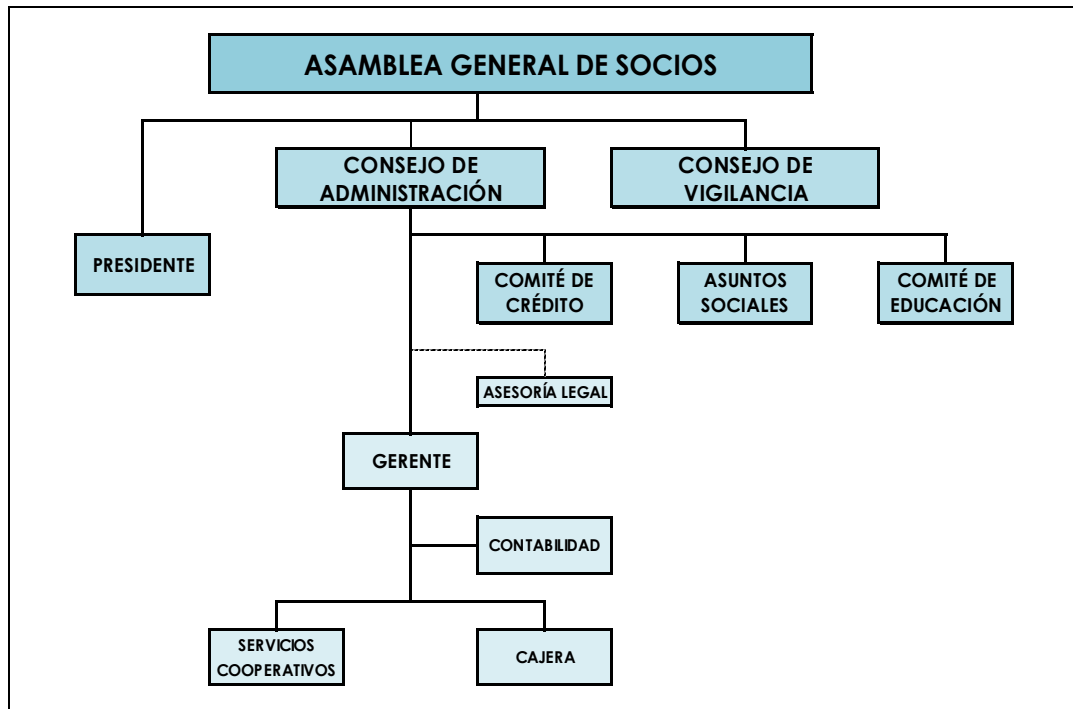
Empleados

PERSONAL DE LA COOPERATIVA

CARGO	EMPLEADO
Gerente	Ing. Jorge Jácome
Contadora General	Lic. Martha Burgos
Cajera	Lic. Verónica Ausay
Secretaria Asistente de Crédito	Carmen Nogales
Servicios Varios	Julio Patiño

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	08/07/2013
Revisado por:	J.A.	08/07/2013

Organigrama Estructural



Socios

La Cooperativa al momento cuenta con 244 socios

Patrimonio

A diciembre de 2012, el patrimonio de la COACEER ascendía a \$111.673,10

Servicios:

- Ahorros
- Préstamos Ordinarios, Emergentes e Hipotecarios
- Inversiones

Beneficios Adicionales:

- Seguro de Desgravamen
- Seguro de Vida
- Fondo Mortuario
- Seguridad y Confianza

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	08/07/2013
Revisado por:	J.A.	08/07/2013

B. Hoja de Marcas

AP2 1/2

MARCAS	SIGNIFICADO
⊖	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
Φ	Hallazgo
J	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
∅	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
⊖	Expedientes desactualizados
∩	Falta proceso
£	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	09/07/2013
Revisado por:	J.A.	09/07/2013

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
A.P.	Archivo permanente
A.C.	Archivo corriente
PA	Programas de auditoría
V.P.	Visita preliminar
N.I.A.	Notificación inicio de auditoría
A.M.V.	Análisis misión y visión
A.S.C.	Análisis situacional de la cooperativa
C.C.I.	Cuestionarios de control interno
A.C.C.I	Aplicación cuestionarios de control Interno
H.C.I.	Hallazgos de control interno
I.C.I.	Informe de control interno
C.AC.	Cumplimiento de actividades
C.PR.	Cumplimiento de procesos
D.I.G.	Diseño de indicadores de gestión
M.H.	Matriz de hallazgos
B.I.A.	Borrador de informe de auditoría
C.R.	Comunicación de resultados
I.F.A.G.	Informe final de auditoría de gestión
C.S.	Cronograma de seguimiento
M.A.A.G	María Angélica Arévalo Guanga
J.A.	Jorge Arias

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	09/07/2013
Revisado por:	J.A.	09/07/2013

C. Programa de Auditoría de Gestión

AP3 1/2

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”

DIRECCIÓN: García Moreno y Primera Constituyente

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2012

OBJETIVOS:

- . Obtener conocimiento general de las actividades que realiza la COACEER
- . Diseñar instrumentos a utilizar en la ejecución de la Auditoría.
- . Establecer los procesos que se desarrollan en la COACEER.
- . Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría.
- . Establecer las actividades de seguimiento a las recomendaciones de la Auditoría de Gestión a

No.	DESCRIPCIÓN	REF. PT	RESPONSABLE	FECHA
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
1	Efectúe una visita preliminar a la cooperativa.	V.P.	M.A.A.G.	11/07/2013
2	Entreviste a la Gerente Encargada, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa, y autoridades de la COACEER e indicadores utilizados para medir la gestión.	N.I.A.	M.A.A.G.	11/07/2013
3	Realice el análisis de la Misión y Visión de la COACEER.	A.M.V.	M.A.A.G.	12/07/2013
4	Realice al análisis situacional de la COACEER.	A.S.C.	M.A.A.G.	12/07/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				
2	Elabore los cuestionarios de control interno.	C.C.I.	M.A.A.G.	16/07/2013
3	Aplice los cuestionarios de control interno.	A.C.C.I	M.A.A.G.	17/07/2013
4	Elabore la hoja de hallazgos de control interno.	H.C.I.	M.A.A.G.	17/07/2013
5	Elabore el Informe de control interno.	I.C.I.	M.A.A.G.	17/07/2013
FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA				
1	Determine el cumplimiento de actividades	C.AC.	M.A.A.G.	22/07/2013
2	Determine el cumplimiento de los procesos.	C.PR.	M.A.A.G.	23/07/2013
3	Diseñe y sugiera la aplicación de indicadores de gestión.	D.I.G.	M.A.A.G.	25/07/2013
4	Elabore la matriz de hallazgos.	M.H.	M.A.A.G.	30/07/2013
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
1	Elabore el borrador del Informe de Auditoría.	B.I.A.	M.A.A.G.	05/08/2013
2	Comunique mediante oficio la entrega del Informe Final de Auditoría	C.R.	M.A.A.G.	06/08/2013
3	Entregue el Informe Final de Auditoría de Gestión.	I.F.A.G.	M.A.A.G.	07/08/2013
FASE V SEGUIMIENTO				
1	Elabore el cronograma de seguimiento.	C.S.	M.A.A.G.	08/08/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

ENTIDAD:	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”
DIRECCIÓN:	García Moreno y Primera Constituyente
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión
PERÍODO:	Año 2012

ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORES DE LA AUDITORÍA	M.A.A.G. 08/07/2013	M.A.A.G. 08/08/2013

ÍNDICE

AC 2/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”

ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
Visita preliminar	V.P.
Notificación inicio de auditoría	N.I.A.
Análisis misión y visión	A.M.V.
Análisis situacional de la cooperativa	A.S.C.
FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	
Cuestionarios de control interno	C.C.I.
Aplicación cuestionarios de control Interno	A.C.C.I
Hallazgos de control interno	H.C.I.
Informe de control interno	I.C.I.
FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	
Cumplimiento de actividades	C.A.C.
Cumplimiento de procesos	C.PR.
Diseño de indicadores de gestión	D.I.G.
Matriz de hallazgos	M.H.
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
Borrador de informe de auditoría	B.I.A.
Comunicación de resultados	C.R.
Informe final de auditoría de gestión	I.F.A.G.
FASE V SEGUIMIENTO	
Cronograma de seguimiento	C.S.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	08/08/2013
Revisado por:	J.A.	08/08/2013

FASE I
PROGRAMAS DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

COMPONENTE: Planificación Preliminar

OBJETIVOS:

1. Establecer los recursos necesarios para la realización de la Auditoría.
2. Establecer el compromiso de colaboración con la Gerente Encargada de la COACEER
3. Obtener conocimiento general de las actividades que realiza la COACEER

No.	DESCRIPCION	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Efectúe una visita preliminar a la cooperativa.	V.P.	M.A.A.G.	11/07/2013
2	Entreviste a la Gerente Encargada, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa, y autoridades de la COACEER e indicadores utilizados para medir la gestión.	N.I.A.	M.A.A.G.	11/07/2013
3	Realice el análisis de la Misión y Visión de la COACEER.	A.M.V.	M.A.A.G.	12/07/2013
4	Realice al análisis situacional de la COACEER.	A.S.C.	M.A.A.G.	12/07/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

FASE II
PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

COMPONENTE: Planificación Específica

OBJETIVOS:

- 1 Diseñar instrumentos a utilizar en la ejecución de la Auditoría-

PROCEDIMIENTO GENERAL:

- 1.1 Se debe elaborar instrumentos para evaluar el control interno y los procesos que se desarrollan en la COACEER.

No.	DESCRIPCIÓN	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Elabore los cuestionarios de control interno.	C.C.I.	M.A.A.G.	16/07/2013
2	Aplique los cuestionarios de control interno.	A.C.C.I	M.A.A.G.	17/07/2013
3	Elabore la hoja de hallazgos de control interno.	H.C.I.	M.A.A.G.	17/07/2013
4	Elabore el Informe de control interno.	I.C.I.	M.A.A.G.	17/07/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	15/07/2013
Revisado por:	J.A.	15/07/2013

**FASE III
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

COMPONENTE: Ejecución de la Auditoría

OBJETIVOS

- 1 Establecer los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

PROCEDIMIENTOS GENERALES

- 1.1 Se observará los procesos aplicados en la ejecución de las actividades.

No.	DESCRIPCION	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Elabore y aplique instrumentos para determinar cumplimiento de actividades.	C.AC.	M.A.A.G.	22/07/2013
2	Determine el cumplimiento de los procesos.	C.PR.	M.A.A.G.	23/07/2013
3	Diseñe y sugiera la aplicación de indicadores de gestión.	D.I.G.	M.A.A.G.	25/07/2013
4	Elabore la matriz de hallazgos.	M.H.	M.A.A.G.	30/07/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

**FASE IV
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

COMPONENTE: Comunicación de Resultados

OBJETIVO:

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

PROCEDIMIENTO GENERAL

- 1.1 Informe final de Auditoría de Gestión.

No.	DESCRIPCION	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1.1.1	Elabore el borrador del Informe de Auditoría.	B.I.A.	M.A.A.G.	05/08/2013
1.1.2	Comunique mediante oficio la entrega del Informe Final de Auditoría	C.R.	M.A.A.G.	06/08/2013
1.1.3	Entregue el Informe Final de Auditoría de Gestión.	I.F.A.G.	M.A.A.G.	07/08/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	05/08/2013
Revisado por:	J.A.	05/08/2013

FASE V
PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba"

TIPO DE AUDITORÍA: Gestión

COMPONENTE: Seguimiento o Monitoreo.

OBJETIVO:

- 1 Establecer las actividades de seguimiento a las recomendaciones de la Auditoría de Gestión a la COACEER.

PROCEDIMIENTO GENERAL

- 1.1 Elaboración del cronograma de seguimiento a aplicar para verificar la aplicación de las recomendaciones de la Auditoría de Gestión.

No.	DESCRIPCION	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1.1.1	Elabore el cronograma de seguimiento.	C.S.	M.A.A.G.	08/08/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	08/08/2013
Revisado por:	J.A.	08/08/2013

4.1.2 Fase I: Planificación Preliminar

4.1.2.1 Visita Preliminar

VP 1/3

DATOS GENERALES

Razón social: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, COACCER

Fecha de creación: 3 de dcía Moreno y 10 de Agosto

Actividad económica: Servicios crediticios

Representante legal: Ing. Jorge Jácome

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

RESEÑA HISTÓRICA

El 3 de diciembre de 1987, mediante resolución de la Asamblea General del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., se crea la Caja de Ahorro y Crédito, con la finalidad de incentivar el ahorro entre sus sindicalizados.

La Caja de Ahorro y Crédito inició su actividad con la captación de ahorros mínimos de trescientos sucres mensuales por socio. Los créditos se otorgaban hasta el dos por uno de los ahorros del socio, con una tasa de interés del 10% anual al préstamo concedido. Posteriormente, se cierra la Caja de Ahorro para dar paso al nacimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, la que nace con 43 socios fundadores, un capital social de USD \$172.00, cuota de ingreso de USD\$4.00, Gastos de Administración USD \$0.20.

Los Estatutos se aprobaron en tres Asambleas Generales y alcanzó su legalización el 9 de junio del año 2000, según Acuerdo Ministerial 002, dando un plazo de treinta días para la conformación de la directiva.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, está estructurada acorde a las disposiciones de la Ley de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y el Estatuto de la Cooperativa.

Su órgano de gobierno es la Asamblea General de Socios, integrada por todos los socios. Se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente según las necesidades de la Cooperativa. Sus decisiones son obligatorias para los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente y para todos los socios.

Su estructura es la siguiente:

- Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Contabilidad y Crédito
- Secretaría
- Servicios Generales

VISIÓN

Ser líder en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito, que inspirada en los valores cooperativos, proporcione productos financieros de calidad, asegurando rentabilidad sostenida a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo productivo nacional

MISIÓN

Ofrecer servicios financieros rentables, con una oferta de productos y servicios de calidad, a través de un equipo humano comprometido y con el soporte tecnológico que aseguren resultados de excelencia. Brindar servicios de manera eficiente, buscando el bien común y la ayuda mutua entre sus asociados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

OBJETIVOS**Objetivo General**

Promover la cooperación económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de estos Aportes y Ahorros, efectuando cobros y pagos a todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus asociados, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

Objetivos Específicos

- Otorgar préstamos a sus asociados, tales como productivos, hipotecarios, ordinarios, extras, emergentes, electrodomésticos. De acuerdo a los reglamentos internos que se dictaren;
- Educar y capacitar en el ámbito cooperativo a sus asociados empleando todos los medios a su alcance.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la cooperativa;
- Realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento general de Cooperativas y su Estatuto.

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?

Sí

No

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión será realizada al área administrativa durante el periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

4.1.2.2 Notificación del Inicio de Auditoría de Gestión

NIA 1/1

Oficio N° : 002 AE-AA
Sección : Auditoría Externa
Asunto : Notificación Inicio de Auditoría
Fecha : Riobamba, 11 de julio de 2013

Licenciada
Martha Burgos

**GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”**

Presente.-

De mi consideración:

Conforme a la solicitud realizada para la realización de la “Auditoría de Gestión para optimizar los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, informo a usted que se procederá a la ejecución de la misma de acuerdo con las normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión de la gestión realizada por la organización y obtener evidencias que sustente las opiniones que se presentarán a la conclusión del examen.

De igual manera, le solicito la colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la información respectiva y así poder evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos, se requiere especialmente nos informe la base legal interna y externa que rige la COACEER, el nombre de las autoridades así como los indicadores de gestión utilizados en la cooperativa.

Por la atención a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Angélica Arévalo G.

Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	11/07/2013
Revisado por:	J.A.	11/07/2013

Oficio N° 0035-2013

Riobamba, 12 de julio de 2013

Señorita
Angélica Arévalo
Auditora Externa
Presente.-

De mi consideración:

En atención a su oficio N° 002-AE-AA, de fecha 11 de julio de 2013, me permito entregar adjunto la información solicitada para que usted pueda continuar con la “Auditoría de Gestión para optimizar los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”.

Reitero el apoyo de todos los directivos y empleados de la COACEER durante la ejecución de la Auditoría.

Atentamente,

Lic. Martha Burgos

**GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”**

Adj.: Información solicitada.

INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”

BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento de la Economía Popular y Solidario.
- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”
- Reglamento de Crédito

NOMBRE DE AUTORIDADES

- | | |
|---|----------------------|
| • Presidente del Consejo de Administración: | Dr. Vinicio Gordillo |
| • Presidente del Consejo de Vigilancia: | Ing. Pablo Pacheco |
| • Gerente (Encargada): | Lic. Martha Burgos |

INDICADORES DE GESTIÓN

Sólo se aplican indicadores para medir la gestión financiera.

Lic. Martha Burgos

**GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”**

4.1.2.3 Análisis de la Misión y Visión

Se aplicó un cuestionario a 14 miembros de los consejos y a los 4 empleados de la Cooperativa para recabar información sobre el conocimiento que ellos tienen sobre la misión y visión de la COACEER. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación:

MISIÓN:

Ofrecer servicios financieros rentables, con una oferta de productos y servicios de calidad, a través de un equipo humano comprometido y con el soporte tecnológico que aseguren resultados de excelencia. Brindar servicios de manera eficiente, buscando el bien común y la ayuda mutua entre sus asociados.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA" CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Expresa la misión la razón de ser de la COACEER?	18			
2	¿Se identifica el cliente con el propósito de la misión?	18			
3	¿Se relaciona la misión con las actividades del personal?	18			
4	¿Se difunde la misión entre el personal de la COACEER?	18			
5	¿Se distingue la misión de la COACEER con respecto a la de otras cooperativas?	18			
6	¿Existe una clara orientación de la misión a satisfacer al cliente?	18			
TOTALES Σ		108	0		108
CONFIANZA		100%	✓		
RIESGO		0%	▲		

La evaluación de la misión arroja como resultados que esta tienen un 100% de confianza, por tanto se concluye que la misión orienta tanto la gestión de los directivos, como de los empleados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

VISIÓN:

Ser líder en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito, que inspirada en los valores cooperativos, proporcione productos financieros de calidad, asegurando rentabilidad sostenida a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo productivo nacional.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN**

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Se enfoca la visión en lo que se quiere alcanzar la COACEER a largo plazo?	18			
2	¿Se identifica el cliente con la visión de la COACEER?	14	4		
3	¿Se relaciona la visión con las actividades del personal?	18			
4	¿Se difunde la visión entre el personal de la COACEER?	18			
5	¿Se distingue la visión de la COACEER con la de otras cooperativas?	18			
6	¿Existe una clara orientación de la visión a satisfacer al cliente?	18			
	TOTALES Σ	104	4		108
	CONFIANZA	96%	√		
	RIESGO	4%	▲		

Los resultados de la encuesta, en lo que se refiere a la visión, indican que el nivel de confianza es del 96% frente a un 4% de riesgo, el cual a pesar de ser bajo señala que aún existen socios que no la identifican.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

4.1.2.4 Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”

El análisis FODA se enfoca en determinar aspectos positivos y negativos que tiene la cooperativa dentro de los entornos interno y externo.

El entorno interno incluye las fortalezas y debilidades que tiene la Cooperativa en cada una de las áreas de gestión en aspectos como: el talento humano, la tecnología, la estructura organizacional, la normativa, la capacidad operativa, etcétera, es decir todos aquellos factores que tiene bajo control, y aquellos que representan inconvenientes para la gestión.

El entorno externo de la Cooperativa también influye en su gestión, siendo necesario analizarlo para determinar las oportunidades existentes y que pueden ser aprovechadas por la entidad; y las amenazas, que de manera creciente, pueden repercutir de manera negativa en el desarrollo de las actividades.

A continuación se presentan, en sendas tablas, la matriz FODA que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa; la matriz del entorno interno, enfocada en las fortalezas y debilidades; y, por último la matriz del entorno externo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

Tabla N° 4.1 Matriz FODA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA
RIOBAMBA"**

MATRIZ FODA

ASPECTOS POSITIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Organización estructural bien definida.	Incremento de socios
Instalaciones adecuadas.	Inversiones en otras instituciones financieras
Visión, misión y objetivos definidos y conocidos por los socios.	
Proceso de recuperación de créditos efectivo.	
ASPECTOS NEGATIVOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No se aplican indicadores para medir la gestión de la cooperativa.	Nuevas políticas y leyes
El orgánico funcional se encuentra redactado pero no ha sido presentado para su aprobación.	Incurción de nuevas instituciones financieras
Los estatutos permanecen inalterables desde el año 2000.	
Normativa que requiere adecuaciones a las crecientes necesidades de la cooperativa.	
No poseen parámetros para medir la gestión financiera.	
El proceso de selección de personal no se aplica a todos los empleados.	
Ausencia de mecanismos para motivar e incrementar la productividad de los empleados.	
No se han implementado los perfiles para el personal contratado.	
No se realizan proyectos de corto, mediano y largo plazo.	
Carencia de estrategias publicitarias.	

Fuente: Cuestionario de Visita Preliminar (Anexo A, pág. 128)

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

Tabla N° 4.2 Matriz del Entorno Interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS		
CÓD.	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
F1	Organización estructural bien definida.	La organización estructural está claramente definida y esto permite
F2	Instalaciones adecuadas.	Las instalaciones acogen a todo el personal de la cooperativa, son confortables y permiten el desarrollo de la actividades.
F3	Visión, misión y objetivos definidos y conocidos por los socios.	La visión, misión y objetivos de la cooperativa se dan a conocer a todos los socios.
F4	Proceso de recuperación de créditos efectivo.	La política de cobro de los créditos permiten que el proceso de recuperación de los créditos no generen mora.
DEBILIDADES		
CÓD.	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
D1	No se aplican indicadores para medir la gestión de la cooperativa.	La ausencia de indicadores de gestión no permite medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades.
D2	El orgánico funcional se encuentra redactado pero no ha sido presentado para	La no aprobación del orgánico funcional implica la existencia de funciones que no son necesariamente cumplidas por los empleados.
D3	Los estatutos permanecen inalterables desde el año 2000.	No se han realizado cambios en el estatuto que se adecúen al crecimiento y necesidades de una normativa actualizada que rija la vida de la entidad.
D4	Normativa que requiere adecuaciones a las crecientes necesidades de la cooperativa.	La Cooperativa no tienen un modelo de gestión en base al cual se determine la normativa requerida la cual debe actualizarse contantemente.
D5	No aplican parámetros para medir la gestión financiera.	Los resultados de la gestión financiera no se someten a una medición por tanto se desconoce si la gestión es positiva para la cooperativa.
D6	El proceso de selección de personal no se aplica a todos los empleados.	En algunos de los cargos los empleados han sido referidos por los Directivos contratándoles sin que participen en el proceso de selección.
D7	Ausencia de mecanismos para motivar e incrementar la productividad de los empleados.	Los Directivos no comparten el criterio de establecer mecanismos que motiven a los empleados considerando que es un gasto innecesario.
D8	No se han implementado los perfiles para el personal contratado.	Los perfiles requeridos para cada cargo estan escritos pero su implementación no se ha realizado.
D9	No se realizan proyectos de corto, mediano y largo plazo.	Al no tener una Planeación Estratégica no se hna planteado proyectos que puedan incrementar recursos para ofrecer mejores servicios a los socios.
D10	Carencia de estrategias publicitarias.	La manera de dar a conocer los servicios de la cooperativa son directamente en conversaciones con los socios, mas no existe una estrategia publicitaria que permita el incremento de asociados.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

Tabla N° 4.3 Matriz del Entorno Externo

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO EXTERNO**

OPORTUNIDADES		
CÓD.	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
O1	Incremento de socios	Al ser una cooperativa de carácter cerrado, todos los empleados del Empresa Eléctrica pueden ingresar a la Cooperativa.
O2	Inversiones en otras instituciones financieras.	La existencia de múltiples instituciones financieras permiten que la cooperativa pueda escoger a aquellas que brinde las mejores opciones de interés en las inversiones de los fondos de la entidad.
AMENAZAS		
CÓD.	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
A1	Nuevas políticas y leyes	La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria solicita la adecuación de la normativa que rige la Cooperativa para emitir el certificado de funcionamiento.
A2	Incursión de nuevas instituciones financieras	El crecimiento de nuevas instituciones financieras crea una competencia con el servicio que ofrece la cooperativa lo que puede incidir en la disminución de los socios.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

a) Perfil Estratégico Interno

Tabla N° 4.4 Perfil Estratégico Interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"						
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO						
ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Organización estructural bien definida.					5
F2	Instalaciones adecuadas.					5
F3	Visión, misión y objetivos definidos y conocidos por los socios.				4	
F4	Proceso de recuperación de créditos efectivo.					5
D1	No se aplican indicadores para medir la gestión de la cooperativa.		2			
D2	El orgánico funcional se encuentra redactado pero no ha sido presentado para su aprobación.			3		
D3	Los estatutos permanecen inalterables desde el año 2000.		2			
D4	Normativa que requiere adecuaciones a las crecientes necesidades de la cooperativa.	1				
D5	No aplican parámetros para medir la gestión financiera.		2			
D6	El proceso de selección de personal no se aplica a todos los empleados.		2			
D7	Ausencia de mecanismos para motivar e incrementar la productividad de los empleados.	1				
D8	No se han implementado los perfiles para el personal contratado.	1				
D9	Inexistente estrategia comunicacional externa		2			
TOTAL		3	5	1	1	3
PORCENTAJE		23,08%	38,46%	7,69%	7,69%	23,08%

Fuente: Matriz del Entorno Interno

Elaborado por: Angélica Arévalo

Considerando los resultados de la matriz del entorno interno, en la tabla N° 4.2 se presenta información sobre el perfil estratégico interno, apreciándose el impacto de las fortalezas y de las debilidades. Las variables que son consideradas como gran fortaleza representan el 23,08%, como fortaleza, el 7,69%. Con respecto a las debilidades, el 38,46% de las variables impactan como debilidad y el 23,08% como gran debilidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

b) Perfil Estratégico Externo

Tabla N° 4.5 Perfil Estratégico Externo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"										
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO										
ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO								
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES					
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD				
		1	2	3	4	5				
O1	Incremento de socios									
O2	Inversiones en otras instituciones financieras.									
A1	Nuevas políticas y leyes									
A2	Incursión de nuevas instituciones financieras									
TOTAL		0	2	0	0	0	0	0	0	2
PORCENTAJE		0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%

Fuente: Matriz del Entorno Externo
 Elaborado por: Angélica Arévalo

EL perfil estratégico externo presenta el impacto de las oportunidades y amenazas. Las variables consideradas como gran oportunidad representan el 50%, al igual que el impacto de las variables consideradas como amenaza.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

c) Ponderación de Medios Internos

La ponderación y calificación de los factores internos y externos es de suma importancia para establecer si la COACCER es fuerte o débil

La calificación de los medios internos se realizó en base a la siguiente escala:

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Organización estructural bien definida.	0,077	5	0,39
2	Instalaciones adecuadas.	0,077	5	0,39
3	Visión, misión y objetivos definidos y conocidos por los socios.	0,077	4	0,31
4	Proceso de recuperación de créditos efectivo.	0,077	5	0,39
DEBILIDADES				
5	No se aplican indicadores para medir la gestión de la cooperativa.	0,077	2	0,15
6	El orgánico funcional se encuentra redactado pero no ha sido presentado para su aprobación.	0,077	3	0,23
7	Los estatutos permanecen inalterables desde el año 2000.	0,077	2	0,15
8	Normativa que requiere adecuaciones a las crecientes necesidades de la cooperativa.	0,077	1	0,08
9	No aplican parámetros para medir la gestión financiera.	0,077	2	0,15
10	El proceso de selección de personal no se aplica a todos los empleados.	0,077	2	0,15
11	Ausencia de mecanismos para motivar e incrementar la productividad de los empleados.	0,077	1	0,08
12	No se han implementado los perfiles para el personal contratado.	0,077	1	0,08
13	No posee un software para el registro de operaciones	0,077	2	0,15
	TOTAL	1		2,70

Fuente: Perfil Estratégico Interno

Elaborado por: Angélica Arévalo

La ponderación de los medios internos presenta un resultado de 2,70, valor que indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba no alcanza un equilibrio entre las fortalezas y las debilidades; esto demuestra la existencia de un riesgo que debe ser objeto de mejora por parte de la administración.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

d) **Ponderación de Medios Externos**

Para la ponderación de los medios externos también tiene una escala de 1 a 5 que se asigna de acuerdo a la importancia de la variable.

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

Tabla N° 4.7 Ponderación de Medios Externos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de socios	0,25	5	1,25
2	Inversiones en otras instituciones financieras.	0,25	5	1,25
AMENAZAS				
3	Nuevas políticas y leyes	0,25	2	0,5
4	Incursión de nuevas instituciones financieras	0,25	2	0,5
TOTAL		1		3,5

Fuente: Perfil Estratégico Externo

Elaborado por: Angélica Arévalo

La ponderación de los medios externos arroja un resultado de 3,5. Este valor indica la existencia de oportunidades menores sobre las amenazas. Considerando que la Cooperativa es de carácter cerrado se debe aprovechar esta oportunidad para el incremento de los socios y por ende de las captaciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	12/07/2013
Revisado por:	J.A.	12/07/2013

4.1.3 Fase II: Planificación Específica

4.1.3.1 Cuestionario para Evaluación de Control Interno

CCI 1/1

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA" EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES					
CUESTIONARIO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
A AUDITORÍA DE GESTIÓN					
A.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
1	¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?				
2	¿La misión es clara y comprensible a todos?				
3	¿Los objetivos se han definido en función de áreas estratégicas?				
4	¿El trabajo se realiza en función de alcanzar metas propuestas?				
5	¿Las estrategias se han establecido en relación con los objetivos y metas?				
A.2 MÉTODOS DE CONTROL					
6	¿Los procesos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales?				
7	¿Los procedimientos de trabajo se encuentran definidos?				
8	¿Existe un programa de acción en la organización?				
A.3 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES					
9	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones?				
10	¿Existe un sistema de información acorde a los requerimientos de la cooperativa?				
11	¿Las decisiones tomadas contribuyen a la eficacia de la cooperativa?				
12	¿Se fomenta la creatividad en los empleados de la cooperativa?				
B PROCESO ADMINISTRATIVO					
B.1 PLANEACIÓN					
13	¿Existe un responsable de la planeación?				
14	¿Se han establecido objetivos en función de alcanzar la misión y visión de la empresa?				
15	¿Se aplican estrategias para la cooperativa?				
16	¿Se evalúa la planeación?				
17	¿Tiene un modelo de gestión?				
18	¿Se han establecido proyectos de corto, mediano y largo plazo?				
19	¿Se han actualizado los estatutos?				
20	¿Existe Reglamento Interno, de Elecciones, de Viáticos?				
21	¿Existen Manuales de Crédito, Lavado de Activos, Administración de Riesgos?				
22	¿Posee un Código de Ética?				

.../...

.../...

B.2 ORGANIZACIÓN				
23	¿Las tareas son acordes con los cargos?			
24	¿Existe un sistema de selección y colocación de empleados?			
25	¿La autoridad y responsabilidad se han definido adecuadamente?			
B.3 DIRECCIÓN				
26	¿Se han establecidos tácticas para motivar a los empleados?			
27	¿Existe un tipo específico de liderazgo ejercido por la dirección?			
28	¿Los canales de comunicación con congruentes con la estructura orgánica?			
29	¿Se apoya a los equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?			
B.4 CONTROL				
30	¿Se encuentran definidos los puntos críticos?			
31	¿Se aplican indicadores para medir los resultados?			
32	¿Se realizan correctivos inmediatos por las acciones del control?			
33	¿La retroalimentación está presente en todas las actividades de la cooperativa?			
TOTAL				

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	10/07/2013
Revisado por:	J.A.	10/07/2013

4.1.3.2 Aplicación del Cuestionario Control Interno

ACCI 1/3

Tabla N° 4.8 Control Interno

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"					
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES					
CUESTIONARIO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
A AUDITORÍA DE GESTIÓN					
A.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
1	¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?	1			
2	¿La misión es clara y comprensible a todos?	1			
3	¿Los objetivos se han definido en función de áreas estratégicas?	1			
4	¿El trabajo se realiza en función de alcanzar metas propuestas?		1		No se encuentran definidas las metas. Φ
5	¿Las estrategias se han establecido en relación con los objetivos y metas?		1		No se han establecido estrategias. Φ
		3	2		
A.2 MÉTODOS DE CONTROL					
6	¿Los procesos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales?		1		Existe incoherente en algunos procesos. Φ
7	¿Los procedimientos de trabajo se encuentran definidos?	1			No se cumplen en su totalidad. Φ
8	¿Existe un programa de acción en la organización?	1			No se aplica adecuadamente. Φ
		2	1		
A.3 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES					
9	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura y funciones?	1			
10	¿Existe un sistema de información acorde a los requerimientos de la cooperativa?	1			
11	¿Las decisiones tomadas contribuyen a la eficacia de la cooperativa?	1			
12	¿Se fomenta la creatividad en los empleados de la cooperativa?		1		Falta de interés de los directivos. Φ
		3	1		
B PROCESO ADMINISTRATIVO					
B.1 PLANEACIÓN					
13	¿Existe un responsable de la planeación?	1			
14	¿Se han establecido objetivos en función de alcanzar la misión y visión de la empresa?	1			
15	¿Se aplican estrategias para la cooperativa?		1		No existe planificación estratégica. Φ
16	¿Se evalúa la planeación?		1		
17	¿Tiene un modelo de gestión?		1		
18	¿Se han establecido proyectos de corto, mediano y largo plazo?		1		
19	¿Se han actualizado los estatutos?		1		Son los mismos desde el año 2000. Φ
20	¿Existe Reglamento Interno, de Elecciones, de Viáticos?		1		
21	¿Existen Manuales de Crédito, Lavado de Activos, Administración de Riesgos?	1			
22	¿Posee un Código de Ética?		1		
		3	7		
B.2 ORGANIZACIÓN					
23	¿Las tareas son acordes con los cargos?		1		No todas. Φ
24	¿Existe un sistema de selección y colocación de empleados?	1			No se aplica para todos los empleados. Φ
25	¿La autoridad y responsabilidad se han definido adecuadamente?	1			
		2	1		
B.3 DIRECCIÓN					
26	¿Se han establecidos tácticas para motivar a los empleados?		1		No hay interés directivo. Φ
27	¿Existe un tipo específico de liderazgo ejercido por la dirección?	1			
28	¿Los canales de comunicación con congruentes con la estructura orgánica?	1			
29	¿Se apoya a los equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?		1		Prima el trabajo individual. Φ
		2	2		
B.4 CONTROL					
30	¿Se encuentran definidos los puntos críticos?		1		
31	¿Se aplican indicadores para medir los resultados?	1			Gestión financiera. Φ
32	¿Se realizan correctivos inmediatos por las acciones del control?	1			
33	¿La retroalimentación está presente en todas las actividades de la cooperativa?		1		Esporádicamente. Φ
		2	2		
TOTAL		17	16		

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	10/07/2013
Revisado por:	J.A.	10/07/2013

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	BAJO	ALTA
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	ALTO	BAJA

ACCI 2/3

Fórmula:

$$C = \frac{\Sigma \text{ Sí}}{\Sigma \text{ Total}}$$

$$R = \frac{\Sigma \text{ No}}{\Sigma \text{ Total}}$$

Estructura Organizativa

C =	$\frac{3}{5}$	60%
-----	---------------	-----

R =	$\frac{2}{5}$	40%
-----	---------------	-----

La estructura organizativa denota una confianza del 60% y el riesgo es del 40%, pues no se han definido las metas ni estrategias.

Métodos de Control

C =	$\frac{2}{3}$	67%
-----	---------------	-----

R =	$\frac{1}{3}$	33%
-----	---------------	-----

En lo que respecta a los métodos de control, ellos tienen una confianza del 67% y un riesgo del 33%, esto se debe a la ineficacia de algunos de los procesos.

Recursos Humanos y Materiales

C =	$\frac{3}{4}$	75%
-----	---------------	-----

R =	$\frac{1}{4}$	25%
-----	---------------	-----

En cuanto a los recursos humanos estos tienen un 75% de confianza y un 25% de riesgo debido a la falta de interés por fomentar la creatividad.

Planificación

C =	$\frac{3}{10}$	30%
-----	----------------	-----

R =	$\frac{7}{10}$	70%
-----	----------------	-----

La planificación tiene una confianza del 30% y un riesgo del 70%, esto es el resultado de la falta de una planificación estratégica, no poseer un modelo de gestión que englobe una normativa actualizada, estrategias claras y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	10/07/2013
Revisado por:	J.A.	10/07/2013

ACCI 3/3

Organización

$$C = \frac{2}{3} \quad 67\%$$

$$R = \frac{1}{3} \quad 33\%$$

La organización tiene una 67% de confianza frente a un 33% de riesgo, pues existen tareas que no están acordes a sus cargos y un proceso de selección que no se aplica siempre.

Dirección

$$C = \frac{2}{4} \quad 50\%$$

$$R = \frac{2}{4} \quad 50\%$$

Con respecto a la dirección, esta tiene una confianza del 50% y un riesgo igual, resultado de la falta de motivación para los empleados así como la inexistencia de trabajo en equipo.

Control

$$C = \frac{2}{4} \quad 50\%$$

$$R = \frac{2}{4} \quad 50\%$$

El control presenta un 50% de confianza e igual porcentaje para el riesgo, pues no se aplican indicadores para medir la gestión ni se realiza retroalimentación en las actividades.

Tabla N° 4.9 Resumen de Riesgo y Confianza

COMPONENTE	RIESGO		CONFIANZA	
Estructura Organizativa	40%	Bajo	60%	Moderada
Métodos de Control	33%	Bajo	67%	Moderada
Recursos Humanos y Materiales	25%	Bajo	75%	Moderada
Planificación	70%	Medio	30%	Baja
Organización	33%	Bajo	67%	Moderada
Dirección	50%	Bajo	50%	Baja
Control	50%	Bajo	50%	Baja

Fuente: Análisis Evaluación del Control Interno
Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	10/07/2013
Revisado por:	J.A.	10/07/2013

4.1.3.3 Hallazgos de Control Interno

H.C.I. 1/4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
HOJA DE HALLAZGOS

Enero - Diciembre 2012

PLANIFICACIÓN		
CÓD.	DEBILIDAD	SUGERENCIA
D1	No tiene un Modelo de Gestión.	La Cooperativa debería elaborar el modelo de gestión que rija la vida de la entidad.
D2	No tiene una Planificación estratégica que guíe las actividades de la Cooperativa.	El nivel Ejecutivo debe elaborar la planificación estratégica en la cual se definan proyectos a corto, mediano y largo plazo, los cuales deben incluir de manera clara los objetivos y metas a alcanzar. Esta planificación debe basarse en un estudio previo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	17/07/2013
Revisado por:	J.A.	17/07/2013

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
HOJA DE HALLAZGOS**

Enero - Diciembre 2012

ORGANIZACIÓN		
CÓD.	DEBILIDAD	SUGERENCIA
D1	El orgánico funcional no ha sido aprobado.	El personal Directivo y Ejecutivo deben realizar el trámite respectivo par la aprobación del orgánico funcional.
D2	Los estatutos han permanecido inalterables desde el año 2000, por tanto su reglamento esta en las mismas condiciones.	Es pertinente la revisión de estatutos y reglamentos par qu estos se adecúen a las necesidades de la Cooperativa.
D3	Los Reglamentos Interno, de Elecciones, y de Viáticos están redactados más no aprobados.	El nivel directivo debe aprobar los reglamentos respectivos para que la cooperativa pueda seguir con su funcionamiento.
D4	No existe un Código de ética que guíe la correcta ejecución de actividades.	Debería elaborarse y aplicarse un código de ética que valore el trabajo tanto de directivos como empleados de la cooperativa de manera que sus labores garanticen el correcto desarrollo de las funciones asignadas a cada persona.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	17/07/2013
Revisado por:	J.A.	17/07/2013

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
HOJA DE HALLAZGOS**

Enero - Diciembre 2012

DIRECCIÓN		
CÓD.	DEBILIDAD	SUGERENCIA
D1	No tienen mecanismos para motivar al personal por tanto la productividad no se ha incrementado.	Los Directivos deben propender a destinar recursos para aplicar mecanismos de motivación que fomenten mayor productividad en sus empleados.
D2	Existe incoherencia en el desarrollo de algunos procesos.	Los procesos que desarrollan los empleados deben ser exclusivos del cargo porque su cumplimiento está en relación con la responsabilidad de cada uno de ellos.
D3	El proceso de selección de personal no se aplica a todos los empleados.	El nivel Ejecutivo debe aplicar procesos de selección de personal sin interferencia del nivel directivo.
D4	Los perfiles del personal están redactados y aprobados pero no se han implementado.	El nivel ejecutivo debe aplicar los perfiles requeridos para los empleados.
D5	El trabajo individual prima sobre el trabajo en equipo.	Los niveles directivo y ejecutivo deben fomentar el trabajo en equipo para que mejore la eficiencia de la cooperativa y se mantenga un clima organizacional óptimo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	17/07/2013
Revisado por:	J.A.	17/07/2013

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
HOJA DE HALLAZGOS****Enero - Diciembre 2012**

CONTROL		
CÓD.	DEBILIDAD	SUGERENCIA
D1	La gestión de la cooperativa no ha sido evaluada porque no posee indicadores para medirla.	El nivel ejecutivo debe establecer con claridad aquellos indicadores que midan la gestión de la cooperativa.
D2	No se aplica la retroalimentación en las actividades de la cooperativa.	Debe establecerse como parte del sistema de gestión la oportuna retroalimentación del desarrollo de las actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	17/07/2013
Revisado por:	J.A.	17/07/2013

4.1.3.4 Informe de Control Interno

ICI 1/1

Oficio N° : 003 AE-AA
Sección : Auditoría Externa
Asunto : Informe de Control Interno
Fecha : Riobamba, 17 de julio de 2013

Licenciada
Martha Burgos

**GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha realizado la evaluación al Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, conforme al programa de auditoría preparado por nuestro equipo. En esta evaluación se han considerado los siguientes aspectos: estructura organizativa, métodos de control, recursos humanos y materiales; y de manera específica la planeación, organización, dirección y control como componentes del proceso administrativo de la Cooperativa.

Los resultados de la evaluación indican que el nivel de confianza es moderado para la estructura organizativa, los métodos de control, los recursos humanos y materiales y la organización administrativa; por lo contrario, la planificación, dirección y control tienen un nivel de confianza bajo.

Atentamente,

Angélica Arévalo G.

Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	17/07/2013
Revisado por:	J.A.	17/07/2013

4.1.4 Fase III: Ejecución de la Auditoría

C.AC. 1/8

4.1.4.1 Encuesta

Con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de las actividades que desarrollan los empleados se aplicó una encuesta a cada uno de ellos.

Tabla N° 4.10 Cumplimiento Actividades Gerente

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A	RESPONSABILIDADES OPERATIVAS				
1	¿Elabora el plan de actividades del mes en base del plan de trabajo y presupuesto anual establecido para la COACEER?	1			
2	¿Controla permanentemente el cumplimiento de la colocación presupuestada, así como el de dar explicación de sus posibles variaciones?	1			
3	¿Realiza semanalmente las auditorías de campo a los préstamos concedidos por la COACEER?		1		
4	¿Preside el comité de crédito de la COACEER cada vez que sea necesario; para analizar y aprobar o denegar las propuestas de crédito presentadas?	1			
5	¿Preside los comités de control y evaluación de cartera morosa una vez cada quince días en forma obligatoria y cada vez que sea necesario?	1			
6	¿Realiza diariamente la revisión de los datos consignados en los títulos valores de los créditos aprobados?	1			
7	¿Revisa los documentos soporte de los préstamos Ordinarios e Hipotecarios así como la inscripción en registro mercantil de estos últimos?	1			
8	¿Coordina con la presidencia de la COACEER la ejecución de las garantías de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento de crédito?	1			
9	¿Decide cada vez que sea necesario los préstamos de la COACCER que deben enviarse a los abogados externos para cobro judicial?	1			
10	¿Supervisa y controla la cartera asignada al abogado externo?	1			
11	¿Prepara mensualmente informes sobre el estado de la cartera asignada a abogados externos?	1			
12	¿Coordina con el Presidente de la Cooperativa y el Presidente del consejo de vigilancia cada vez que sea necesario, el castigo de la cartera de la COACEER?	1			
13	¿Gestiona la recuperación de la cartera castigada por la vía legal?	1			
14	¿Coordina las reclamaciones de los socios sobre el seguro médico y póliza de vida ante la aseguradora?	1			
15	¿Verifica diariamente las carpetas de los socios que estén con la documentación y los respaldos de las operaciones correctas, para su archivo?	1			
16	¿Atiende permanentemente las consultas o reclamos de los socios de la COACEER para brindar alternativas de solución?	1			
17	¿Participa en todas las reuniones o eventos programados que realice la COACEER?	1			
	SUBTOTAL	16	1		

.../...

.../...

B RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS				
1	¿Elabora hasta el 15 de diciembre de cada año la pro forma del presupuesto anual de ingresos y gastos de la COACEER para su aprobación por los entes de control y administración de la cooperativa?	1		
2	¿Revisa diariamente los cierres de caja, haciendo arquezos aleatorios para verificar su adecuado manejo?		1	
3	¿Elaborar, analiza, y verifica cada vez que sea necesario los reportes e información que se requieran realizar por la ley de cooperativas, los solicitados por el MIESCH, así como los requeridos por el Consejo de Administración, vigilancia o Asamblea General de Socios de la COACEER?	1		
4	¿Presentarsemestralmente un informe administrativo de los balances a consideración de los consejos de Administración y Vigilancia?	1		
5	¿Autoriza cada vez que sea necesario los gastos de caja chica de la Cooperativa?	1		
6	¿Aprueba mensualmente las conciliaciones bancarias de las cuentas de la COACEER?	1		
7	¿Controla mensualmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos de la Cooperativa, así como dar explicación de las posibles variaciones?	1		
8	¿Apoya oportunamente a las instancias de control de la COACEER suministrando la información y los requerimientos solicitados por estos entes?	1		
9	¿Participar activamente en las reuniones del Consejo de Administración, suministrando información y planteando soluciones a los problemas presentados?	1		
10	¿Velar permanentemente por la disposición y manejo de los archivos de la Cooperativa y del correcto manejo de los responsables?	1		
11	¿Determinar las necesidades de Hardware y de Software de la Cooperativa?	1		
12	¿Vela por la presentación de la oficina y de los empleados, para que el servicio prestado en la COACEER eleve la imagen de la institución?	1		
13	¿Guarda estricta confidencialidad sobre la información de las operaciones internas manejadas por la institución?	1		
14	¿Mantiene bajo control las llaves de la Cooperativa, las claves de caja fuerte y sistemas de seguridad, para cumplir con las normas de seguridad?	1		
15	¿Vela porque la cooperativa cuente con las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento?	1		
16	¿Representaa a la institución en reuniones con la comunidad o ante organizaciones y entidades públicas y privadas?	1		
SUBTOTAL		15	1	
C ACTIVIDADES DE PERSONAL				
1	¿Participa cada vez que sea necesario en la selección de personal para la COACEER?	1		
2	¿Participa cada vez que sea necesario en la inducción y capacitación al personal que se vincule para trabajar en la Cooperativa?	1		
3	¿Recomienda capacitación del personal a su cargo al Consejo de Administración?	1		
4	¿Crea un clima de trabajo que permita a los funcionarios de la Cooperativa, identificarse con la institución y realizarse profesionalmente en cada puesto de trabajo?	1		
5	¿Cumple y hacer cumplir, las políticas, reglamentos, normas y procedimientos establecidos por la administración de la COACEER?	1		
SUBTOTAL		5	0	

.../...

.../...

D ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
1	¿Organiza y preside cada vez que sea necesario las reuniones con el personal de COACEER?	1		
2	¿Brindar información ágil y veraz referente a las operaciones de la Cooperativa al personal de esta, al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General y entes de control externo como el MIESCH?	1		
	¿Guía a los funcionarios de la Cooperativa en la realización correcta de las responsabilidades asignadas y a la eficiente prestación de los servicios que brinda la COACEER?	1		
	¿Asigna cada vez que sea necesario los funcionarios que remplazarán otros cargos, por ausencia obligatoria o fortuita de su titular?	1		
SUBTOTAL		4	0	
E ACTIVIDADES GENERALES				
1	¿Revisa y autoriza quincenalmente la requisición de materiales e insumos requeridos para el adecuado desempeño de la COACEER?	1		
2	¿Colabora con todos los eventos que programen la entidad para el fortalecimiento interno de la misma?	1		
3	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo, para actualizar las actividades desarrolladas dentro de este y evitar la pérdida de vigencia del mismo?	1		
4	¿Mantiene actualizado en cuanto las características de los productos y servicios, que preste la entidad, para poder brindar información real a los socios?	1		
5	¿Se mantiene actualizado en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo para el manejo adecuado de este?	1		
6	¿Toma todas aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para llevar a cabo las acciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión?	1		
7	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación por el Consejo de Administración, Presidente de la COACEER, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?	1		
8	¿Cumple con todas aquellas que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?	1		
SUBTOTAL		8	0	
TOTAL		48	2	

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

Tabla N° 4.11 Cumplimiento Actividades Contadora

C.AC. 2/8

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN LA CONTABILIDAD.				
1	¿Elabora diariamente los comprobantes de egreso y retenciones en la fuente y contabiliza todas las transacciones realizadas por medio de los bancos?	1			
2	Registra en forma diaria la contabilización de los gastos en las cuentas respectivas, conforme el manual de aplicación de Cuentas de la COACEER?	1			
3	¿Prepara quincenalmente con la gerencia el Flujo de fondos para determinar la necesidad de recursos para la COACEER?	1			
4	¿Registra mensualmente por Internet las planillas de prestaciones sociales de los empleados al IESS?	1			
5	¿Actualiza cada vez que se requiera el cuadro de control de activos fijos?	1			
6	¿Registra en forma mensual las depreciaciones de los activos?	1			
7	¿Registra y elabora el rol de pagos mensual de los empleados de la COACEER?	1			
8	¿Registra en forma mensual las retenciones de impuestos en los programas o formularios suministrados por el Servicio de Rentas Internas SRI?	1			
9	¿Elabora los formularios y declaraciones tributarias y de impuestos?	1			
10	¿Registra en el sistema los desgloses recibidos, con lo efectivamente descontados de los roles de pago de la EERSA a los socios de la COACEER?	1			
11	¿Efectúa quincenalmente el cuadro de las cuentas de los socios relacionadas con el listado de descuentos que se envía a la EERSA y lo efectivamente recibido y realizar el desglose de los valores a cada socio en el sistema?	1			
12	¿Contabiliza a fin de mes la provisión de cartera con base en el reporte de provisiones que emite el sistema?	1			
13	¿Imprime a fin de mes los auxiliares de bancos para la realización de las conciliaciones bancarias?	1			
14	¿Registra mensualmente las conciliaciones en la contabilidad de la COACEER relacionados con los ingresos diferidos por intereses con el respaldo del reporte del sistema?	1			
15	¿Realiza mensualmente el cuadro de las cuentas de ingresos y gastos relacionadas con el movimiento contable de la COACEER y de ser necesario, realizar los ajustes contables requeridos?	1			
16	¿Realiza el análisis y revisión de las cuentas contables para el cierre del mes?	1			
17	¿Emite el último día del mes los informes financieros (balance de situación y estado de resultados) para su entrega a la gerencia de la COACEER?	1			
18	¿Ordena y archiva mensualmente los diferentes comprobantes y justificativos de la contabilidad?	1			
19	¿Responde diariamente por el manejo y custodia de las chequeras que mantiene la COACEER en los bancos?		1		Φ La realiza semanalmente.
20	¿Presenta los informes requeridos por el consejo de administración como al de vigilancia?	1			
	SUBTOTAL	19	1		

.../...

.../...

B ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN LA ADMINISTRACIÓN				
1	¿Administra permanentemente el inventario de suministros y materiales de oficina, formularios, etc. así como del archivo de ellos y demás elementos de trabajo y archivos a su cargo?		1	Cuando le solicitan informe.Φ
2	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo, para actualizar la información contenida dentro de este y mantener su vigencia?	1		
3	¿Se actualiza sobre las características de los productos y servicios que presta la cooperativa para poder brindar información?	1		
4	¿Se actualiza en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con la sección a cargo, para el manejo adecuado de sus funciones?	1		
5	¿Observa el estricto cumplimiento del reglamento Interno de trabajo en forma permanente?	1		
6	¿Tomas decisiones que le corresponden dentro de su cargo y tomar las acciones pertinentes?	1		
7	¿Colabora con todos los eventos que programe la entidad para el fortalecimiento interno de la COACEER?	1		
8	¿Consulta aquellas decisiones que le corresponden dentro de su cargo para tomar las acciones pertinentes en cada caso?	1		
9	¿Ejecuta todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente al cargo para el mejoramiento de su trabajo?	1		
SUBTOTAL		8	1	
TOTAL		27	2	

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

Tabla N° 4.12 Cumplimiento actividades Cajera

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Brinda información en la COACEER en forma personal o vía telefónica a los socios sobre las condiciones y procedimientos del retiro y depósitos de ahorros?	1			
2	¿Atiende y direcciona las consultas o requerimientos de los socios?.	1			
3	¿Recibe diariamente los ingresos a caja provenientes de los abonos y pagos que efectúen los socios?	1			
4	¿Recibe, registra y verifica diariamente el depósito de la base del crédito, de los créditos que estén listos para el otorgamiento, considerando los valores de base para el crédito Ordinario y Hipotecario?	1			
5	¿Realiza la anulación de los ingresos de caja cuando el caso lo amerite, previa autorización de la Gerencia?	1			
6	¿Efectuar diariamente el cierre de caja asegurándose que los depósitos y retiros se realicen en forma completa y oportuna, validando la información de los reportes del sistema con las papeletas de retiro y depósito realizadas en el día?	1			
7	¿Efectúa diariamente el ingreso de caja de los cheques posfechados dejados por los socios?	1			
8	¿Preparar diariamente el respectivo depósito para el banco, de los valores excedentes del fondo de ahorros fijado?.	1			
9	¿Actualizar diariamente en el sistema, en las cuentas de los socios, los cheques devueltos por el banco y que hayan sido depositados por el socio en su cuenta de ahorros?		1		Cada dos días.Φ
10	¿Lleva diariamente la custodia y administración del Fondo de Ahorros como del Fondo de Caja Chica?	1			
11	¿Efectúa el pago a las empresas proveedoras de los servicios básicos y suministros de la COACEER?	1			
12	¿Controla diariamente la utilización de los recibos o papeletas de retiros y depósitos que utilizan los socios para sus transacciones?	1			
13	¿Revisar los desgloses respectivos de la primera y segunda quincena de cada mes, que se envía a la EERSA para los descuentos en roles de los socios y pasar a la contadora para que realice los respectivos notas de debido y crédito en las cuentas de cada uno de los socios, con lo efectivamente recibido?	1			
14	¿Registra en el sistema los desgloses recibidos, con lo efectivamente descontados de los roles de pago de la EERSA a los socios de la COACEER?	1			
15	¿Custodia y se responsabiliza por los valores y documentos que se encuentran en la caja fuerte de la COACEER?	1			
16	¿Ordena y mantiene el archivo consecutivo de los movimientos de caja realizados por los socios?	1			
17	¿Odena y mantiene el archivo consecutivo de los gastos realizados con el Fondo de Caja Chica hasta su reposición, para dar a la contadora la información para que se realice los asientos contables respectivos y su archivo?	1			
	TOTAL	16	1		

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

Tabla N° 4.13 Cumplimiento actividades Asistente de Crédito-Secretaria

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A	ACTIVIDADES CREDITICIAS				
1	¿Elaborar el plan de actividades del mes de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia y lo somete a su aprobación?	1			
2	¿Revisa y ajusta el plan de actividades a desempeñar en la semana?		1		Sólo si lo solicita Gerencia.Φ
3	¿Realizar diariamente la promoción de los servicios y productos ofrecidos por la institución a sus socios.		1		Cuando el socio lo requiere.Φ
4	¿Brinda a los socios información en forma personal o vía telefónica de las condiciones y procedimientos crediticios de la institución?	1			
5	¿Brinda a los socios información en forma personal o vía telefónica de las inversiones que puede realizar en la COACEER, condiciones y procedimientos en los depósitos a plazo?	1			
6	¿Realiza los certificados de depósito a plazo, los procedimientos de generación de documentación y de ingreso al sistema?	1			
7	¿Realiza visitas al domicilio o sitio de trabajo de los socios con operaciones crediticias para validar la información recolectada sobre las garantías y activos?		1		Cuando lo solicita Gerencia.Φ
8	¿Revisa, prepara y completa diariamente las solicitudes de acuerdo a las políticas crediticias para los créditos?	1			
9	¿Realiza cada vez que sea necesario las renovaciones de los créditos de acuerdo a las políticas crediticia?	1			
10	¿Realiza permanentemente actividades de asesoría a los socios?	1			
11	¿Realiza diariamente la verificación de la información suministrada en la solicitud de crédito, el análisis crediticio y el procesamiento de la carpeta para presentar en el comité de crédito?	1			
12	¿Sustenta cada vez que sea necesario ante el comité de crédito las propuestas de préstamos de las solicitudes evaluadas?	1			
13	¿Procesa y genera en el sistema el crédito con las condiciones aprobadas según el acta de resolución de aprobación de los créditos emitida por el comité de crédito, la Asistente de Crédito?	1			
14	¿Realiza permanentemente el seguimiento de la inversión de los créditos otorgados con el fin de comprobar el cumplimiento del destino del crédito para el cual fue solicitado?	1			
15	¿Notifica permanentemente los vencimientos de cuotas a los socios, con base en el reporte de proyección de recuperación que emite el sistema?	1			
16	¿Genera los valores de los dividendos de los créditos de los socios que se vencen en la primera y segunda quincena de cada mes, para pasar esta información a la caja y ella pueda realizar los desgloses totales a enviar a la EERSA para el descuento a los socios a través de los roles quincenales de los socios?	1			
17	¿Mantiene el control de la morosidad de los socios mediante visitas, llamadas y notificaciones de atraso a los socios y a sus garantes según sea el caso?	1			
18	¿Participa en las reuniones de control de cartera que convoque la Gerencia para medir resultados y establecer las metas respectivas?	1			
19	¿Actualiza el directorio de los socios y garantes para mantener información real y oportuna de cada uno de estos?	1			
20	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo para actualizar las actividades desarrolladas dentro de este y evitar la pérdida de vigencia del mismo?	1			
21	¿Se actualiza en cuanto las características de los productos y servicios que presta la COACEER para poder brindar información real a los socios?	1			
22	¿Se actualizada en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo, para el manejo adecuado de este.	1			
23	¿Toma todas aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para llevar a cabo las acciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión?	1			
24	¿Consulta aquellas decisiones que requieren aprobación, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?	1			
25	¿Cumple las políticas, reglamentos, normas, y procedimientos establecidos por la administración de la COACEER?	1			
26	¿Responde por la custodia y archivo de las carpetas de crédito y de los certificados de depósito a plazo?	1			
27	¿Cumple con todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?	1			
28	¿Prepara información sobre la cartera por parte de la Gerencia, consejo de Administración o Vigilancia?	1			
29	¿Mantiene actualizados y ordenados los archivos de la COACEER?	1			
	SUBTOTAL	26	3		

.../...

.../...

B ACTIVIDADES OPERATIVAS				
1	¿Brinda información en la COACEER en forma personal o vía telefónica a los socios sobre los productos y servicios que brinda la COACEER?	1		
2	¿Atiende y direcciona las consultas o requerimientos de los socios?	1		
3	¿Recibe y despacha la correspondencia de la COACEER?	1		
4	¿Lleva el registro diario en un libro de las comunicaciones recibidas y enviadas?	1		
5	¿Lleva diariamente la custodia y administración de los archivos a su cargo de la COACEER?	1		
6	¿Realiza los oficios, memorandos e información que requieran: la Gerencia, Presidencia, Consejo de Administración y Vigilancia de la COACEER?	1		
7	¿Custodia los archivos de la Cooperativa?	1		
8	¿Ordena y mantiene la secuencia de los archivos a su cargo?	1		
9	¿Guarda permanentemente estricta confidencialidad sobre la información de la COACEER?	1		
10	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación de la Gerencia, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?	1		
11	¿Cumple todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?	1		
SUBTOTAL		11		
TOTAL		37	3	

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

Tabla N° 4.14 Cumplimiento actividades Servicios Generales

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Atiende y direcciona cada vez que sea necesario las consultas o requerimientos de los socios?	1			
2	¿Entrega la correspondencia de la COACEER?	1			
3	¿Lleva el registro diario de su hoja de ruta de las gestiones que realiza para la COACEER?	1			
4	¿Realiza, cada vez que sea necesario, los depósitos en el o los bancos que tiene cuentas la COACEER?	1			
5	¿Realiza la limpieza diaria de las instalaciones de la COACEER?	1			
6	¿Cuidar por el orden y la buena presentación de las oficinas de la COACEER?	1			
7	¿Guarda estricta confidencialidad sobre la información de la COACEER?	1			
8	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación de la Gerencia, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?	1			
9	¿Cumple todas aquellas que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?	1			
	TOTAL	9	0		

Elaborado por: Angélica Arévalo

Tabla N° 4.15 Resumen general del cumplimiento de actividades personal de la COACEER

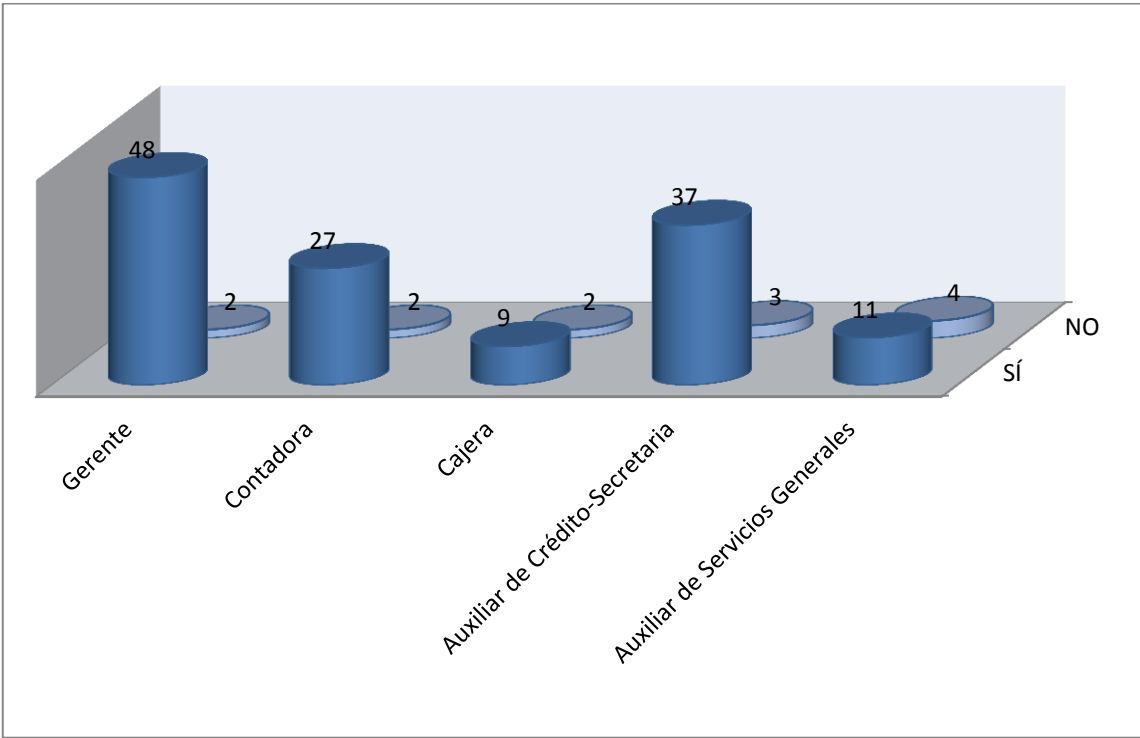
ACTIVIDADES	SÍ	%	NO	%	TOTAL
Gerente	48	96%	2	4%	50
Contadora	27	93%	2	7%	29
Cajera	9	82%	2	18%	11
Auxiliar de Crédito-Secretaria	37	93%	3	8%	40
Auxiliar de Servicios Generales	9	100%	0	0%	9

Fuente: Guía de observación al personal de la COACEER

Elaborado por: Angélica Arévalo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

Gráfico N° 4.1 Cumplimiento de actividades personal dela COACEER



Fuente: Tabla N° 4.16
 Elaborado por: Angélica Arévalo

a) **Análisis**

Se puede observar que el cumplimiento de actividades del personal de la COACEER es el siguiente: Gerente, 96%; Contadora, 93%; Cajera, 82%; Auxiliar de Crédito-Secretaria, 93%; Auxiliar de Servicios Generales; 100%.

b) **Interpretación**

Los resultados indican que el promedio de cumplimiento de actividades es del 93%, siendo el Auxiliar de Servicios Generales el que se destaca con un porcentaje del cien por ciento de actividades cumplidas; la cajera es quien tiene el menor porcentaje de cumplimiento de actividades, lo que indica que los empleados trabajan con responsabilidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

4.1.4.2 Encuesta a Clientes

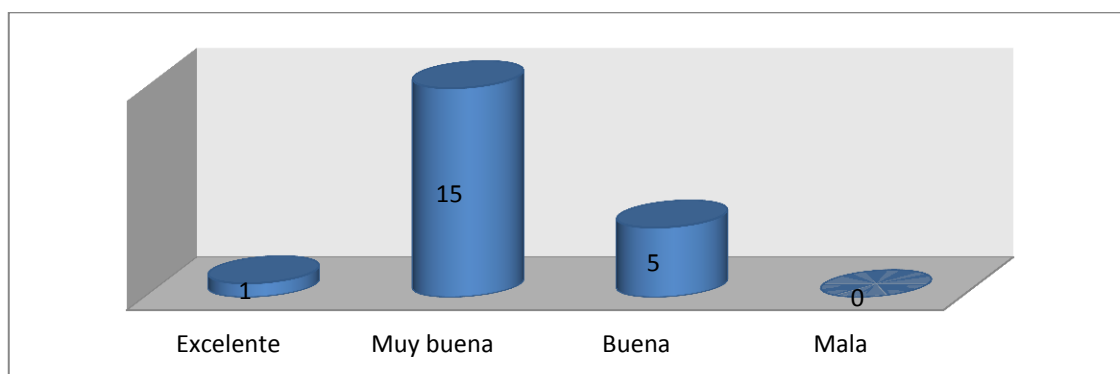
Por medio de la encuesta a los clientes (Anexo D, pág. 137) se determinó como perciben ellos los servicios que ofrece la Cooperativa y como se ha desarrollado el proceso de otorgamiento del crédito hasta su cancelación.

Tabla N° 4.16 Calidad de la atención

Indicador	N°	%
Excelente	1	5%
Muy buena	15	71%
Buena	5	24%
Mala	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Entrevista a Clientes
Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.2 Calidad de la atención



Fuente: Tabla N° 4.17
Elaborado por: Angélica Arévalo

a) Análisis

De los 21 encuestados, 15 indican que la atención es muy buena; para 5 de los socios, la atención es buena; y para 1 es excelente.

b) Interpretación

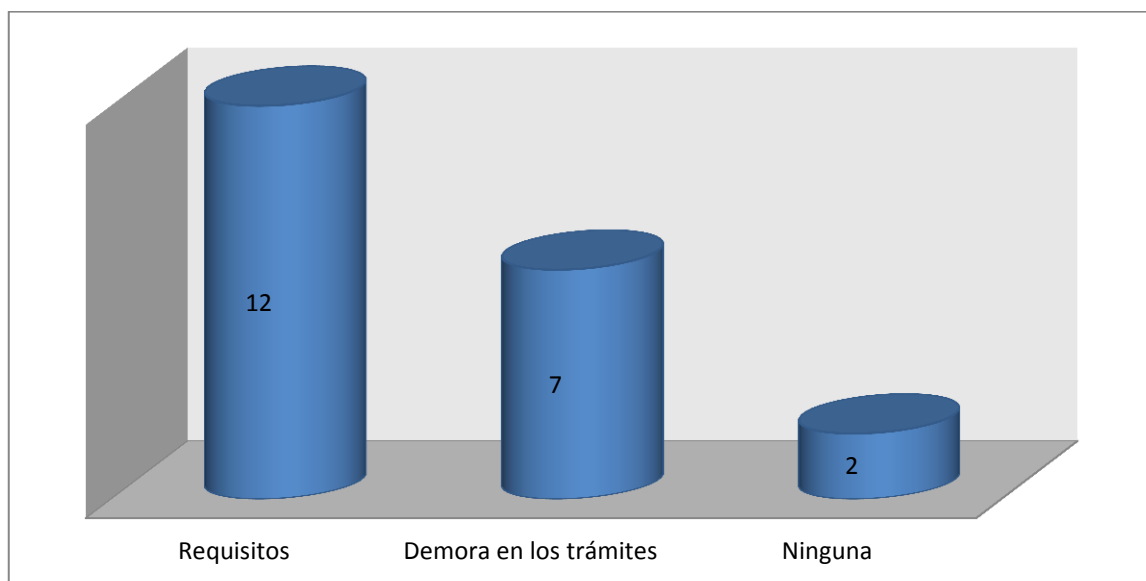
Los resultados indican que para el 71% de encuestados la atención que brindan los funcionarios de la Cooperativa es muy buena. Este alto porcentaje muestra un nivel de eficiencia alto, considerando que para ninguno de los socios la atención es mala.

Tabla N° 4.17 Dificultades en la tramitación del crédito

Indicador	N°	%
Requisitos	12	57%
Demora en los trámites	7	33%
Ninguna	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Entrevista a Clientes
 Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.3 Dificultades en la tramitación del crédito



Fuente: Tabla N° 4.18
 Elaborado por: Angélica Arévalo

a) **Análisis**

En cuanto a las dificultades que han tenido los socios en la tramitación del crédito; para 12 socios, lo son los requisitos; para 7 la demora en los trámites; y, 2 socios no han tenido dificultades.

b) **Interpretación**

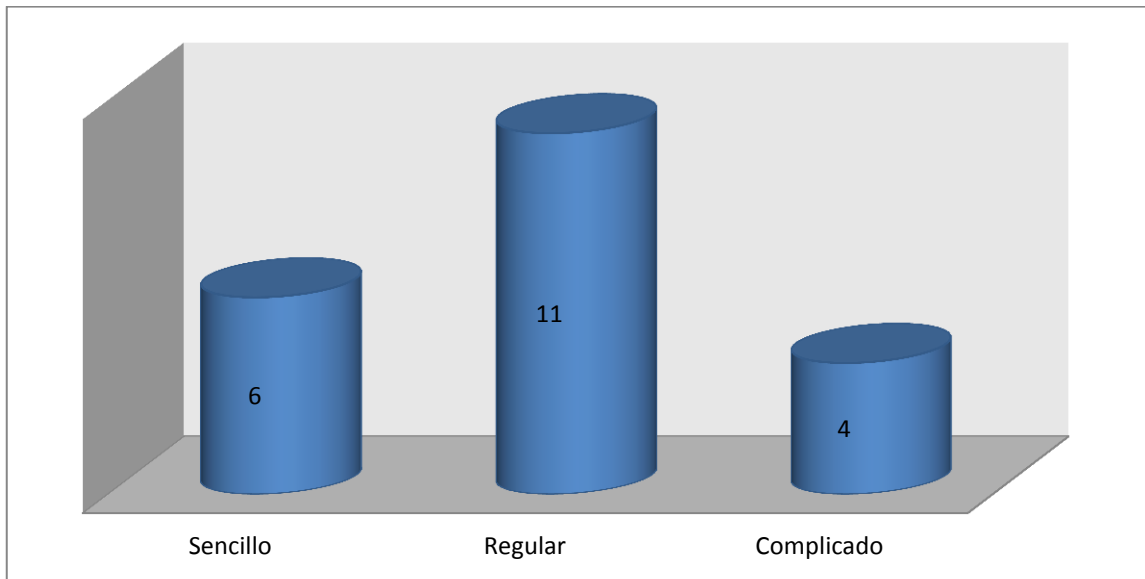
Los resultados indican que el 90% de los encuestados han tenido algún tipo de dificultad durante la tramitación del crédito. Para la mayoría de socios el pedir reiteradamente los documentos personales es una pérdida de tiempo.

Tabla N° 4.18 Trámite para el crédito

Indicador	N°	%
Sencillo	6	29%
Regular	11	52%
Complicado	4	19%
TOTAL	21	100%

Fuente: Entrevista a Clientes
Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.4 Trámite para el crédito



Fuente: Tabla N° 4.19
Elaborado por: Angélica Arévalo

a) **Análisis**

Del total de encuestados, 11 consideran que el proceso de trámite del crédito es regular, para 6 es sencillo y para 4 es complicado.

b) **Interpretación**

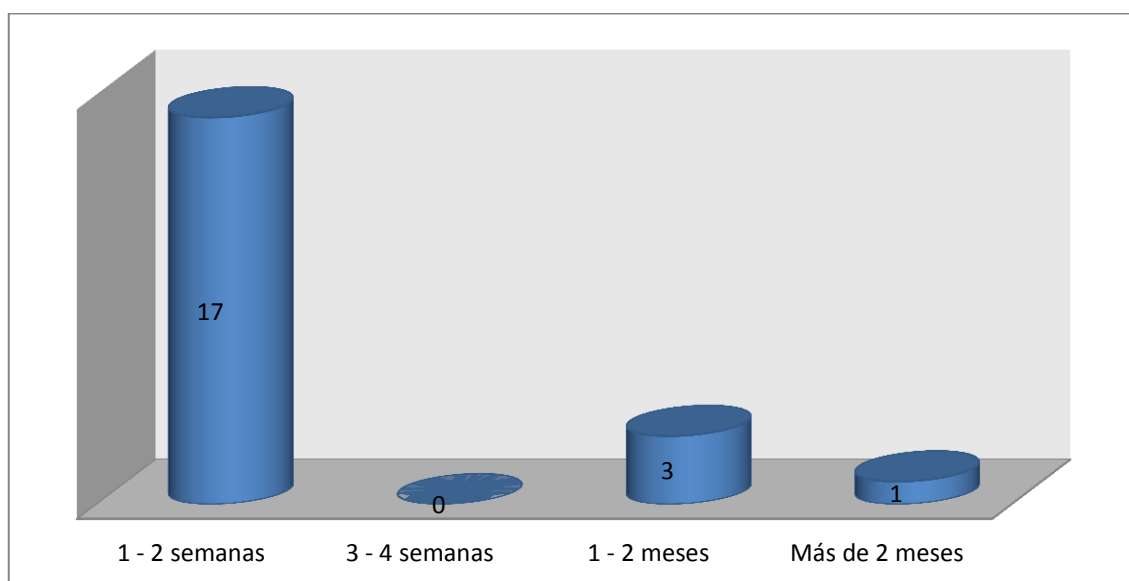
La mayoría de los socios encuestados indican que los trámites se desarrollan dentro de un proceso regular, esto es concordante con los puntos anteriores, pues cualquier tipo de dificultad disminuye la eficacia del proceso. Sin embargo cabe recalcar que el 19% de encuestados lo califican como complicado, y especifican que esto se debe al exceso de requisitos solicitados.

Tabla N° 4.19 Tiempo para la recepción del crédito

Indicador	N°	%
1 - 2 semanas	17	81%
3 - 4 semanas	0	0%
1 - 2 meses	3	14%
Más de 2 meses	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente: Entrevista a Clientes
Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.5 Tiempo para la recepción del crédito



Fuente: Tabla 4.20
Elaborado por: Angélica Arévalo

a) Análisis

El tiempo que tienen que esperar los socios para recibir el crédito solicitado es de 1-2 semanas para el 17 encuestados; de 1-2 meses, para 3 socios: y más de 2 meses para 1 socio.

b) Interpretación

Los resultados indican que el 81% de los socios encuestados han recibido su crédito dentro de un periodo normal, mientras que para el 14% la demora ha llegado hasta 2 meses. Sólo un socio indica que la recepción de su crédito sobrepasó los 2 meses.

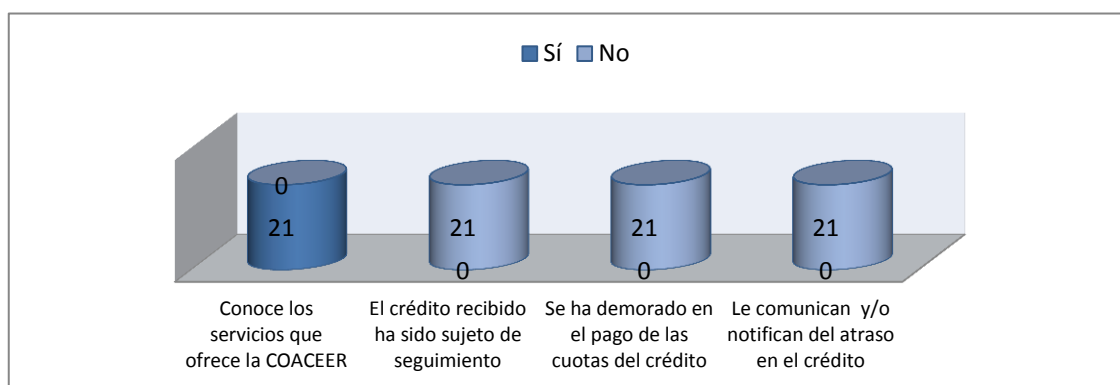
Tabla N° 4.20 Conocimiento general los trámites de crédito

Indicador	Sí	%	No	%	Total	%
Conoce los servicios que ofrece la COACEER	21	100%	0	0%	21	100%
El crédito recibido ha sido sujeto de seguimiento	0	0%	21	100%	21	100%
Se ha demorado en el pago de las cuotas del crédito	0	0%	21	100%	21	100%
Le comunican y/o notifican del atraso en el crédito	0	0%	21	100%	21	100%

Fuente: Entrevista a Clientes

Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.6 Conocimiento general los trámites de crédito



Fuente: Tabla N° 4.21

Elaborado por: Angélica Arévalo

a) Análisis

Se solicitó responder a cuatro preguntas sobre conocimiento general de los trámites de crédito en la Cooperativa. Los resultados fueron los siguientes.

- El 100% de los encuestados conocen los servicios que ofrece la COACEER.
- El 100% de los encuestados no han sido sujetos de seguimiento por el crédito.
- El 100% de los encuestados no se ha demorado en el pago de sus cuotas.
- El 100% de los encuestados no han sido comunicados ni notificados sobre demoras.

b) Interpretación

En cuanto al conocimiento de los servicios que ofrece la COACEER, todos los encuestados indicaron conocer los servicios crediticios que ofrece la Cooperativa. En relación con las respuestas a las tres preguntas posteriores, todos los créditos son descontados directamente del rol de pagos, razón por la cual no son sujetos de seguimiento ni han caído en morosidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

4.1.4.3 Entrevista a Directivos

C.AC. 8/8

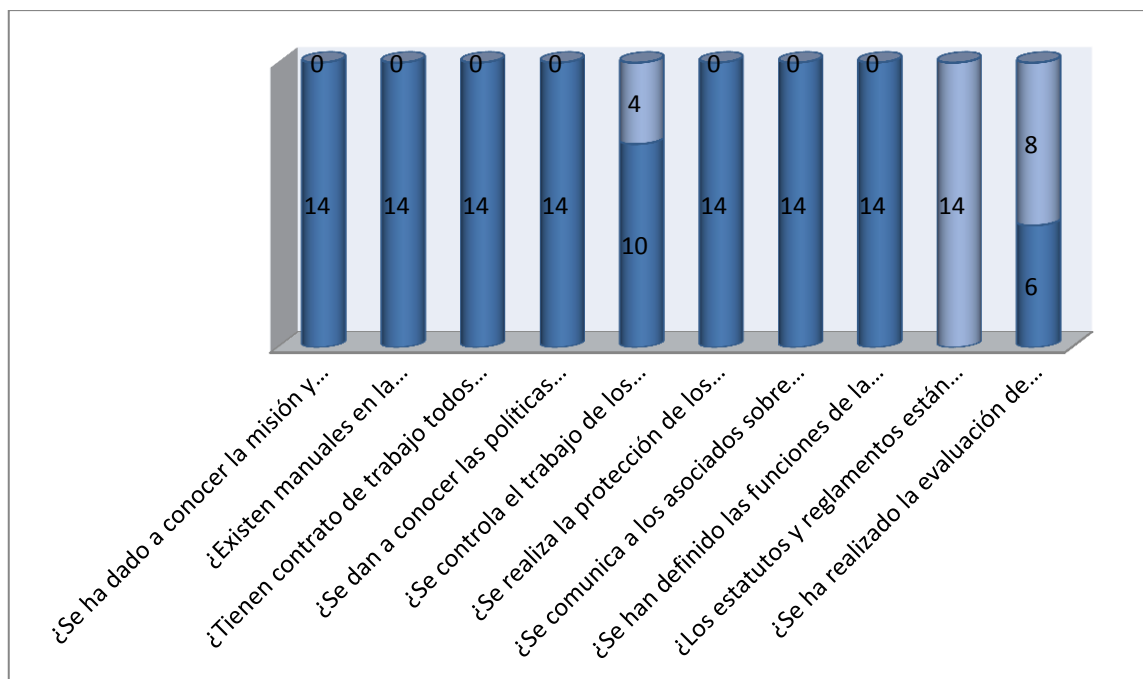
Tabla N° 4.21 Conocimiento de los directivos sobre el Control Interno

N°	PREGUNTA	Sí	%	No	%	Total
1	¿Se ha dado a conocer la misión y visión de la cooperativa?	14	100%	0	0%	14
2	¿Existen manuales en la cooperativa?	14	100%	0	0%	14
3	¿Tienen contrato de trabajo todos los empleados de la cooperativa?	14	100%	0	0%	14
4	¿Se dan a conocer las políticas administrativas y financieras a todo el personal?	14	100%	0	0%	14
5	¿Se controla el trabajo de los empleados?	10	71%	4	29%	14
6	¿Se realiza la protección de los activos de la cooperativa?	14	100%	0	0%	14
7	¿Se comunica a los asociados sobre los beneficios que ofrece la cooperativa?	14	100%	0	0%	14
8	¿Se han definido las funciones de la organización?	14	100%	0	0%	14
9	¿Los estatutos y reglamentos están actualizados?	0	0%	14	100%	14
10	¿Se ha realizado la evaluación de los costos de los sistemas informáticos?	6	43%	8	57%	14

Fuente: Entrevista a Directivos (Anexo D, pág. 138)

Elaborado por: Angélica Arévalo

Gráfico N° 4.7 Conocimiento de los directivos sobre el Control Interno



Fuente: Cuadro N° 4.22

Elaborado por: Angélica Arévalo

a) **Análisis**

Los resultados de la entrevista sobre Control Interno realizada a los Directivos de la Cooperativa son los siguientes:

Para el 100% de los directivos:

- Se ha dado a conocer la misión y visión de la cooperativa.
- La cooperativa tienen manuales.
- Todos los empleados tienen contrato de trabajo.
- Las políticas administrativas y financieras se dan a conocer a los empleados.
- Los activos de la cooperativa están protegidos.
- Los asociados son comunicados sobre los servicios que ofrece la cooperativa.
- Las funciones de la organización están definidas.
- Los estatutos y reglamentos no están actualizados.

El 71% de los directivos opinan que el trabajo de los empleados se controla.

El 57% indican que no se ha realizado la evaluación de los costos del sistema informático.

b) **Interpretación**

Por los resultados de la entrevista se puede determinar que los directivos consideran que en la cooperativa se aplica un buen control interno, pues la respuesta ha sido positiva en su totalidad para seis de las interrogantes.

Una de las preguntas obtuvo mayoría pero indica la preocupación de ciertos directivos por la falta de control de los empleados.

En cuanto a los estatutos y reglamentos, todos los directivos están de acuerdo en que todavía no se los ha aprobado.

La mayoría de directivos coinciden en que no se ha realizado una evaluación sobre los costos del sistema informático que posee la cooperativa lo que puede incidir en la capacidad de entrega oportuna de los resultados de la gestión.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	22/07/2013
Revisado por:	J.A.	22/07/2013

4.1.4.4 Identificación y Cumplimiento de Procesos

C.PR. 1/4

Depósito y Retiro de Ahorros

La COACEER realiza la captación de recursos por medio de las aportaciones de sus socios.

El retiro de los ahorros podrá hacerse hasta dos veces por día con un monto máximo de \$250,00 diarios. Montos superiores se acreditarán con cheque.

Para realizar el retiro, el socio debe presentar la cédula de identidad y la papeleta de retiro de ahorros.

Debe mantenerse un saldo mínimo de \$30,00 en la libreta de ahorros.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	23/07/2013
Revisado por:	J.A.	23/07/2013

Depósitos a Plazo

Todos los depósitos a plazo autorizados por los socios deben realizarse mediante el ingreso a la cuenta de ahorros del socio y de allí realizar la nota de débito respectiva para pasar al Certificado de Plazo Fijo. Debe ser legalizado por las firmas del Titular, Gerente y Asistente de Crédito. Estos pueden realizarse en cualquier momento.

Un depósito a Plazo Fijo, lo pueden realizar: un socio de la COACEER; un empleado o trabajador de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. que no sea socio, y/o tenga la condición de planta o contrato; un socio o no, que tenga la condición de jubilado de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.; un empleado de la COACEER.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	23/07/2013
Revisado por:	J.A.	23/07/2013

Proceso de crédito

El socio presenta la solicitud de crédito junto con los requisitos previamente conocidos.

La Asistente de crédito verifica la base de ahorros de acuerdo con el tipo de crédito que el socio lo solicita. Si cumple con todos los requisitos se envía al Comité de Crédito.

El Comité de Crédito estudia la solicitud y si cumple con todos los requisitos se procede a transferir los fondos para que el socio haga uso de los valores acreditados a su cuenta.

La COACEER ofrece los siguientes tipos de créditos:

TIPO	MODALIDAD
ORDINARIOS	CRÉDITOS PRODUCTIVOS (producción, comercio, servicios) con destino a Capital de Trabajo, adquisición de Activos Fijos, Remodelación, mejora y adecuaciones del negocio.
	CRÉDITOS DE CONSUMO.- Para Educación, compra de Electrodomésticos, Compra de computadoras, compra o arreglo de vehículos. etc.
	CRÉDITOS DE EMERGENCIA.- Para casos debidamente comprobados de: accidentes, enfermedad inusitada del socio, cónyuge o conviviente, familiar, hasta el primer grado de consanguinidad; o muerte de algún familiar hasta el primer grado de consanguinidad
HIPOTECARIOS	Para la Compra de un bien inmueble, Construcción, Terminación, Remodelación y Ampliación de vivienda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	23/07/2013
Revisado por:	J.A.	23/07/2013

Proceso de Archivo de Documentos Contables

El archivo de la Documentación contable se inicia con la separación de los documentos:

Documentos de apoyo informativo: formado por las copias de los documentos contables originales, para utilizar como documentos de consulta.

Documentos administrativos: están formados por la correspondencia que se envía o recibe. La correspondencia que forma parte de un expediente debe ir junto al expediente.

La correspondencia que no forma parte de un expediente se la agrupa en: correspondencia interna y externa.

- Los expedientes son unidades documentales que están conformadas por un conjunto de documentos generado orgánica y funcionalmente para la resolución de un mismo asunto.
- Los archivos de trámite se organizan por expedientes.
- Cada expediente se guarda en una carpeta, donde se anotan los datos que identifican el expediente.

Los documentos contables se agrupan de acuerdo a una estructura definida por la Gerencia y Contabilidad, en cumplimiento de sus responsabilidades.

La identificación de los documentos permite establecer a qué expediente corresponde el documento, a qué serie documental pertenece el expediente y así asignar el número de clasificación.

Clasificado el documento se procede a ordenarlo en su carpeta y se señalizan las carpetas de expedientes. Los expedientes tienen un ordenamiento cronológico. El resumen de los expedientes se señala adecuadamente para su identificación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	23/07/2013
Revisado por:	J.A.	23/07/2013

4.1.4.5 Indicadores de Gestión

Con la finalidad de medir la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” se diseñaron y aplicaron indicadores para medir los cuatro componentes del proceso administrativo y la eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

Planeación : Definir el marco de actuación de la organización		
	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Visión:	Nivel en que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes.	Directivos y empleados que conocen la visión 18 / 100%
		Directivos y empleados de la COACEER 18
Misión:	Medida en que se constituye en una guía de actuación.	Directivos y empleados que conocen la misión 18 / 100%
		Directivos y empleados de la COACEER 18
Objetivos:	Grado en que orientan las acciones.	Objetivos alcanzados 3 / 75%
		Objetivos específicos definidos 4
Estrategias:	No están definidas	
Metas:	No están definidas.	
Procesos:	Grado en que imprimen valor a los productos y servicios que ofrece.	Procesos cumplidos 4 / 100%
		Procesos identificados 4
Políticas:	No se encuentran definidas.	
Programas:	Medida en que ordenan las acciones.	Acciones realizadas 3 / 100%
		Número de productos y/o servicios 3

Los indicadores aplicados a la Planeación de la COACCER exponen que:

- La visión es conocida por el 100% de los integrantes de la entidad.
- La misión es una guía de acción para el 100% de los integrantes.
- Los objetivos han sido cumplidos en un 75%.
- No se han definido estrategias.
- No se han establecido metas.
- Los procesos se han cumplido en un 100%.
- No existen políticas definidas.
- Las acciones se encuentran ordenadas en un 100%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

Organización: Diseño de la estructura organizativa			
	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos	
Estructura organizacional:	Manera en que el objeto de la organización se considera un mecanismo de trabajo.	Directivos y empleados que conocen la estructura orgánica	18 100%
			18
		Total de directivos y empleados	
Recursos humanos:	Precisión para determinar el sistema de gestión del talento humano	Análisis de puestos	3 75%
		Total del personal	4

En cuanto a la organización:

- La estructura organizacional es considerada como un mecanismo de trabajo para el 100%.
- La precisión para determinar el sistema de gestión del talento humano ha sido del 75%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

Dirección:	Toma de decisiones pertinentes para regular la organización.		
Liderazgo:	Como el liderazgo es una conducta guía.	Estilo de liderazgo actual	1 25%
		Total estilo empleados	4
Comunicación:	Medida en que transmite información de manera significativa	Canales de comunicación	1 33%
		Total de áreas	3
Motivación:	No hay un sistema de incentivos ni motivación		
Trabajo en equipo:	No existe un trabajo en equipo permanente.		

Con respecto a la Dirección:

- Existe un solo tipo de liderazgo.
- La comunicación es efectiva pues se utiliza un solo canal para todas las áreas.
- No se ha fomentado un sistema de incentivos ni motivación para incrementar la productividad.
- El trabajo equipo no es permanente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

Control:	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño		
Naturaleza	Regulación adecuada de actividades	Controles preventivos	1 20%
		Total de controles	5
		Controles concurrentes	4 80%
		Total de controles	5
Sistemas	Controles necesarios en función de la tecnología y cultura organizacional	Controles burocráticos	1 20%
		Total de controles	5
Procesos	Control de los procesos de la organización	Control de los procesos	5 100%
		Total de controles de procesos	5

En cuanto al control, los indicadores muestran que:

- Existen 5 tipos de controles de los cuales los controles preventivos representan el 20% y corresponde a los de tipo económico.
- Los controles concurrentes como del personal, documentación, activos, servicios, representan el 80% de controles efectuados en la cooperativa.
- Los controles burocráticos representan el 20%.
- Los procesos identificados son 5 de los cuales se mantiene control en el 100% de ellos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

DIG 5/7

INDICADORES DE EFICIENCIA			
Cobertura	Aportes de los socios	=	$\frac{244}{248} = 98,39\%$
	Total de socios y empleados		248
	Depósitos a plazo fijo que no provienen de los socios	=	$\frac{56}{121} = 46,28\%$
	Número de depósitos a plazo fijado obtenidos		121

La eficiencia de las actividades se midió a través de dos indicadores de cobertura.

- En cuanto al origen de los aportes, el aporte de los socios representan el 98,39% de los fondos captados.
- El 46,28% de los depósitos a plazo fijo no provienen de los socios, lo que indica que existe confianza en las actividades que desarrolla la COACCER.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

INDICADOR DE EFICACIA

Atención a socios	Número de créditos entregados	=	$\frac{129}{135}$	=	95,56%
	Número de créditos solicitados				

No se alcanzó el 100% por cuanto las solicitudes se presentaron a mediados del mes de diciembre.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

DIG 7/7

INDICADORES DE ECONOMIA

Sueldos	Total Gastos de Personal	=	$\frac{58.526,04}{236.481,57}$	=	24,75%
	Total Gastos				
Provisiones	Total Provisiones	=	$\frac{27.282,28}{226.508,68}$	=	12,04%
	Total Gastos				
Intereses	Total Intereses Causados	=	$\frac{150.211,45}{247.521,10}$	=	60,69%
	Total Intereses y Descuentos Ganados				
Beneficios	Total Gastos	=	$\frac{236.481,57}{273.928,26}$	=	86,33%
	Total Ingresos				

En cuanto a los indicadores de economía los resultados son:

- Los sueldos representan el 24,75% del total de gastos de la Cooperativa.
- Las provisiones representan el 12,4% del total de gastos de la Cooperativa.
- Los intereses representan el 60,09% del total de intereses y descuentos ganados.
- El total de gastos con relación al total de ingresos representan el 86,33%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	25/07/2013
Revisado por:	J.A.	25/07/2013

4.1.4.6 Matriz de Hallazgos

M.H. 1/5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"
MATRIZ DE HALLAZGOS
AMBIENTE DE CONTROL

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe un Código de Ética	La COACEER no cuenta con un Código de Ética que establezca aquellos principios y valores que enmarquen el comportamiento de los empleados y socios.	Los Directivos y el Gerente no han observado la Norma Técnica 200-01; Integridad y Valores Éticos.	La inexistencia de un Código de Ética es el resultado de la falta de estrategias de administración del Talento Humano.	La falta de un Código de Ética ha provocado el no apreciar la cultura organizacional de la Cooperativa.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba" no tiene un Código de Ética por tanto no existe una administración del Talento Humano que permita mejorar la cultura organizacional y así cumplir con los objetivos de la entidad.	A los Directivos y Gerente de la Cooperativa: Elaborar el Código de Ética, difundirlo y realizar el seguimiento para verificar su cumplimiento.
El trabajo en equipo no es permanente.	Los empleados de la COACEER trabajan de manera individual sin considerar que el trabajo mancomunado permitirá la toma de decisiones idóneas para el crecimiento de la cooperativa.	El gerente no ha observado la Norma Técnica 200-07; Coordinación de acciones organizacionales.	El trabajo individual indica la falta de planteamientos que incentiven el trabajo en equipo de manera permanente.	La falta de coordinación en las actividades no incentiva el incremento en la productividad.	Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba" trabajan de manera individual y aunque sus actividades se cumplen no se ha incrementado la productividad.	A los Directivos y Gerente de la Cooperativa: Establecer un Sistema de Talento Humano que regule el trabajo en equipo.

.../...

.../...

No se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.	En la COACEER no se practica diagnósticos del clima laboral que brinden información para mejorar la cultural organizacional.	No se ha observado la Norma Técnica 200-03; sobre el Talento Humano como lo más valiosos que posee una entidad.	La falta de un sistema de Talento Humano evita el diagnóstico del clima laboral en la COACEER.	La inexistencia de diagnósticos del clima laboral evita tener un conocimiento del comportamiento del personal.	El gerente no tiene el apoyo de los directivos para evaluar el clima laboral quienes consideran que el cumplimiento de las actividades es más importante que los resultados de la gestión.	Al Gerente: Establecer un Sistema de Talento Humano que permita diagnosticar el clima laboral de la COACEER.
No se ha aprobado el orgánico funcional	El Orgánico funcional de la COACEER no ha sido aprobado por los directivos.	El Gerente y Directivos no han agilizado los trámites para la aprobación del orgánico funcional.	La falta de decisión directiva y ejecutiva demora la aprobación de este importante instrumento administrativo.	Actividades que se ejecutan pero no tienen el sustento de una normativa.	La falta de un orgánico funcional aprobado no permite evaluar de manera idónea el cumplimiento de las actividades que realizan los empleados.	Al Gerente y Directivos: Agilizar los trámites para la pronta aprobación del orgánico funcional.
No se ha definido las responsabilidades de los empleados.	La falta de aprobación del Orgánico funcional da lugar a la duplicidad de funciones.	El gerente debe definir las responsabilidades de los empleados para que no se duplique las funciones.	La falta del orgánico funcional da lugar a la interpretación de responsabilidades por parte de los empleados.	Duplicidad de algunas funciones que dan lugar a confusión en la responsabilidad de los empleados.	Los empleados de la COACEER cumplen con sus responsabilidades pero en algunos casos sus actividades se duplican lo que ocasiona desperdicio de recursos.	

.../...

.../...

M.H. 3/5

No se aplica el proceso de selección a todos los empleados.	La contratación de personal suele estar sujeta al pedido de cierto Directivos.	Los Directivos no deben intervenir en el proceso de selección de personal.	Los Directivos y el Gerente intervienen en procesos que no son de su competencia.	Malestar entre los empleados ante una selección que no sigue el proceso habitual.	La selección y contratación de empleados en la COACEER debe limitarse a la aplicación de un sistema idóneo y equitativo.	Al Gerente y Directivos: Establecer con claridad las pautas de la selección del personal, definiendo el rol de cada uno de los implicados en el proceso.
No se aplican pruebas de conocimiento ni técnicas.	El proceso de selección de personal no contempla la aplicación de pruebas de conocimientos ni técnicas a los aspirantes.	El gerente debe establecer y aplicar las pruebas de conocimientos y técnicas apropiadas dentro del proceso de selección.	El sistema de selección de personal no define con claridad los parámetros a utilizar dentro de él.	Falta de conocimientos teórico-prácticos para un efectivo desempeño en el cargo.	El sistema de selección de personal debe establecer con claridad y con secuencia lógica los procedimientos de selección del personal.	
No se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización.	Los directivos de la COACEER consideran de menor importancia la preparación y actualización de conocimientos de los empleados.	El gerente debe preparar un programa de capacitación para que todo el personal pueda acceder a él.	La falta de un programa de Capacitación no permite que ellos accedan a una preparación relativa a sus puestos de trabajo.	Empleados descontentos y con conocimientos desactualizados.	La capacitación al personal se ha descuidado por tanto los empleados no actualizan sus conocimientos ni se sienten incentivados.	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	30/07/2013
Revisado por:	J.A.	30/07/2013

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"

MATRIZ DE HALLAZGOS

EVALUACIÓN DEL RIESGO

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se ha definido los objetivos en función de áreas estratégicas.	La falta de una planificación estratégica ha ocasionado que los objetivos no se encuentren en función de las áreas estratégicas de la COACEER.	El Gerente no ha observado la Norma Técnica 200-08: Adhesión a las políticas institucionales.	La falta de estrategias establecidas según las áreas, no permite el cumplimiento de los objetivos de la COACEER.	Los objetivos de la COACEER no se cumplen en su totalidad.	En la COACEER no se han definido los objetivos enmarcados en las áreas estratégicas de la misma.	Al Gerente: Elaborar la Planificación Estratégica de la COACEER para tenerla como base para el establecimiento de objetivos.
No se realiza la evaluación del desempeño con respecto a las metas de la COACEER.	La COACEER no evalúa el desempeño de los empleados para compararlas con el cumplimiento de las metas de la COACEER.	El Gerente no ha observado Norma Técnica 600-02: Evaluaciones periódicas.	En la COACEER no se ha establecido un sistema de evaluación del desempeño.	Se desconoce el nivel del desempeño de los empleados.	La COACEER no tiene una cultura de evaluación del desempeño lo que no permite conocer el grado de cumplimiento de las actividades de los empleados.	Al Gerente: Establecer parámetros para evaluar el desempeño del personal.
No hay evaluación de riesgos.	La COACEER no ha identificado y evaluado los riesgos de la gestión tanto internos como externos.	El gerente no ha observado la Norma Técnica 300-01-02-03-04: Identificación, Plan de mitigación, Valoración y Respuesta a los riesgos.	La COACEER no ha definido los mecanismos para la identificación y evaluación de riesgos.	La COACEER se encuentra vulnerable a los riesgos inherentes al desarrollo de sus actividades.	La COACEER no dispone de mecanismos para evaluar los riesgos internos y externos que puedan afectar el normal cumplimiento de actividades como parte de la gestión de la entidad.	Al Gerente: Establecer los mecanismos para evaluar el riesgo inherente a la gestión de la COACEER.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	30/07/2013
Revisado por:	J.A.	30/07/2013

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA"

MATRIZ DE HALLAZGOS

ACTIVIDADES DE CONTROL

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión de la COACEER.	La COACEER no cuenta con indicadores de desempeño que permitan supervisar y evaluar su gestión.	El gerente no ha observado la Norma Técnica 410-04: Políticas y Procedimientos.	La COACEER no ha establecido los indicadores que se utilizarán para medir la gestión de la entidad.	Se desconoce el desempeño de la gestiones realizadas en las COACEER.	La COACEER debe establecer todos los indicadores necesarios para medir la gestión en las diferentes áreas de la entidad.	Al Gerente: Establecer indicadores de gestión que se aplicarán para medir el desempeño de las actividades en cada área de la COACEER.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	30/07/2013
Revisado por:	J.A.	30/07/2013

4.1.5 Fase IV: Comunicación de Resultados

4.1.5.1 Borrador del Informe de Auditoría

BIA 1/1

Oficio N° : 004 AE-AA
Sección : Auditoría Externa
Asunto : Borrador Informe de Auditoría
Fecha : Riobamba, 5 de agosto de 2013

Licenciada
Martha Burgos
GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”
Presente.-

De mi consideración:

Hemos practicado una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” por el año 2012. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de las cooperativa, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Los resultados de la Auditoría se presentan a continuación:

No existe un Código de Ética.- La COACEER no cuenta con un Código de Ética que establezca aquellos principios y valores que enmarquen el comportamiento de los empleados y socios.

El trabajo en equipo no es permanente.- Los empleados de la COACEER trabajan de manera individual sin considerar que el trabajo mancomunado permitirá la toma de decisiones idóneas para el crecimiento de la cooperativa.

No se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.- En la COACEER no se practica diagnósticos del clima laboral que brinden información para mejorar la cultura organizacional.

No se ha aprobado el orgánico funcional.- El Orgánico funcional de la COACEER no ha sido aprobado por los directivos.

.../...

.../...

No se ha definido las responsabilidades de los empleados.- La falta de aprobación del Orgánico funcional da lugar a la duplicidad de funciones.

No se aplica el proceso de selección a todos los empleados.- La contratación de personal suele estar sujeta al pedido de cierto Directivos.

No se aplican pruebas de conocimiento no técnicas.- El proceso de selección de personal no contempla la aplicación de pruebas de conocimientos ni técnicas a los aspirantes.

No se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización.- Los directivos de la COACEER consideran de menor importancia la preparación y actualización de conocimientos de los empleados.

No se ha definido los objetivos en función de áreas estratégicas.- La falta de una planificación estratégica ha ocasionado que los objetivos no se encuentren en función de las áreas estratégicas de la COACEER.

No se realiza la evaluación del desempeño con respecto a las metas de la COACEER.- La COACEER no evalúa el desempeño de los empleados para compararlas con el cumplimiento de las metas de la COACEER.

No hay evaluación de riesgos.- La COACEER no ha identificado y evaluado los riesgos de la gestión tanto internos como externos.

No cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión de la COACEER.- La COACEER no cuenta con indicadores de desempeño que permitan supervisar y evaluar su gestión.

Atentamente,

Angéliza Arévalo
Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	05/08/2013
Revisado por:	J.A.	05/08/2013

4.1.5.2 Comunicación de Resultados

C.R. 1/1

Oficio N° : 005 AE-AA
Sección : Auditoría Externa
Asunto : Comunicación de Resultados
Fecha : Riobamba, 06 de agosto de 2013

Licenciada
Martha Burgos
GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”
Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la auditoría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2012.

La Auditoría de Gestión se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría; estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener seguridad razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones equívocas de carácter significativo, igualmente que las operaciones se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Esperamos que las recomendaciones enunciadas en el informe de Auditoría de Gestión sean analizadas, aprobadas y puestas en práctica.

Atentamente,

Angélica Arévalo G.
Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	06/08/2013
Revisado por:	J.A.	06/08/2013

4.1.5.3 Informe Final de Auditoría de Gestión

I.F.A.G. 1/5

Oficio N° : 006 AE-AA
Sección : Auditoría Externa
Asunto : Informe de Auditoría de Gestión
Fecha : Riobamba, 07 de agosto de 2013

Licenciada

Martha Burgos

**GERENTE ENCARGADA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA”**

Presente.-

De mi consideración:

Hemos practicado una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” por el año 2012. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la cooperativa relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la cooperativa, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión; que busca la obtención de una seguridad razonable si la cooperativa se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido sus objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica, y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación aplicable del plan de gestión. Para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones equívocas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Los resultados de la ejecución de la auditoría de gestión son los siguientes:

.../...

.../...

No existe un Código de Ética.

La COACEER no cuenta con un Código de Ética que establezca aquellos principios y valores que enmarquen el comportamiento de los empleados y socios.

- **Conclusión.**-La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba" no tiene un Código de Ética por tanto no existe una administración del Talento Humano que permita mejorar la cultura organizacional y así cumplir con los objetivos de la entidad.
- **Recomendación.**- A los Directivos y Gerente de la Cooperativa: Elaborar el Código de Ética, difundirlo y realizar el seguimiento para verificar su cumplimiento.

El trabajo en equipo no es permanente.

Los empleados de la COACEER trabajan de manera individual sin considerar que el trabajo mancomunado permitirá la toma de decisiones idóneas para el crecimiento de la cooperativa.

- **Conclusión.**-Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba" trabajan de manera individual y aunque sus actividades se cumplen no se ha incrementado la productividad.
- **Recomendación.**-A los Directivos y Gerente de la Cooperativa: Establecer un Sistema de Talento Humano que regule el trabajo en equipo.

No se ha realizado un diagnóstico del clima laboral.

En la COACEER no se practica diagnósticos del clima laboral que brinden información para mejorar la cultura organizacional.

- **Conclusión.**- El gerente no tiene el apoyo de los directivos para evaluar el clima laboral quienes consideran que el cumplimiento de las actividades es más importante que los resultados de la gestión.
- **Recomendación.**- Al Gerente: Establecer un Sistema de Talento Humano que permita diagnosticar el clima laboral de la COACEER.

.../...

.../...

No se ha aprobado el orgánico funcional.

El Orgánico funcional de la COACEER no ha sido aprobado por los directivos.

- **Conclusión.-** La falta de un orgánico funcional aprobado no permite evaluar de manera idónea el cumplimiento de las actividades que realizan los empleados.
- **Recomendación.-** Al Gerente y Directivos: Agilizar los trámites para la pronta aprobación del orgánico funcional.

No se ha definido las responsabilidades de los empleados.

La falta de aprobación del Orgánico funcional da lugar a la duplicidad de funciones.

- **Conclusión.-** Los empleados de la COACEER cumplen con sus responsabilidades pero en algunos casos sus actividades se duplican lo que ocasiona desperdicio de recursos.
- **Recomendación.-** Al Gerente y Directivos: Agilizar los trámites para la pronta aprobación del orgánico funcional.

No se aplica el proceso de selección a todos los empleados.

La contratación de personal suele estar sujeta al pedido de cierto Directivos.

- **Conclusión.-** La selección y contratación de empleados en la COACEER debe limitarse a la aplicación de un sistema idóneo y equitativo.
- **Recomendación.-** Al Gerente y Directivos: Establecer con claridad las pautas de la selección del personal, definiendo el rol de cada uno de los implicados en el proceso.

No se aplican pruebas de conocimiento no técnicas.

El proceso de selección de personal no contempla la aplicación de pruebas de conocimientos ni técnicas a los aspirantes.

- **Conclusión.-** El sistema de selección de personal debe establecer con claridad y con secuencia lógica los procedimientos de selección del personal.
- **Recomendación.-** Al Gerente y Directivos: Establecer con claridad las pautas de la selección del personal, definiendo el rol de cada uno de los implicados en el proceso.

.../...

.../...

No se incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización.

Los directivos de la COACEER consideran de menor importancia la preparación y actualización de conocimientos de los empleados.

- **Conclusión.-** La capacitación al personal se ha descuidado por tanto los empleados no actualizan sus conocimientos ni se sienten incentivados.
- **Recomendación.-** Al Gerente y Directivos: Preparar un programa de capacitación que establezca las necesidades del personal e implantarlo.

No se ha definido los objetivos en función de áreas estratégicas.

La falta de una planificación estratégica ha ocasionado que los objetivos no se encuentren en función de las áreas estratégicas de la COACEER.

- **Conclusión.-** En la COACEER no se han definido los objetivos enmarcados en las áreas estratégicas de la misma.
- **Recomendación.-** Al Gerente: Elaborar la Planificación Estratégica de la COACEER para tenerla como base para el establecimiento de objetivos.

No se realiza la evaluación del desempeño con respecto a las metas de la COACEER.

La COACEER no evalúa el desempeño de los empleados para compararlas con el cumplimiento de las metas de la COACEER.

- **Conclusión.-** La COACEER no tiene una cultura de evaluación del desempeño lo que no permite conocer el grado de cumplimiento de las actividades de los empleados.
- **Recomendación.-** Al Gerente: Establecer parámetros para evaluar el desempeño del personal.

No hay evaluación de riesgos.

La COACEER no ha identificado y evaluado los riesgos de la gestión tanto internos como externos.

- **Conclusión.-** La COACEER no dispone de mecanismos para evaluar los riesgos internos y externos que puedan afectar el normal cumplimiento de actividades como parte de la gestión de la entidad.
- **Recomendación.-** Al Gerente: Establecer los mecanismos para evaluar el riesgo inherente a la gestión de la COACEER.

.../...

.../...

I.F.A.G.

No cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión de la COACEER.

La COACEER no cuenta con indicadores de desempeño que permitan supervisar y evaluar su gestión.

- **Conclusión.-** La COACEER debe establecer todos los indicadores necesarios para medir la gestión en las diferentes áreas de la entidad.
- **Recomendación.-** Al Gerente: Establecer indicadores de gestión que se aplicarán para medir el desempeño de las actividades en cada área de la COACEER.

Atentamente,

Angéliza Arévalo
Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.A.G.	07/08/2013
Revisado por:	J.A.	07/08/2013

4.1.6 Fase V: Seguimiento

Con la entrega del Informe de Auditoría de Gestión a la Gerente Encargada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, Lic. Martha Burgos, se procedió a la precisión de los criterios y condiciones para dar un adecuado seguimiento al cumplimiento de las observaciones y recomendaciones obtenidas por el equipo auditor.

Se acordó con la Gerente Encargada, que luego de su revisión se respetarían las indicaciones a la luz de factores que ameritarán de una atención especial. Para garantizar el cumplimiento de las recomendaciones en forma oportuna, se aceptó el establecimiento de mecanismos de supervisión, para apoyar a las áreas durante su instrumentación. Después, se evaluaron los logros alcanzados para tener la certeza de su correcta observancia, lo cual se reportó en todo momento a la gerencia.

Entre las acciones específicas que se realizaron destaca la relativa al seguimiento de las recomendaciones implantadas. En el primer caso, se tomó en cuenta la necesidad de agilizar la aprobación de la normativa, asignación de responsabilidades, el apoyo de los empleados y los resultados alcanzados; en el segundo, las desviaciones que se presentaron, las causas y efectos que produjeron, así como las alternativas de solución implementadas.

Por último, se razonaron las bases para la ejecución de una auditoría de seguimiento, documentando los lineamientos requeridos para llevarla a buen término.

4.1.6.1 Cronograma de Seguimiento o Monitoreo

El cronograma de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones presentadas en el Informe Final de Auditoría de Gestión se presenta a continuación:

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO AÑO 2014			INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
		Enero	Febrero	Marzo		
Elaborar el Código de Ética, difundirlo y realizar el seguimiento para verificar su cumplimiento.	Lic. Martha Burgos	x			Código de Ética	
Establecer un Sistema de Talento Humano que regule el trabajo en equipo.	Lic. Martha Burgos		x		Sistema de Talento Humano	
Establecer un Sistema de Talento Humano que permita diagnosticar el clima laboral de la COACEER.	Lic. Martha Burgos		x		Sistema de Talento Humano	
Agilizar los trámites para la pronta aprobación del orgánico funcional	Lic. Martha Burgos	x			Orgánico funcional aprobado.	
Establecer con claridad las pautas de la selección del personal, definiendo el rol de cada uno de los implicados en el proceso.	Lic. Martha Burgos			x	Proceso de Selección de Personal.	
Preparar un programa de capacitación que establezca las necesidades del personal e implantarlo.	Lic. Martha Burgos			x	Programa de Capacitación.	
Elaborar la Planificación Estratégica de la COACEER para tenerla como base para el establecimiento de objetivos.	Lic. Martha Burgos	x			Planificación Estratégica.	
Establecer parámetros para evaluar el desempeño del personal	Lic. Martha Burgos	x			Parámetros de evaluación de desempeño.	
Establecer los mecanismos para evaluar el riesgo inherente a la gestión de la COACEER.	Lic. Martha Burgos	x			Mecanismo para evaluar el riesgo.	
Establecer indicadores de gestión que se aplicarán para medir el desempeño de las actividades en cada área de la COACEER.	Lic. Martha Burgos	x			Indicadores de gestión.	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MA.A.G.	08/08/2013
Revisado por:	J.A.	08/08/2013

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general de investigación indica:

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” permitirá optimizar su proceso administrativo.

Para la verificación de la hipótesis general se requiere verificar las hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1

El análisis de los objetivos, planes y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, permitirá determinar su existencia y cumplimiento.

Como se podrá observar en los resultados del Control Interno de la Auditoría (Tabla N° 48, pág. 69), por medio de la información obtenida con el cuestionario, se pudo determinar que la Cooperativa tiene objetivos y políticas para su gestión, mas, no cuenta con una planificación estratégica que especifique proyectos a corto, mediano y largo plazo y en función de los cuales se establezcan objetivos actualizados y metas a cumplir.

Hipótesis específica 2

El estudio de los métodos y recursos utilizados en la Cooperativa verificará la eficiencia de su Proceso Administrativo.

Por medio de la observación de las instalaciones (Tabla N° 4.10, pág. 77); personal (Tablas N° 4.11-4.15, págs. 78-83), así como la aplicación de encuestas a los socios (Tablas N° 4.17-4.21, págs. 85-89) y directivos (Tabla N° 4.20, pág. 89) se pudo establecer que en la Cooperativa existen métodos para realizar el trabajo y para la

asignación de recursos lo que permitió verificar el grado de eficiencia del proceso administrativo.

Hipótesis específica 3

La emisión de un informe sobre la gestión global de la Cooperativa facilitará la aplicación de los correctivos pertinentes en su Proceso Administrativo.

En el Informe Final de Auditoría de Gestión (I.F.A.G, págs. 120-124) se presenta los hallazgos de la auditoría de gestión global aplicada de la Cooperativa, estableciendo la condición, las causas y efectos de cada uno de ellos, así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar y, de ser posible, eliminar los problemas encontrados.

CONCLUSIONES

- La elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de datos permitió recabar importante información sobre la situación administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba”, determinando los problemas más relevantes que afectan la efectividad del proceso administrativo.
- La información se obtuvo del personal directivo, administrativo y de los socios de la Cooperativa, garantizando la confiabilidad de la misma. Su presentación gráfica se encuentra apoyada con el análisis e interpretación respectiva de cada grupo de información.
- Todos los hallazgos obtenidos junto con las conclusiones y recomendaciones de cada uno de ellos se presentan en el Informe de la Auditoría de Gestión de la Cooperativa con el propósito de que se realicen los correctivos pertinentes en su Proceso Administrativo.

RECOMENDACIONES

- Los Directivos y Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Empresa Eléctrica Riobamba” deben analizar cada uno de los hallazgos de la Auditoría de Gestión con la finalidad de establecer pautas para la aplicación de los correctivos propuestos.
- Los resultados de la auditoría deben ser socializados entre el personal de la Cooperativa para que la aplicación de los correctivos tenga el apoyo necesario durante este proceso.
- La aplicación de correctivos deben estar sujeta al plan de seguimiento propuesto y entregado a la Gerente de la Cooperativa, permitiendo la supervisión de todo el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Luna, Y. (2007). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Quito.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Empresa Eléctrica Riobamba". (2000). Estatutos. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Cuellar, G. (2009). *Teoría Genral de la Auditoría y Revisoría Fiscal*.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: PERSON Educación.
- Gobierno de Zacatecas. (2001). *Manual General de Auditoría*. Zacatecas.
- Hicks, H. G. (1991). *Administración*. México: CECSA, 2a. edición.
- Kell, W. &. (1995). *Auditoría Moderna*. México: Continental.
- Kell, W., & Ziegler, R. (1988). *Auditoría Moderna*. México: Continental, S.A.
- Magdaleno, G. (2012). *Opyimización de procesos administrativos en material ambiental*. Conama.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Ábaco.
- (s.f.). *Norma Internacional de Auditoría N° 6*.
- Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. Thompon.
- Velásquez Navas, M. (Noviembre de 2012). *Auditoría de Gestión I: Guía Didáctica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Williams, L. P. (1991). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*. México: Ediciones Diana.

LINKOGRAFÍA

- Amador, J. P. (2009). Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp
- Bacallao Horta, M. (05 de 2009). *EUMED*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios: <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh.htm>
- Escuela Politécnica del Ejército. (2012). Obtenido de Manual de Auditoría Gubernamental: <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-VI.pdf>
- Guilarte, Y. (2007). *Bases de auditoría para el sector público*. Obtenido de Recuperar de <http://www.monografías.com>
- Instituto Tecnológico de Campeche. (s.f.). Obtenido de Conceptos y Principios de la Dirección: <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63210.DOC>
- Jara Guevara, G. (s.f.). *Audiconsystem*. Obtenido de Proceso contable: Recuperado de <http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/Proceso.htm>
- Murillo Vargas, G. (2012). Auditoría. México, México. Recuperado el 1 de 7 de 2013, de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/>
- Pérez, C. (2012). *Los Indicadores de Gestión*. Obtenido de Recuperado de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf
- Redondo, R. (1996). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 05 de 05 de 2013, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Control Interno*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1450/1/CAPITULO%201.pdf>

ANEXOS

A. Cuestionarios de Visita Preliminar

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA" VISITA PRELIMINAR CUESTIONARIO			
--	--	--	--

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
A	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
	Los fines y actividades principales de la Cooperativa son:				
	* Prestación de servicios	1			
	* Entrega de bienes		1		
	La Cooperativa cuenta con Planificación Estratégica.		1		
	Se ha implantado la Planificación Estratégica.		1		
	Periodo de vigencia de la Planificación Estratégica		1		
	La Cooperativa cuenta con parámetros e indicadores para medir la gestión	1			Indicadores de Solvencia, Rentabilidad, Liquidez
		2	4		
B	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
	Tiene un organigrama estructural.	1			
	Tiene un orgánico funcional.		1		Está en proceso de aprobación
	En la cooperativa se encuentra definido:				
	. Las metas		1		No se han definido las metas.
	. La Misión	1			
	. La Visión	1			
	. Objetivos	1			
		5	1		
C	NORMATIVA				
	Tiene un Modelo de Gestión		1		
	Los estatutos están actualizados.	1			No se han realizado cambios.
	Existe Reglamento Interno, de Elecciones, de Viáticos.	1			Están en proceso de aprobación
	Posee manuales de: Crédito, Lavado de Activos, Administración de Riesgos	1			
	Se aplican políticas de captación claras.		1		
	Tiene Código de Ética		1		
		3	3		
D	GESTIÓN FINANCIERA				
	Cuenta con una planeación económica	1			
	Utiliza instrumentos para realizar la planeación financiera	1			Estados Financieros, Presupuesto, anexos de Egresos.
	Cuenta con parámetros e indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.		1		
		2	1		
E	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	La cultura organizacional está definida.	1			
	Se han realizado diagnósticos de clima organizacional	1			
	Existen procesos de selección y contratación de personal		1		Sólo Gerencia y Contabilidad
	Existen políticas de desarrollo del talento humano		1		
	Hay mecanismos de motivación y productividad		1		Los directivos no los aprueban
	Hay mecanismos para evaluar al personal		1		
	Los puestos de trabajo y el perfil para cada unos de ellos están determinados.	1			Está en proceso de implementación
		3	4		
F	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
	Se han establecido proyectos de corto, mediano y largo plazo		1		
	La Cooperativa posee un sistema informático para el procesamiento de la información	1			
	Se controlan los procedimientos administrativos	1			
		2	1		
G	GESTIÓN COMUNICACIONAL				
	Tiene estrategias de comunicación interna y externa		1		
	Se aplican estrategias publicitarias		1		
		0	2		
	TOTAL	17	16	0	

B. Observación COACEER

PERSONAL	
Número de empleados	5 empleados
Cargos	Gerente, Contadora, Cajera, Auxiliar de Crédito-Secretaria, Auxiliar de Servicios Generales
Perfiles de los empleados	Se encuentran redactados pero no implementados.
Modalidad de contratación	Según lo dispuesto en el Código de Trabajo.
Horas de trabajo	8 horas diarias.
Horarios de trabajo	De 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00.
Relación entre empleados	Buenas relaciones interpersonales entre empleados.
Control de asistencia al trabajo	Por medio de reloj biométrico.
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	
Equipos de computación	6 computadores: 5 en buenas condiciones, 1 en reparación.
ESPACIO FÍSICO Y MOBILIARIO	
Ubicación de las oficinas	Local de la Empresa Eléctrica Riobamba.
Estado de las oficinas	Buenas condiciones.
Distribución del espacio	Espacios adecuados y amplios.
Condiciones del mobiliario	Mobiliario nuevo y suficiente.
PROCESOS	
Manera de realizar el trabajo	Flujograma de proceso de crédito. (Ver anexo)
Manera de archivar	Flujograma de proceso de archivo de documentos contables. (Ver anexo)
CLIENTES	
Horario de atención al público	De 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00.
Nº de personas que atienden por día	Atención promedio de 8 personas por semana.
Manera de relacionarse con los clientes	Relación enmarcada en el respeto y atención oportuna.

C. Cuestionarios para determinar el cumplimiento de funciones del personal de la COACEER

GERENTE

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A RESPONSABILIDADES OPERATIVAS					
1	¿Elabora el plan de actividades del mes en base del plan de trabajo y presupuesto anual establecido para la COACEER?				
2	¿Controla permanentemente el cumplimiento de la colocación presupuestada, así como el de dar explicación de sus posibles variaciones?				
3	¿Realiza semanalmente las auditorias de campo a los préstamos concedidos por la COACEER?				
4	¿Preside el comité de crédito de la COACEER cada vez que sea necesario; para analizar y aprobar o denegar las propuestas de crédito presentadas?				
5	¿Preside los comités de control y evaluación de cartera morosa una vez cada quince días en forma obligatoria y cada vez que sea necesario?				
6	¿Realiza diariamente la revisión de los datos consignados en los títulos valores de los créditos aprobados?				
7	¿Revisa los documentos soporte de los préstamos Ordinarios e Hipotecarios así como la inscripción en registro mercantil de estos últimos?				
8	¿Coordina con la presidencia de la COACEER la ejecución de las garantías de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento de crédito?				
9	¿Decide cada vez que sea necesario los préstamos de la COACEER que deben enviarse a los abogados externos para cobro judicial?				
10	¿Supervisa y controla la cartera asignada al abogado externo?				
11	¿Prepara mensualmente informes sobre el estado de la cartera asignada a abogados externos?				
12	¿Coordina con el Presidente de la Cooperativa y el Presidente del consejo de vigilancia cada vez que sea necesario, el castigo de la cartera de la COACEER?				
13	¿Gestiona la recuperación de la cartera castigada por la vía legal?				
14	¿Coordina las reclamaciones de los socios sobre el seguro medico y póliza de vida ante la aseguradora?				
15	¿Verifica diariamente las carpetas de los socios que estén con la documentación y los respaldos de las operaciones correctas, para su archivo?				
16	¿Atiende permanentemente las consultas o reclamos de los socios de la COACEER para brindar alternativas de solución?				
17	¿Participa en todas las reuniones o eventos programados que realice la COACEER?				
SUBTOTAL					
B RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS					
1	¿Elabora hasta el 15 de diciembre de cada año la pro forma del presupuesto anual de ingresos y gastos de la COACEER para su aprobación por los entes de control y administración de la cooperativa?				
2	¿Revisa diariamente los cierres de caja, haciendo arqueos aleatorios para verificar su adecuado manejo?				
3	¿Elaborar, analiza, y verifica cada vez que sea necesario los reportes e información que se requieran realizar por la ley de cooperativas, los solicitados por el MIESCH, así como los requeridos por el Consejo de Administración, vigilancia o Asamblea General de Socios de la COACEER?				
4	¿Presentarsemestralmente un informe administrativo de los balances a consideración de los consejos de Administración y Vigilancia?				
5	¿Autoriza cada vez que sea necesario los gastos de caja chica de la Cooperativa?				
6	¿Aprueba mensualmente las conciliaciones bancarias de la cuentas de la COACEER?				
7	¿Controla mensualmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos de la Cooperativa, así como dar explicación de las posibles variaciones?				
8	¿Apoya oportunamente a las instancias de control de la COACEER suministrando la información y los requerimientos solicitados por estos entes?				
9	¿Participar activamente en las reuniones del Consejo de Administración, suministrando información y planteando soluciones a los problemas presentados?				
10	¿Velar permanentemente por la disposición y manejo de los archivos de la Cooperativa y del correcto manejo de los responsables?				
11	¿Determinar las necesidades de Hardware y de Software de la Cooperativa?				
12	¿Vela por la presentación de la oficina y de los empleados, para que el servicio prestado en la COACEER eleve la imagen de la institución?				
13	¿Guarda estricta confidencialidad sobre la información de las operaciones internas manejadas por la institución?				
14	¿Mantiene bajo control las llaves de la Cooperativa, las claves de caja fuerte y sistemas de seguridad, para cumplir con las normas de seguridad?				
15	¿Vela porque la cooperativa cuente con las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento?				
16	¿Representaa a la institución en reuniones con la comunidad o ante organizaciones y entidades públicas y privadas?				
SUBTOTAL					

.../...

.../...

C ACTIVIDADES DE PERSONAL				
1	¿Participa cada vez que sea necesario en la selección de personal para la COACEER?			
2	¿Participa cada vez que sea necesario en la inducción y capacitación al personal que se vincule para trabajar en la Cooperativa?			
3	¿Recomienda capacitación del personal a su cargo al Consejo de Administración?			
4	¿Crea un clima de trabajo que permita a los funcionarios de la Cooperativa, identificarse con la institución y realizarse profesionalmente en cada puesto de trabajo?			
5	¿Cumple y hacer cumplir, las políticas, reglamentos, normas y procedimientos establecidos por la administración de la COACEER?			
SUBTOTAL				
D ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
1	¿Organiza y preside cada vez que sea necesario las reuniones con el personal de COACEER?			
2	¿Brindar información ágil y veraz referente a las operaciones de la Cooperativa al personal de esta, al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General y entes de control externo como el MIESCH?			
	¿Guía a los funcionarios de la Cooperativa en la realización correcta de las responsabilidades asignadas y a la eficiente prestación de los servicios que brinda la COACEER?			
	¿Asigna cada vez que sea necesario los funcionarios que remplazarán otros cargos, por ausencia obligatoria o fortuita de su titular?			
SUBTOTAL				
E ACTIVIDADES GENERALES				
1	¿Revisa y autoriza quincenalmente la requisición de materiales e insumos requeridos para el adecuado desempeño de la COACEER?			
2	¿Colabora con todos los eventos que programen la entidad para el fortalecimiento interno de la misma?			
3	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo, para actualizar las actividades desarrolladas dentro de este y evitar la pérdida de vigencia del mismo?			
4	¿Mantiene actualizado en cuanto las características de los productos y servicios, que preste la entidad, para poder brindar información real a los socios?			
5	¿Se mantiene actualizado en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo para el manejo adecuado de este?			
6	¿Toma todas aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para llevar a cabo las acciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión?			
7	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación por el Consejo de Administración, Presidente de la COACEER, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?			
8	¿Cumple con todas aquellas que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?			
SUBTOTAL				
TOTAL				

CONTADORA

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN LA CONTABILIDAD.					
1	¿Elabora diariamente los comprobantes de egreso y retenciones en la fuente y contabiliza todas las transacciones realizadas por medio de los bancos?				
2	Registra en forma diaria la contabilización de los gastos en las cuentas respectivas, conforme el manual de aplicación de Cuentas de la COACEER?				
3	¿Prepara quincenalmente con la gerencia el Flujo de fondos para determinar la necesidad de recursos para la COACEER?				
4	¿Registra mensualmente por Internet las planillas de prestaciones sociales de los empleados al IESS?				
5	¿Actualiza cada vez que se requiera el cuadro de control de activos fijos?				
6	¿Registra en forma mensual las depreciaciones de los activos?				
7	¿Registra y elabora el rol de pagos mensual de los empleados de la COACEER?				
8	¿Registra en forma mensual las retenciones de impuestos en los programas o formularios suministrados por el Servicio de Rentas Internas SRI?				
9	¿Elabora los formularios y declaraciones tributarias y de impuestos?				
10	¿Registra en el sistema los desgloses recibidos, con lo efectivamente descontados de los roles de pago de la EERSA a los socios de la COACEER?				
11	¿Efectúa quincenalmente el cuadro de las cuentas de los socios relacionadas con el listado de descuentos que se envía a la EERSA y lo efectivamente recibido y realizar el desglose de los valores a cada socio en el sistema?				
12	¿Contabiliza a fin de mes la provisión de cartera con base en el reporte de provisiones que emite el sistema?				
13	¿Imprime a fin de mes los auxiliares de bancos para la realización de las conciliaciones bancarias?				
14	¿Registra mensualmente las conciliaciones en la contabilidad de la COACEER relacionados con los ingresos diferidos por intereses con el respaldo del reporte del sistema?				
15	¿Realiza mensualmente el cuadro de las cuentas de ingresos y gastos relacionadas con el movimiento contable de la COACEER y de ser necesario, realizar los ajustes contables requeridos?				
16	¿Realiza el análisis y revisión de las cuentas contables para el cierre del mes?				
17	¿Emite el último día del mes los informes financieros (balance de situación y estado de resultados) para su entrega a la gerencia de la COACEER?				
18	¿Ordena y archiva mensualmente los diferentes comprobantes y justificativos de la contabilidad?				
19	¿Responde diariamente por el manejo y custodia de las chequeras que mantiene la COACEER en los bancos?				
20	¿Presenta los informes requeridos por el consejo de administración como al de vigilancia?				
SUBTOTAL					
B ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN LA ADMINISTRACIÓN					
1	¿Administra permanentemente el inventario de suministros y materiales de oficina, formularios, etc. así como del archivo de ellos y demás elementos de trabajo y archivos a su cargo?				
2	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo, para actualizar la información contenida dentro de este y mantener su vigencia?				
3	¿Se actualiza sobre las características de los productos y servicios que presta la cooperativa para poder brindar información?				
4	¿Se actualiza en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con la sección a cargo, para el manejo adecuado de sus funciones?				
5	¿Observa el estricto cumplimiento del reglamento Interno de trabajo en forma permanente?				
6	¿Tomas decisiones que le corresponden dentro de su cargo y tomar las acciones pertinentes?				
7	¿Colabora con todos los eventos que programe la entidad para el fortalecimiento interno de la COACEER?				
8	¿Consulta aquellas decisiones que le corresponden dentro de su cargo para tomar las acciones pertinentes en cada caso?				
9	¿Ejecuta todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente al cargo para el mejoramiento de su trabajo?				
SUBTOTAL					
TOTAL					

CAJERA

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Brinda información en la COACEER en forma personal o vía telefónica a los socios sobre las condiciones y procedimientos del retiro y depósitos de ahorros?				
2	¿Atiende y direcciona las consultas o requerimientos de los socios?.				
3	¿Recibe diariamente los ingresos a caja provenientes de los abonos y pagos que efectúen los socios?				
4	¿Recibe, registra y verifica diariamente el depósito de la base del crédito, de los créditos que estén listos para el otorgamiento, considerando los valores de base para el crédito Ordinario y Hipotecario?				
5	¿Realiza la anulación de los ingresos de caja cuando el caso lo amerite, previa autorización de la Gerencia?				
6	¿Efectuar diariamente el cierre de caja asegurándose que los depósitos y retiros se realicen en forma completa y oportuna, validando la información de los reportes del sistema con las papeletas de retiro y deposito realizadas en el día?				
7	¿Efectúa diariamente el ingreso de caja de los cheques posfechados dejados por los socios?				
8	¿Preparar diariamente el respectivo depósito para el banco, de los valores excedentes del fondo de ahorros fijado?.				
9	¿Actualizar diariamente en el sistema, en las cuentas de los socios, los cheques devueltos por el banco y que hayan sido depositados por el socio en su cuenta de ahorros?.				
10	¿Lleva diariamente la custodia y administración del Fondo de Ahorros como del Fondo de Caja Chica?				
11	¿Efectúa el pago a las empresas proveedoras de los servicios básicos y suministros de la COACEER?				
12	¿Controla diariamente la utilización de los recibos o papeletas de retiros y depósitos que utilizan los socios para sus transacciones?				
13	¿Revisar los desgloses respectivos de la primera y segunda quincena de cada mes, que se envía a la EERSA para los descuentos en roles de los socios y pasar a la contadora para que realice los respectivos notas de debido y crédito en las cuentas de cada uno de los socios, con lo efectivamente recibido?				
14	¿Registra en el sistema los desgloses recibidos, con lo efectivamente descontados de los roles de pago de la EERSA a los socios de la COACEER?				
15	¿Custodia y se responsabiliza por los valores y documentos que se encuentran en la caja fuerte de la COACEER?				
16	¿Ordena y mantiene el archivo consecutivo de los movimientos de caja realizados por los socios?				
17	¿Odena y mantiene el archivo consecutivo de los gastos realizados con el Fondo de Caja Chica hasta su reposición, para dar a la contadora la información para que se realice los asientos contables respectivos y su archivo?				
TOTAL					

ASISTENTE DE CRÉDITO - SECRETARIA

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
A	ACTIVIDADES CREDITICIAS				
1	¿Elaborar el plan de actividades del mes de acuerdo con los lineamientos de la Gerencia y lo somete a su aprobación?				
2	¿Revisa y ajusta el plan de actividades a desempeñar en la semana?				
3	¿Realizar diariamente la promoción de los servicios y productos ofrecidos por la institución a sus socios.				
4	¿Brinda a los socios información en forma personal o vía telefónica de las condiciones y procedimientos crediticios de la institución?				
5	¿Brinda a los socios información en forma personal o vía telefónica de las inversiones que puede realizar en la COACEER, condiciones y procedimientos en los depósitos a plazo?				
6	¿Realiza los certificados de depósito a plazo, los procedimientos de generación de documentación y de ingreso al sistema?				
7	¿Realiza visitas al domicilio o sitio de trabajo de los socios con operaciones crediticias para validar la información recolectada sobre las garantías y activos?				
8	¿Revisa, prepara y completa diariamente las solicitudes de acuerdo a las políticas crediticias para los créditos?				
9	¿Realiza cada vez que sea necesario las renovaciones de los créditos de acuerdo a las políticas crediticia?.				
10	¿Realiza permanentemente actividades de asesoría a los socios?				
11	¿Realiza diariamente la verificación de la información suministrada en la solicitud de crédito, el análisis crediticio y el procesamiento de la carpeta para presentar en el comité de crédito?				
12	¿Sustenta cada vez que sea necesario ante el comité de crédito las propuestas de préstamos de las solicitudes evaluadas?				
13	¿Procesa y genera en el sistema el crédito con las condiciones aprobadas según el acta de resolución de aprobación de los créditos emitida por el comité de crédito, la Asistente de Crédito?				
14	¿Realiza permanentemente el seguimiento de la inversión de los créditos otorgados con el fin de comprobar el cumplimiento del destino del crédito para el cual fue solicitado?				
15	¿Notifica permanentemente los vencimientos de cuotas a los socios, con base en el reporte de proyección de recuperación que emite el sistema?				
16	¿Genera los valores de los dividendos de los créditos de los socios que se vencen en la primera y segunda quincena de cada mes, para pasar esta información a la cajera y ella pueda realizar los desgloses totales a enviar a la EERSA para el descuento a los socios a través de los roles quincenales de los socios?				
17	¿Mantiene el control de la morosidad de los socios mediante visitas, llamadas y notificaciones de atraso a los socios y a sus garantes según sea el caso?				
18	¿Participa en las reuniones de control de cartera que convoque la Gerencia para medir resultados y establecer las metas respectivas?				
19	¿Actualiza el directorio de los socios y garantes para mantener información real y oportuna de cada uno de estos?				
20	¿Realiza la revisión semestral del instrumento PIC de su cargo para actualizar las actividades desarrolladas dentro de este y evitar la pérdida de vigencia del mismo?				
21	¿Se actualiza en cuanto las características de los productos y servicios que presta la COACEER para poder brindar información real a los socios?				
22	¿Se actualizada en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo, para el manejo adecuado de este.				
23	¿Toma todas aquellas decisiones que le correspondan dentro de su cargo para llevar a cabo las acciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión?				
24	¿Consulta aquellas decisiones que requieren aprobación, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?				
25	¿Cumple las políticas, reglamentos, normas, y procedimientos establecidos por la administración de la COACEER?				
26	¿Responde por la custodia y archivo de las carpetas de crédito y de los certificados de depósito a plazo?				
27	¿Cumple con todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?				
28	¿Prepara información sobre la cartera por parte de la Gerencia, consejo de Administración o Vigilancia?				
29	¿Mantiene actualizados y ordenados los archivos de la COACEER?				
	SUBTOTAL				

.../...

.../...

B ACTIVIDADES OPERATIVAS				
1	¿Brinda información en la COACEER en forma personal o vía telefónica a los socios sobre los productos y servicios que brinda la COACEER?			
2	¿Atiende y direcciona las consultas o requerimientos de los socios?			
3	¿Recibe y despacha la correspondencia de la COACEER?			
4	¿Lleva el registro diario en un libro de las comunicaciones recibidas y enviadas?			
5	¿Lleva diariamente la custodia y administración de los archivos a su cargo de la COACEER?			
6	¿Realiza los oficios, memorandos e información que requieran: la Gerencia, Presidencia, Consejo de Administración y Vigilancia de la COACEER?			
7	¿Custodia los archivos de la Cooperativa?			
8	¿Ordena y mantiene la secuencia de los archivos a su cargo?			
9	¿Guarda permanentemente estricta confidencialidad sobre la información de la COACEER?			
10	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación de la Gerencia, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?			
11	¿Cumple todas aquellas actividades que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?			
SUBTOTAL				
TOTAL				

AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES DE LA COACEER

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	COMENTARIO
1	¿Atiende y direcciona cada vez que sea necesario las consultas o requerimientos de los socios?				
2	¿Entrega la correspondencia de la COACEER?				
3	¿Lleva el registro diario de su hoja de ruta de las gestiones que realiza para la COACEER?				
4	¿Realiza, cada vez que sea necesario, los depósitos en el o los bancos que tiene cuentas la COACEER?				
5	¿Realiza la limpieza diaria de las instalaciones de la COACEER?				
6	¿Cuidar por el orden y la buena presentación de las oficinas de la COACEER?				
7	¿Guarda estricta confidencialidad sobre la información de la COACEER?				
8	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación de la Gerencia, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?				
9	¿cumple todas aquellas que sean requeridas dentro de la gestión inherente a su cargo para la optimización del mismo?				
TOTAL					

D. Encuestas y Entrevistas

ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo: Determinar aciertos y falencias en el servicio al cliente al momento de solicitar un crédito en la COACEER.

1) ¿Conoce usted. los servicios crediticios que oferta la COACEER?

Sí No

2) ¿Cómo califica la atención brindada por el personal encargado de los trámites de crédito?

Excelente Muy buena Buena Mala

3) Indique las dificultades que tuvo para acceder al crédito.

Requisitos:	<input type="checkbox"/>	Altos intereses	<input type="checkbox"/>
Demora en los trámites	<input type="checkbox"/>	Inadecuada atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Ubicación del banco	<input type="checkbox"/>	Desconocimiento	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	

4) ¿Cómo califica usted al trámite para conseguir el crédito?

Sencillo Regular Complicado

5) ¿Cuánto tiempo se demora en el trámite del crédito?

1- 2 Semanas 3- 4 semanas

1- 2 Meses Más de 2 meses

6) ¿Después de recibir su crédito ha sido sujeto de seguimiento?

Sí No

7) ¿Se ha demorado en el pago de las cuotas del crédito?

Sí No

8) ¿Cuándo se atrasa en el pago de la cuota del crédito le comunican (llamada telefónica) y/o

Sí No

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Determinar el conocimiento del Control Interno por parte de la alta dirección de la COACEER.

1) ¿Se ha dado a conocer la misión y visión de la cooperativa?

Sí No

2) ¿Existen manuales en la cooperativa?

Sí No

3) ¿Tienen contrato de trabajo todos los empleados de la cooperativa?

Sí No

4) ¿Se dan a conocer las políticas administrativas y financieras a todo el personal?

Sí No

5) ¿Se controla el trabajo de los empleados?

Sí No

6) ¿Se realiza la protección de los activos de la cooperativa?

Sí No

7) ¿Se comunica a los asociados sobre los beneficios que ofrece la cooperativa?

Sí No

8) ¿Se han definido las funciones de la organización?

Sí No

9) ¿Los estatutos y reglamentos están actualizados?

Sí No

10) ¿Se ha realizado la evaluación de los costos de los sistemas informáticos?

Sí No

E. Documentos legales de la COACEER

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL

ACUERDO N- 002
AB. RAUL PATIÑO AROCA
CONSIDERANDO

Que se ha enviado a la Dirección Provincial del Ministerio de Bienestar Social de Chimborazo, a través de la Subdirección Regional de Cooperativas Centro - Oriente, la documentación correspondiente a la Pre- Cooperativa de ahorro y crédito "EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA" domiciliada en la ciudad de ~~Riobamba~~ ~~provincia de~~ Chimborazo.

Que el proyecto de Estatuto a sido discutido en sesiones de Asamblea General los días 31 de Marzo y 3 y 27 de Abril del 2.000.

Que la Subdirección Regional de Cooperativas Centro - Oriente, mediante oficio N- 110 del 5 de Junio del 2.000, envía a la Dirección Provincial de Bienestar Social de Chimborazo el proyecto de Personería Jurídica de la mencionada Pre - cooperativa para la aprobación.

Que el departamento técnico de la Subdirección Regional de Cooperativas Centro - Oriente con fecha 10 de Mayo del 2.000 emite informe favorable para la otorgación de Personería Jurídica.

Que el departamento Jurídico de la Dirección Provincial del Ministerial de Bienestar Social de Chimborazo, mediante memorandum #002 del 7 de Junio del 2.000 emite informe favorable para la aprobación del Estatuto de la indicada organización.

Que de conformidad con el Orgánico Funcional del Ministerio de Bienestar Social corresponde a la Dirección Nacional de Cooperativas realizar los tramites para la otorgación de Personería jurídica de las cooperativas.

Que con Acuerdo Ministerial N- 2117 del 10 de agosto de 1999 publicado en el Registro Oficial N- 260 del 23 de Agosto de 1999 se descentralizan y desconciertan funciones, delegándose a la Dirección Provincial de Chimborazo.

En uso de las atribuciones que le confiere la ley.

ACUERDA

Art.1.- Conceder Personería Jurídica a la cooperativa de Ahorro y Crédito " EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA" domiciliada en el Riobamba Provincia del Chimborazo, la que no podrá apartarse de las finalidades específicas por los cuales se constituyó, ni operar en otra clase de actividades que no sea las de ahorro y crédito, bajo las prevenciones señaladas en la Ley y reglamentos General, inclusive su disolución.

Art. 2.- Aprobar el Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito " EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA", domiciliada en Riobamba provincia de Chimborazo con los siguientes modificaciones:

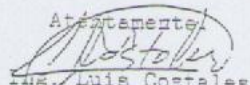
1. En el Art. 7.- Suprimase " Dirección Nacional de Cooperativas y /o"
 2. En el Art. 9 Literal 4) Sustitúyase " Dirección Nacional de Cooperativas por Subdirección Regional de Cooperativas Centro Oriente"
 3. En el Art. 15.- Cámbiase " Dirección Nacional de Cooperativas por Subdirección Regional de Cooperativas Centro Oriente."
 4. En el Art. 16 Inciso Segundo Sustitúyase " Dirección Nacional de Cooperativas por Subdirección Regional de Cooperativas Centro Oriente"
 5. En el Art. 25 literal A)- Suprimase " Ministerio de Bienestar Social y Dirección Nacional de Cooperativas y en lugar dirá: " Subdirección Regional de Cooperativas Centro Oriente"
- Y literal C)- sustitúyase " Dirección Nacional de Cooperativas por Subdirección Regional de Cooperativas."

DISPOSICIONES GENERALES:

- Art. 68.- No podrán ser elegidos vocales de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales los socios que se encuentren ligados por parentesco entre sí o con el gerente, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- Art. 69.- Los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, durarán en sus dignidades ~~dos~~^{dos} años. Los miembros de las Comisiones Especiales durarán un año en sus funciones.
- Art. 70.- El presente Estatuto entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Ministerio de Bienestar Social.
- Art. 71.- Los reglamentos internos que se dictaren al interior de la Cooperativa para que tengan plena validez y entre en vigencia deberán ser aprobados por la Dirección Nacional de Cooperativas.

CERTIFICACION:

Certifico que el presente Estatuto fue discutido y aprobado en sesiones de Asamblea General los días 31 de marzo, 3 y 27 de abril del 2000.

Atentamente,

Luis Costales
SECRETARIO

Aquí transitorio