



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tipo: Proyecto de Investigación**

Previo a la obtención del título de:

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

**TEMA:**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.

**AUTORA:**

JANETH MARIUXI MOROCHO GUASHPA

Riobamba – Ecuador

2019

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Janeth Mariuxi Morocho Guashpa quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



---

Ing. Edison Cristóbal Erazo Robalino  
**DIRECTOR DE TESIS**



---

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 29 de abril del 2019



---

Janeth Mariuxi Morocho Guashpa  
C.C.:060456945-9

## **DEDICATORIA**

A mi hijo CALEB quien es el que me impulsa diariamente a cumplir mis metas para llegar a ser profesional, mejor persona y madre responsable; a mi esposo CRISTIAN, que ha sido mi apoyo incondicional por su comprensión durante el periodo de mi formación profesional.

JANETH MARIUXI MOROCHO GUASHPA

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida y de mi carrera, por ser mi fortaleza y mi luz en momentos de debilidad, por darme una vida llena de aprendizajes y experiencias, sobre todo mi felicidad y el bienestar de mi familia.

A mi esposo, quien me dio la pauta, el apoyo moral y económico para llegar a mi meta.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su abnegación y sacrificio para llegar a esta etapa de mi vida.

A mis maestros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que con mucho profesionalismo y ética profesional me enseñaron los fundamentos, principios y conocimientos de la carrera para ser una excelente profesional y responder a las exigencias actuales de la sociedad.

JANETH MARIUXI MOROCHO GUASHPA

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema .....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	10
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	11
2.2.1 Auditoría.....	11
2.2.1.1 Antecedentes.....	11
2.2.1.2 Concepto.....	12
2.2.1.3 Importancia.....	12
2.2.2 Auditoría administrativa .....	12
2.2.2.1 Concepto.....	12
2.2.2.2 Importancia.....	13
2.2.2.3 Alcance de la auditoría administrativa .....	13
2.2.2.4 Objetivos de la auditoría administrativa.....	14
2.2.2.5 Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa.....	15

2.2.3 Papeles de trabajo .....	23
2.2.3.1 Propósito de los papeles de trabajo .....	23
2.2.3.2 Características de los papeles de trabajo .....	24
2.2.3.3 Objetivos de los papeles de trabajo .....	24
2.2.3.4 Archivos de los papeles de trabajo .....	24
2.2.4 Control Interno marco integrado .....	25
2.2.4.1 Objetivos del Control interno .....	25
2.2.4.3 Principios del control interno .....	26
2.2.4.2 COSO .....	27
2.2.4.3 Componentes del Control Interno según el COSO 2013 son: .....	28
2.2.5 Indicadores de gestión .....	28
2.2.5.1 Características que debe reunir un indicador.....	29
2.2.5.2 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores .....	29
2.2.5.3 Niveles de aplicación.....	30
2.2.5.4 Dimensiones que se puede evaluar por medio de indicadores .....	30
2.2.6 Riesgos de auditoría.....	31
2.2.7 Evidencias.....	32
2.3 IDEA A DEFENDER.....	33
2.4 VARIABLES.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.7 RESULTADOS .....	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	49
4.1 TÍTULO.....	49
4.1.1 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	49
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	50
4.2.1 Archivo Permanente .....	50
4.2.1.1 Propuesta de la auditoría.....	51
4.2.1.2 Contrato de auditoría .....	54

4.2.1.3 Marcas de auditoría .....	57
4.2.2 Archivo Corriente .....	58
4.2.2.1 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	59
4.2.2.2 FASE II: EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS.....	96
4.2.2.3 FASE III: INFORME .....	115
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES .....	122
BIBLIOGRAFÍA .....	123
LINKOGRAFÍA.....	125
ANEXOS .....	126



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación de la cartera de crédito del año 2016-2017.....	3
Tabla 2: Existencia de un sistema de control interno .....	39
Tabla 3: Plan estratégico difundido .....	40
Tabla 4: Comunicación de riesgos .....	41
Tabla 5: Aplicación de auditorías administrativas .....	42
Tabla 6: Procesos para incorporación del personal .....	43
Tabla 7: Capacitaciones al personal .....	44
Tabla 8: Indicadores de gestión .....	45
Tabla 9: Existencia de planes o programas para el desarrollo de actividades del departamento .....	46
Tabla 10: Ambiente de trabajo que promueve la alta dirección .....	47
Tabla 11: Elaboración y análisis de la matriz FODA .....	48
Tabla 15: Ponderación factores internos .....	80
Tabla 16: Indicadores financieros dic 2016-dic2017 .....	111
Tabla 17: Cobertura Patrimonial de Activos .....	112
Tabla 18: Solvencia .....	112
Tabla 19: Morosidad.....	113
Tabla 20: Grado de absorción.....	113
Tabla 21: ROA Y ROE.....	114
Tabla 22: Liquidez a corto plazo .....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas .....	6
Gráfico 2: Hilo Conductor.....	9
Gráfico 3: Alcance de la auditoría Administrativa.....	14
Gráfico 4:Objetivos .....	15
Gráfico 5: Factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización .....	16
Gráfico 6: Instancias internas y externas.....	17
Gráfico 7: Aspectos del trabajo preliminar.....	17
Gráfico 8: Aspectos para obtener la información en la auditoría .....	18
Gráfico 9: Elementos para elaborar el marco de referencia .....	18
Gráfico 10:Atributos que se consideran en el informe .....	20
Gráfico 11: Informe de auditoria .....	21
Gráfico 12:Niveles de los indicadores.....	30
Gráfico 13: Dimensiones evaluadas a través de los indicadores .....	31
Gráfico 14: Aspectos de las evidencias .....	33
Gráfico 15: Población y muestra .....	37
Gráfico 16: Existencia de un sistema de control interno.....	39
Gráfico 17:Plan estratégico difundido.....	40
Gráfico 18:Comunicación de riesgos .....	41
Gráfico 19:Aplicación de auditorías administrativas .....	42
Gráfico 20: Procesos para incorporación del personal .....	43
Gráfico 21:Capacitaciones al personal .....	44
Gráfico 22:Indicadores de gestión.....	45
Gráfico 23: Existencia de planes o programas para el desarrollo de actividades del departamento .....	46
Gráfico 24:Ambiente de trabajo que promueve la alta dirección.....	47
Gráfico 25:Elaboración y análisis de la matriz FODA.....	48
Gráfico 26: Mapa estratégico .....	67

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexos 1:Indicadores estratégicos y metas .....	126
Anexos 2: Indicadores de gestión y financieros .....	128

## RESUMEN

El presente trabajo propone la realización de una auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2017, con la finalidad de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes. Las técnicas de investigación que se realizaron fueron de campo con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente; las encuestas a los empleados que colaboran en la institución y entrevistas dirigidas a los directivos de la COAC. Los hallazgos encontrados fueron: falta de control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la Cooperativa, carencia de un plan de mitigación de riesgos, falta de comunicación e información pertinente dentro de la institución. La elaboración de la presente propuesta se realizó de acuerdo a las necesidades de la COAC, lo que permitió que se emita un informe final y se detecte deficiencias en la parte administrativa. Se recomienda aplicar auditoría administrativa semestral o anualmente donde el auditor encargado obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información de la entidad

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <AUDITORÍA ADMINISTRATIVA>, <CONTROL INTERNO>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <RIOBAMBA (CANTÓN) >



Ing. Cristóbal Edison Erazo Robalino  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The current work proposes the performance of an administrative audit to the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda., Matriz Riobamba, Chimborazo province, period 2017, with the purpose of evaluating the effectiveness of the operations developed in order to counteract the existing deficiencies and irregularities. The investigation techniques that were carried out were of the field with the purpose of giving an answer to some situation or problem previously posted; the surveys to the employees that collaborate in the institution and interviews directed to the directors of the COAC. The findings found were lack of control over the policies and practices necessary to ensure proper planning and administration of the Cooperativa's human talent, lack of a risk mitigation plan, lack of communication and pertinent information within the institution. The preparation of this proposal was made according to the needs of the COAC, which allowed a final report to be issued and deficiencies detected in the administrative part. It is recommended to apply semi-annual or annual administrative audits where the auditor in charge will obtain sufficient understanding of the legal basis, plans, and organization, as well as the work and information systems of the entity

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE AUDIT>, <INTERNAL CONTROL>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

Conforme pasa el tiempo el país lleva un mejor control, orden y una mejor vigilancia en las empresas para poder realizar todas sus funciones con mayor confianza, precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

La auditoría administrativa ayudará a la dirección de la empresa a lograr una administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. (Ruíz de Arriaga , 2014)

Según él (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5'000.000,00 (cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América). Este valor se ajustará anualmente conforme al índice de precios al consumidor.

Las cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos sean inferiores al monto señalado en el inciso precedente, contarán con las auditorias que determine el consejo de administración, de conformidad con las normas que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. “o En el artículo 440: "Los consejos de vigilancia serán corresponsables del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y de las cajas centrales y estarán sujetos a las responsabilidades y sanciones que este código establece para los consejos de administración. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

En el proceso de supervisión continuo basado en riesgos, es importante que el trabajo del Presidente del Consejo de Vigilancia vaya de la mano con la gestión integral de riesgos con el propósito de identificar, medir, priorizar, controlar o mitigar, monitorear y comunicar los diferentes riesgos a los que están expuestas las entidades; para fortalecer la gestión en beneficio de sus integrantes y la comunidad. Por lo que, las entidades del sector financiero popular y solidario, deben contar con procesos continuos de control, que permitan identificar los hallazgos, y dar seguimiento a las estrategias generadas para subsanarlos. (SEPS, 2015)

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) promueve el crecimiento sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo a fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad. El Consejo Mundial realiza esfuerzos de defensa activa en representación del sistema global de las cooperativas de ahorro y crédito ante organizaciones internacionales y trabaja con gobiernos nacionales para mejorar la legislación y la regulación. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnologías para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y profundizar su alcance comunitario. (WOCCU, 2014)

En Ecuador, en los últimos años las Cooperativas tiene mayor aceptación en el mercado financiero, tanto en depósitos como en la entrega de préstamos. Según un reporte del Banco Central del Ecuador (BCE), de enero a noviembre 2017 este segmento del mercado reportó un 29,2% en el incremento de sus depósitos y un 26,1% de mejora en la entrega de créditos, muy por encima de lo que consiguieron los bancos privados que alcanzaron el 5,2% y un 14,5%, respectivamente. Cabe indicar que en los últimos años también se ha originado la disolución y liquidación de Cooperativas de Ahorro y Crédito por problemas de liquidez y en algunos casos por mal manejo de sus administradores. (Zumba, 2017), razón por la cual cada cooperativa compite por ser la mejor en el mercado, y se ve en la necesidad de ejecutar un análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados en su ejecución, establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., es una organización jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. En los últimos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema ha presentado mayor crecimiento y desarrollo en el mercado financiero de la ciudad presentando una variación significativa de su cartera de crédito representado de la siguiente manera.

**Tabla 1: Variación de la cartera de crédito del año 2016-2017**

TIPO DE CARTERA	2016	2017	PARTIC %	VAR ABS	VAR. RELAT
CARTERA DE CREDITO CONSUMO PRIORITARIO	1.272.199	3.694.770	5%	2.422.571	190%
CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0	2.410.872	3%	2.410.872	100%
CARTERA DE MICROCRÉDITO	47.674.550	74.521.136	92%	26.846.586	56%
<b>TOTAL CARTERA BRUTA</b>	<b>48.946.749</b>	<b>80.626.777</b>	<b>100%</b>	<b>31.680.029</b>	<b>65%</b>

**Fuente:** Cartera de Crédito COAC Fernando Daquilema. Ltda 2016-2017

**Elaboración:** Janeth Morocho

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito, al momento de aplicar una auditoría se ha enfocado únicamente al área financiera, considerando que al examinar el manejo de los recursos financieros lograrán que la entidad adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente haciendo de lado el control administrativo, lo que ha originado la necesidad de aplicar un examen completo y constructivo en esta área, a través de una auditoría administrativa que investigue y se penetre a lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento, para entender dónde está ubicada la COAC, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

### **Definición del problema**

Los principales problemas detectados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. en el área administrativa se enumeran a continuación:

- Débil control del funcionamiento y actualización del sistema de planificación.
- Falta de control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la Cooperativa.
- Carencia de un plan de mitigación de riesgos.
- Falta de comunicación e información pertinente dentro de la institución
- Débil monitoreo e identificación de las áreas de conflicto potencial, así como revisiones periódicas de las responsabilidades y funciones del personal clave.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de una auditoría administrativa que permita una revisión analítica total de la Cooperativa con el propósito de precisar su desempeño y perfilar oportunidades de mejorar, innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva.



## **Problema central de la investigación.**

Inadecuada gestión administrativa que garantice la consecución de los objetivos y metas de la COAC Fernando Daquilema Ltda y permita verificar si la organización se encuentra operando eficientemente.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera una auditoría administrativa aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, mejora la consecución de los objetivos y metas permitiendo verificar si la organización se encuentra operando eficientemente?

### **Causas y Efectos de los principales problemas encontrados durante la investigación**

1. Débil control del funcionamiento y actualización del sistema de planificación

**Causa:** No se aplica una supervisión periódica a la delegación responsable de la implantación del sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales.

**Efecto:** El personal de la Cooperativa realiza sus actividades institucionales sin encaminarse al cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales, planes y programas en ejecución.

2. Falta de control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la Cooperativa.

**Causa:** El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.

**Efecto:** No se garantiza el desarrollo profesional ni se asegura la eficacia y vocación de servicio.

3. Carencia de un plan de mitigación de riesgos

**Causa:** Escasa ejecución de una estrategia de gestión que incluya su proceso e implementación.

**Efecto:** Inexistencia de estrategias claras que permitan identificar y valorar los riesgos que puedan impactar a la Cooperativa y tomar soluciones inmediatas.

4. Falta de comunicación e información pertinente dentro de la institución.

**Causa:** Poca atención al modelo de información que maneja la cooperativa a fin de que se facilite la creación, uso y compartición de la misma.

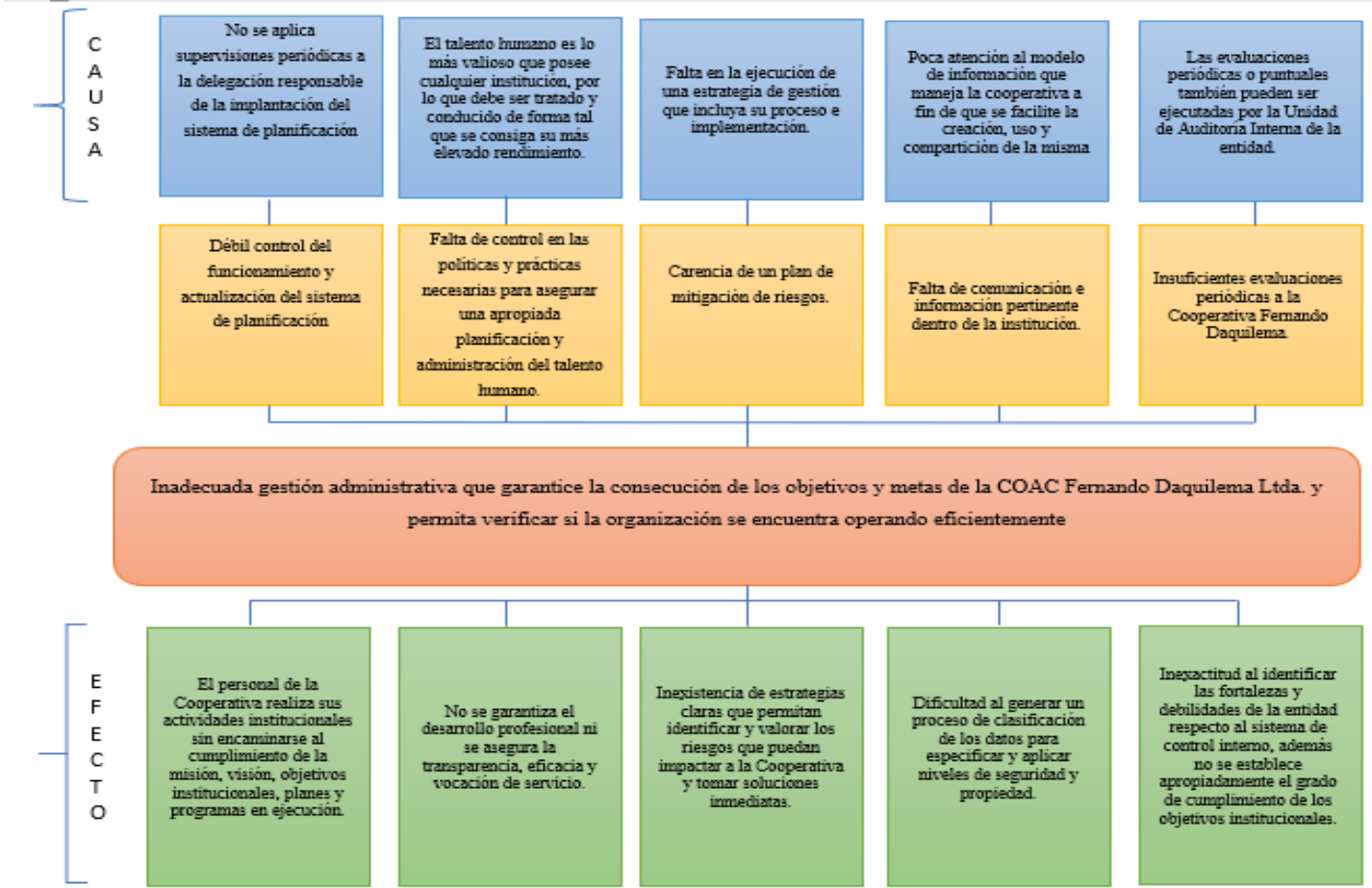
**Efecto:** Dificultad al generar un proceso de clasificación de los datos para especificar y aplicar niveles de seguridad y propiedad.

5. Insuficientes evaluaciones periódicas a la Cooperativa Fernando Daquilema.

**Causa:** Las evaluaciones periódicas o puntuales también pueden ser ejecutadas por la Unidad de Auditoría Interna de la entidad.

**Efecto:** Inexactitud al identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, además no se establece apropiadamente el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y la manera de administrar los recursos para alcanzarlos.

**Gráfico 1: Árbol de Problemas**



**Fuente:** Recolección de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Aplicación de una Auditoría Administrativa

**Área:** Auditoría

**Delimitación temporal:** año 2017

**Delimitación Espacial:**

**Entidad:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Veloz 24-16 entre Larrea y España

**Email:** [info@coopdaquilema.com](mailto:info@coopdaquilema.com)

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La aplicación de la auditoría administrativa es importante ya que mediante la revisión analítica total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., se logra precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva ante las demás entidades financieras de la ciudad.

La auditoría tendrá un gran impacto en la cooperativa ya que dará a conocer irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

El beneficiario directo del presente trabajo será el Gerente General ya que le permite hacer un seguimiento del cumplimiento de la gestión administrativa de la COAC y tomar las decisiones pertinentes, los beneficiarios indirectos son los socios de la Cooperativa ya que recibirán un mejor servicio con transparencia y confiabilidad y también el investigador que mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en las aulas de clase durante el transcurso de la carrera cumple con uno de los requisitos para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Es factible la realización de la Auditoría Administrativa ya que existe la aprobación y colaboración de las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema para obtener la información necesaria y pertinente para su respectiva aplicación.

Por consiguiente, siendo el análisis un elemento primordial para separar las partes de un todo, se deberá de considerar todos los factores, hasta conocer con profundidad los elementos de que está compuesto; para verificar la viabilidad de los diversos procesos especializados. Una de los principales auxiliares en que se basa la auditoria administrativa es la investigación científica, por lo cual el auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos del razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja la decisión a tomar.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar una auditoría administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, a fin de evaluar la efectividad de las operaciones a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

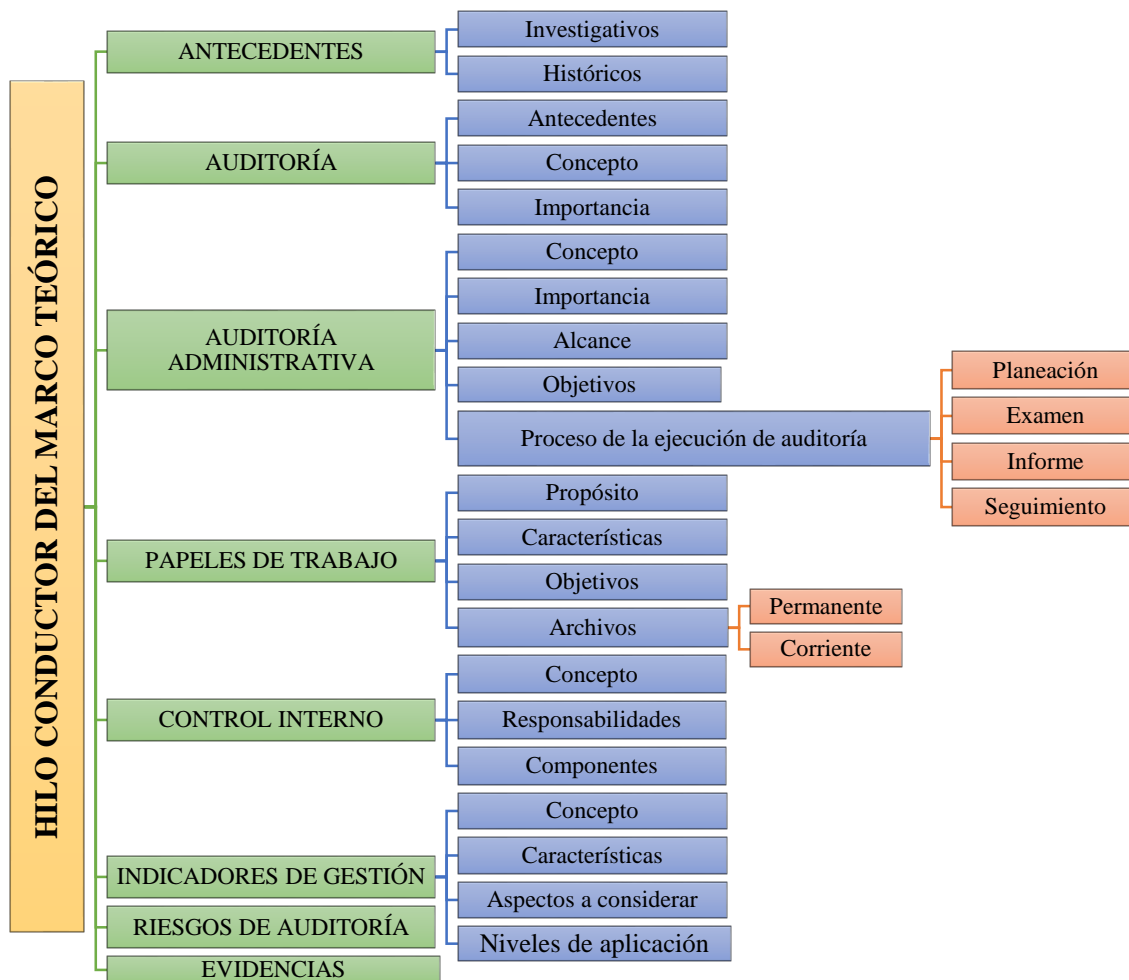
#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Estructurar el marco teórico mediante diferentes fuentes bibliográficas que expliquen claramente temas relacionado a la auditoria administrativa y sus respectivas fases, facilitando el desarrollo y comprensión del trabajo.
- Diseñar el marco metodológico mediante la identificación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitirán la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo de las fases de auditoría.
- Emitir el informe final de auditoría administrativa con las respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los hallazgos encontrados.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Son bases científicas en las cuales se va a fundamentar la investigación de acuerdo al enunciado establecido, para lo cual se manejará un hilo conductor que servirá de guía del presente Marco Teórico.

**Gráfico 2: Hilo Conductor**



**Fuente:** Auditoría administrativa

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

## 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al haber realizado la investigación correspondiente en los repositorios de las diferentes universidades del Ecuador y de la FADE-ESPOCH, se han encontrado los siguientes trabajos similares de las que se extraen las principales conclusiones:

**Tema:** “Auditoría Administrativa al Instituto Tecnológico Superior Juan de Velasco de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2012”

**Autor:** Diana Elizabeth Bustamante; Delgado Ángela Patricia Vargas Mesa

Conclusiones:

“La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada mediante el método COSO, permitió determinar puntos críticos dándoles los respectivos controles a cada uno de ellos y su valoración del impacto de su riesgo, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones en el informe, el cual fue entregado oportunamente a la máxima autoridad, son de fácil adopción para los involucrados”.

“Culminada la investigación nos permitió determinar que la institución es muy reconocida en la enseñanza académica dentro de la Provincia de Chimborazo, a pesar de nuestras observaciones que fueron comunicadas a las autoridades, serán corregidas con prontitud por quien corresponda”.

**Tema:** “Auditoría Administrativa a La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cotopaxi Ltda. De La Parroquia Pastocalle Cantón Latacunga Para El Período 2006 -2008”

**Autor:** Pila Chancusig Martha Cecilia; Tapia Chacón Mayra Salomé

Conclusiones:

“En la ejecución del examen de Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotopaxi Ltda., se encontraron varias falencias que impiden el buen desarrollo de las actividades como son: falta de motivación al personal, organigrama estructural inadecuado, falta de un plan de capacitación para el personal, y falta de un manual de

funciones lo que impide el poder cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos por la institución”. (p.181)

“La aplicación de la auditoría administrativa permitió detectar problemas que afectan en el desarrollo y progreso de la Cooperativa relacionado directamente con la distribución de las funciones, lo cual impide a la Cooperativa alcance sus objetivos y metas planteadas”.

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

### **2.2.1 Auditoría**

#### **2.2.1.1 Antecedentes**

Para (Tapia, Guevara, Castillo, Rojas, & Salomón, 2013)La auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos. Existe una gran variedad de términos para expresar un mismo concepto, auditoría, debido al amplio desarrollo que ha tenido esta disciplina en los últimos años.

Para (Madariaga , 2004) la diferencia en su comienzo y la auditoria de hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio, Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

**En mi opinión,** considero que hoy en día la auditoría es una herramienta clave para todas las empresas en especial para las que están tomando el control del mercado, de esta manera podrán encaminar correctamente sus objetivos identificando los recursos y el personal necesario para su correcto funcionamiento.



### **2.2.1.2 Concepto**

Para (Vásquez, 2010) la auditoría es proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

(Tapia, Guevara, Castillo, Rojas, & Salomón, 2013) Mencionan que la auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos.

En mi opinión considero que la auditoría es un proceso sistemático que admite una revisión amplia de cada una de las áreas de la COAC, con el fin de obtener evidencias suficientes para determinar si la empresa marcha bien o presenta anomalías que deben ser mitigadas inmediatamente.

### **2.2.1.3 Importancia**

“La auditoría es importante porque determina la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y de las políticas y procedimientos operativos existentes en las divisiones o departamentos de una empresa”. (Madariaga, 2004)

(RMS, 2018) Menciona que las compañías se benefician con la auditoría debido a que genera un efecto positivo por los resultados que brinda, ya sea favorables o negativos, pero son reales; ante ello se tomará las medidas correctivas para ser administrada correctamente en todos los equipos corporativos de la empresa.

En mi criterio la auditoría es una herramienta importante para todas las empresas o instituciones que la ejecutan, mediante este examen se conoce detalladamente los rendimientos contables de la organización, se propone mejoras continuas en los procesos y contribuye a mejorar la comunicación interna.

## **2.2.2 Auditoría administrativa**

### **2.2.2.1 Concepto**

(Sotomayor, 2008) menciona que la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Franklin, 2007)

En mi opinión la auditoría administrativa es una revisión profunda del proceso administrativo de una institución para lograr corregir o reforzar operaciones que logren el cumplimiento de los objetivos institucionales y logre una ventaja competitiva.

#### **2.2.2.2 Importancia**

“La auditoría administrativa se utiliza en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar y establecer recomendaciones en todos los procesos que las empresas u organizaciones realizan para lograr la consecución y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”. (Quisphe, Cárdenas, & Vega, 2016)

(Sotomayor, 2008) indica que el surgimiento de la auditoría administrativa se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiero. Su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control.

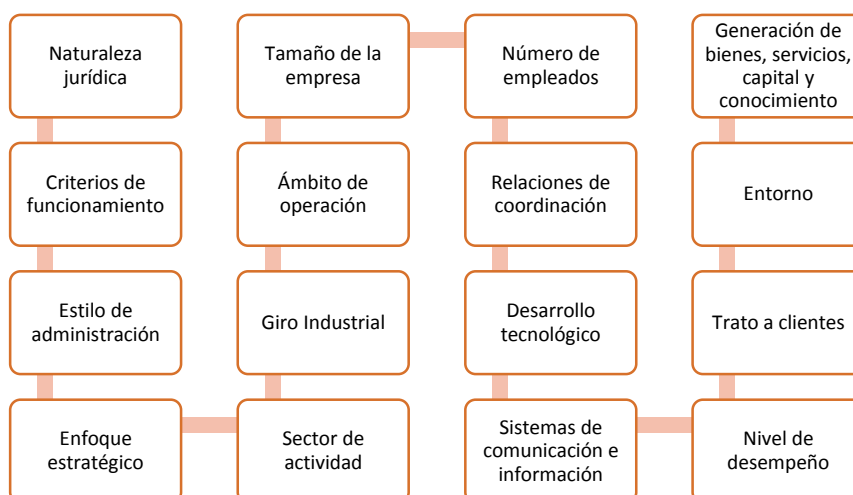
En mi opinión la auditoría administrativa contribuye a que la Cooperativa Fernando Daquilema evalúe la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficacia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo emitiendo un informe global de la misma.

#### **2.2.2.3 Alcance de la auditoría administrativa**

Para (Franklin, 2007) el área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Esta connotación incluye aspectos detallados en el gráfico 3 siguiente:

**Gráfico 3: Alcance de la auditoría Administrativa.**



**Fuente:** (Franklin, 2007)

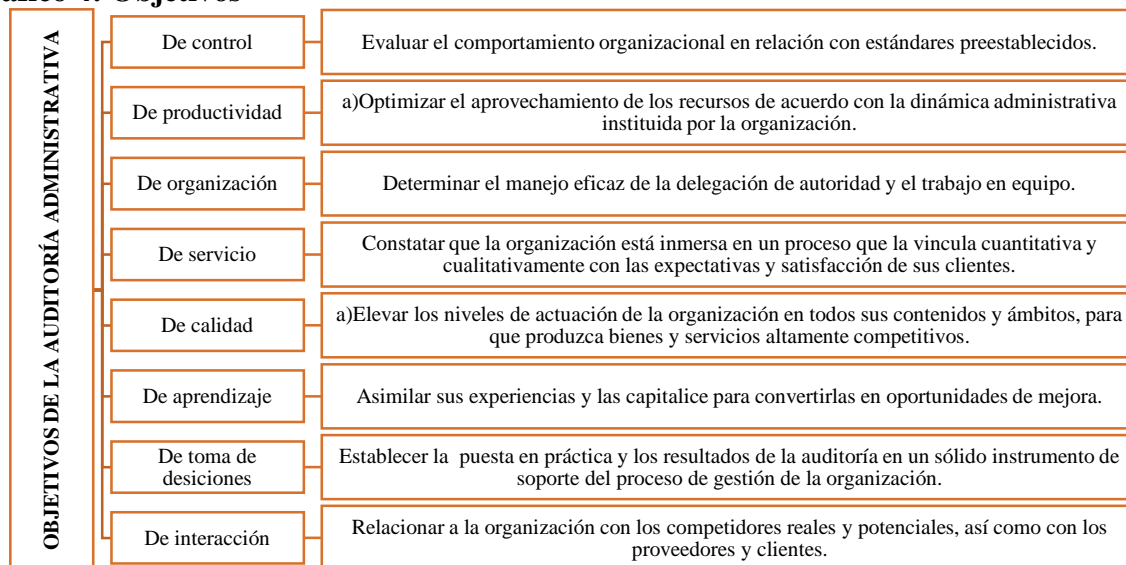
**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión el alcance de la auditoría administrativa debe adaptarse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema considerando sus objetivos, políticas, normas y reglamentos. El procedimiento del examen sistemático será determinado por el grupo de auditoría responsable quien utilizará este alcance como una guía para cumplir con los objetivos de auditoría previamente establecidos.

#### **2.2.2.4 Objetivos de la auditoría administrativa**

(Franklin, 2007) Menciona que es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

**Gráfico 4: Objetivos**



**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión la auditoría administrativa es una actividad técnica la cual debe estar estructurada por objetivos que se enfoquen al control, a la productividad, a la organización, al servicio, a la calidad, al aprendizaje y a la toma de decisiones logrando así un trabajo completo y eficiente por parte del auditor responsable.

### **2.2.2.5 Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa**

(Sotomayor, 2008) en su libro de auditoría administrativa aporta lo siguiente:

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología.

En mi opinión la definición de las etapas en una auditoría permite, en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual interesa de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que permitirá mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso.

### **PLANEACIÓN**

(Franklin, 2007) menciona que la planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

- **Objetivo de la planeación**

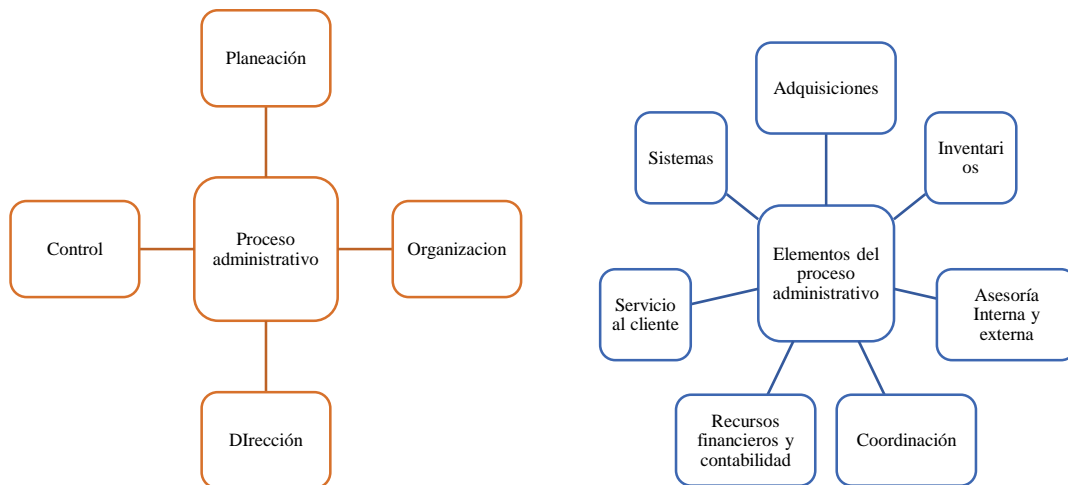
(Franklin, 2007) En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

- **Factores a revisar**

(Tapia, Guevara, Castillo, Rojas, & Salomón, 2013) mencionan que como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En mi opinión en esta primera etapa se detalla los pasos a seguir como el diseño, procesos, tiempos, equipo de trabajo etc., es la determinación rutinaria de dónde y con qué deberá hacerse el trabajo y la seguridad de que estarán disponibles los factores necesarios para su ejecución.

**Gráfico 5: Factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización**



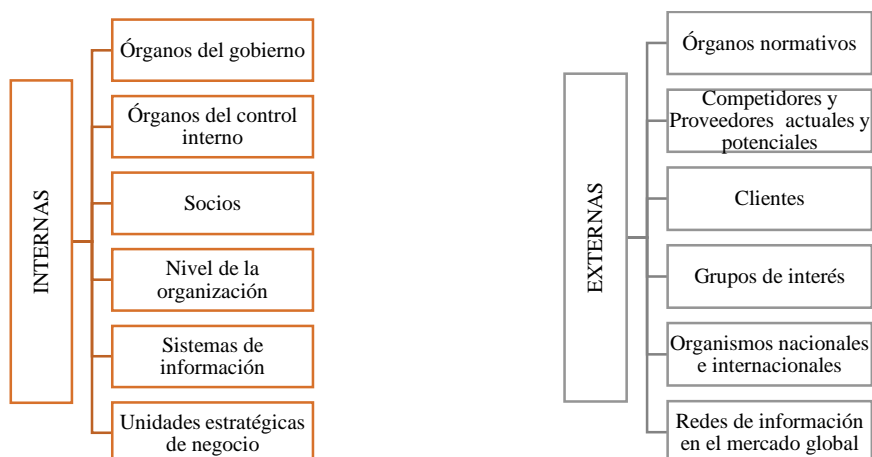
**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

- **Fuentes de información**

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

**Gráfico 6: Instancias internas y externas**



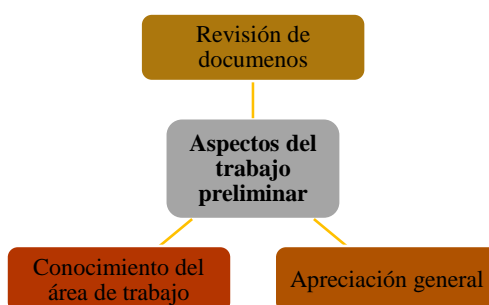
**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

- **Investigación preliminar**

(Sotomayor, 2008) Es preciso que la actividad evaluatoria se inicie con un análisis y estudio preliminar de la organización o de la función o tema específico, ya que esto sirve para conocer el medio, el personal involucrado y la operatividad existente de manera directa, así como para documentarse y percibir la actitud hacia el control en los auditados, lo cual permite formarse una opinión profesional de la situación que prevalece. Dentro de la documentación de tipo general comprende los siguientes aspectos:

**Gráfico 7: Aspectos del trabajo preliminar**



**Fuente:** (Sotomayor, 2008)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

- **Preparación del proyecto de auditoría**

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo. (Franklin, 2007)

**Gráfico 8: Aspectos para obtener la información en la auditoría**



**Fuente:** (Sotomayor, 2008)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

- **Diagnóstico preliminar**

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

**Gráfico 9: Elementos para elaborar el marco de referencia**



**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

**EXAMEN**

(Díaz & Díaz, 2013) menciona que el examen se establece el propósito, el procedimiento y las variables cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que

habrán de servir para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

En mi opinión en esta etapa el auditor obtiene toda la información necesaria para determinar en qué forma se está desarrollando las actividades en las diferentes áreas que se pretende analizar para lo cual se utiliza entrevistas, cuestionarios, fichas de observación y documentos claves de la institución.

- **Procedimiento**

(Franklin, 2007) cita que fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

- **Enfoques del análisis administrativo**

(Díaz & Díaz, 2013) menciona que los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.



- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

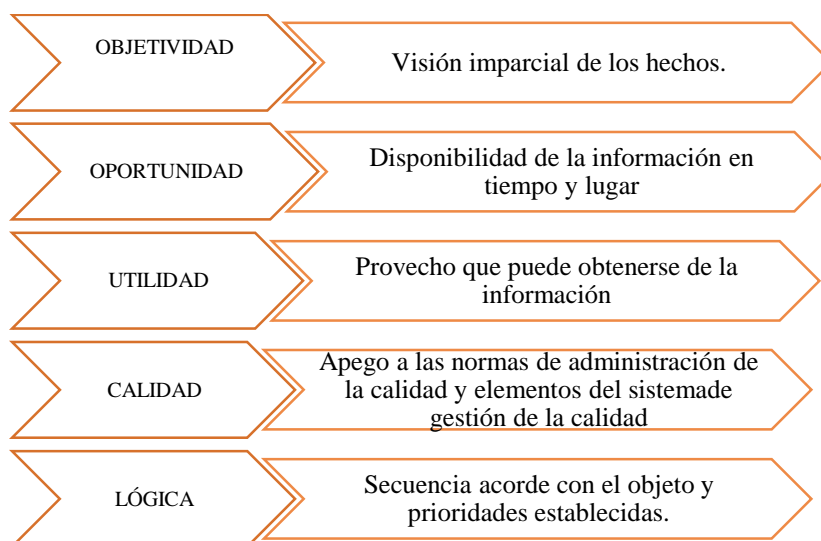
## INFORME

(Santillana, 2013) menciona que, sin lugar a dudas, una de las fases más relevantes y determinantes en la auditoría administrativa es la relativa a la elaboración del informe resultante. Son muchos los factores que inciden en esta actividad y que el auditor debe tomar en cuenta para concluir con su revisión.

(Franklin, 2007) menciona que en virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

### Gráfico 10: Atributos que se consideran en el informe



**Fuente:** (Franklin, 2007)

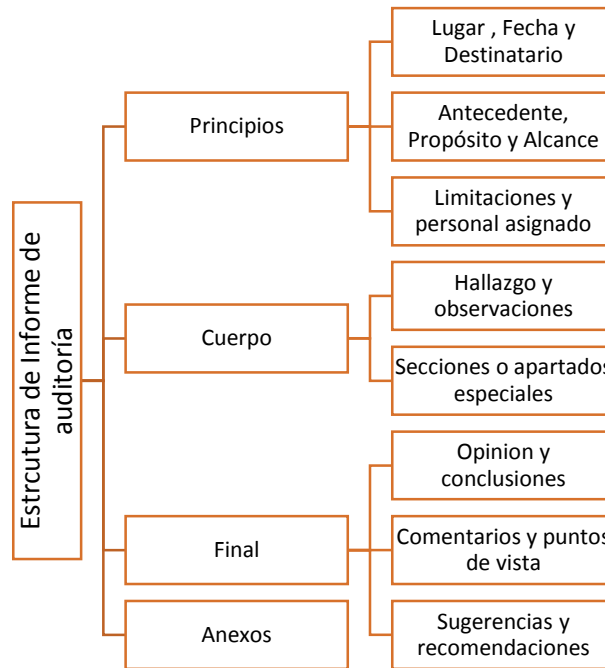
**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión el informe es el documento final preparado por el líder del equipo de auditoría donde se plasma de manera lógica y ordenada los resultados parciales y globales de la auditoría, estos informes deben ser redactados de manera exacta, clara, directa, concisa y oportuna para una adecuada interpretación por parte de los interesados.

- **Estructura del Informe**

Por tratarse de un modelo ecléctico la propuesta motivo de este apartado ofrece la flexibilidad necesaria para añadir o suprimir elementos de acuerdo con las necesidades concretas del auditor interno y las peculiaridades del trabajo realizado. (Santillana, 2013)

**Gráfico 11: Informe de auditoría**



**Fuente:** (Santillana, 2013)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión el seguir una estructura adecuada en el momento de su elaboración facilita el trabajo del grupo auditor ya que de manera sistemática desarrolla cada punto que debe ser tratado ubicando las evidencias suficientes de cada hallazgo.

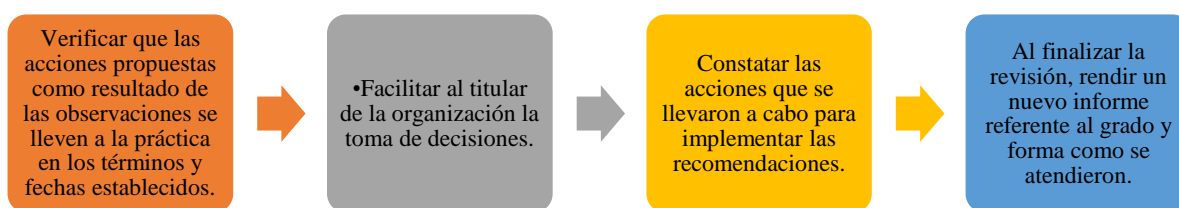
## **SEGUIMIENTO**

“En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia”. (Franklin, 2007)

En mi opinión la auditoría finaliza al momento en que el auditor y su equipo aceptan el informe, pero se puede pactar el respectivo seguimiento de las acciones correctoras por parte del grupo auditor.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

**Gráfico 12: Seguimiento**



**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

- **Objetivo general**

“Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual”. (Franklin, 2007)

- **Lineamientos generales**

(Franklin, 2007) menciona que a fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apege a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones
- propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación
- de recomendaciones así lo requiera.
- Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia
- que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del
- cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.

- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial
- cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
- Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.
- Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

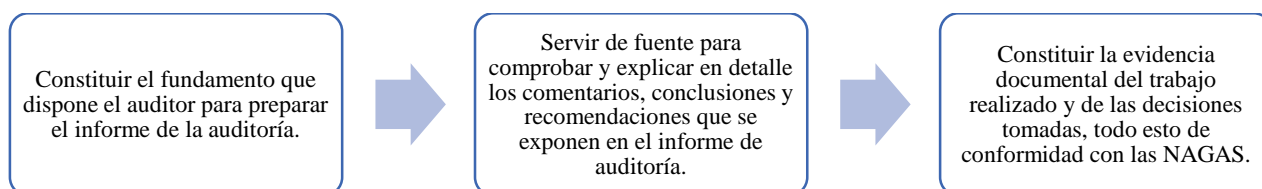
### 2.2.3 Papeles de trabajo

(CGE, 2001) menciona que los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

En mi criterio el auditor debe documentar los elementos que son importantes en la provisión de elementos de juicio para respaldar su opinión y el cumplimiento de las normas de auditoría al cual está sujeto. Los papeles de trabajo es una fuente primordial en el momento de redactar el informe y al obtener la evidencia del trabajo elaborado.

#### 2.2.3.1 Propósito de los papeles de trabajo

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:



**Fuente:** (CGE, 2001)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

### **2.2.3.2 Características de los papeles de trabajo**

En el manual emitido por la (CGE, 2001) menciona que todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

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

### **2.2.3.3 Objetivos de los papeles de trabajo**

La (CGE, 2001) determina los siguientes objetivos

#### **Principales:**

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

#### **Secundarios:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas,
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero. - Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

### **2.2.3.4 Archivos de los papeles de trabajo**

(Estupiñan, 2004) Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

**Archivo Permanente o Continuo.** - Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo

**Archivo corriente.** - En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

#### **2.2.4 Control Interno marco integrado**

Para (Landsittel, 2013) Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y criterio profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal deben utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno.

“El control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico. Es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas y pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos. Sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta”. (Landsittel, 2013)

“El control interno administrativo es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo”. (Estupiñan, 2015)

##### **2.2.4.1 Objetivos del Control interno**

(Landsittel, 2013) establece los siguientes objetivos:

Objetivos operativos: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información: Hace referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

Objetivos de cumplimiento: Hace referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

### **2.2.4.3 Principios del control interno**

(Gonzales, 2013) enfoca 17 principios básicos del control interno integrado:

#### **ENTORNO DE CONTROL**

- 1) La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
- 2) El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- 3) La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- 4) La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
- 5) La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

#### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- 6) La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
- 7) La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
- 8) La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
- 9) La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

- 10) La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
- 11) La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- 12) La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- 13) La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 14) La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
- 15) La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno

## **ACTIVIDADES DE MONITORES**

- 16) La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando
- 17) La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

### **2.2.4.2 COSO**

(Landsittel, 2013) menciona que el Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo.



### 2.2.4.3 Componentes del Control Interno según el COSO 2013 son:

Entorno de control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización.</li><li>• Incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, estructura organizacional, desarrollar y retener profesionales competentes y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño.</li></ul>
Evaluación del riesgo	<ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.</li></ul>
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.</li></ul>
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización.</li><li>• La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria.</li></ul>
Actividades de supervisión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo.</li><li>• Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.</li></ul>

**Fuente:** (Landsittel, 2013)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión el control interno provee seguridad razonable respecto a que los objetivos de control de la entidad se estén logrando correctamente ya que el factor humano y sus decisiones seguras son clave para su labor efectiva.

### 2.2.5 Indicadores de gestión

Para (Franklin, 2007) un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos

diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (Salguero, 2001)

En mi opinión la mejor manera de conocer los resultados globales de las empresas y los individuales es midiendo y vigilando, es por eso que los indicadores de gestión permiten controlar el desarrollo de una empresa o departamento, indica al personal datos relevantes de la empresa y permite conocer la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindando.

#### **2.2.5.1 Características que debe reunir un indicador**

Según (Franklin, 2007) para que los indicadores logren ser eficientes tiene que reunir las siguientes características.

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### **2.2.5.2 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores**

Según (Salguero, 2001) los aspectos a considerar son:

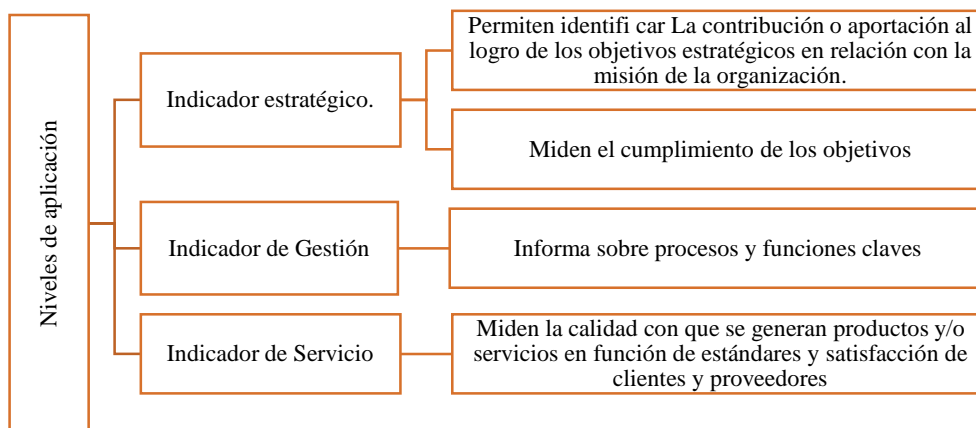
1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.

2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

### 2.2.5.3 Niveles de aplicación

Por su nivel de aplicación (Franklin, 2007) menciona que los indicadores se dividen en:

**Gráfico 13: Niveles de los indicadores**



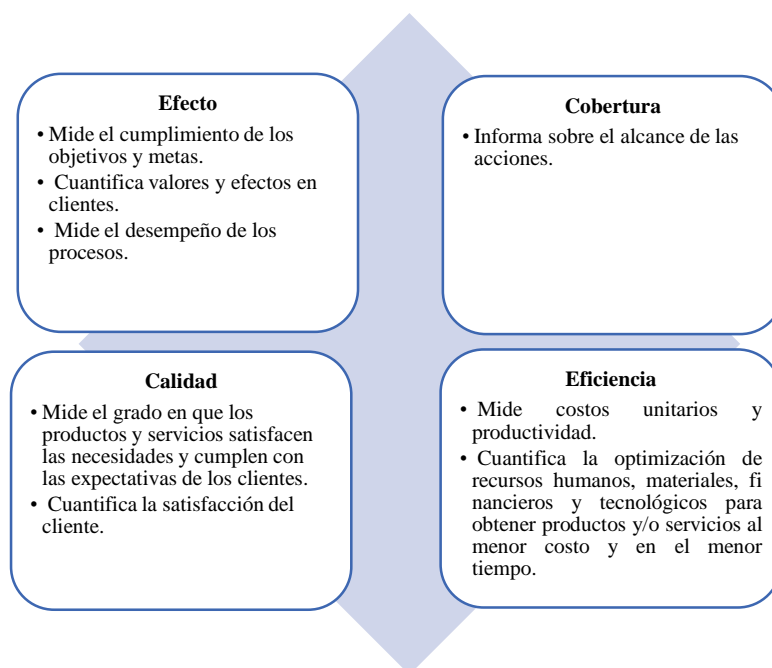
**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

### 2.2.5.4 Dimensiones que se puede evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones (Salguero, 2001) indique que deben posibilitar la medición de:

## Gráfico 14: Dimensiones evaluadas a través de los indicadores



**Fuente:** (Salguero, 2001)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

### 2.2.6 Riesgos de auditoría

Según el manual emitido por la (CGE, 2001) al ejecutarse la Auditoría Administrativa no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto, deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo

- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

En mi opinión el riesgo de auditoría se refiere al riesgo que tiene el auditor de emitir una opinión inapropiada cuando la información administrativa está elaborada de forma incorrecta.

### **2.2.7 Evidencias**

(Franklin, 2007) menciona que 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.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- **Física**  
Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, 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 desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

**Gráfico 15: Aspectos de las evidencias**

SUFICIENTE	COMPETENTE	RELEVANTE	PERTINENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.</li></ul>

**Fuente:** (Franklin, 2007)

**Elaborado por:** Janeth Morocho (2018)

En mi opinión la evidencia es la información utilizada por el auditor para conseguir las conclusiones en la que está basada su opinión, esta norma proporciona los elementos necesarios para que el ejercicio de auditoría sea confiable, sólido, productivo y generador de valor agregado.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El desarrollo de la auditoría administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, evalúa la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoya las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

### **2.4 VARIABLES**

**Variable Independiente:**

Auditoría Administrativa

**Variable Dependiente:**

Evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

La modalidad de investigación que se utilizará en el desarrollo de la auditoría administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema es la cualitativa y cuantitativa porque de acuerdo a las características de la población será la mejor forma de obtener resultados efectivos en la investigación.

- **Cualitativa**

“La modalidad cualitativa permiten al auditor realizar pruebas numéricas con bases estadísticas y analíticas”. (ASF, 2013)

Se aplica este tipo de investigación por ser un método exploratorio lo que permitirá que en la aplicación de la Auditoría se investigue causas subyacentes, emociones y valores antes de que se desarrolle la hipótesis planteada. Con esta técnica se logrará descubrir y explicar las causas del problema.

- **Cuantitativa**

“La modalidad cuantitativa se centran en producir resultados estadísticamente significativos que pueden usarse para guiar el proceso de toma de decisiones”. (ASF, 2013)

Se aplica este tipo de investigación para adquirir conocimientos fundamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema y elegir el modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de la institución de una manera imparcial conociendo y analizando los datos a través de los conceptos y las variables (Auditoría y Evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas).

### **3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se considera a la investigación como el proceso mediante el cual formamos conocimientos de la realidad con propósito de comprenderla, transformarla, y explicarla de acuerdo con las necesidades del estudio o examen.

- **Inductivo.** - El método inductivo al contrario del deductivo parte de fenómenos particulares con incidencia tal que constituyen un principio, ley, norma, teoría, es decir parte de lo particular y va hacia lo universal.

Con la aplicación de este método, se realizará un estudio particular sobre la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., a fin de establecer las características de las actividades y conocer su incidencia en los servicios.

- **Deductivo.** - Este método de investigación parte de los hechos generales a los particulares, es decir que el método deductivo se utilizará en la formulación del Objetivo General y los Objetivos Específicos del examen, para la evaluación del desempeño del Proceso Administrativo.

### **3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se caracterizará por ser:

- **Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que pertenecen a la Cooperativa. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las fases de la auditoria se exponen y se resumen de manera cuidadosa para luego analizarlos minuciosamente, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

- **Exploratoria**

Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer.

Se utilizará porque se acudirá al lugar de los hechos a investigar los datos históricos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., en cuanto a la Administración.



- **Explicativa:** la investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada.

Se aplica porque permitirá explicar los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será:

- **De campo:** es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Porque se acudirá al lugar de los hechos a investigar cómo se desarrollan los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

- **Documental:** es selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos.

Porque se requerirá de varios expedientes, archivos, registros que permitirá conocer la realidad de la entidad; secundariamente la investigación se apoyó en fuentes bibliográficas.

- **Histórico:** este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas.

Porque se comparará la gestión del año 2017, con períodos anteriores.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Gráfico 16: Población y muestra**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No.</b>
Nivel Administrativo	21
Total	21

**Elaborado por:** Janeth Morocho

**Fuente:** COAC “Fernando Daquilema” Ltda.

Muestra: Al ser una población reducida de 21 personas correspondientes al nivel administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda no se aplica la fórmula de la muestra y se trabaja con el 100%.

### 3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de auditoría que servirá para recopilar información que ayude a elaborar un informe de auditoría, son:

#### **Cuestionarios**

En la investigación se realizarán cuestionarios de control interno, las mismas que permitirán la evaluación de los posibles riesgos que la entidad posee.

#### **Comparación**

La investigación se fundamenta en la comparación de información o realidades, contra criterios aceptables, facilitando la evaluación, la formulación de comentarios y acciones correctivas.

#### **Observación**

Se efectuará la siguiente técnica para la aplicación de los procedimientos preparados y la realización efectiva del levantamiento de información.

#### **Revisión Selectiva**

La técnica que se utilizará para prestar atención a la identificación de operaciones fuera de lo común en la materia sujeta a revisión.

## **Rastreo**

Se efectuará la siguiente técnica para seleccionar algunas operaciones o transacciones representativas y típicas de cada clase o grupo, con el propósito de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de los procesos normales.

## **Entrevista**

Para obtener información detallada de los hechos que se investigan se plantea elaborar entrevistas de manera especial con los directivos de la empresa, conocer sus opiniones y reacciones cerca del objeto.

## **Encuesta**

Para obtener información ampliada de múltiples actores del sujeto que se relacionan con el objeto de estudio.

### **3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos a utilizar son: Cuestionarios, Fichas Electrónicas, Papeles de Trabajo.

- Los cuestionarios se realizarán en las áreas competentes, con el fin de obtener información confiable para evaluar el nivel de riesgo y confianza.
- Las fichas electrónicas se constituirán en soportes de información en el proceso de recopilación de información.
- Los papeles de trabajo servirán como evidencia de la investigación en el que se reflejará las comprobaciones, verificaciones e interpretaciones de la auditoría a ejecutar, mediante este instrumento podemos emitir una correcta opinión sobre la información evaluada.

### 3.7 RESULTADOS

#### ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

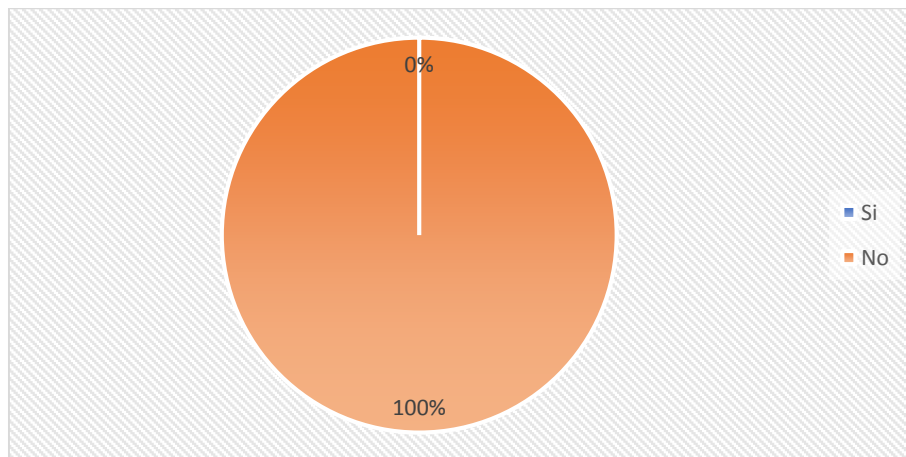
1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. maneja un Sistema de Control Interno?

**Tabla 2: Existencia de un sistema de control interno**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	21	100
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 17: Existencia de un sistema de control interno**



Fuente: Tabla 2  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% del personal administrativo de la Cooperativa manifiesta que no se maneja un sistema de control interno.

**Interpretación:** El Consejo de Administración no ha diseñado un Sistema de Control Interno, pero si aplican algunos controles claves basados en indicadores de gestión y financieros para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. ¿La Cooperativa maneja un plan estratégico que frecuentemente es difundido al personal?

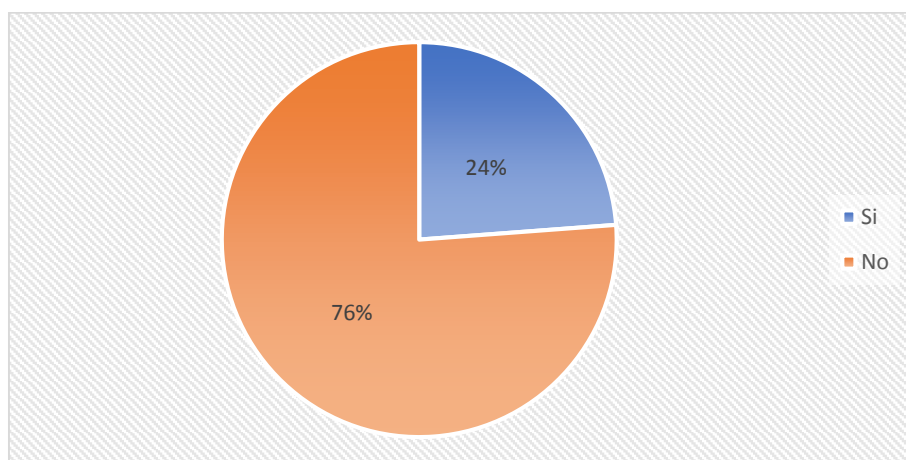
**Tabla 3: Plan estratégico difundido**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	23,81
No	16	76,19
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 18: Plan estratégico difundido**



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 76% del personal encuestado manifiesta que no se difunde frecuentemente, el plan estratégico, mientras que el 24% menciona que si se lo hace.

**Interpretación:** El mayor número de encuestados manifiesta que no se difunde frecuentemente el plan estratégico lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas con mayor eficiencia.

3. ¿Para la comunicación de riesgos detectados se recurre a reuniones periódicas, paneles informativos o algún sistema de comunicación?

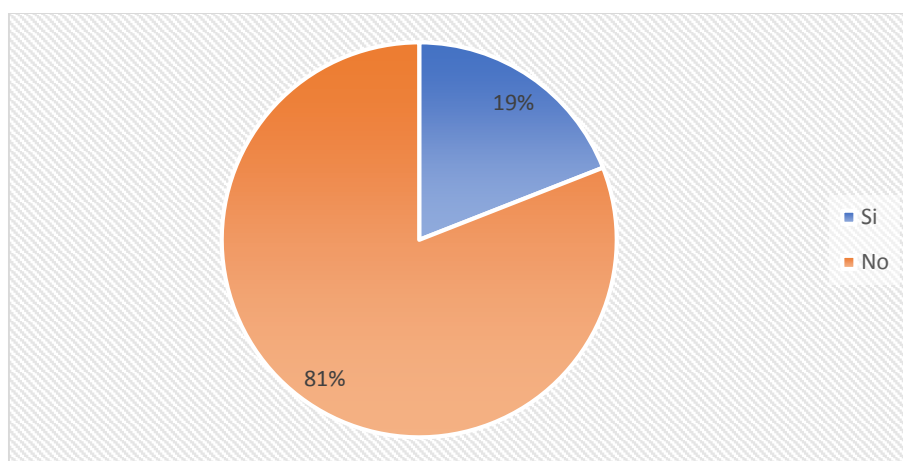
**Tabla 4: Comunicación de riesgos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	19,05
No	17	80,95
Total	21	100,00

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 19: Comunicación de riesgos**



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 81% del personal encuestado manifiesta que para la comunicación de riesgos detectados se recurre a reuniones periódicas, paneles informativos o algún sistema de comunicación, mientras que el 19% menciona que, si se comunica, pero no específicamente por estos medios.

**Interpretación:** Es importante que se maneje sistemas e informes que posibiliten que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la entidad.

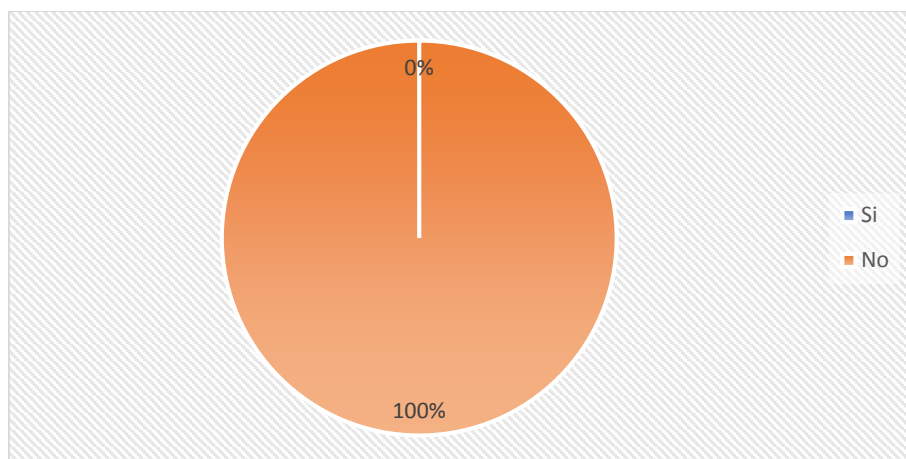
4. ¿Se ha efectuado en periodos anteriores auditorías administrativas para conocer la gestión del respectivo período?

**Tabla 5: Aplicación de auditorías administrativas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	21	100
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 20: Aplicación de auditorías administrativas**



Fuente: Tabla 5  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% manifiesta que no se ha efectuado auditorías administrativas en los últimos años.

**Interpretación:** El departamento de auditoría debe enfocarse en realizar auditorías administrativas periódicamente para controlar, evaluar y medir el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

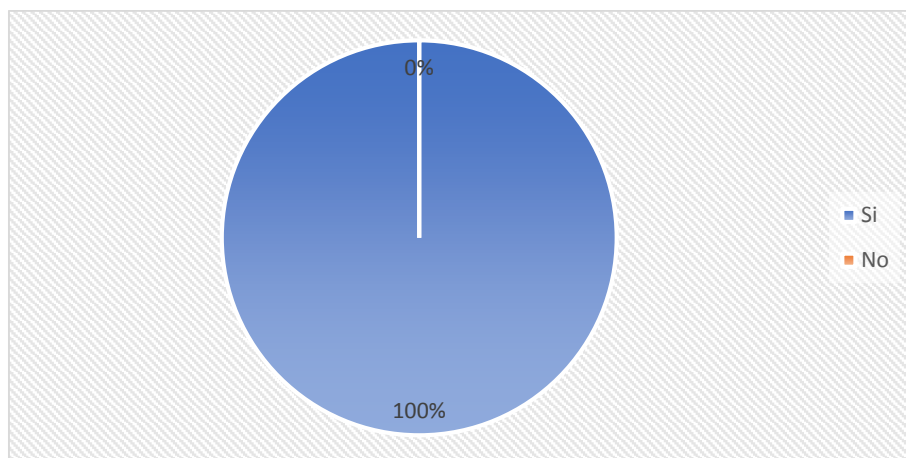
5. ¿Se realiza procesos para la incorporación del personal que formará parte de la COAC?

**Tabla 6: Procesos para incorporación del personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100,00
No	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 21: Procesos para incorporación del personal**



Fuente: Tabla 6  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% manifiesta que si se efectúa procesos correspondientes a la incorporación del personal.

**Interpretación:** Las unidades de administración de talento humano seleccionan al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño



6. ¿Se realiza capacitaciones al personal de la COAC frecuentemente?

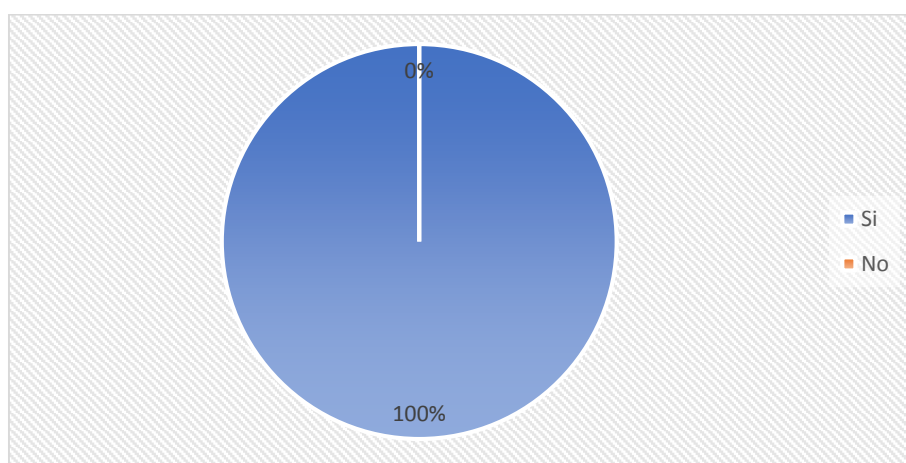
**Tabla 7:Capacitaciones al personal**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100,00
No	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 22:Capacitaciones al personal**



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiesta que se realiza capacitaciones al personal frecuentemente.

**Interpretación:** Se promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

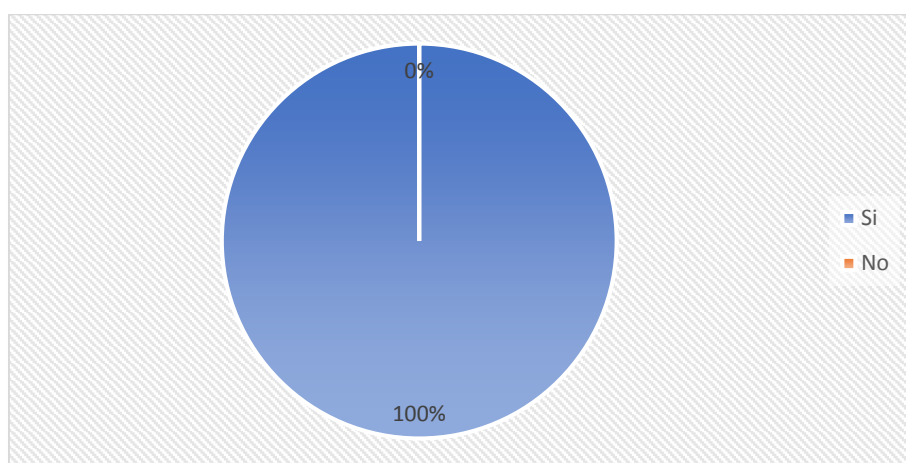
7. ¿La Cooperativa maneja indicadores de gestión para evaluar y medir la gestión administrativa?

**Tabla 8: Indicadores de gestión**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100,00
No	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 23: Indicadores de gestión**



Fuente: Tabla 8  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiesta que la Cooperativa maneja indicadores de gestión para evaluar y medir la gestión administrativa

**Interpretación:** La implementación de indicadores en la gestión de personas beneficia a la organización en el sentido que permite avanzar hacia mejoras en términos de productividad, rentabilidad, compromiso, posicionamiento y claridad.

8. ¿Existen planes o programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento?

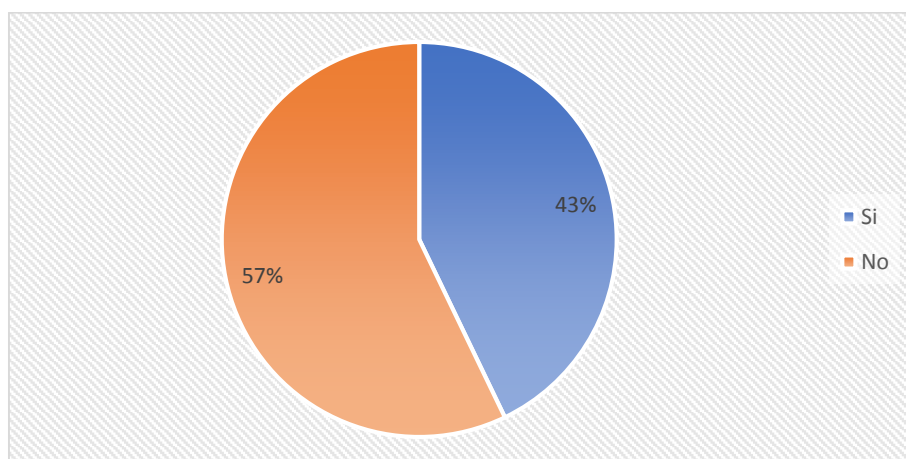
**Tabla 9: Existencia de planes o programas para el desarrollo de actividades del departamento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	42,86
No	12	57,14
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 24: Existencia de planes o programas para el desarrollo de actividades del departamento**



Fuente: Tabla n9

Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 57% de los encuestados manifiestan que no se ha elaborado planes o programas para el desarrollo de actividades del departamento administrativo.

**Interpretación:** Básicamente el proceso administrativo que forma parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de la compañía, efectuándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma.

9. ¿Considera que la alta dirección promueve un ambiente de trabajo en el que se desarrollan relaciones humanas efectivas y armoniosas?

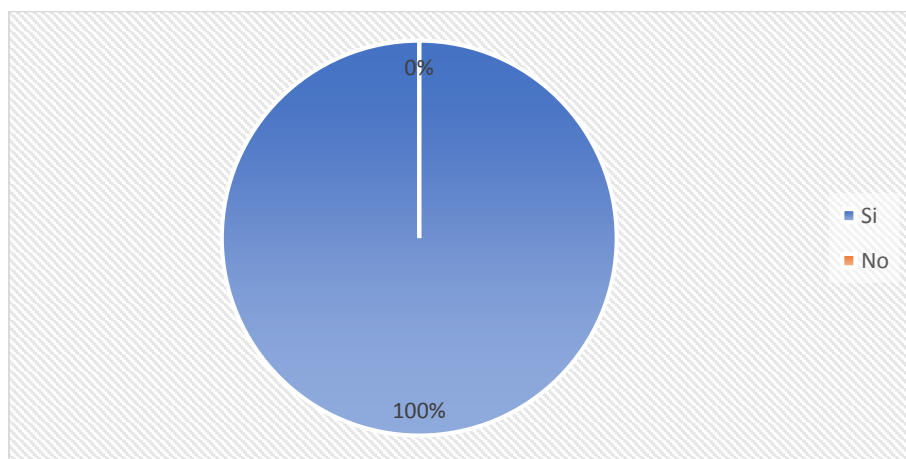
**Tabla 10: Ambiente de trabajo que promueve la alta dirección**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100,00
No	0	0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 25: Ambiente de trabajo que promueve la alta dirección**



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiestan que la alta dirección promueve un ambiente de trabajo en el que se desarrollan relaciones humanas efectivas y armoniosas.

**Interpretación:** Se establecen principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional por parte de la Gerencia.

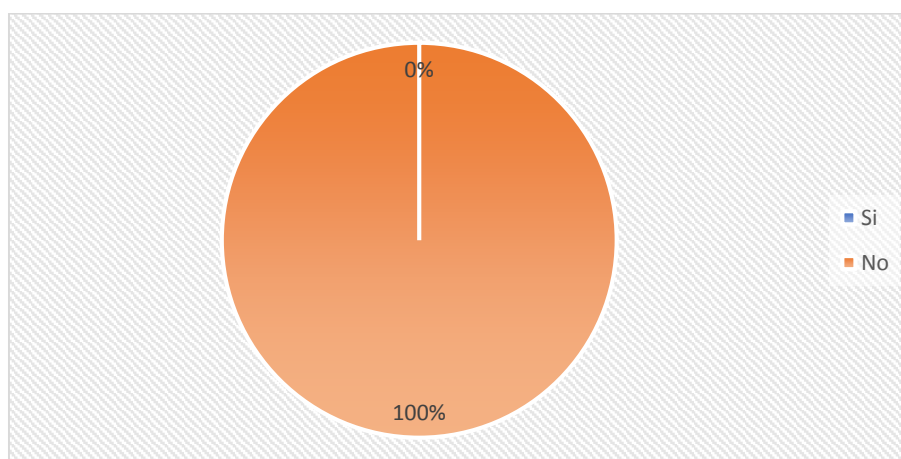
10. ¿Se elabora una matriz FODA para buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la entidad con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones?

**Tabla 11: Elaboración y análisis de la matriz FODA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	21	100
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Gráfico 26: Elaboración y análisis de la matriz FODA**



Fuente: Tabla 11  
Elaborado por: Janeth Morocho

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiestan que no se elabora ni se analiza una matriz FODA.

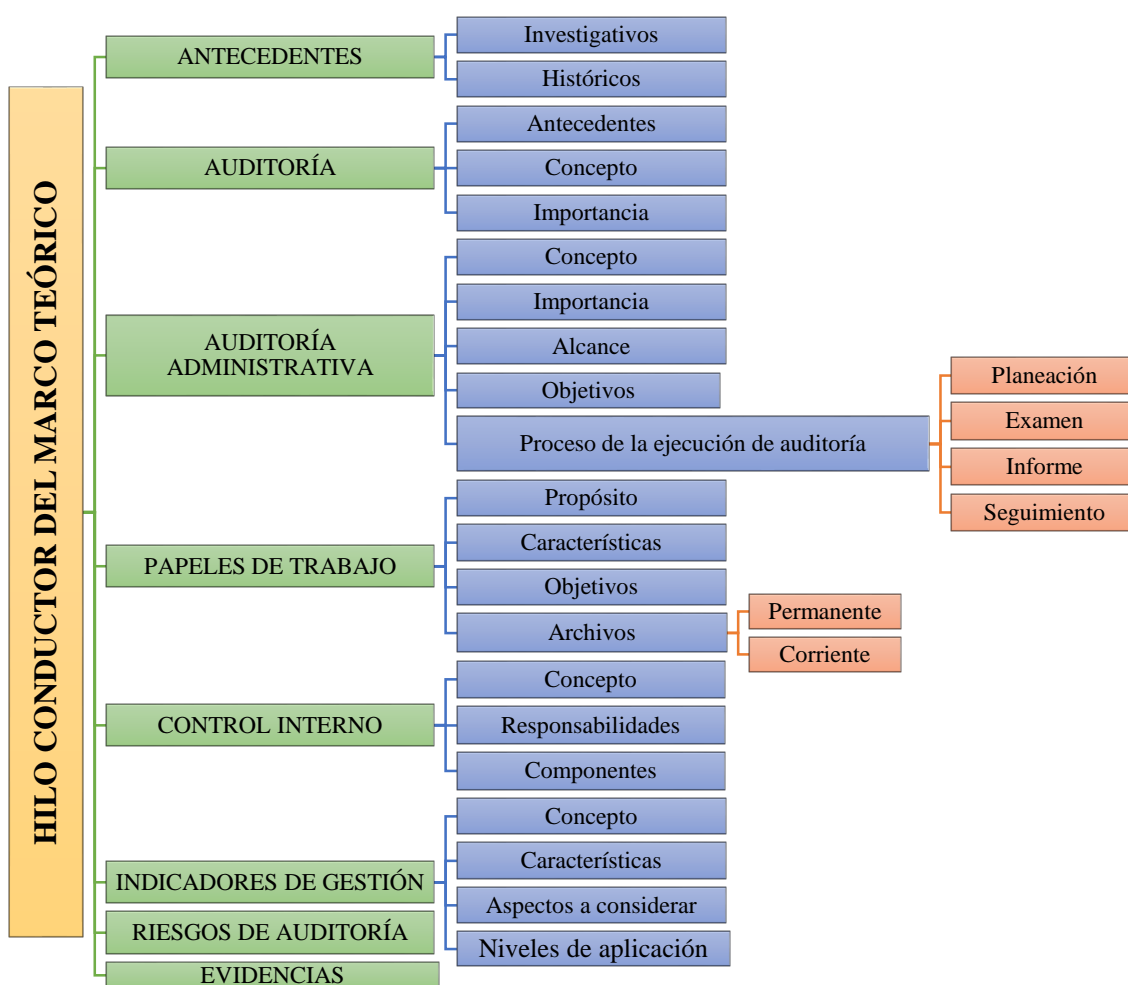
**Interpretación:** Se identifica factores internos y externos utilizando otra metodología.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FERNANDO DAQUILEMA” LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.**

#### 4.1.1 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



Elaborado por: **Janeth Morocho**

## 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### 4.2.1 Archivo Permanente



## ARCHIVO PERMANENTE

<b>Entidad:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.
<b>Dirección:</b> Veloz 24-16 entre Larrea y España
<b>Email:</b> <a href="mailto:info@coopdaquilema.com">info@coopdaquilema.com</a>
<b>Examen:</b> Auditoría administrativa
<b>Periodo:</b> 2017

### ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

Contenido	Abreviaturas
Archivo Permanente	AP
Propuesta de auditoría	PA
Contrato de Auditoría	CA
Marcas de auditoría	MA

#### 4.2.1.1 Propuesta de la auditoría

AP-PA 1/3

Riobamba, 1 de julio de 2018

A: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

Presente

De acuerdo con su autorización, es grato presentarles la siguiente propuesta de auditoría Administrativa, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017, la cual se ha preparado teniendo en cuenta el alcance de la auditoría, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y demás disposiciones legales que regulen las actividades de la institución financiera.

#### **1. Objetivo**

Desarrollar una auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, para evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

#### **2. Naturaleza de la Auditoría**

La aplicación de la auditoría administrativa es importante ya que mediante la revisión analítica total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., se logra precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva ante las demás entidades financieras de la ciudad.

#### **3. Alcance**

El alcance de la auditoría administrativa comprende: la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

#### **4. Periodo y Plazo**

La auditoría administrativa se basará en la revisión completa, analítica total o parcial de la organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable



por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017; y el plazo para su ejecución es de 90 días laborables desde el primer día hábil a la firma del contrato.

## **5. Metodología del Trabajo**

FASE I: PLANEACIÓN se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

FASE II: EXAMEN se establece el propósito, el procedimiento y las variables cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que habrán de servir para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

FASE III: INFORME. – En este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

FASE IV: SEGUIMIENTO. - Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

## **6. Términos del Convenio**

- La auditoría administrativa será efectuada por profesionales con conocimiento en auditoría.
- Se actuará como profesional independiente, sin subordinación laboral, limitación de tiempo ni horario, pero con toda la amplitud que sea necesaria.
- Para poder desarrollar la auditoría administrativa, la entidad se compromete a mantener los comprobantes y archivos ordenados, facilidad de inspección física de la información

administrativa y a suministrar la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de la auditoría.

## **7. Enfoque de la Auditoría Administrativa**

El enfoque de la Auditoría será a través de una combinación de pruebas de cumplimiento y de detalle, que incluirá técnicas y procedimientos para verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y administrativas, además velar por el cumplimiento de los aspectos legales relacionados a las cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **8. Procedimientos Generales de Auditoría Administrativa**

Algunos procedimientos que se aplicarán son:

- Mantener reuniones de inicio de la Auditoría con el personal clave de la Cooperativa de para poder recolectar la mayor información posible para ser analizada.
- Elaborar la planeación del trabajo, definiendo las posibles actividades críticas y el riesgo debidamente cuantificado, así como los programas de trabajo.
- Se revisará las obligaciones formales y administrativas y económicas todo esto se examinará con base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- Se elaborará el informe final de la Auditoría Administrativa con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Atentamente,



**JANETH MARIUXI MOROCHO GUASHPA**  
**AUTOR TESIS**

#### 4.2.1.2 Contrato de auditoría

AP-CA 1/3

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, a los quince días del mes de julio de 2018, en forma libre y voluntaria, por una parte comparecen: el Ing. Pedro Khipo en calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda domiciliada en la ciudad de Riobamba; al cual se denominará "Contratante", y por otra a la señora Janeth Mariuxi Morocho Guashpa, egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH; que también en adelante se llamarán "Contratista", quien conviene en suscribir el presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

**Primero Antecedentes.** – El contratante ha solicitado los servicios de una auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda domiciliada en la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, periodo 2017, dicha auditoría tendrá por objeto evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

**Segundo Objeto del Contrato.** - Dicha auditoría tendrá por objeto evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

**Tercera el Plazo.** - Estipulado para la entrega de los resultados, es de 90 días laborables, contados a partir de la fecha en que se firme dicho contrato. El plazo fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

**Cuarta Valor Del Contrato.** - No se establece ningún valor económico dentro del contrato debido a que el trabajo de auditoría administrativa a ejecutarse es con el propósito de cumplir el requisito para la titulación de auditor de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución financiera para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área administrativa.

**Quinta Confidencialidad.** - La información proporcionada por parte de la institución auditada será considerada como confidencial y de uso exclusivo para la preparación y desarrollo de la auditoría, esta información deberá mantenerse bajo el cuidado y pertenencia del auditor no pudiendo ser divulgados salvo autorización expresa por escrito de la autoridad competente del ente auditado. El auditor deberá mantener total discreción en el manejo de la información. Sin embargo, dicha condición no se aplicará a la información que por normativa legal vigente se considere de dominio público.

**Sexta Papeles De Trabajo.** - Los papeles de trabajo serán considerados expresamente de propiedad de los auditores que ejecuten la presente auditoría administrativa por ningún concepto serán de propiedad de la institución auditada.

**Séptima Derecho y obligaciones de las partes.** - El CLIENTE además de las obligaciones generales derivadas del presente contrato, se compromete a prestar toda la colaboración que solicite el AUDITOR facilitando toda la información necesaria, documentos, informes y registros para el desarrollo de la auditoría.

El AUDITOR se obliga única y exclusivamente a la realización de las labores descritas en la propuesta presentada al mismo y se compromete a comunicar al CLIENTE por escrito todo hecho o circunstancia que pudiera afectar a la institución.

El AUDITOR iniciará los procedimientos a partir de la fecha del presente contrato y se compromete a finalizar la auditoría integral hasta la fecha acordada, para la cual el AUDITOR presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudieren resultar de la evaluación efectuada.

**Octava Domicilio y Jurisdicción.** - Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad de Riobamba, renunciando expresamente su domicilio anterior cualquiera que este fuera. Las derivaciones que surgieren entre las partes y que no hubieren podido solucionarse directamente por las mismas, serán sometidas al trámite verbal sumario y a la jurisdicción de los jueces de lo civil de la ciudad de Riobamba.

**Novena Aceptación.** - Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados.

En la ciudad de Riobamba, a los quince días del mes de marzo del 2015



**ING. PEDRO KHIPO**  
**GERENTE GENERAL**



**JANETH MOROCHO**  
**AUTOR TESIS**

### 4.2.1.3 Marcas de auditoría

AP-MA 1/1

Revisado y verificado	√
Política contable no aplicada	μ
Cotejado con auxiliar	*
Sumatoria	Σ
Cálculo comprobado por auditoría	©
Saldo según estado de cuenta	>
Hallazgo	H
Nota aclaratoria	Λ
Confrontado con documentación probatoria	€
Error en registro	≠
Información insuficiente	∅

#### 4.2.2 Archivo Corriente



## ARCHIVO CORRIENTE

<b>Entidad:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.
<b>Dirección:</b> Veloz 24-16 entre Larrea y España
<b>Email:</b> <a href="mailto:info@coopdaquilema.com">info@coopdaquilema.com</a>
<b>Examen:</b> Auditoría administrativa
<b>Periodo:</b> 2017

## 4.2.2.1 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

<b>PLANIFICACIÓN</b>				
<b>Entidad:</b>		Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda		
<b>Tipo de Examen:</b>		Auditoría		
<b>Componente:</b>		Administrativa		
<b>Objetivo General:</b>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA
	<b>PLANIFICACIÓN</b>			
01	Elaborar el programa de auditoría	AC PA	J.M.M. G	08/08/2018
02	Realizar una carta al gerente de la cooperativa, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizarse	AC CG	J.M.M. G	08/08/2018
03	Efectúe una entrevista preliminar al Gerente de la Cooperativa.	AC EP	J.M.M. G	13/08/2018
04	Recopilar documentación e información sobre la base legal (leyes, estatutos, reglamentos, instructivos).	AC IHL	J.M.M. G	13/08/2018
05	Realizar el análisis FODA con sus respectivas matrices.	AC FODA	J.M.M. G	03/09/2018
06	Elaborar cuestionarios de Control Interno, basados en componentes del COSO I. - Ambiente de control - Valoración de riesgos - Actividades de Control - Información y Comunicación - Monitoreo	AC CI	J.M.M. G	19/09/2018
07	Elaborar la matriz de riesgo y confianza.	AC MRC	JMMG	19/09/2018
<b>ELABORADO POR: J.M.M. G</b>			<b>FECHA: 13-08-2018</b>	
<b>REVISADO POR: CE-DV</b>			<b>FECHA: 07-11-2018</b>	



**CARTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
FERNANDO DAQUILEMA**

Riobamba 8 de agosto del 2018

Ingeniero

Pedro Khipo

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
FERNANDO DAQUILEMA LTDA.**

**Presente**

**De mi consideración:**

La realización de la Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda, Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, se realizará con el fin de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

Para lo cual solicito de la manera más comedida se digne en autorizar al personal responsable facilitarnos la información requerida para la ejecución de la auditoría que se pretende aplicar.

Por la acogida y oportunidad brindada, reitero mis agradecimientos.

**Atentamente,**



Srta. Janeth Morocho

**Autora de la Tesis**

1. **¿Se ha realizado una auditoría administrativa en los últimos años en la Cooperativa?**

No

2. **¿Cuáles son las características fundamentales de su cultura organizacional?**

Principios- valores cristianos y la formación profesional

3. **¿Cuáles son los principales factores que motivan a sus empleados?**

La formación cristiana y la formación profesional

4. **¿Cuál es el impacto de los cambios constantes de la normativa por parte del organismo de control dentro de la cooperativa?**

Incremento de los costos operativos relacionados con el Recurso Humano y Material

5. **¿La administración de la cooperativa crea e implementa la misión, visión y valores?**

Si en cada una de las actividades institucionales

6. **¿Qué acciones utiliza la administración de la cooperativa para mitigar los riesgos detectados?**

Capacitación al personal, mejoramiento en los procesos y contratación de seguros.

7. **¿Qué medidas de desempeño considera usted no se revisan periódicamente para identificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos?**

Nivel de productividad de los Directivos, nivel de eficiencia en cargos Gerenciales.

8. **¿De qué manera los principales líderes crean enfoques en la acción para lograr los objetivos de su organización, mejorar el rendimiento y alcanzar su visión?**

Innovan frecuentemente los procesos orientados a la satisfacción financiera del socio y logra obtener un adecuado ambiente laboral.

9. **¿Cómo se asegura que la planificación estratégica incluya:**

(a) Las fortalezas de su organización, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA),

(b) los posibles cambios importantes en la tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, la competencia y el entorno legal;

(c) sostenibilidad a largo plazo de la organización, y

(d) su capacidad para ejecutar el plan estratégico?

Se ejecuta un análisis del entorno interno y externo con la participación del personal y directivos.

10. **¿Cómo se maneja el sistema de comunicación entre departamentos?**

Mediante correos electrónicos, oficios, memorándum y llamadas telefónicas.

**Reseña Histórica**

Fernando Daquilema líder indígena ecuatoriano, nace en el año de 1845 aproximadamente, vivió la historia de su pueblo, es decir una historia de trabajo forzado, de explotación, de rebeldía y de liberación. La vivienda de los principios y valores milenarios de su pueblo le permitió contar con la confianza de su pueblo. Así, en 1871 se convirtió en el principal líder del gran levantamiento en contra de los injustificados impuestos y tributos que se les obliga pagar a los indígenas. Por ello su pueblo lo llamó “Ñukanchik Jatun Apu” (Nuestro Gran Señor) y lo nombró Rey.

A Daquilema le asesinó el gobierno de Gabriel García Moreno por defender la vida y los derechos de su pueblo, fue declarado culpable y fue fusilado en Yaruquíes el 8 de abril de 1872. En su honor, seres humanos visionarios de la parroquia Cacha, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, allá a finales del siglo pasado decidieron emprender en una caja de ahorro, a la que le llamaron “El Banco Puruwa Kacha”. Con el asesoramiento del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, en 1990 la entidad se legaliza y se convierte en la Cooperativa de Desarrollo Comunal.

A lo largo del tiempo el país estuvo sumergido en algunos momentos de crisis financiera, generando la migración de mucha gente a las grandes ciudades, saliendo del país a su nuevo entorno. Los migrantes fueron objeto de explotación y no eran sujetos del sistema financiero formal, por ello muchos cayeron en las manos de cadenas de chulqueron y usureros, que usurpaban los recursos de nuestros primeros migrantes, pues cobraban hasta un 20% diario por compromisos económicos adquiridos. Para dar respuesta al clamor de este pueblo honrado y trabajador, nace la cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema Ltda”, produciendo una experiencia de inclusión importante en el país a favor de los pueblos originarios y de los sectores populares que permanentemente han sido desfavorecidos, y a la vez siendo un ejemplo de trabajo y con enfoque intercultural.

La Cooperativa nace en las entrañas de los pueblos originarios del Ecuador, de ellos el más importante por su presencia actual en la costa, sierra y oriente del país es el gran pueblo Puruwa.

Guiados por la palabra de Dios y con el pensamiento y acción de Fernando Daquilema de no ser explotados fomentamos un desarrollo integral.

Hoy contamos con el apoyo de Iglesias Evangélicas del Ecuador con sus pastores con el respaldo de sus líderes y lideresas honestos y comprometidos con el progreso del pueblo en los territorios donde servimos.

Nacimos no para ser una cooperativa más, sino para ser un referente en Economía Popular y Solidaria; por eso saliendo de Cacha hoy estamos en Riobamba, Quito, Guayaquil, Santo Domingo de los Tsachilas, Ambato, Machala, Latacunga, Cañar y Alausí. Hoy contamos con la confianza de más de 95 mil socios, con activos que superan los 116 millones de dólares con los cuales seguiremos impulsando el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria del país y desarrollo integral de nuestros socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., nació en el histórico Pueblo Puruwa Cacha, desde una experiencia local apoyada por el grupo social FEPP, como cooperativa de desarrollo comunal a la edificación de una cooperativa de ahorro y crédito. Por lo tanto, nacimos formalmente un 25 de Julio del año 2005.

Altivamente llevamos el nombre del héroe nacional Fernando Daquilema, quien ofrendó su vida para contribuir en la construcción de un verdadero estado plurinacional.

A julio del 2018 ya somos más de 95000 socios cooperando mutuamente. En 13 años de trabajo y a somos parte de las cooperativas de ahorro; del grupo de cooperativas con mayores activos en el país. Nos ubicamos entre las 3 primeras cooperativas de los pueblos originarios del Ecuador y como la segunda más grande de la provincia de Chimborazo, con una cobertura nacional en 9 provincias y cantones del país, con 15 agencias, ubicadas en el corazón de las principales ciudades de la nación.

#### **Fundación de la COAC Fernando Daquilema La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.**

Fue fundada el 25 de Julio del 2005 además es una organización jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con socios o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía 21 Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a su Reglamento General, a las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

## MISIÓN Y VISIÓN DE LA COAC FERNANDO DAQUILEMA

### MISIÓN

La misión organizacional describe su propósito básico, expone su razón de ser, y deja claro que la distingue de cualquier otra similar. La misión perdura en el tiempo, llega a la gente en lo más profundo, los motiva y moviliza para conseguir el propósito de la Cooperativa, la cual es:

**“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores cristianos que fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios”.**

### VISIÓN

La visión refleja el objetivo desafiante que deberá alcanzar la organización en los próximos años, representa la imagen futura de la entidad, por lo tanto, implica una evolución del desempeño cotidiano hacia una posición de excelencia. La máxima aspiración de la organización es:

**“Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito número uno de los pueblos originarios, con enfoque intercultural, basada en principios y valores cristianos”.**

### PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Los principios y valores son conductas que guían a la organización, son un conjunto de creencias, actitudes, reglas de comportamiento personal que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás.

Principios	Descripción
<b>Principios cristianos</b>	El éxito de toda tarea cotidiana está asentado en vivir acorde a los principios basados en la palabra de Dios.  Mat. 6:33 “Mas buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas”
<b>Randi randi (reciprocidad)</b>	Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.  Mat. 22:39 "... Ama a tu prójimo como a ti mismo"
<b>Participación social y comunitaria</b>	No trabajamos para nosotros mismos, trabajamos para nuestros pueblos hermanos y todos juntos trabajamos por una economía popular y solidaria digna de nuestra querida patria.  Pro. 21:13 “El que cierra su oído al clamor del pobre, También él clamará, y no será oído"
<b>Interculturalidad</b>	Porque todos fuimos creados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano.

	<p>Estamos envueltos en un mismo aire, bañado de incienso y aroma de campo, y juntos hacemos un gran Ecuador.</p> <p>Gál. 3:28 “Ya no hay judío ni griego; no hay esclavo ni libre; no hay varón ni mujer; porque todos vosotros sois uno en Cristo Jesús”</p>
<b>Espíritu cooperativo</b>	<p>Nuestra mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás; por eso no nos basta con hacer las cosas bien, siempre debemos hacerlas mejor.</p> <p>Col. 3:23 “Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres”</p>

<b>Valores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Solidaridad</b>	<p>Sólo ayudando a mi semejante, doy valor, importancia y sentido a mi existencia.</p> <p>Mat 20:28 “como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos”</p>
<b>Transparencia</b>	<p>Porque somos los mismos cuando nos están viendo y cuando nadie nos mira. Somos como el agua cristalina que no esconde nada.</p> <p>Pro 8:7” Porque mi boca hablará verdad, Y la impiedad abominan mis labios”</p>
<b>Ética y moral</b>	<p>Inculcamos la práctica del bien y de las buenas obras, enseñanza que nos puede servir de referente para nuestras propias actuaciones en el futuro.</p> <p>Rom. 12:2 “No os conforméis a este siglo, sino transformaos por medio de la renovación de vuestro entendimiento, para que comprobéis cuál sea la buena voluntad de Dios, agradable y perfecta”</p>
<b>Proactividad</b>	<p>Desarrollamos acciones creativas y audaces para generar mejoras, prevaleciendo la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto, asumiendo las consecuencias de las acciones.</p> <p>Rom. 14:12 “Cada uno de nosotros rendirá cuenta de sí mismo a Dios”</p>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<p>Un conjunto de personas organizadas trabajando para lograr un objetivo común, aportamos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, actitudes, aptitudes).</p> <p>Ecl. 4:9-12 “Mejores son dos que uno, porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero: ¡más hay del solo! que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante”</p>

El Mapa Estratégico permite identificar esas prioridades o focos de actuación, es decir, los Objetivos Estratégicos que integran un modelo balanceado e integrado de gestión que permite que no centremos nuestro análisis únicamente en los resultados financieros, sino que veamos a la organización de manera integral, y entendamos cuales son los “drivers” o inductores de esos resultados.

La principal bondad de la herramienta, es permitir el análisis y la toma de decisiones, con un enfoque integral en el que no se pierda de vista las verdaderas causas del desempeño y que la gestión sea de alto impacto en el logro de la estrategia.

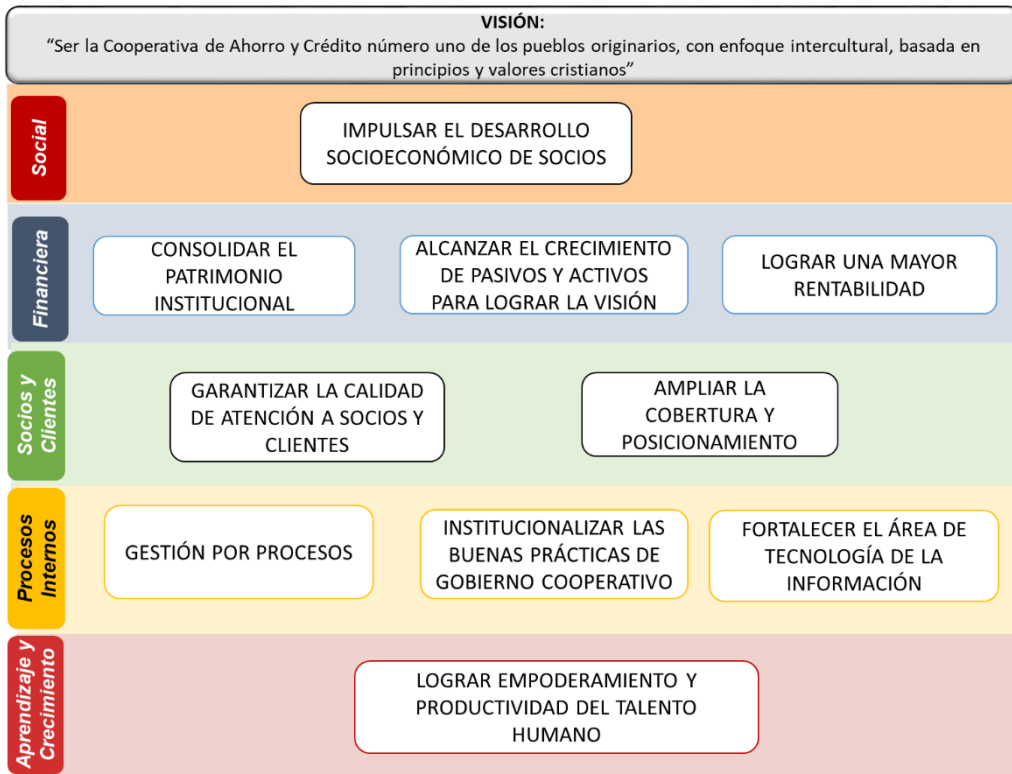
El Mapa Estratégico, sus Objetivos y Relaciones causa – efecto, constituyen la “hipótesis estratégica” que pretendemos llevar a cabo para mantener la posición competitiva y acercarnos a nuestra visión de futuro planteada cumpliendo con la misión, provee por tanto la “hoja de ruta” a seguir, como una respuesta para desarrollar la estrategia a través de las siguientes perspectivas:

- **Social:** ¿Cuáles son los grupos de interés de la Cooperativa? A que grupos impulsaremos el desarrollo económico.
- **Financiera:** ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros que pretendemos alcanzar? Para lograr la solidez organizacional a largo plazo.
- **Socios y Clientes:** ¿Cuáles son los atributos básicos y diferenciadores que integran nuestra propuesta de valor hacia las partes interesadas? ¿Qué resultados pretendemos alcanzar al aplicarlos?
- **Procesos Internos:** ¿Qué procesos deben sustentar la gestión organizacional para satisfacer a nuestros socios y obtener los resultados Financieros?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo debemos gestionar nuestro Capital Humano, Organizacional, Conocimiento y Tecnológico para lograr una gestión eficiente de los procesos establecidos?

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico con sus perspectivas y objetivos estratégicos definidos para **Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.**

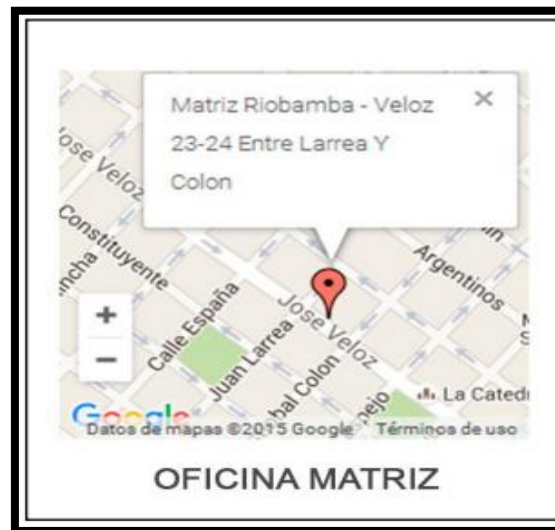
## Gráfico 27: Mapa estratégico

AC-IHL 6/4



Fuente: Plan estratégico 2017-2020

## Ubicación



Fuente: Google Maps

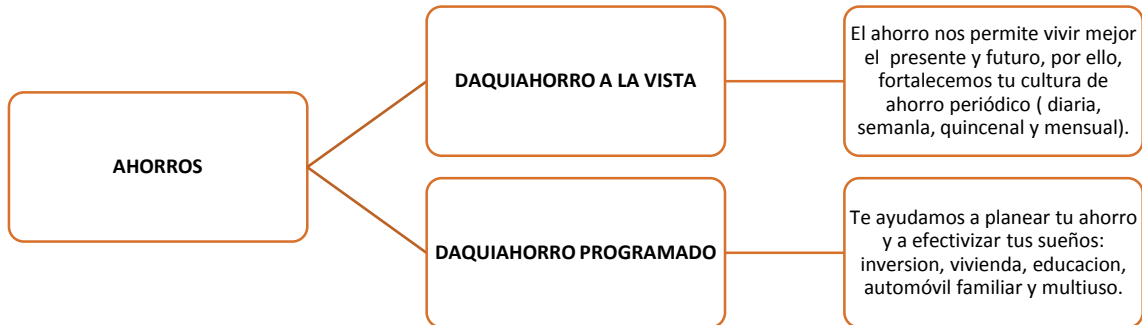


Logotipo

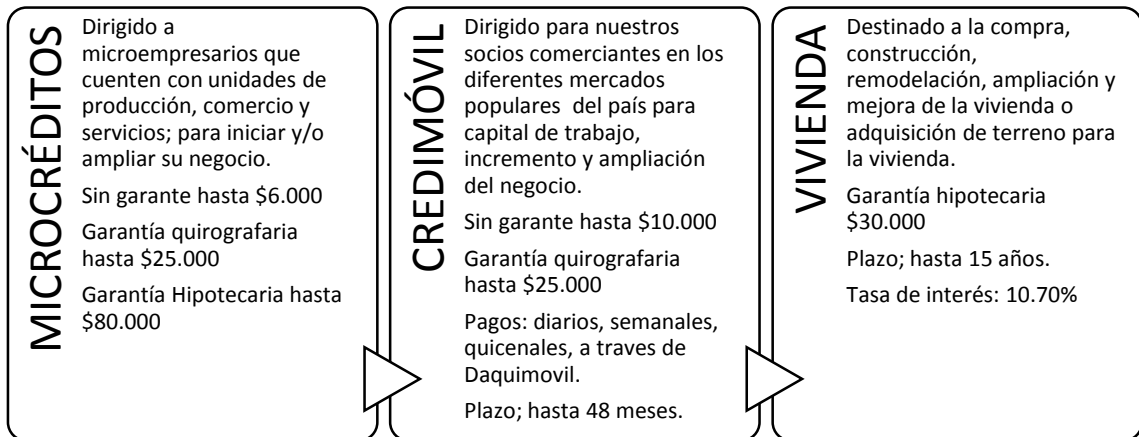


PRODUCTOS

Ahorros



Créditos

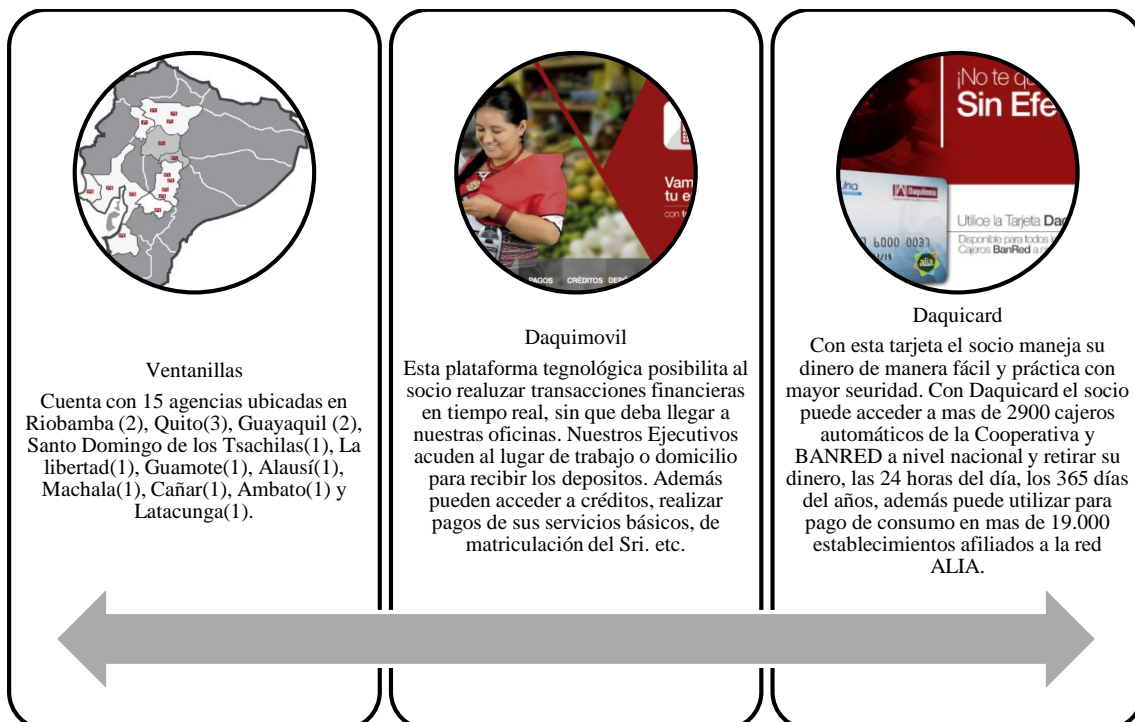




## Servicios

**Gestión de pagos:** en todas nuestras oficinas a través de DaquiMovil y Daquionline, puedes realizar tus pagos de servicios básicos mediante Puntomático, Pagoágil y Facilito.

## Canales

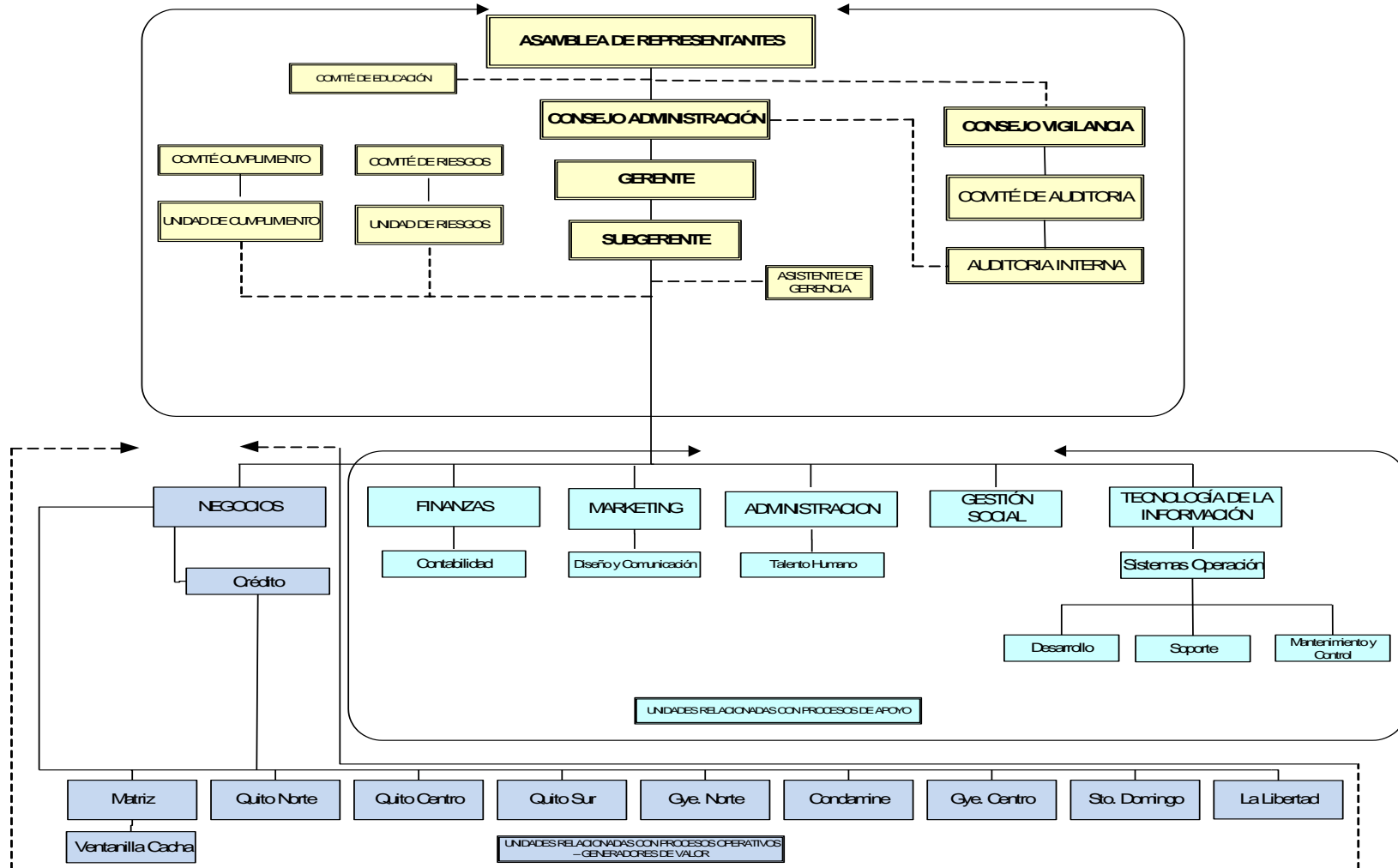


Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

- LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 23 (Inc. 19), 246.
- CODIGO CIVIL: Arts. 1984.
- CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO: Arts. 448 (Inc. 3).
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS: Arts. 1, 3.
- LEY DE COMPAÑIAS

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

AC-IHL 10/4



La estructura orgánica y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., está integrada por los siguientes niveles:

- Directivo
- Ejecutivo
- De Apoyo
- Creador de Valor

Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera, que permita que el proceso de toma de decisiones sea participativo y colegiado, se ha establecido en la estructura organizacional las siguientes Comisiones Especiales:

- De Crédito
- De Educación

Las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas. Está conformado por:

- **NIVEL GOBERNANTE DIRECTIVO**
  - Asamblea General
  - Consejo de Administración (Presidente)
  - Consejo de Vigilancia
  
- **NIVEL GOBERNANTE EJECUTIVO**
  - Gerencia General
  - Auditor Interno
  - Cumplimiento
  - Riesgos
  
- **NIVEL DE APOYO**

Las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los servicios demandados por los usuarios de acuerdo a la misión institucional. Está integrado por:

- Unidad de Crédito
- Unidad Financiera
- Unidad Administrativa y Talento Humano
- Unidad de Información de la Tecnología (Sistemas)
- Unidad de Marketing
- Responsable de Gestión Social
- Contador@ General

- **NIVEL CREADOR DE VALOR (AGENCIAS)**

Las unidades que aseguran la entrega de los servicios conforme a los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional. Está integrado por:

- Unidad de Negocios
- Jefe de Crédito
- Marketing
- Jefe de Agencia
- Coordinador Operativo
- Asesor de Negocios
- Supervisor Daquimóvil
- Recaudador Daquimóvil
- Asesor de Inversiones
- Asesor de Cobranzas
- Tesorer@
- Secretaría de Crédito
- Cajero@

- **NIVEL CREADOR DE VALOR (ASISTENTES)**

Los puestos que ofrecen asistencia y apoyo a las dependencias asignadas en los procesos administrativos y operativos están integrados por:

- Asistente de Gerencia
- Asistente de Talento Humano
- Secretaria General
- Asistente de Sistemas
- Asistente Contable
- Asistente de Marketing
- Asistente de Cobranzas

- **NIVEL CREADOR DE VALOR (AUXILIARES)**

Son los puestos que se destacan por la actividad manual o tarea simple dentro de la institución; y, está integrado por:

- Auxiliar Contable
- Auxiliar de TI (Sistemas)
- Chofer Mensajero
- Guardia de Seguridad
- Conserje

## ANALISIS FODA

AC-FODA 1/9

(Schnarch A, 2014) En su libro indica que:

Es una técnica sencilla y muy útil que permite analizar la situación actual de la COAC, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esta situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización y que la condicionan.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Cumple con todos los requerimientos legales para constituirse como Cooperativa de Ahorro y Crédito.	D1: Débil manejo en sistemas de información y comunicación.
F2: Dispone de logotipo y slogan, mediante los cuales dan a conocer al público su imagen.	D2: No existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios.
F3: En el segmento indígena evangélico, la cooperativa cuenta con un prestigio institucional representativo.	D3: No se hallan estandarizados los criterios y parámetros de calidad de servicio.
F4: Servicio de transferencias a domicilio, créditos accesibles y la atención en kichwa y español.	D4: Se requiere trabajar en el empoderamiento, formación y normatividad del talento humano.
F5: Potencial de crecimiento en nuevas zonas geográficas y segmentos de mercado.	D5: Falta de estrategias de marketing que incremente el número de socios.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1: Ampliar la cobertura en otras ciudades.	A1: Aparecimiento de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.
O2: Posibilidad de incrementar nuevos productos y/o servicios.	A2: Fuertes estrategias de marketing por parte de la competencia
O3: Incremento de la demanda de microcrédito en el país.	A3: Inestabilidad y crisis económica nacional e internacional
O4: Participación en el área rural de la ciudad.	A4: Desastres naturales (gestión del riesgo).
O5: Revalorización y reconocimiento de la interculturalidad.	A5: Falta de cultura de pago en el tiempo establecido.
O6: La crisis económica conlleva el retorno de migrantes en condiciones de emprender y ser socios de la cooperativa.	A6: Sobreendeudamiento de los socios.

**Matriz de correlación oportunidades y fortalezas**

AC-FODA 2/9

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS					TOTAL
	F1	F2	F3	F4	F5	
	Cumple con todos los requerimientos legales para constituirse como cooperativa de Ahorro y Crédito.	Dispone de logotipo y slogan, mediante los cuales dan a conocer al público su imagen.	En el segmento indígena evangélico, la cooperativa cuenta con un prestigio institucional representativo.	Servicio de transferencias a domicilio, créditos accesibles y la atención en kichwa y español	Potencial de crecimiento en nuevas zonas geográficas y segmentos de mercado.	
<b>O1</b>						
Ampliar la cobertura en otras ciudades.	5	5	5	5	5	<b>25</b>
<b>O2</b>						
Posibilidad de incrementar nuevos productos y/o servicios.	5	5	3	5	3	<b>21</b>
<b>O3</b>						
Incremento de la demanda de microcrédito en el país.	5	5	3	3	5	<b>21</b>
<b>O4</b>						
Participación en el área rural de la ciudad.	5	5	5	5	5	<b>25</b>
<b>O5</b>						
Revalorización y reconocimiento de la interculturalidad.	3	5	5	5	3	<b>21</b>
<b>O6</b>						
La crisis económica conlleva el retorno de migrantes en condiciones de emprender y ser socios de la cooperativa	5	3	3	5	5	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>134</b>



**Matriz de correlación debilidades y amenazas**

AC-FODA 3/9

AMENAZAS	DEBILIDADES					TOTAL
	D1	D2	D3	D4	D5	
	Débil manejo en sistemas de información y comunicación	No existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios.	No se hallan estandarizados los criterios y parámetros de calidad de servicio.	Se requiere trabajar en el empoderamiento, formación y normatividad del talento humano	Falta de estrategias de marketing que incremente el número de socios.	
<b>A1</b>						
Aparecimiento de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito	1	1	1	1	5	<b>9</b>
<b>A2</b>						
Fuertes estrategias de marketing por parte de la competencia	1	3	3	3	5	<b>15</b>
<b>A3</b>						
Inestabilidad y crisis económica nacional e internacional	3	1	1	3	5	<b>13</b>
<b>A4</b>						
Desastres naturales (gestión del riesgo).	3	1	1	1	1	<b>7</b>
<b>A5</b>						
Falta de cultura de pago en el tiempo establecido.	1	5	5	1	1	<b>13</b>
<b>A6</b>						
Sobreendeudamiento de los socios.	1	5	1	1	1	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>67</b>

## PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

AC-FODA 4/9

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Débil manejo en sistemas de información y comunicación.		▪			
D2	No existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios.	▪				
D3	No se hallan estandarizados los criterios y parámetros de calidad de servicio.	▪				
D4	Se requiere trabajar en el empoderamiento, formación y normatividad del talento humano		▪			
D5	Falta de estrategias de marketing que incremente el número de socios.		▪			
F1	Cumple con todos los requerimientos legales para constituirse como cooperativa de Ahorro y Crédito.				▪	
F2	Dispone de logotipo y slogan, mediante los cuales dan a conocer al público su imagen.					▪
F3	En el segmento indígena evangélico, la cooperativa cuenta con un prestigio institucional representativo.				▪	
F4	Servicio de transferencias a domicilio, créditos accesibles y la atención en kichwa y español					▪
F5	Potencial de crecimiento en nuevas zonas geográficas y segmentos de mercado.					▪
TOTAL		2	3		2	3
PORCENTAJE		20%	30%		20%	30%

**PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

AC-FODA 5/9

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Aparecimiento de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.		▪			
A2	Fuertes estrategias de marketing por parte de la competencia	▪				
A3	Inestabilidad y crisis económica nacional e internacional		▪			
A4	Desastres naturales (gestión del riesgo).	▪				
A5	Falta de cultura de pago en el tiempo establecido.	▪				
A6	Sobreendeudamiento de los socios.	▪				
O1	Ampliar la cobertura en otras ciudades.					▪
O2	Posibilidad de incrementar nuevos productos y/o servicios.					▪
O3	Incremento de la demanda de microcrédito en el país.					▪
O4	Participación en el área rural de la ciudad.					▪
O5	Revalorización y reconocimiento de la interculturalidad.					▪
O6	La crisis económica conlleva el retorno de migrantes en condiciones de emprender y ser socios de la cooperativa.				▪	
TOTAL		4	2		1	5
PORCENTAJE		33.33%	16.67%		8.33%	41.67%

### **Ponderación de factores internos**

Para la evaluación de la situación actual del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.” la ponderación será la siguiente:

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

La clasificación que se usará en los parámetros son:

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

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

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

**Tabla 12: Ponderación factores internos**

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>F1</b>	Cumple con todos los requerimientos legales para constituirse como cooperativa de Ahorro y Crédito.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
<b>F2</b>	Dispone de logotipo y slogan, mediante los cuales dan a conocer al público su imagen.	<b>0,10</b>	<b>5</b>	<b>0,50</b>
<b>F3</b>	En el segmento indígena evangélico, la cooperativa cuenta con un prestigio institucional representativo.	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
<b>F4</b>	Servicio de transferencias a domicilio, créditos accesibles y la atención en kichwa y español	<b>0,10</b>	<b>5</b>	<b>0,50</b>
<b>F5</b>	Potencial de crecimiento en nuevas zonas geográficas y segmentos de mercado	<b>0,10</b>	<b>5</b>	<b>0,50</b>
<b>D1</b>	Débil manejo en sistemas de información y comunicación.	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>D2</b>	No existen procedimientos ni mecanismos establecidos para determinar las expectativas de los socios.	<b>0,10</b>	<b>1</b>	<b>0,10</b>
<b>D3</b>	No se hallan estandarizados los criterios y parámetros de calidad de servicio.	<b>0,10</b>	<b>1</b>	<b>0,10</b>
<b>D4</b>	Se requiere trabajar en el empoderamiento, formación y normatividad del talento humano	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
<b>D5</b>	Falta de estrategias de marketing que incremente el número de socios.	<b>0,10</b>	<b>2</b>	<b>0,20</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>3,10</b>

**Análisis:** El valor de 3,10 obtenido mediante el análisis de ponderación indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda en la evaluación administrativa tiene más debilidades que fortalezas. Lo que indica que la COAC tiene un débil manejo en sistemas de información y comunicación., el requerimiento de trabajar en el empoderamiento, formación y normatividad del talento humano y por último falta de estrategias de marketing que incremente el número de socios.

### **Ponderación de medios externos**

Para la evaluación de la situación actual del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.” la ponderación será la siguiente

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

La clasificación que se usará en los parámetros es:

1. = amenaza grave o muy importante
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

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

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

### Ponderación de medios externos

AC-FODA 9/9

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>O1</b>	Ampliar la cobertura en otras ciudades.	<b>0,083</b>	<b>5</b>	<b>0,42</b>
<b>O2</b>	Posibilidad de incrementar nuevos productos y/o servicios.	<b>0,083</b>	<b>5</b>	<b>0.42</b>
<b>O3</b>	Incremento de la demanda de microcrédito en el país.	<b>0,083</b>	<b>5</b>	<b>0.42</b>
<b>O4</b>	Participación en el área rural de la ciudad.	<b>0,083</b>	<b>5</b>	<b>0.42</b>
<b>O5</b>	Revalorización y reconocimiento de la interculturalidad.	<b>0,083</b>	<b>5</b>	<b>0.42</b>
<b>O6</b>	La crisis económica conlleva el retorno de migrantes en condiciones de emprender y ser socios de la cooperativa.	<b>0,083</b>	<b>4</b>	<b>0.33</b>
<b>A1</b>	Aparecimiento de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito.	<b>0,083</b>	<b>2</b>	<b>0,17</b>
<b>A2</b>	Fuertes estrategias de marketing por parte de la competencia	<b>0,083</b>	<b>1</b>	<b>0.083</b>
<b>A3</b>	Inestabilidad y crisis económica nacional e internacional	<b>0,083</b>	<b>2</b>	<b>0.17</b>
<b>A4</b>	Desastres naturales (gestión del riesgo).	<b>0,083</b>	<b>1</b>	<b>0.083</b>
<b>A5</b>	Falta de cultura de pago en el tiempo establecido.	<b>0,083</b>	<b>1</b>	<b>0.083</b>
<b>A6</b>	Sobreendeudamiento de los socios.	<b>0,083</b>	<b>1</b>	<b>0.083</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>37</b>	<b>3,10</b>

**Análisis:** El valor de 3,10 obtenido mediante el análisis de ponderación significa que la COAC tiene más amenazas que oportunidades, esto se debe a factores relacionados con el aparecimiento de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito e inestabilidad y crisis económica nacional e internacional.

<b>ENTIDAD:</b> Cooperativa De Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda					
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Administrativa					
<b>COMPONENTE:</b> Entorno de Control					
<b>PERIODO:</b> del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.					
<b>Objetivo General:</b> Determinar el grado de disciplina y estructura organizacional dentro de la cooperativa.					
<b>Objetivos Específicos</b>					
Verificar el cumplimiento de la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrollo a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.					
<b>ENTORNO DE CONTROL</b>					
Nº	Pregunta	RESPUESTA			Observaciones
		Si	No	N/A	
<b>Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>					
1	¿Se aplican los valores y lineamientos éticos en los procesos de captación, colocación y recuperación de cartera de crédito?	18	3		<b>H1:</b> Fortalecer los valores y lineamientos éticos en los principales procesos de la COAC.
2	¿Se encuentran establecidas sanciones referentes a actos fraudulentos, ilegales o pocos éticos dentro de los procesos realizados por el personal?	21			
3	¿Se realiza la toma de decisiones de acuerdo a valores éticos con integridad y responsabilidad?	21			
4	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	18	2	1	
<b>Principio 2: Ejerce la responsabilidad de supervisión</b>					
5	¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	9	12		<b>H2:</b> Escaza evaluación al personal.
6	¿La cooperativa evalúa la consistencia entre el perfil de cada puesto con la capacidad de los funcionarios de acuerdo a las funciones requeridas?	8	13		<b>H3:</b> Escaza evaluación al personal.
7	¿La Cooperativa da seguimiento a las recomendaciones del auditor interno?	21			
8	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	19	2		<b>H4:</b> Falta de actualización en el manual de la organización por cambios mínimos
9	¿La Cooperativa da seguimiento a las recomendaciones del auditor interno?	21			



10	¿Se establecen procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo?	21			<b>H5:</b> Necesita un control más estricto de los procedimientos y mecanismos que controlan la asistencia y permanencia de los empleados.
<b>Principio 3: Establece estructuras, autoridad y responsabilidades</b>					
11	¿La Cooperativa difunde la visión, misión y objetivos?	20	1		
12	¿Se toma en cuenta el presupuesto elaborado por la cooperativa para autorizar gastos e inversiones?	21			
13	¿Una vez otorgado un crédito con excepciones se realiza un seguimiento por parte de la persona encargada?	21			
14	¿Se establecen controles permanentes por parte de los supervisores de cada área de la cooperativa?	21			
<b>Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales</b>					
15	¿Se efectúa el reclutamiento del personal que labora en la entidad acorde con el cumplimiento de los requisitos establecidos?	21			
16	¿Existen políticas que estimulen el desarrollo del profesional?	21			
17	¿Se realiza programas de capacitación que esté orientado a mantener los niveles de competencia?	15	6		<b>H6:</b> Se debe planificar con mayor frecuencia y para todo el personal.
<b>Principio 5: Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas</b>					
18	¿La cooperativa realiza rendición de cuentas una vez al año a sus socios?	21			
19	¿Los trabajadores presentan un informe de sus funciones realizadas a su superior inmediato?	21			
	TOTAL	359	39	1	

## MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

AC MRC 1/5

CONFIANZA		
Baja	Media	Alta
15-50%	51-75%	76-95%
95-50%	49-25%	24-5%
Alto	Medio	Bajo
RIESGO		

**CÁLCULO**

**Nivel de confianza**

$$CF = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje total}} * 100\%$$

$$CF = \frac{PO}{PT} * 100\% = \frac{359}{399} * 100 = \mathbf{90\%}$$

**Nivel de Riesgo**

$$NR = 100\% - CF =$$

$$NR = 100\% - 90\% = \mathbf{10\%}$$

Análisis: Al analizar el componente entorno de control se identifica un nivel de confianza alto representado por el 90% y un nivel de riesgo bajo del 10% esto debido a una escasa evaluación al personal, la falta de actualización en el manual de la organización, necesidades de mayores capacitaciones al personal.

**ENTIDAD:** Cooperativa De Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda  
**TIPO DE AUDITORÍA:** Administrativa  
**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos  
**PERIODO:** del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.  
**Objetivo General:** Identificar la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identifican, analiza y trata los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

**Objetivos Específicos**

Analizar los factores internos y externos que puedan afectar las operaciones de la Cooperativa

Nº	Pregunta	RESPUESTA			Observaciones
		Si	No	N/A	
<b>Principio 6: Especifica objetivos relevantes</b>					
1	¿La cooperativa realiza de manera continua un análisis para la identificación de riesgos internos y externos?	19	2		
2	¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales?	20	1		
3	¿Se encuentran parametrizados los factores que constituyen riesgos potenciales para procesos de recuperación de cartera?	21			
<b>Principio 7: Identifica y analiza los riesgos</b>					
4	¿Los asesores de crédito están en capacidad de identificar los riesgos potenciales de los socios que solicitan créditos?	19	2		<b>H7:</b> Falta de un sistema de riesgo crediticio.
5	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	21			
6	¿La Dirección ha establecido las características de los Mapas de Riesgos?	13	8		<b>H8:</b> Escasa elaboración y manejo de mapas de riesgos
<b>Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude</b>					
7	¿El auditor interno evalúa la eficiencia y eficacia de las estrategias establecidas como respuesta al riesgo?	21			
8	¿Las acciones de respuestas al riesgo establecidas por la cooperativa se encuentran alineadas con el riesgo aceptado y las tolerancias del riesgo de la entidad?	17	4		
9	¿Se analiza el impacto de los riesgos una vez ocurridos?	16	5		<b>H9:</b> Respuesta al riesgo tardía

**Principio 9: Identifica y analiza los cambios significativos**

10	¿Los controles establecidos para evitar el riesgo se encuentra actualizado y difundido?	15	6		
11	¿Son considerados factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo del dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, crecimientos rápidos, nueva tecnología entre otros?	21			
	TOTAL	203	28		

## MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

AC MRC 2/5

CONFIANZA		
Baja	Media	Alta
15-50%	51-75%	76-95%
95-50%	49-25%	24-5%
Alto	Medio	Bajo
RIESGO		

CÁLCULO
<p><b>Nivel de confianza</b></p> $CF = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje total}} * 100\%$ $CF = \frac{PO}{PT} * 100\% = \frac{203}{231} * 100 = \mathbf{88\%}$ <p><b>Nivel de Riesgo</b></p> $NR = 100\% - CF =$ $NR = 100\% - 88\% = \mathbf{12\%}$

Análisis: Analizando el componente evaluación de riesgos se evidencian un nivel de confianza alto del 88% y un nivel de riesgo bajo del 12%, esto debido a la falta de un sistema de riesgo crediticio, a la escasa elaboración y manejo de mapas de riesgos y a la respuesta al riesgo tardía.

**ENTIDAD:** Cooperativa De Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda  
**TIPO DE AUDITORÍA:** Administrativa  
**COMPONENTE:** Actividades de control  
**PERIODO:** del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.  
**Objetivo General:** Identificar el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la Cooperativa desde la perspectiva del control interno.

**Objetivos Específicos**

- Conocer el entorno organizacional
- Identificar la práctica de, valores, conductas y reglas apropiadas que sensibilicen a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Nº	Pregunta	RESPUESTA			Observaciones
		Si	No	N/A	
	<b>Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control</b>				
1	¿Cada departamento cuenta con los flujogramas de procesos de acuerdo a las funciones a desempeñar?		21		<b>H10:</b> No se ha elaborado flujogramas por departamento
2	¿Existe una política de la Cooperativa para proteger la información calificada por la Alta Dirección como confidencial?	21			
3	¿La rotación de personal se la realiza acorde al recurso humano disponible, dando a conocer los cambios con anticipación?	17	4		<b>H11:</b> No existe frecuentemente rotación del personal
	<b>Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología</b>				
4	¿Existe procedimientos, como clave de accesos y contraseña, para restringir al acceso lógico a datos contables, programas de aplicación, sistemas operativos y entrada de datos en línea?	21			
5	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	21			
6	¿Se ha elaborado e implementado un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos?	21			
	<b>Principio 12: Despliega políticas y procedimientos</b>				
7	¿Las políticas establecidas para la aprobación de créditos que están en el manual de crédito y cobranzas son cumplidas en su totalidad?	15	6		<b>H12:</b> Falta de control

8	¿La entidad dispone de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones?	21			
	<b>Principio 13: Utiliza información relevante</b>				
9	¿Existen medidas de prevención, detección y corrección que protejan a los sistemas de información?	21			
10	¿El equipo encargado de la elaboración del POA, conoce de la normativa interna y externa?	21			
	<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>31</b>		

## MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

AC MRC 3/5

CONFIANZA		
Baja	Media	Alta
15-50%	51-75%	76-95%
95-50%	49-25%	24-5%
Alto	Medio	Bajo
RIESGO		

### CÁLCULO

#### Nivel de confianza

$$CF = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje total}} * 100\%$$

$$CF = \frac{PO}{PT} * 100\% = \frac{179}{210} * 100 = 85\%$$

#### Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - CF =$$

$$NR = 100\% - 85\% = 15\%$$

Análisis: Al analizar las actividades de control se obtuvo un nivel de confianza alta del 85% y un nivel de riesgo bajo del 15% esto debido a que no se ha elaborado flujogramas por departamento, no se efectúa frecuentemente rotación del personal en áreas pertinentes, y por falta de control en políticas crediticias.



**ENTIDAD:** Cooperativa De Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda  
**TIPO DE AUDITORÍA:** Administrativa  
**COMPONENTE:** Información y Comunicación  
**PERIODO:** del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.  
**Objetivo General:** Identificar los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad.

**Objetivos Específicos**

Determinar las formas en que se obtiene la información interna y externa  
 Conocer los suministros de información utilizados.

Nº	Pregunta	RESPUESTA			Observaciones
		Si	No	N/A	
<b>Principio 14: Se comunica internamente</b>					
1	La información relevante es captada, procesada y transmitida de tal modo que llega oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.	17	4		<b>H13: Mejorar el manejo en los sistemas de información</b>
2	La comunicación es inherente a los sistemas de información.	16	5		
3	Las personas conocen a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.	17	4		<b>H14: Mejorar la información interna</b>
4	Los informes se transmiten adecuadamente a través de una comunicación eficaz., incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal	17	4		
5	La entidad dispone de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos.	15	6		
<b>Principio 15: Se comunica con el exterior</b>					
6	¿La información es entregada de manera correcta y oportuna al usuario correspondiente?	21			
7	¿Se ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades con los órganos de control?	21			
8	¿La entidad posee una página web, en donde se publique las actividades realizadas o planificadas?	21			
	<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>23</b>		

## MATRIZ DE RIEGO Y CONFIANZA

AC MRC 4/5

CONFIANZA		
Baja	Media	Alta
15-50%	51-75%	76-95%
95-50%	49-25%	24-5%
Alto	Medio	Bajo
RIESGO		

CÁLCULO
<b>Nivel de confianza</b>
$CF = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje total}} * 100\%$
$CF = \frac{PO}{PT} * 100\% = \frac{145}{168} * 100 = 86\%$
<b>Nivel de Riesgo</b>
$NR = 100\% - CF =$
$NR = 100\% - 86\% = 14\%$

Análisis: Al analizar el componente de información y comunicación se ha obtenido un nivel de confianza alto del 86% y un nivel de riesgo bajo con el 14% este último debido al débil manejo en los sistemas de información interno de la Cooperativa.

**ENTIDAD:** Cooperativa De Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda  
**TIPO DE AUDITORÍA:** Administrativa  
**COMPONENTE:** Seguimiento  
**PERIODO:** del 1 de enero al 31 de diciembre 2017.  
**Objetivo General:** Identificar procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

### Objetivos Específicos

Evaluar la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo  
 Observar el funcionamiento de los diversos controles

Nº	Pregunta	RESPUESTA			Observaciones
		Si	No	N/A	
<b>Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o independientes</b>					
1	¿Constan dentro de los manuales y reglamentos de cada área la realización de evaluaciones periódicas al personal?	21			
2	¿Existe una persona encargada de la supervisión de las actividades del personal?	21			
3	¿Se realizan constataciones físicas de los activos?	21			
4	¿El Consejo de Administración revisa y analiza los informes del Gerente?	21			
5	¿El auditor interno permanece realizando exámenes especiales a las cuentas más relevantes para la cooperativa?	21			
6	¿Se da seguimiento a la aplicación de estrategias que permitan cumplir las recomendaciones de auditoría interna?	21			
<b>Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias</b>					
7	¿Se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y a sus responsables, para tomar las medidas necesarias?	21			
8	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	19	2		<b>H15:</b> Mejorar el manejo de controles internos para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración
9	¿Los trabajadores informan las deficiencias encontradas en sus puestos de trabajo?	21			
	TOTAL	187	2		

## MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

AC MRC 5/5

CONFIANZA		
Baja	Media	Alta
15-50%	51-75%	76-95%
95-50%	49-25%	24-5%
Alto	Medio	Bajo
RIESGO		

### CÁLCULO

#### Nivel de confianza

$$CF = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje total}} * 100\%$$

$$CF = \frac{PO}{PT} * 100\% = \frac{187}{189} * 100 = 99\%$$

#### Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - CF =$$

$$NR = 100\% - 99\% = 1\%$$

### Análisis:

Al analizar el componente seguimiento a través del cuestionario de control interno, se puede evidenciar un nivel de confianza alto con el 99% y un nivel de riesgo bajo con el 1%. Los directivos deben mejorar el manejo de controles internos para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración.

#### 4.2.2.2 FASE II: EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

<b>Entidad:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda			
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría			
<b>Componente:</b>	Administrativa			
<b>Objetivo General:</b> Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.				
<b>Objetivos Específicos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el hecho que se analiza</li> <li>• Describir ese hecho</li> <li>• Descomponerlo para percibir todos sus hechos y detalles.</li> <li>• Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento</li> <li>• Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación, seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias.</li> </ul>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA
	<b>PLANIFICACIÓN</b>			
01	Elabore la Hoja de Hallazgos de cada componente del Control Interno.	AC HH	J.M.M.G	12/09/2018
02	Elabore indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía	AC IG	J.M.M.G	24/09/2018
03	Analice indicadores financieros	AC IF	J.M.M.G	4/10/2018
<b>ELABORADO POR: J.M.M.G</b>			<b>FECHA: 12/09/2018</b>	
<b>REVISADO POR: CE-DV</b>			<b>FECHA: 07/11/2018</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS

AC HH 1/9

**H1:** Falta en el fortalecimiento de los valores y lineamientos éticos en los principales procesos de la COAC.

**Condición:** Falta de estrategias de información para comunicar y fortalecer el cumplimiento de los valores éticos.

**Criterio: 200-01 Integridad y valores éticos:** La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

**Causa:** Disminuye la calidad del sistema de control interno en su conjunto

**Efecto:** Afecta al diseño, administración y monitoreo de otros componentes

**Conclusión:** La máxima autoridad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y a combatir la corrupción.

**Recomendación:** La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

<b>H2: Falta de actualización en el manual de la organización por cambios mínimos.</b>
<b>Condición:</b> Estructura y manual organizativo desactualizado
<b>Criterio: 200-04 Estructura organizativa:</b> La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.
<b>Causa:</b> Falta de control en la elaboración del manual y estructura organizacional
Efecto: Incumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
<b>Conclusión:</b> La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc
<b>Recomendación:</b> La COAC debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

<b>H3: Escaza evaluación al personal.</b>
<b>Condición:</b> Escaza evaluación del desempeño del personal bajo criterios técnicos en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo
<b>Criterio:</b> (Del toro, Fonteboa, Armada , & Santos , 2005) mencionan: La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.
<b>Causa:</b> Falta de políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño.
<b>Efecto:</b> No se identifica las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.
<b>Conclusión:</b> Los responsables deberán evaluar el desempeño del personal bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.
<b>Recomendación:</b> El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.



<b>H4:</b> Falta de control en la asistencia y permanencia de los empleados
<b>Condición:</b> Falta de control y supervisión de los empleados
<b>Criterio: 200-03 Políticas y prácticas de talento humano:</b> La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.
<b>Causa:</b> Falta de supervisión en los procedimientos y mecanismos que controlan la asistencia y permanencia de los empleados.
<b>Efecto:</b> Cargos y funciones sin un responsable directo.
<b>Conclusión:</b> El establecimiento de mecanismos de control de asistencia deberá estar en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.
<b>Recomendación:</b> El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

**H5:** Falta de un sistema de riesgo crediticio.

**Condición:** No se ha elaborado modelos ni procedimientos de monitoreo de riesgos para la colocación y recuperación de la cartera de crédito.

**Criterio: 300-03 Valoración de los riesgos:** La administración del riesgo de crédito maximiza la tasa de rendimiento ajustada por el riesgo, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites aceptables. (Valencia & Zambrano, 2012)

**Causa:** No utiliza métodos o herramientas que le permitan determinar la probabilidad de que un crédito con una calificación determinada cambie de calificación crediticia durante un período específico

**Efecto:** Nivel de cartera morosa alto.

**Conclusión:** El manejo de una administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria.

**Recomendación:** La Cooperativa debe conocer la aplicación de modelos y herramientas eficientes para la administración y control del riesgo de crédito según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, es necesario que desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas.

<b>H6:</b> Respuesta al riesgo tardía
<b>Condición:</b> Escaso análisis de las actividades que se realiza en cada etapa del proceso administrativo- operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso.
<b>Criterio: 300-04 Respuesta al riesgo:</b> Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la entidad financiera en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la Cooperativa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de sus metas.
<b>Causa:</b> Falta de análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.
<b>Efecto:</b> No se identifica rigurosamente cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de la COAC y con ello detectar la posibilidad de una pérdida.
<b>Conclusión:</b> La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.”
<b>Recomendación:</b> Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

<b>H7:</b> No se ha elaborado flujogramas por departamento
<b>Condición:</b> La Cooperativa no ha establecido y elaborado diagramas de procesos para cada departamento.
<b>Criterio: 200-04 Estructura organizativa:</b> Los flujogramas departamentales son importantes porque permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.
<b>Causa:</b> La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.
<b>Efecto:</b> Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.
<b>Conclusión:</b> El diagrama de procesos facilitará la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales
<b>Recomendación:</b> La elaboración de diagramas de flujo en cada departamento ayudará a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración

<b>H8:</b> No existe frecuentemente rotación del personal
<b>Condición:</b> No existen cambios periódicos de tareas con funciones similares dentro de la Cooperativa.
<b>Criterio 407-07 Rotación de personal:</b> Los cambios periódicos de tareas a los empleados con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable.
<b>Causa:</b> No se establecen acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias
<b>Efecto:</b> No disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.
<b>Conclusión:</b> La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.
<b>Recomendación:</b> Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

<b>H9:</b> Falta de sistemas de información
<b>Condición:</b> El sistema no se estructura en canales de transmisión de datos e información
<b>Criterio: 500-01 Controles sobre sistemas de información:</b> El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.
<b>Causa:</b> No se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando
<b>Efecto:</b> No apoya a las estrategias, la misión, la política y los objetivos de la entidad.
<b>Conclusión:</b> Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.
<b>Recomendación:</b> Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

**PRODUCTIVIDAD**

- **Ingreso generado por personal anualmente**

Tasa de variación del ingreso que genera el personal cada año =  $\left(\frac{\text{Ingreso}_{2017}}{\text{Ingreso}_{2016}} - 1\right) * 100$

Tasa de variación del ingreso que genera el personal cada año =  $\left(\frac{62641}{64665} - 1\right) * 100$

Tasa de variación del ingreso que genera el personal cada año = -3%

**Interpretación:**

El año 2017 sufrió una disminución del 3% en relación al año 2016 en los ingresos por personal.

**EFICIENCIA**

- **Cartera por asesor**

Tasa de variación Cartera por asesor =  $\left(\frac{\text{Cartera por asesor}_{2017}}{\text{Cartera por asesor}_{2016}} - 1\right) * 100$

Tasa de variación Cartera por asesor =  $\left(\frac{1.832.427}{1.687.819} - 1\right) * 100$

Tasa de variación Cartera por asesor = 8,57%

**Interpretación:**

El valor de 8,57% representa el incremento de la cartera por asesor del año 2017 en comparación con el año 2016.

- **Capacitaciones por personal**

Tasa de variación capacitaciones por personal =  $\left(\frac{\text{Cap.por personal}_{2017}}{\text{Cap.por personal}_{2016}} - 1\right) * 100$

Tasa de variación capacitaciones por personal =  $\left(\frac{343682}{312476} - 1\right) * 100$

Tasa de variación capacitaciones por personal = 10%

**Interpretación:** Al comparar el año 2017 con el año 2016 podemos observar que en gasto por capacitaciones en el año 2017 aumentó en un 10% en relación al año anterior es decir se invirtió más en entrenamiento del personal.

- **Número de Empleados**

$$\text{Tasa de variación número de empleados} = \left( \frac{T. \text{ variación N}^\circ \text{ de empl. año 2017}}{T. \text{ variación N}^\circ \text{ de empl. año 2016}} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Tasa de variación número de empleados} = \left( \frac{214}{161} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Tasa de variación número de empleados} = 32,92\%$$

**Interpretación:** El 32,92% representa el incremento de empleados en el año 2017 en comparación con el año 2016 cubriendo las necesidades de los clientes y socios.

- **Número de Asesores de Negocios**

$$\text{Tasa de variación número de asesores de negocios} = \left( \frac{T. \text{ N}^\circ \text{ de asesores año 2017}}{T. \text{ N}^\circ \text{ de asesores año 2016}} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Tasa de variación número de asesores de negocios} = \left( \frac{44}{29} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Tasa de variación número de asesores de negocios} = 51,72\%$$

**Interpretación:** La Cooperativa ha incrementado en un 51.72% el número de asesores de negocios en el año 2017 en comparación al año 2016.

## EFICACIA

Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

- **Cuentas inactivas**

$$\text{Tasa de variación cuentas inactivas} = (Ctas. \text{ inactivas } 2017 - Ctas. \text{ inactivas } 2016)$$

$$\text{Tasa de variación cuentas inactivas} = 37\% - 44\%$$

$$\text{Tasa de variación cuentas inactivas} = - 7\%$$

**Interpretación:** El 7% representa una disminución de las cuentas inactivas en el año 2017 en comparación con el año 2016.

- **Número de operaciones por R. Daquimovil**

**Interpretación:** La Cooperativa en el año 2016 no cuenta con el servicio de R. Daquimovil. Al implementarse en el año 2017 hubo 4454 operaciones hasta diciembre 2017.



- **Recaudaciones por R Daquimovil**

**Interpretación:** La Cooperativa implementa este servicio en el año 2017 donde se recaudó \$ 224.061 con el servicio de Recaudaciones por R. Daquimovil.

- **Impacto Publicidad en captaciones**

**Interpretación:** En el año 2016 no se usaron técnicas de publicidad para incrementar el número de socios a través de captaciones, pero en el año 2017 se elaboraron técnicas de marketing donde en diciembre 2017 se logró obtener un impacto del 1.25%

## ECONOMÍA

- **Gasto Operativo por colaborador**

**Interpretación:** Solamente en el año 2017 se obtuvo \$32,095 en gastos operativos por colaborador tomando en cuenta que en el año 2016 no se utilizó este rubro. Entendiéndose a gasto operativo el dinero que la Cooperativa debe desembolsar para el desarrollo de sus actividades y que destina para mantener en actividad su condición de COAC, o en su defecto para modificar la condición de inactiva en caso que no lo esté para así volver a estar en óptimas condiciones de trabajo.

- **Remuneración anual por colaborador**

Tasa de variación Rem. Anual por colaborador =  $\left( \frac{T. \text{variación r. colab. año 2017}}{T. \text{variación r. colab. año 2016}} - 1 \right) * 100$

Tasa de variación Rem. Anual por colaborador =  $\left( \frac{10527}{11196} - 1 \right) * 100$

Tasa de variación Rem. Anual por colaborador = -5,98%

**Interpretación:** El 5,98% representa una disminución de la remuneración anual por colaborador en el año 2017 en comparación con el año 2016.

## INDICADORES DE CRECIMIENTO

AC IG 4/5

- **Activo Total**

Tasa de variación Activo Total = (*Activo total* 2017 – *activo total* 2016)

Tasa de variación Activo Total = 56,14% – 26,28%

Tasa de variación Activo Total = 29,86%

**Interpretación:** En el año 2017 el activo total incrementó en un 29,86% en comparación con el año 2016.

- **Cartera bruta**

Tasa de variación Cartera Bruta = (*cartera bruta* 2017 – *cartera bruta* 2016)

Tasa de variación Cartera Bruta = 64,72% – 15,82%

Tasa de variación Cartera Bruta = 48.90%

**Interpretación:** En el año 2017 la cartera bruta incremento en un 48.90% en relación al año 2016.

- **Cartera contaminada**

Tasa de variación Cartera contaminada = (*cart. conta.* 2017 – *cart. conta.* 2016)

Tasa de variación Cartera contaminada = 2,39% – 17,91%

Tasa de variación Cartera contaminada = -15,52%

**Interpretación:** En el año 2017 la cartera contaminada decrece en un 0.13% en comparación al año 2016.

- **Pasivo**

Tasa de variación Pasivo = (*pasivo* 2017 – *pasivo* 2016)

Tasa de variación Pasivo = 26,45% – 57,34%

Tasa de variación Pasivo = -30,89%

**Interpretación:** En el año 2017 el pasivo decrece en un 30,89% en comparación al año 2016.

- **Obligaciones con el público**

Tasa de variación Oblig. Con el Público = (*obligaciones 2017 – obligaciones 2016*)

Tasa de variación Oblig. Con el Público = 46,19% – 30,84%

Tasa de variación Oblig. Con el Público = 15,35%

**Interpretación:** En el año 2017 las obligaciones con el público aumentan en 15,35% en relación al año 2016.

- **Patrimonio**

Tasa de variación patrimonio = (*patrimonio 2017 – patrimonio 2016*)

Tasa de variación patrimonio = 46,65% – 38,63%

Tasa de variación patrimonio = 8,02%

**Interpretación:** En el año 2017 el patrimonio aumenta en 8,02% en relación al año 2016.

## INDICADORES FINANCIEROS

Para realizar los cálculos de los indicadores financieros se ha basado en las notas técnicas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así mismo para la clasificación de los umbrales se tomó como referencia las buenas prácticas generadas por la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ICORED). A continuación, se detalla los datos que se obtuvieron.

Tabla 13: Indicadores financieros dic 2016-dic2017

Descripción	Código	Diciembre 2016	Diciembre 2017
Riesgo	EMP		
NORMATIVO	NOR.		
Capital y Solvencia	CAP.		
Cobertura Patrimonial de Activos	NC-101	181.36 R	181.09 R
Solvencia	NC-102	13.39 V	11.80 V
Calidad de Activos	CAL.ACT.		
Índice de Morosidad Total	NCA-201	5.84 A	3.63 V
Morosidad Crédito Consumo	NCA-203	1.88 V	2.10 V
Prioritario			
Morosidad Crédito Microempresa	NCA-205	5.94 A	3.82 V
Provisiones / Cartera Improductiva	NCA-211	122.95 A	131.30 A
Eficiencia Microeconómica	EFL.MIC.		
Activos Productivos Vs Pasivos con Costo	NMA-301	107.39 R	107.05 R
Grado de Absorción	NMA-302	94.37 R	89.07 R
Gasto Personal / Activo Promedio	NMA-303	5.05 R	4.67 R
Gastos de Operación / Total Activo Promedio	NMA-304	10.07 R	8.95 R
Rentabilidad	REN.		
Resultado del ejercicio / Activo promedio ROA	NR-401	0.45 R	0.64 R
Resultado del ejercicio / Patrimonio Promedio ROE	NR-402	4.24 R	6.49 A
Liquidez	LIQ.		
Fondos Disponibles / Depósitos a Corto Plazo	NL-501	30.10 V	19.91 V
Gestión	GESTION		
ACTIVIDAD FINANCIERA	ACT.FIN.		
Colocaciones / Captaciones	AF-001	97.82 R	109.96 V
Activos Improductivos	AF-002	7.66 A	7.29 A
Dependencia de Recursos Externos	AF-003	5.04 A	10.75

**Fuente:** Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

**Elaborado por:** Janeth Morocho

## Cobertura Patrimonial de Activos

AC IF 2/4

**Tabla 14: Cobertura Patrimonial de Activos**

	Diciembre 2015.	Diciembre 2016.	Diciembre 2017.
	180,17% <b>R</b>	181,36% <b>R</b>	181,09% <b>R</b>
<b>Patrimonio</b>	\$ 5.552,000	\$ 6.934,000	\$ 10.168,000
<b>Activos inmovilizados</b>	\$ 3.802,000	\$ 3.823,000	\$ 5.615,000

**Fuente:** Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

**Elaborado por:** Janeth Morocho

<b>R</b>	Deficiente, sí el indicador es $\leq 210\%$ O $\geq -210\%$
<b>A</b>	Alerta, sí el indicador es $> 210\%$ y $< 385\%$
<b>V</b>	Bueno, sí el indicador es $\geq 385\%$

**Interpretación:** La cobertura patrimonial de los activos alcanzó 181,09% y se encuentra **deficiente**, porcentaje inferior al año anterior, ya que el patrimonio creció en 46,64% y los activos inmovilizados netos crecieron en 46,86%.

- **Solvencia**

**Tabla 15: Solvencia**

	Diciembre 2015.	Diciembre 2016.	Diciembre 2017.
	12,10% <b>V</b>	13,39% <b>V</b>	11,80% <b>V</b>
<b>Patrimonio Técnico Constituido</b>	\$ 5.276,000	\$ 6.792,000	\$ 9.857,000
<b>Activos ponderados por riesgos</b>	\$ 43.596,000	\$ 50.738,000	\$ 83.523,000

**Fuente:** Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

**Elaborado por:** Janeth Morocho

<b>R</b>	Deficiente, sí el indicador es $< 9\%$
<b>A</b>	Alerta,
<b>V</b>	Bueno, sí el indicador es $> 9\%$

**Interpretación:** El indicador de solvencia alcanzó 11,80% y se encuentra en estado **bueno**, porcentaje inferior al año anterior, ya que el patrimonio técnico constituido creció en 45,13% y los activos y contingentes ponderados por riesgo crecieron en el 64,62%.

## Morosidad

AC IF 3/4

Tabla 16: Morosidad

	Diciembre 2015.	Diciembre 2016.	Diciembre 2017.
	5,73% <b>R</b>	5,84% <b>R</b>	3,63% <b>R</b>
<b>Cartera Improductiva</b>	\$ 2.422,000	\$ 2.856,000	\$ 2.925,000
<b>Cartera Bruta</b>	\$ 42.262,000	\$ 48.947,000	\$ 80.627,000

Fuente: Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

Elaborado por: Janeth Morocho

<b>R</b>	Deficiente, sí el indicador es >6,20%
<b>A</b>	Alerta, sí está entre <=6,20% y > 4,20%
<b>V</b>	Bueno, sí es <=4,20

**Interpretación:** La morosidad de la cartera cerró al mes de diciembre 2017 con 3,63% y se encuentra en estado **bueno**, porcentaje inferior en comparación al año anterior, ya que la cartera bruta creció en un 64,72% y la cartera improductiva creció en el 2,39%, mientras que la provisión de la cartera improductiva (131,30%) cerró en estado **alerta**.

- **Grado de Absorción**

Tabla 17: Grado de absorción

	Diciembre 2015.	Diciembre 2016.	Diciembre 2017.
	86,38% <b>R</b>	94,37% <b>R</b>	89,07% <b>R</b>
<b>Gasto de operación</b>	\$ 4.814,000	\$ 5.445,000	\$ 6.868,000
<b>Margen neto financiero</b>	\$ 5.573,000	\$ 5.770,000	\$ 7.711,000

Fuente: Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

Elaborado por: Janeth Morocho

<b>R</b>	Deficiente, sí el indicador es >=79%
<b>A</b>	Alerta, sí es entre < 79% y >=68%
<b>V</b>	Bueno, sí el indicador es <68% y >=0%

**Interpretación:** El grado de absorción alcanzó 89,07% y se encuentra en estado **Deficiente**, porcentaje inferior comparado con el año anterior.

- ROA Y ROE

AC IF 4/4

**Tabla 18: ROA Y ROE**

	Diciembre 2015.		Diciembre 2016.		Diciembre 2017.	
<b>ROA</b>	1,12%	R	0,45%	R	0,64%	R
<b>ROE</b>	11,00%	V	4,24%	R	6,49%	A

**Fuente:** Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

**Elaborado por:** Janeth Morocho

ROA	R	Deficiente, sí el <1,28%
	A	Alerta, sí es entre >=1,28% y <=2,15%
	V	Bueno, sí el indicador es >2,15%
ROE	R	Deficiente, sí el indicador es <6%
	A	Alerta, sí es entre >=6% y <=9%
	V	Bueno, sí el indicador es >9%

**Interpretación:** En el ROA el resultado alcanzado fue de 0,64%, superior al período anterior y se atribuye un estado **deficiente**.

El ROE en cambio cerró en 6,49% se le atribuye un estado **alerta**, superior al año anterior demostrando mejora.

- Liquidez a corto plazo

**Tabla 19: Liquidez a corto plazo**

	Diciembre 2015.		Diciembre 2016.		Diciembre 2017.	
	17,52%	R	30,10%	R	19,91%	R
<b>Fondos disponibles</b>	\$ 4.934,000		\$ 10.396,000		\$ 10.026,000	
<b>Depósito a corto plazo</b>	\$ 28.161,000		\$ 34.533,000		\$ 50.354,000	

**Fuente:** Indicadores Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda periodo 2016-2017

**Elaborado por:** Janeth Morocho

R	Deficiente, sí el indicador es <14,5%
A	Alerta, sí está entre >14,5% y <19,00%
V	Bueno, sí el indicador es >=19%

**Interpretación:** La liquidez a corto plazo alcanzó 19,91% y se encuentra en estado bueno, porcentaje inferior al año anterior, ya que los fondos disponibles se redujeron en -3,56%, pero los depósitos a corto plazo se incrementaron en 45,81%.

#### 4.2.2.3 FASE III: INFORME

<b>Entidad:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda				
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría				
<b>Componente:</b> Administrativa				
<b>Objetivo General:</b> Determinar los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría.				
<b>Objetivos Específicos:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información objetiva, independiente y confiable</li> <li>• Proporcionar conclusiones y opiniones basadas en evidencia suficiente y apropiada</li> <li>• Promover la mejora en la gestión administrativa de la Cooperativa brindando credibilidad y transparencia</li> <li>• Incentivar el cambio mediante análisis completos y recomendaciones de mejoras bien fundamentadas</li> </ul>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>REALIZADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
	<b>PLANIFICACIÓN</b>			
01	Redactar la carta de presentación al Gerente.		J.M.M. G	08/10/2018
02	Redactar el informe de Auditoría Administrativa		J.M.M. G	22/10/2018
<b>ELABORADO POR: J.M.M.G</b>			<b>FECHA: 08/10/2018</b>	
<b>REVISADO POR: CE-DV</b>			<b>FECHA: 07/11/2018</b>	



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba 22 de octubre del 2018

**ING PEDRO KHIPO**  
**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**FERNANDO DAQUILEMA LTDA**

Presente. –

De mi consideración

Se ha efectuado la Auditoría Administrativa a la **“Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA”** de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el Periodo enero – diciembre 2017 con el objetivo de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

El análisis se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y demás procedimientos considerados necesarios, para ayudar a evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas.

En el examen constan los resultados obtenido en base a un análisis, incluyendo los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones que de seguro aportará en el mejoramiento de la gestión administrativa de la **“Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema LTDA”**

Atentamente,

Sra. Janeth Morocho  
RESPONSABLE

## INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- Motivo del examen

Auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, por ser un requisito para obtener el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

- **Objetivo del examen**

Desarrollar una auditoría administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2017, para evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.

- **Alcance**

El alcance de la auditoría administrativa comprende: la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

#### **H1: Falta en el fortalecimiento de los valores y lineamientos éticos en los principales procesos de la COAC**

**Conclusión:** La máxima autoridad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y a combatir la corrupción.

**Recomendación:** La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

#### **H2: Falta de actualización en el manual de la organización por cambios mínimos**

**Conclusión:** La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el

desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc

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

### **H3: Escasa evaluación al personal.**

**Conclusión:** Los responsables deberán evaluar el desempeño del personal bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

**Recomendación:** El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

### **H4: Falta de control en la asistencia y permanencia de los empleados**

**Conclusión:** El establecimiento de mecanismos de control de asistencia deberá estar en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

**Recomendación:** El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

### **H5: Falta de un sistema de riesgo crediticio.**

**Conclusión:** El manejo de una administración eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque completo de la administración del riesgo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria.

**Recomendación:** La Cooperativa debe conocer la aplicación de modelos y herramientas eficientes para la administración y control del riesgo de crédito según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, es necesario

que desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas.

#### **H6: Respuesta al riesgo tardía**

**Conclusión:** La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.”

**Recomendación:** Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

#### **H7: No se ha elaborado flujogramas por departamento**

**Conclusión:** El diagrama de procesos facilitará la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales.

**Recomendación:** La elaboración de diagramas de flujo en cada departamento ayudará a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

#### **H8: No existe frecuentemente rotación del personal**

**Conclusión:** La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

**Recomendación:** Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

#### **H9: Falta de sistemas de información**

**Conclusión:** Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

**Recomendación:** Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

#### **H10: Ingresos generados por personal anualmente**

**Conclusión:** Indica que en el año 2016 se obtuvo mayores ingresos generados por el personal anualmente comparado con el año 2017.

**Recomendaciones:** Se definirá una escala de sueldos e incentivos, de conformidad con las leyes de la materia, de forma que se retribuya apropiadamente por la responsabilidad y dedicación con que ha sido desempeñado cada uno de los cargos.

#### **H11: Publicidad estratégica**

**Interpretación:** En el año 2016 no se usaron técnicas de publicidad para incrementar el número de socios a través de captaciones, pero en el año 2017 se elaboraron técnicas de marketing donde en dic 2017 se logró obtener un impacto del 1.25%

**Recomendaciones:** Aplicar estrategias publicitarias acorde a los gustos y preferencias del mercado objetivo, el resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con la marca y mejoran la eficacia de la comunicación.

## CONCLUSIONES

- La COAC Fernando Daquilema ha dado prioridad al análisis e interpretación de sus resultados económicos a través de la aplicación de auditorías financieras, dejando de lado la ejecución de auditorías enfocadas a la parte administrativa.
- Se evidencia la falta de estrategias de información para comunicar y fortalecer el cumplimiento de los valores éticos, dentro de la institución, así también como un documento donde se evidencia normas y principios éticos que se debe cumplir.
- Escasa evaluación con respecto al desempeño del personal bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar anualmente una auditoría administrativa que forme parte de una estrategia de cambio que requiera una clara decisión del más alto nivel con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva eficiente.
- La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
- Implementar un sistema de control interno donde se pueda evaluar cada uno de los componentes obteniendo información veraz y oportuna para la toma de decisiones asertivas de la cooperativa, el trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auditoría Superior de la Federación, (2013). *Métodos cuantitativos y cualitativos aplicados a auditoría*. Obtenido el 24 de Junio del 2017 de [http://www.asen.gob.mx/capacitacion/2013/0418-19\\_1.pdf](http://www.asen.gob.mx/capacitacion/2013/0418-19_1.pdf)
- Contraloría General del Estado. (2001). *Auditoría de Gestión*. Obtenido el 18 de Julio del 2017 de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. (2017). *Manual orgánico funcional de la COAC "Fernando Daquilema Ltda.* Riobamba: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Sistema de Hallazgos de Auditoría*. Quito: SEPS.
- Del Toro, J., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos, C. (2005). *II Programa de preparación económica para cuadros*. La Habana: CECOFIS.
- Díaz, Y., & Díaz, J. (2013). *Metodología para la auditoría administrativa*. Obtenido el 25 de Junio del 2017 de <http://miblogsauditoria.blogspot.com/>
- Estupiñán, R. (2004). *Papeles de trabajo*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y Fraudes*. (3ª ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para Organizaciones*. Perú: IICO.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. (2ª ed.). México: Pearson.
- Gonzales, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido el 18 de Mayo del 2017 de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Junta de Resolución Monetaria y Financiera. (2016). *Resolución No. 254-2016-F*. Quito: Junta de Regulación Monetaria y Financiera.
- Landsittel, D. (2013). *Control Interno - Marco Integrado resumen ejecutivo*. España: Instituto de Auditores Internos.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Deusto.
- Quisphe, G., Cárdenas, M., & Vega, P. (2016). *La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la economía*. Ambato: UTC.
- RMS. (2018). *Conoce la importancia de la auditoría para empresas*. Obtenido el 28 de Junio del 2017 de <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>
- Ruiz de Arriaga, J. (2014). *La importancia de la auditoría de gestión*. Obtenido el 08 de Julio del 2017 de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>



- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna* (3ª ed.). México: Pearson.
- Salguero, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuando de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015). *Sistemas de Hallazgos de auditoría*. Obtenido el 08 de Mayo del 2017de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/CIRCULAR%20SEPS%20IR%20DNRFPS%202015%2012440%20FINANCIERO%20POPULAR%20DEL%20SEGMENTO%204%20Y%205.pdf/1865fdcc-1512-4e01-9fb7-ca3c42a3554e>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento Exitoso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón, L. (2013). *Fundamentos de auditoría*. Madrid: Federación Internacional de Contadores IFAC.
- Vásquez. (2010). *Fundamentos de auditoría*. Madrid: Instituto internancional de contadores .
- Woccu, E. (2014). *Nuevo informe estadístico mundial sobre las cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido el 08 de Mayo del 2017de <https://www.aciamericas.coop/Nuevo-informe-estadistico-mundial?tema=8>
- Zumba, L. (2017). *Las cooperativas reportan el mejor desempeño del año*. *El Expreso*.

## LINKOGRAFÍA

- ASF, A. (2013). *Métodos cuantitativos y cualitativos aplicados a auditoría*. Obtenido de [http://www.asen.gob.mx/capacitacion/2013/0418-19\\_1.pdf](http://www.asen.gob.mx/capacitacion/2013/0418-19_1.pdf)
- CGE. (2001). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>
- Díaz , Y., & Díaz, J. (2013). *Metodología para la auditoría administrativa*. Obtenido de <http://miblogsauditoria.blogspot.com/>
- Gonzales, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- RMS. (2018). *Conoce la importancia de la auditoría para empresas*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>
- Ruíz de Arriaga , J. (2014). *La importancia de la auditoría de gestión*. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- SEPS. (2015). *Sistemas de Hallazgos de auditoría*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/CIRCULAR%20SEPS%20IR%20DNRFPS%202015%2012440%20FINANCIERO%20POPULAR%20DEL%20SEGMENTO%204%20Y%205.pdf/1865fdcc-1512-4e01-9fb7-ca3c42a3554e>
- WOCCU, E. (2014). *Nuevo informe estadístico mundial sobre las cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Nuevo-informe-estadistico-mundial?tema=8>

## ANEXOS

### Anexos 1: Indicadores estratégicos y metas

Pers.	Ord.	Objetivo	Indicador estratégico	Responsable	Periodicidad de Medición	Tendencia	Medio de Verificación	Línea Base (Octubre 2017)	METAS Dic. 2018	METAS Dic. 2019	METAS Dic. 2020
SOCIAL	1	Impulsar el desarrollo socioeconómico de socios	Ahorro promedio por socio	Gestión Social	Mensual	Creciente	Balances	326	427	548	600
	2	Consolidar el patrimonio institucional	Solvencia	C. Negocios	Mensual	Creciente	Balances	11,22%	11,76%	12,50%	12,75%
FINANCIERA	3	Alcanzar el crecimiento de pasivos y activos para lograr la visión	Monto de activos	C. Negocios	Mensual	Creciente	Balances	85.950.893	143.009.300	200.213.020	260.276.926
			Monto de Obligaciones con el público	C. Negocios	Mensual	Creciente	Balances	69.274.522	116.477.597	159.169.351	206.618.771
			Monto de cartera total	C. Negocios	Mensual	Creciente	Balances	72.571.660	112.523.331	153.031.730	191.289.663
	4	Lograr una mayor rentabilidad	Rentabilidad del patrimonio	Gerencia	Mensual	Creciente	Balances	5,75%	11,87%	4,37%	9,40%
			Rentabilidad del activo	Gerencia	Mensual	Creciente	Balances	0,65%	1,31%	0,53%	1,19%
			Morosidad	C. Negocios	Mensual	Decreciente	Balances	5,00%	3,65%	4,03%	4,05%

Pers.	Ord.	Objetivo	Indicador estratégico	Responsable	Periodicidad de Medición	Tendencia	Medio de Verificación	Línea Base (Octubre 2017)	METAS Dic. 2018	METAS Dic. 2019	METAS Dic. 2020
<b>SOCIOS Y CLIENTES</b>	5	Garantizar la calidad de atención a socios y clientes	Nivel de satisfacción de socios	C. Negocios	Anual	Creciente	Encuestas	0	65,00%	70,00%	75,00%
	6	Ampliar la cobertura y posicionamiento	Número de socios	C. Negocios	Mensual	Creciente	Base datos	84.999	101.299	121.559	145.871
			Participación de activos en segmento uno	R. Financiero	Trimestral	Creciente	Balances	1,16%	1,67%	2,09%	2,43%
			Número de agencias	Gerencia	Anual	Creciente	Resolución SEPS	15	16	17	18
<b>PROCESOS</b>	7	Gestión por procesos	% de procesos implementados	C. Procesos	Semestral	Creciente	Aprobación de gerencia	0	3%	10%	20%
	8	Institucionalizar las buenas prácticas de gobierno cooperativo	Calificación de riesgos	Gerencia	Semestral	Creciente	Informe	NA	BBB-	BB-	BB+
	9	Fortalecer el área de tecnología de la información	Promedio de transacciones por cuenta activa	C. Tecnología	Trimestral	Creciente	Reportes	4,7	5,1	5,8	6,5
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	10	Lograr empoderamiento y productividad del talento humano	Ingreso promedio generado por persona	C. Administrativo	Mensual	Creciente	Balances	11.821	12.412	7.840	9.559
			Gasto anual promedio por persona	C. Administrativo	Mensual	Decreciente	Balances	16.482	18.718	19.280	19.858

## Anexos 2: Indicadores de gestión y financieros

### AGENCIA

INDICADOR	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
<b>Riesgo Crediticio:</b>													
Índice de morosidad	5,84%	6,31%	6,61%	6,05%	6,05%	5,92%	5,86%	5,31%	5,35%	5,13%	5,00%	4,71%	3,63%
Morosidad de consumo	1,88%	1,80%	2,28%	2,17%	1,79%	2,48%	4,71%	4,24%	8,36%	7,11%	6,93%	6,62%	2,10%
Morosidad Inmobiliario	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Morosidad Microcrédito	5,94%	6,44%	6,74%	6,18%	6,20%	6,04%	5,91%	5,35%	5,25%	5,12%	5,01%	4,75%	3,82%
Índice de cobertura de cartera improductiva	123%	117%	108%	117%	116%	117%	113%	109%	104%	103%	103%	109%	131%
Tasa de provisión de cartera	2,35%	0,14%	0,14%	0,29%	0,34%	0,46%	0,57%	0,64%	0,76%	0,79%	0,92%	1,13%	1,08%
<b>Rentabilidad:</b>													
Rendimiento del activo	0,52%	0,63%	0,43%	0,41%	0,38%	0,35%	0,48%	0,50%	0,57%	0,73%	0,86%	0,77%	0,81%
Rendimiento del patrimonio	4,52%	5,65%	3,92%	3,79%	3,50%	3,26%	4,44%	4,71%	5,35%	6,86%	7,95%	7,15%	7,52%
<b>Liquidez:</b>													
Liquidez primera línea	13,63%	38,00%	37,34%	38,37%	35,47%	35,68%	39,59%	32,25%	28,08%	25,90%	23,21%	23,57%	23,02%
Liquidez general	11,59%	33,00%	30,47%	30,61%	29,11%	28,00%	29,22%	24,50%	16,95%	13,24%	9,82%	16,27%	19,91%
Liquidez corriente	23,83%	28,35%	27,03%	26,65%	27,59%	26,66%	29,79%	27,60%	23,13%	19,31%	15,82%	16,28%	18,13%
<b>Capacidad Patrimonial:</b>													
Patrimonio a activo	11,20%	10,93%	10,91%	10,76%	10,61%	10,54%	10,07%	10,12%	10,93%	11,07%	11,18%	10,76%	10,52%
PTC / Activos Ponderados por Riesgo	13,39%	13,77%	13,54%	13,33%	13,15%	12,97%	12,48%	12,28%	12,60%	12,32%	12,06%	11,82%	11,59%
Participación de A.Fijos en el Patrimonio	46,66%	45,91%	46,42%	47,25%	45,97%	47,78%	46,20%	44,17%	44,83%	43,11%	41,34%	43,46%	42,25%
Capital Social a patrimonio	46,18%	45,75%	45,35%	44,93%	44,60%	44,31%	43,67%	44,54%	40,80%	39,98%	39,32%	39,12%	38,20%
<b>Vulnerabilidad del Patrimonio:</b>													
Obligaciones Financieras a Patrimonio		42,23%	39,08%	37,04%	36,24%	29,58%	67,11%	63,48%	55,58%	52,70%	50,69%	76,65%	102,19%
Cartera improductiva a patrimonio	41,19%	43,56%	46,25%	42,74%	42,92%	42,33%	43,14%	39,37%	38,32%	37,73%	37,76%	37,04%	28,76%
<b>Estructura y Calidad de Activos</b>													

Participación de cartera en el activo	73,36%	69,90%	70,87%	70,65%	69,94%	70,20%	69,21%	70,73%	73,91%	77,05%	80,09%	80,26%	79,41%
Participación de activos fijos en el activo	5,22%	5,02%	5,06%	5,09%	4,88%	5,04%	4,65%	4,47%	4,90%	4,77%	4,62%	4,68%	4,44%
Participación activos improductivos	7,66%	7,25%	7,87%	7,66%	7,70%	7,80%	7,28%	7,62%	8,40%	8,45%	8,01%	7,78%	7,29%
Activos improductivos acido	22,90%	24,45%	23,71%	23,81%	23,12%	22,91%	22,40%	19,90%	16,12%	14,18%	12,25%	15,25%	16,14%
Activo productivo / Pasivo con costo	89,37%	87,44%	88,43%	88,18%	88,66%	88,85%	88,98%	91,92%	96,67%	99,22%	101,69%	97,88%	96,61%
<b>Estructura de Financiamiento:</b>													
% de Ahorros en O. con el Publico		40,59%	39,89%	40,53%	41,32%	41,84%	41,42%	41,65%	41,94%	41,90%	41,59%	41,64%	41,57%
% de DPF en O. con el Publico		58,91%	59,63%	59,01%	58,25%	57,75%	58,19%	57,95%	57,68%	57,74%	58,06%	58,03%	58,12%
Participacion de O. con el Publico		81,78%	82,00%	82,42%	82,87%	83,65%	80,45%	80,72%	80,69%	80,66%	80,63%	78,34%	76,06%
Participacion de O. Financieras		4,62%	4,26%	3,99%	3,84%	3,12%	6,76%	6,42%	6,07%	5,83%	5,67%	8,25%	10,75%
Participacion del Patrimonio		10,93%	10,91%	10,76%	10,61%	10,54%	10,07%	10,12%	10,93%	11,07%	11,18%	10,76%	10,52%
<b>Eficiencia Microeconómica:</b>													
Tasa eficiencia de captaciones	10,82%	10,43%	11,00%	10,69%	10,69%	10,45%	10,08%	10,02%	9,86%	9,75%	9,62%	9,30%	9,34%
Tasa eficiencia operativa	11,12%	11,31%	11,82%	11,58%	11,78%	11,59%	10,94%	10,77%	10,17%	9,66%	9,19%	8,61%	8,52%
Tasa eficiencia global	10,07%	8,70%	9,25%	9,20%	9,40%	9,37%	9,16%	9,22%	9,17%	9,09%	9,05%	8,85%	8,94%
Tasa eficiencia gastos personal	5,05%	5,18%	5,01%	4,88%	4,86%	4,82%	4,75%	4,71%	4,65%	4,64%	4,65%	4,73%	4,67%
Tasa eficiencia de ingresos	52,30%	49,64%	55,80%	54,48%	55,89%	55,27%	54,25%	54,53%	53,75%	52,95%	52,12%	51,37%	51,24%
Tasa eficiencia de socios	6,17	6,16	6,57	6,55	6,72	6,72	6,63	6,52	6,58	6,55	6,54	6,44	6,58
Grado de absorción neto	94,37%	91,28%	95,39%	96,15%	96,74%	97,29%	95,37%	95,05%	94,08%	91,92%	90,68%	91,35%	89,07%
<b>Intermediación Financiera:</b>													
Cartera / Captaciones	97,29%	92,26%	93,08%	92,27%	90,75%	90,14%	92,15%	93,02%	96,99%	100,89%	104,76%	107,98%	109,62%
<b>Eficiencia Financiera:</b>													
Tasa de interés de microcrédito	23,16%	22,46%	21,35%	21,76%	21,79%	21,97%	21,94%	22,02%	22,06%	22,04%	22,09%	22,04%	22,15%
Tasa promedio de cartera	23,00%	22,28%	21,17%	21,56%	21,60%	21,76%	21,73%	21,81%	21,82%	21,76%	21,76%	21,65%	21,71%
Tasa promedio de inversiones	6,16%	5,97%	6,07%	6,31%	5,95%	6,10%	5,84%	5,86%	5,98%	6,09%	6,17%	6,23%	6,26%
Tasa pasiva ponderada	7,06%	7,26%	6,82%	7,04%	6,93%	7,10%	6,99%	6,96%	6,95%	6,93%	6,92%	6,90%	6,87%
Margen bruto financiero	15,94%	15,02%	14,36%	14,52%	14,66%	14,67%	14,74%	14,84%	14,87%	14,83%	14,84%	14,76%	14,85%
<b>Productividad:</b>													

Ingreso generado por personal anual	64.665	67.944	64.291	65.316	62.025	64.484	63.149	63.483	61.335	60.677	61.489	61.342	62.641
Nro. Horas Asesor por crédito concedido	4	6	5	4	6	5	4	5	4	5	5	5	6
Cartera Por Asesor	1.687.819	1.736.628	1.788.737	1.720.252	1.548.826	1.545.800	1.684.865	1.758.031	1.646.548	1.623.092	1.770.040	1.715.373	1.832.427
Nro. Créditos por asesor	568	584	587	554	493	483	512	538	482	458	483	454	469
Cartera Por Personal	304.017	298.316	303.543	307.188	294.190	307.403	313.035	321.361	324.320	332.536	348.902	365.838	376.761
Captaciones Por Personal	312.476	323.339	326.113	332.936	324.174	341.041	339.703	345.471	334.377	329.608	333.051	338.792	343.682
Nro. Socios por persona	457	456	455	453	430	442	431	443	417	409	409	408	406
% Cuentas Inactivas	44%	44%	44%	41%	41%	42%	43%	43%	42%	42%	42%	42%	37%
Nro. De Operaciones por R.Daquimovil		4.573	4.057	4.809	4.725	4.995	4.933	4.586	4.566	4.670	4.256	4.219	4.454
Recaudación por R. Daquimovil		196.369	160.097	206.417	217.011	229.788	204.763	198.370	186.379	195.930	189.316	204.734	224.061
<b>Talento Humano:</b>													
Numero de empleados	161	163	165	168	179	176	183	186	198	205	208	211	214
No. Asesores de Negocios	29	28	28	30	34	35	34	34	39	42	41	45	44
Gasto Operativo por colaborador		33.730	35.875	35.584	34.664	35.642	34.257	34.620	32.968	32.126	32.050	31.511	32.095
Remuneración anual por colaborador	11.196	12.317	12.199	12.037	11.410	11.627	11.286	11.230	10.662	10.475	10.463	10.408	10.527
<b>Marketing:</b>													
Impacto Publicidad en captaciones		0,24%	0,41%	0,61%	1,28%	1,16%	1,16%	1,12%	1,13%	1,19%	1,17%	1,15%	1,25%
<b>Indicadores de crecimiento:</b>													
Activo Total	26,28%	48,68%	35,74%	38,32%	39,18%	38,06%	49,53%	48,93%	48,72%	47,02%	46,48%	51,65%	56,14%
Cartera bruta	15,82%	-7,87%	13,95%	21,74%	22,76%	25,28%	34,07%	37,92%	46,79%	52,36%	57,92%	62,95%	64,72%
Cartera Contaminada	17,91%	89,48%	95,42%	37,22%	34,88%	28,98%	35,11%	18,91%	30,45%	30,00%	32,46%	29,82%	2,39%
Pasivos	26,45%	52,40%	37,81%	40,47%	41,43%	40,12%	52,69%	51,61%	49,33%	47,28%	46,51%	52,45%	57,34%
Obligaciones con el Publico	30,84%	57,14%	41,74%	44,72%	46,03%	46,34%	47,14%	47,53%	47,40%	45,75%	45,24%	45,92%	46,19%
Patrimonio	38,63%	19,52%	19,48%	21,43%	21,45%	21,76%	24,52%	27,74%	44,00%	45,00%	46,32%	45,39%	46,65%

