



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE  
CHIMBORAZO, A JULIO DEL 2015”

**AUTORA:**

LAURA CECILIA MACHADO OBANDO

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por la Sra. LAURA CECILIA MACHADO OBANDO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Edinson Patricio Palacios Trujillo.

**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Mónica Del Pilar Miranda Salazar

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Laura Cecilia Machado Obando, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi auditoria 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, 12 de Diciembre de 2015

---

Laura Cecilia Machado Obando

C.I:060362526-0

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el Intento, también la dedico a mis hijos Jhanyer y Andrew quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

Para mis padres en especial a mi madre Elba Cecilia Obando por su apoyo, comprensión y ayuda en los momentos más difíciles ya que ellos me han inculcado lo más importante que tiene un ser humano, mis valores y mis principios.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome en todo momento en especial a Yolanda y Antonio quienes estuvieron en las adversidades que se me presentaron.

A todos mis familiares más cercanos, a mis cuñados, primos y sobrinos, a mi tía Mariana y a la señora Beatriz Tierras, quienes contribuyeron de una u otra manera para que pueda cumplir con una meta en mi vida.

*Laura Cecilia Machado Obando*

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de titulación en primer lugar me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO** por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi presidente del tribunal de trabajo de titulación, Ing. Edwin Pombosa Junes, por el apoyo brindado para el desarrollo del mismo. A mi director de tesis, Ing. Edinson Palacios Trujillo, a la Ing. Mónica Miranda Salazar miembro del tribunal, quienes con sus conocimientos, sus experiencias, su paciencia y sus motivaciones han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

*Laura Cecilia Machado Obando*

## INDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de contenido.....	vi
Indice de tablas .....	xi
Indice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Definiciones de auditoría .....	8
2.2.2 Gestión .....	9

2.2.3	Control .....	10
2.2.4	Control de gestión .....	10
2.2.5	Elementos de la gestión.....	10
2.2.6	Auditoría de gestión .....	11
2.2.7	Propósito de auditoría de gestión .....	13
2.2.7.1	Medición y comparación de logros .....	13
2.2.7.2	Control interno eficaz.....	13
2.2.7.3	Cultura de responsabilidad.....	14
2.2.7.4	Mejoramiento de la planificación .....	14
2.2.7.5	Necesidad de buen sistema de información integral.....	14
2.2.8	Herramientas de la auditoría de gestión .....	14
2.2.8.1	Equipo multidisciplinario.....	14
2.2.8.2	Control interno .....	15
2.2.8.3	Características del control interno.....	15
2.2.8.4	Objetivos del control interno.....	16
2.2.8.5	Elementos del control interno .....	17
2.2.8.6	Métodos de evaluación del control interno .....	18
2.2.8.7	Limitaciones de un sistema de control interno.....	19
2.2.8.8	El control interno en el marco de la empresa.....	20
2.2.9	Riesgo de la auditoria de gestión .....	21
2.2.10	Indicadores para la auditoria de gestión.....	22
2.2.11	Características de los indicadores de gestión .....	22
2.2.12	Clasificación De Los Indicadores De Gestión .....	23
2.2.13	El uso de indicadores en la auditoria, permite medir.....	25
2.2.14	Uso de los indicadores de gestión en la auditoria .....	26
2.2.15	Indicadores De Control De Gestión .....	26
2.2.16	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión .....	26

2.3	MUESTREO EN LA AUDITORÍA .....	27
2.3.1	De apreciación o no estadísticos .....	29
2.3.2	Estadísticos.....	29
2.3.3	Evidencias Suficientes Y Competentes.....	29
2.3.4	Elementos.....	29
2.3.5	Confiabilidad.....	30
2.4	HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....	31
2.4.1	Concepto .....	31
2.4.2	Objetivos de los hallazgos de auditoria.....	32
2.4.3	Tipos De Hallazgos .....	32
2.4.4	Importancia .....	33
2.4.5	Elementos.....	34
2.4.6	Comunicación De Hallazgos.....	35
2.4.7	Requisitos que debe contener la comunicación de hallazgos .....	35
2.4.8	Conocimiento de la entidad sobre los hallazgos .....	36
2.4.9	Atributos en la comunicación de hallazgos.....	36
2.4.10	Evaluación de los hallazgos .....	36
2.5	TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	36
2.5.1	Otras técnicas de auditoría de gestión.....	39
2.5.2	Prácticas de auditoría de gestión.....	39
2.6	PAPELES DE TRABAJO .....	40
2.7	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	43
2.7.1	Fase I: Conocimiento preliminar.....	43
2.7.1.1	Objetivos .....	43
2.7.1.2	Las tareas típicas son.....	43
2.7.1.3	Productos alcanzados .....	43
2.7.2	Fase II: Planeación .....	44

2.7.2.1	Las tareas de planificación son los siguientes.....	44
2.7.2.2	Productos alcanzados .....	44
2.7.3	Fase III: Ejecución .....	45
2.7.3.1	Objetivos .....	45
2.7.3.2	Las tareas de planificación son los siguientes.....	45
2.7.3.3	Productos alcanzados .....	45
2.7.4	Fase IV.- Informe o comunicación de resultados .....	45
2.8	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)...	46
2.8.1	Normas generales .....	46
2.8.2	Normas de ejecución del trabajo .....	47
2.8.3	Normas de información o preparación del informe .....	47
2.9	HIPÓTESIS.....	48
2.9.1	Hipótesis General.....	48
2.10	VARIABLES .....	49
2.10.1	Variable Independiente .....	49
2.10.2	Variable dependiente.....	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		50
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.2.1	Descriptiva .....	50
3.2.2	Explicativa .....	51
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.3.1	Población.....	51
3.3.2	Muestra.....	52
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	52
3.4.1	Métodos de investigación.....	52
3.4.2	Técnicas e instrumentos de investigación.....	53

3.5	RESULTADOS.....	55
3.5.1	Análisis de los resultados.....	55
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	65
4.1	TITULO.....	65
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.2.1	Antecedentes de la propuesta.....	65
4.2.2	Objetivo.....	66
4.3	ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	66
4.4	ABREVIATURAS Y MARCAS DE AUDITORIA.....	105
4.4.1	Hoja De Marcas.....	105
4.4.2	Abreviaturas.....	105
	CONCLUSIONES.....	128
	RECOMENDACIONES.....	129
	BIBLIOGRAFIA.....	130
	LINCOGRAFIA.....	131

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Confiabilidad .....	30
Tabla 2: Técnicas de gestión.....	37
Tabla 3: Estructura.....	51
Tabla 4: Realización de la auditoría de gestión .....	55
Tabla 5: Reglamento general interno de la institución .....	56
Tabla 6: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.....	57
Tabla 7: Manuales de procesos y procedimientos .....	58
Tabla 8: Sistema de comunicación interna .....	59
Tabla 9: Conocimiento de las funciones a desempeñar .....	60
Tabla 10: Planificación de reingenierías para mejora de proceso .....	61
Tabla 11: Tecnología con tecnología actual .....	62
Tabla 12: Cumplimiento de tareas planificadas.....	63
Tabla 13: Análisis de tareas planificadas.....	64

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Análisis de la realización de la auditoría de gestión.....	56
Gráfico 2: Análisis de reglamento general interno .....	57
Gráfico 3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos .....	58
Gráfico 4: Análisis de manuales, procesos y procedimientos .....	59
Gráfico 5: Análisis sistema de comunicación interna.....	60
Gráfico 6: Conocimiento de funciones a desempeñar .....	61
Gráfico 7: Planificación de reingenierías para la mejora de procesos .....	62
Gráfico 8: Análisis de tecnología actual .....	63

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una Auditoria de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo. Ltda., a Julio del 2015. Los métodos de investigación que se aplicaron para su desarrollo son los métodos: Inductivo, deductivo, analítico, experimental, sintético y estadístico porcentuado. Para la ejecución de la auditoria de gestión fue necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de las áreas a examinarse, a más de los auditores estaba integrado por especialistas en otras disciplinas, manifestando la importancia en el uso de materiales como: cuestionarios, papeles de trabajo, hojas de hallazgos entre otros. Efectuado el estudio y análisis del control interno administrativo bajo la aplicación del método COSO y en base a otros procedimientos analizados en las áreas de créditos y recursos humanos encontramos algunos importantes hallazgos. Deficiencias en los procesos administrativos y operativos, de las áreas críticas identificadas luego del análisis de elementos básicos. También se comprobó que la Cooperativa no tiene los respaldos en otros sitios fuera de la entidad para precautelar su historial en caso de siniestros.- como recomendación; toda entidad debe seleccionar y poseer capital humano especializado y actualizado permanentemente, pues al trabajar con un buen equipo de trabajo los resultados son satisfactorio y su rendimiento es productivo.

**Palabra clave:** Auditoria de gestión, coso, créditos.

---

Ing. Edinson Patricio Palacios Trujillo.

**DIRECTOR TRIBUNAL**

## **ABSTRACT**

This research work aims to develop a management audit department Credit credit union Educators Chimborazo. Ltda, to July 2015. The methods used were: inductive, deductive, analytical, experimental, synthetic and statistical. For de execution od the audit was necessary the creation of a multidisciplinary team, which, depending on the áreas to be examined more auditors was composed of specialists in other disciplines, demostrating the importance in the use of materials such as questionnaires, leaves findigs among others. Onducted the estudy and analysis of the administrative internal control under the aplicacion of the COSO method and base on other procedures discussed in the áreas of credit and human resources, we find some important weaknesses, shortcomings in administrative and operational processes of critical tasks identified after analyzing basic elements. It was also found that the cooperative does not have the backing elsewhere outside the entity to forewarn its history in case of disaster. It is recommended that any entity should select and possess specialized human capital and constantly updated, because working with a good team and the results satisfactoy performance is productive.

Keywords: audit, COSO, credit.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de examinar “la calidad de la administración”.

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad ejecutar una auditoría de gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, a Julio del 2015; lo cual permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la vida universitaria, así como también evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de los recursos que tiene como fin el logro de metas y objetivos de la entidad financiera.

La Auditoría de Gestión como todos los demás tipos de auditoría se deriva de la “Auditoría Financiera”. Aparece inicialmente como “Auditoría Operacional”, posteriormente amplía su accionar con la denominación de “Auditoría Administrativa” y finalmente evoluciona a “Auditoría de Gestión”.

La evaluación de un proceso es parte inherente al mismo; sin embargo, la Auditoría es una evaluación adicional efectuada por alguien que no es parte del aspecto evaluado y por lo tanto podría identificar aspectos de mejora de quienes hacen el proceso. Apareció así la Auditoría Administrativa que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de la administración de una empresa o entidad financiera.

En transición de la Auditoría Administrativa hacia la Auditoría de Gestión surge la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la entidad por un período de tiempo determinado.

Las líneas de acción en el campo de la gestión cooperativista abarca las siguientes: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema cooperativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, provincial, cantonal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema cooperativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la cooperativa; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión de la cooperativa en particular el Departamento de Crédito. El presente trabajo de titulación, consta de cuatro capítulos los mismos que se han desarrollado de la siguiente manera:

El Primer Capítulo denominado EL PROBLEMA que está estructurado de la siguiente manera: Planteamiento, Formulación, Delimitación, Objetivos y Justificación.

En el Segundo Capítulo denominado MARCO TEÓRICO, encontramos Los Antecedentes de Investigación, Breve Reseña Histórica de la Cooperativa, Marco Teórico, Marco Conceptual, Hipótesis, Variables de Estudio;

En el Tercer Capítulo, MARCO METODOLÓGICO; está plasmada la Metodología que contiene los Métodos y Técnicas de Investigación.

En el Cuarto Capítulo se desarrolla la Propuesta denominada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO Ltda. A Julio del 2015” la misma que conforma las Etapas de la Auditoría de Gestión tales como: Investigación Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados e Informe de la Auditoría.

Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de esta auditoría de gestión al departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo Ltda. a Julio del 2015, son inductivo, deductivo, analítico, experimental, sintético y estadístico porcentuado así como, la utilización de técnicas y procedimientos pertenecientes a la auditoría de gestión, que permitió evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de los recursos administrativos y financieros.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad es necesario para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo realizar un examen, evaluando el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo inicia su vida institucional desde el año de 1964 hasta la actualidad, periodo de tiempo que no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión, mi estudio contribuirá al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; logrando corregir las debilidades detectadas en la gestión del Departamento de Crédito.

La presente investigación pretende contribuir en el control y evaluación de la rentabilidad y beneficio cooperativista, mediante la Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito, que permitirá determinar si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo es o no una Cooperativa rentable y competitiva.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo incide la falta de una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La Auditoría de Gestión se desarrollará en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es de gran utilidad e interés la realización de una Auditoría de Gestión; en consecuencia podemos determinar que la propuesta planteada, para La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, será de gran beneficio, puesto que permitirá corregir las debilidades detectadas en el Departamento de Crédito y posteriormente adquirir eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos de una manera pertinente y oportuna.

La aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá generar nuevas estrategias para incrementar los créditos, pronosticando la demanda de los clientes más representativos en cuanto a créditos y lográndose así un mayor acercamiento entre la cooperativa y sus socios como aliados estratégicos al momento de tomar decisiones.

Además, la realización del presente trabajo se justifica debido a la factibilidad de su realización para lo cual los directivos de la cooperativa proveerán de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, con la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de talento humano y materiales así como la tecnología adecuada para el desarrollo de este estudio con el objetivo de cumplir la metas trazadas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Realizar una Auditoría de Gestión en el departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Mejorar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y ética en la gestión administrativa y operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015.

- Realizar un diagnóstico preliminar de los procesos administrativos de la cooperativa; para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes.
- Evaluar el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa a través de indicadores de Gestión del Departamento de Crédito.
- Emitir e informar a nivel Gerencial de la cooperativa los resultados obtenidos y las recomendaciones para contribuir al mejoramiento del desempeño cooperativista.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con respecto a la investigación de la Tesis, se ha realizado un enfoque con la necesidad de solucionar los problemas que existe en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015, es importante mencionar que se tomó como referencia trabajos similares de cuyas conclusiones principales son:

Vasco Amores, G. (2010), indica que: “La Auditoría de Gestión al Departamento de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército extensión Latacunga, constituye una herramienta de vital importancia para evaluar el desempeño de los procesos y actividades de este departamento; enfocada a la consecución de la economía, eficiencia y eficacia de los procesos y actividades que se desarrollan en la Escuela Politécnica.” (p.304).

Ruiz Chiluzza, J. (2010), establece que: “La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y Eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales, mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas.” (p. 335).

Porras Tenorio, M. & Chela Moncayo, M. (2012), establecen que: “En la actualidad es necesaria e importante la realización de una auditoría que abarque las actividades tanto financieras, administrativas y operacionales y demás puntos débiles que se considere en una organización en particular” (p. 217).

Vallejo Lucio, Y. & Armendáriz Araujo, C. (2011), indican que: “La Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades y otros acontecimientos relacionados” (p. 135). De acuerdo a las exposiciones anteriores se añade la importancia de la ejecución de una auditoría de gestión, en razón de constituir en una herramienta fundamental, la cual permite evaluar en forma objetiva, concreta e integral el nivel de

eficiencia, eficacia, ecología, equidad, economía y ética en la realización de las actividades y en el manejo de los recursos de toda área, empresa o entidad financiera.

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

En el mes de marzo de 1964 en la ciudad de Riobamba, nace la idea de formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito para los Educadores de parte del Sr. Alfonso Hernández Inspector de la Primera Zona de la ciudad de Riobamba; idea que contagió a un grupo de 30 educadores, quienes se convocan y forman la Pre – Cooperativa.

El Ministerio de Previsión Social y Trabajo le otorga la personería jurídica a través de Acuerdo Ministerial No. 2055 de fecha 26 de Junio de 1964 y Número de Orden 1143 de la misma fecha.

En el año 1974, pasa a funcionar en la planta baja del Edificio Vega de las calles Colón y Guayaquil, donde funcionaba también la Dirección Provincial de Educación. Debido a que el espacio físico no prestaba las comodidades para atender eficientemente a los socios, en el año 1980 pasa a funcionar en la planta baja del Edificio llamado el Reloj de Lara en las calles España y Veloz esquina.

El 8 de Octubre de 1981, se adquiere el edificio de las calles Veloz y Espejo esquina a la Familia Cedeño Corral por un valor de S/. 1.450.000,00 (un millón cuatrocientos cincuenta mil sucres), en la Presidencia del Sr. Lic. Don Eudoro Fue mayor Ruiz y la Gerencia del Profesor Cristóbal Ángel Díaz, luego de las adecuaciones necesarias la Cooperativa pasa a funcionar en su local propio.

En el período 2001 – 2002, Presidida por la Lic. Flerida Silva Chávez y la Gerencia del Lic. Hernán León Vizuete se construye el Edificio nuevo con la idea de proporcionar a los socios un servicio eficiente y de calidad.

En el mes de mayo del año 2007, la Cooperativa fue intervenida por la Dirección Nacional de Cooperativas por la ingobernabilidad existente entre sus directivos. El CPA. Galo Vinuesa fue nombrado Interventor por un período de 6 meses (mayo a octubre de 2007). En el mes de noviembre del mismo año una vez terminada la intervención convoca a elecciones para elegir a los Representantes a la Asamblea General. En el mes de diciembre del 2007 son elegidos 27 Representantes, los mismos que pasan a conformar el Consejo de Administración y Vigilancia y las Comisiones Especiales de: Crédito,

Educación, Asuntos Sociales y Deportes y Jurídico Legal. Recayendo la Presidencia del Consejo de Administración en la persona del Abg. Juan Vicente Moscoso Montero y del Consejo de Vigilancia al Ing. Pedro Fabián Cazorla Machado.

En el año 2008, se nombra como Gerente General de la Cooperativa al Ingeniero Magister César Alfonso Oña Mendoza.

Se firma el Convenio con el Banco Central del Ecuador para integrar el Sistema de Pagos Interbancarios – SPI, el mismo que nos permite pagar los sueldos de los empleados del sector público, principalmente del sector del magisterio de la provincia de Chimborazo, así como también transferencias interbancarias y el manejo de las remesas del exterior.

Se realiza una Alianza estratégica con el Banco del Austro para la implementación de un cajero automático, mismo que se cristaliza el día 25 de junio de 2010. En Febrero del mismo año, la Asamblea de Representantes institucionaliza la Gran Rifa Cooperativa.

Hasta la presente fecha, son elegidos 43 Asambleístas, de los cuales se conforma el Consejo de Administración y la Presidencia del Consejo de Vigilancia.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definiciones de auditoría**

- Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras, (2000), establece que: “Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, y, en el caso del examen de los estados financieros el correspondiente dictamen profesional” ( p. 4).
- HOLMES A, (1994) manifiesta que: “Es un proceso objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas y financiera efectuada con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones” ( p. 2).

- RAY - WHITTINGTON, (2009), expresa que: “La Auditoría es un examen de las demostraciones y de los registros administrativos, el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos” (p. 117).

Las definiciones anteriores permiten tener una noción clara sobre auditoría, manifestando que es un examen objetivo sistemático y profesional de los estados financieros de una empresa o entidad financiera siendo una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina para la organización, empresa o entidad financiera permitiendo descubrir vulnerabilidades existentes y corregirlas para un óptimo desarrollo de la misma.

### **2.2.2 Gestión**

- FRANKLIN Enrique, (2013), establece que: “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.” (p. 37).
- Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2011), dice que: “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad” (p. 11).

Se define a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permita cumplir con la misión de la entidad u organización, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida.

Es decir la gestión nos indica que se trata de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando al personal que trabaja en la empresa o entidad como recursos activos para el logro de los objetivos.

### **2.2.3 Control**

Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2011), establece que: “Control.- actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desvíos e identificar posibles acciones correctivas.”(p. 40).

Mantilla S, (2009), expresa que: “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”. (p. 11).

En base a las definiciones expuestas anteriormente podemos decir que el control dentro de toda organización resulta de vital importancia para verificar que todo se vaya desarrollando según lo previsto en los planes, en las políticas y en los programas concretos que los desarrollan. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo.

### **2.2.4 Control de gestión**

Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2011) define que: “El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y potestad de los recursos; realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, así como los beneficios de su actividad”. (p. 17).

Partiendo de la definición anterior, el control de gestión es un instrumento básico que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.5 Elementos de la gestión**

Contraloría General del Estado (2011), expresa que: Las entidades requieren de la planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad

profesional del que evalúa la gestión, en cuanto a las seis “E”: los elementos de la gestión son los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Equidad
- Ecología
- Ética

Por lo tanto, al ejecutar una auditoría de gestión es imprescindible el uso de estos seis elementos, por cuanto al verificar las actividades administrativas, operativas y financieras se debe medir el grado de cumplimiento de las mismas.

#### **2.2.6 Auditoría de gestión**

- Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2011) expresa que: “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades” (p. 36).
- Maldonado, M. (2009) manifiesta que: “La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y mejor aprovechamiento de sus recursos” (p.18).

- FRANKLIN E, (2007) dice que: “La auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”. (p. 5).

La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

### **a) Objetivos de la Auditoría de Gestión**

FRANKLIN Enrique (2007), expresa que:

- La auditoría de gestión fórmula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad con que se han utilizado los recursos materiales, humanos y financieros.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de claridad de la entidad.
- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos de producción e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determinará e identificará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y práctica contable defectuosa.
- La auditoría de gestión establece el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- Verificar que la entidad auditada cumplan con normas y demás disposiciones legales y técnicas que les son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y formulará recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

En conclusión, la auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa o entidad financiera.

### **Alcance de la Auditoría de Gestión**

Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2011) establece que: “La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes” (p.28).

En base a la definición anterior se puede establecer una diferencia entre el alcance de un examen especial que comprende únicamente a ciertos rubros cuentas o áreas, mientras que el alcance de una auditoría de gestión abarca a toda una empresa, proyecto o proceso, de manera concluyente el alcance establece el marco o límite de la auditoría.

#### **2.2.7 Propósito de auditoría de gestión**

Brealey, R. y Myers, S (1998) expresa que:

##### **2.2.7.1 Medición y comparación de logros**

Medir y comprar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá las aplicaciones de recomendaciones necesarias, al amparar de los principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

##### **2.2.7.2 Control interno eficaz**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueve el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administración y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

### **2.2.7.3 Cultura de responsabilidad**

Promover la cultura de responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuentas a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos del estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

### **2.2.7.4 Mejoramiento de la planificación**

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr economía, eficiencia, y eficacia en su gestión.

### **2.2.7.5 Necesidad de buen sistema de información integral**

Difundir la necesidad de poseer sistema integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirva de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

## **2.2.8 Herramientas de la auditoría de gestión**

### **2.2.8.1 Equipo multidisciplinario**

Contraloría General del Estado (2011), expresa que: Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

- **Auditores.-** de este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la Autoría de Gestión.

- **Especialistas.**- estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoria, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. (p. 42).

### 2.2.8.2 Control interno

CEPEDA Gustavo, (2002) dice que:” El Control Interno es un proceso que lo llevan a cabo las personas en todos los niveles de la organización, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, en la eficacia y eficiencia de la operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables” (p, 326).

El Sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidos adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos de los datos contables.

“El control interno comprende el Plan de Organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas de una entidad, para salvaguarda sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”. *Recuperado el 10 de Julio del 2015 de <http://www.monografias.com/trabajos94/fundamento-teorico-relacionado-control-interno-y-auditoria/fundamento-teorico-relacionado-control-interno-y-auditoria2.shtml>*.

Se puede decir también que el Control Interno es un conjunto de procesos debidamente estructurados, que deben ser aplicados en todas las actividades de una organización con el fin de que su funcionamiento armónico coadyuve al logro de las metas y objetivos propuestos.

### 2.2.8.3 Características del control interno

- El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacional de la empresa o negocio.

- Corresponde a la máxima autoridad de la empresa o negocio la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.
- En cada área de la empresa o negocio, el funcionario encargado de dirigir es responsable del control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la empresa o negocio.
- La unidad de control interno, o quien haga sus veces, es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno de la empresa o negocio.
- Todas las transacciones de la empresa o negocio deberán registrarse en forma exacta y oportuna. *Recuperado el 10 de Julio del 2015 de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.*

#### **2.2.8.4 Objetivos del control interno**

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional. *Recuperado el 10 de Julio del 2015 del 2015 de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.*

### **2.2.8.5 Elementos del control interno**

CEPEDA Gustavo (2002), expresa que: El control Interno C.O.S.O consta de cinco componentes relacionados con los procesos administrativos, los cuales se clasifican en:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo

#### **1. Ambiente de Control**

Se establece como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influya en las actividades del personal con respecto al control de las actividades.

- a. **Integridad y valores éticos.-** Establece pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades.
- b. **Compromiso y competencia del personal.-** Se refiere a conocimientos y habilidades que debe poseer el personal.
- c. **Delegación de Autoridad y Asignación de Funciones.-** Asignación de autoridad y responsabilidad para la ejecución de funciones en la entidad, lo que implica definir de forma clara los objetivos de la entidad de manera que las decisiones sean adoptadas por el personal apropiado.
- d. **Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

- e. **Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos.-** Son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento del personal competente, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr los objetivos.

## **2. Evaluación de Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecten adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos que pueden incidir en el logro de los objetivos de la entidad.

## **3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas (que debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas por la alta dirección.

## **4. Información y Comunicación**

- a. **Información.-** Así como es necesario que todos los agentes conozcan las funciones y responsabilidades que les corresponde desempeñar en la entidad, es fundamental que cuenten con la información completa y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones, hacia el mejor logro de sus objetivos.
- b. **Comunicación.-** La comunicación es inherente a la información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y de control. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

## **5. Supervisión y Monitoreo**

Todo el proceso debe ser supervisado, incluyéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

### **2.2.8.6 Métodos de evaluación del control interno**

LEONARD William (1983), dice que: Para evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

1. **Cuestionario:** consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.
2. **Flujogramas:** Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Es método más técnico y remediador para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe la vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.
3. **Matrices.-** el uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades del control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:
  - Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeña.
  - Evaluación colateral de control interno.
4. **Combinación de métodos.-** ninguno de los métodos por sí solos, permite la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

#### **2.2.8.7 Limitaciones de un sistema de control interno**

SCHUSTER José (1992), expresa que: "Ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad "razonable" de que el objetivo se logre; estas limitaciones incluyen:

- El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficioso;
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales;
- El error humano debido a malentendidos, descuidos y fatiga;

- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

En cuanto al primer factor, debemos tener en cuenta que el costo del control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control. Por lo tanto, si un control se descarta por no ser, en los términos explicados, costo-beneficioso pueden producirse errores o fraudes en aquello que por no ser costo-beneficioso no se controla.

El segundo factor está relacionado con el hecho de que los controles se establecen para las transacciones repetitivas y no para lo extraordinario. Cuando lo extraordinario surge, existe la posibilidad de que el sistema de control no sepa cómo responder, y no nos estamos refiriendo solamente a lo automatizado o a las normas, sino también al comportamiento de las personas frente a una situación no esperada.

El tercer factor se explica por sí mismo, por colusión se entiende el hecho por el cual dos o más personas se ponen de acuerdo para violar un control cuyo cumplimiento depende de estas personas. Si el control se basa en la oposición de intereses contrapuestos y las personas que tienen estos intereses se ponen de acuerdo para cometer un fraude, no ejecutando el control o violándolo adrede, no hay sistema de control interno que sea invulnerable en cuanto a su prevención o detección inmediata; si es posible que lo detecte con posterioridad."

Las limitaciones del control interno tienen origen por la no adaptación al entorno donde es aplicado dicho sistema, se menciona también que el control interno debe estar preparado para afrontar situaciones inesperadas y no solo repetitivas, la importancia de establecer funciones totalmente independientes de los sectores operativos con el propósito de verificar el efectivo cumplimiento de los controles establecidos, ayudara al cumplimiento de objetivos.

#### **2.2.8.8 El control interno en el marco de la empresa**

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado. *Recuperado 9 de Julio del 2015 de <http://es.slideshare.net/jesusavalosescalante/control-interno-power-point>*

### **2.2.9 Riesgo de la auditoría de gestión**

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

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

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

- a. **Riesgo inherente:** de que ocurran importantes generadas por las características de la entidad u organismo.
- b. **Riesgo de control.-** de que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- c. **Riesgo de Detección.-** de que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros.
- Vinculados. *Recuperado el 14 de Julio de 2015 de <http://es.slideshare.net/DIANAARIZA1990/auditoria-de-gestion-17084625>*

#### **2.2.10 Indicadores para la auditoria de gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Establecer un sistema de indicadores debe involucrar procesos operativos como los administrativos en una organización y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos. *Recuperado 14 de Julio de 2015 de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>*

#### **2.2.11 Características de los indicadores de gestión**

##### **Simplicidad.**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

##### **Adecuación.**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrara la desviación real del nivel deseado.

**Validez en el tiempo.**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

**Participación de los usuarios.**

Habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesaria para su ejecución.

**Utilidad.**

Posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

**Oportunidad.**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

**2.2.12 Clasificación De Los Indicadores De Gestión**

Contraloría General del Estado (2011), expresa que:

- **Indicadores Cuantitativos.**

Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

- **Indicadores Cualitativos**

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

- **Indicadores de uso universal**

**1. Indicadores de resultado por área de desarrollo de información**

- Información del desarrollo de la gestión que se adelanta.
- Resultados y operativos y financieros de la gestión.

## **2. Indicadores estructurales.**

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

## **3. Indicadores de recursos.**

- Planifican metas y el grado de planes establecidos.
- Formulan presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

## **3. Indicadores de proceso**

- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales.

## **4. Indicadores de personal.**

- Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos ya sea en calidad, cantidad de los servicios, remuneración rotación y administración del personal.

## **5. Indicadores Interfásicos.**

- Se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sea personas jurídicas o naturales.

## **Indicadores de aprendizaje y adaptación**

Estos indicadores verifican la gestión, comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos, tecnológicos, grupales y de identidad, en las unidades de investigación. Entrenamiento, adiestramiento, innovación y desarrollo.

### **a. Indicadores Globales**

Miden el resultado en el ámbito de Institución y calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios, aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios, además evalúan los elementos de planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, metas de productividad y de gestión.

### **b. Indicadores funcionales o particulares.**

Estos indicadores deben tener presente la complejidad y variedad de funciones que se desarrollen ya que cada función debe ser medida de acuerdo a sus características considerando la entidad de que se trate.

### **c. Indicadores específicos.**

Se refieren a una función determinada, área o proceso en particular.

## **2.2.13 El uso de indicadores en la auditoría, permite medir**

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- la eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- las cantidades, cualidades y características de los bienes producidos o de los servicios prestados (eficacia)
- el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o beneficiarios (universo objetivo). (efectividad)

Todos estos aspectos deben ser evaluados y mensurados, considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización. *Recuperado de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>.*

#### **2.2.14 Uso de los indicadores de gestión en la auditoría**

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil para la realización de una auditoría de gestión, estos indicadores pueden estar ya elaborados por la empresa auditada, en este caso el auditora los analizará como parte de gestión o el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores que requieren para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión empresarial.

#### **2.2.15 Indicadores De Control De Gestión**

Pérez G. (2007) expresa que: Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad) (p. 34).

Puede decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a toda organización un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

#### **2.2.16 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación. *Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>*

### **2.3 MUESTREO EN LA AUDITORÍA**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoria a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoria de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral). En la auditoria de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.

- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

### **2.3.1 De apreciación o no estadísticos**

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

### **2.3.2 Estadísticos**

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

### **2.3.3 Evidencias Suficientes Y Competentes**

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### **2.3.4 Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### CLASES

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### 2.3.5 Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 1: Confiabilidad**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
Obtenida a partir de las personas o	Obtenida dentro de la entidad
Hechos independientes de la entidad	Producida por una estructura de control interno débil.
Producida por una estructura Control interno efectivo	

**Fuente:** ilustrados.com

**Elaborado:** Autor

Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

## 2.4 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Los hallazgos se concretan como resultado de la comparación entre un criterio de auditoría y la situación actual encontrada durante el examen especial. Constituye hallazgo, toda información que a juicio del auditor, le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos materiales bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe.

Los hallazgos de auditoría están relacionados con asuntos significativos e incluyen información (evidencia) suficiente, competente y pertinente, que emerge de la evaluación practicada. Generalmente los hallazgos corresponden a cualquier situación deficiente que se determina como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los resultados de las evaluaciones efectuadas y las conclusiones deben ser documentados apropiadamente, confirmando que:

- Los procedimientos programados han sido llevados a cabo satisfactoriamente;
- Los cambios a la programación inicial están plenamente identificados y autorizados;
- Están plenamente identificados las causas y efectos de las condiciones observadas.

Tratándose de hallazgos negativos, el auditor debe desarrollar recomendaciones, señalando la necesidad de efectuar mejoras, teniendo en cuenta su análisis de las causas y efectos en las condiciones identificadas. A este respecto, debe tener en cuenta: la factibilidad y costo de adoptar la recomendación (relación costo-beneficio); cursos alternativos de acción; y, efectos positivos y negativos que podrían resultar de la implementación de la recomendación. *Recuperado 12 de Julio del 2015 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Hallazgos-De-Auditoria/52935041.html>*

### 2.4.1 Concepto

Generalmente el termino hallazgo, es empleado en un sentido crítico y se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que determina el auditor mediante procedimientos de auditoria sobre determinadas actividades. Por lo tanto, abarca hechos y asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión merecen ser informados a los funcionarios responsables de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Es el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación, es decir las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Son resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

El hallazgo de auditoría es un hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de un asunto en particular, al comparar la condición (situación detectada- SER) con el criterio (deber ser). Igualmente, es una situación determinada al aplicar pruebas de auditoría que se complementará estableciendo sus causas y efectos.

Los hallazgos se constituyen en un aspecto importante en los resultados de la auditoría, toda vez que el análisis profesional y objetivo refleja la situación del auditado.

La evidencia que sustenta un hallazgo debe estar disponible y desarrollada en una forma lógica, clara y objetiva, en la que se pueda observar una narración coherente de los hechos.

#### **2.4.2 Objetivos de los hallazgos de auditoria**

Los hallazgos de auditoría deben referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno entre otros: ambiente de control, sistema de contabilidad, procedimientos de control, etc. Su propósito es proporcionar información útil y oportuna para la adopción de acciones correctivas.

#### **2.4.3 Tipos De Hallazgos**

##### **a. De carácter financiero - contable**

Relacionado con cuentas o rubros de los estados financieros, debiendo seguir una secuencia lógica como se presenta en dichos estados (ejemplo: caja y bancos, cuentas por cobrar, etc.)

En el caso de observaciones contenidas como salvedades en el dictamen, deberá detallarse con claridad y precisión todos los elementos de la observación.

- Observaciones sobre deficiencias de control interno financiero–contable.
- Observaciones sobre la funcionalidad del sistema contable.
- Comentarios y observaciones sobre la aplicación de normas tributarias, etc.

**b. De carácter administrativo**

- Observaciones sobre la organización de la empresa (estructura orgánica inadecuada, inexistencia de manuales de organizaciones y funciones).
- Observaciones sobre problemas de la funcionalidad de sistemas claves.
- Observaciones sobre ausencia de normas y procedimientos internos para las actividades básicas.
- Observaciones importantes sobre el sistema de información.
- Observaciones sobre insuficiencia de recursos humanos y de equipos, etc.

**c. De gestión**

- Observaciones sobre inexistencia de planes y programas.
- Observaciones sobre restricciones o problemas importantes en el logro de los objetivos y metas.
- Comentarios y observaciones sobre la gestión financiera.
- Comentarios sobre adecuados lineamientos de políticas y estrategias que merecen resaltar, etc.

**2.4.4 Importancia**

- Permite obtener evidencia documentada más completa por lo tanto menos susceptible de ser refutados por parte de la auditada.
- Permite al auditor ser más precisos en sus recomendaciones de mejoras o correctivas respecto de las deficiencias encontradas.

#### 2.4.5 Elementos

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

**a. Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es” (la realidad encontrada).

Describe lo que un auditor observa cuando examina con amplitud como se logran las metas específicas. La denominación “observaciones” se utiliza de forma general para indicar que es lo que el auditor discierne a través de la observación física, planificación, análisis y otras técnicas.

**b. Criterio:** Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación. Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser).

**c. Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. Qué originó la diferencia encontrada.

**d. Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el

logro de la meta, fines y objetivos institucionales. Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

#### **2.4.6 Comunicación De Hallazgos**

La comunicación de hallazgos es el proceso mediante el cual, una vez evidenciado las presuntas deficiencias o irregularidades, se cumple con hacerlas de conocimiento de las personas comprendidas en los mismos estén o no prestando servicios en la entidad examinada, con el objeto de brindarles la oportunidad de presentar sus aclaraciones o comentarios debidamente sustentados y facilitar el caso, la adopción oportuna de las acciones correctivas.

Los hallazgos, al ser comunicados, revelarán necesariamente la situación o hecho detectado (condición), norma, disposición o parámetro de medición transgredido (criterio); el resultado adverso o riesgo potencial identificado (efecto) así como la razón que motivo el hecho o incumplimiento establecido (causa), cuando esta última haya podido ser determinada a la fecha de la comunicación.

Para efectos de la comunicación de los hallazgos, se considerará su materialidad y/o importancia relativa, su vinculación a la participación y competencia personal del destinatario, así como en su redacción, la utilización de un lenguaje sencillo y fácilmente entendible que refiera su contenido en forma objetiva.

#### **2.4.7 Requisitos que debe contener la comunicación de hallazgos**

Los oficios de comunicación de hallazgos deben contener los siguientes aspectos:

- Reserva (directa)
- Materialidad (por escrito)

Hallazgos vinculados a la participación o competencia personal de su destinatario. Recepción acreditada o publicación en el diario de mayor circulación.

La comunicación de hallazgos de auditoría se efectúa por escrito en forma reservada y directa debiendo acreditarse su recepción.

#### **2.4.8 Conocimiento de la entidad sobre los hallazgos**

El proceso de comunicación de hallazgos será puesto oportunamente en conocimiento del titular de la entidad auditada. Con el propósito que este disponga que las áreas correspondientes que presten facilidades del caso que pudieran requerir las personas involucradas en las observaciones, para fines de la presentación de sus aclaraciones o comentarios documentados.

#### **2.4.9 Atributos en la comunicación de hallazgos**

La comunicación de hallazgos a las personas comprendidas en las observaciones deben comunicarse obligatoriamente considerando solo tres atributos, la condición, criterio y causa, mas no se incluye el efecto, por cuanto este se incluye en el informe final.

#### **2.4.10 Evaluación de los hallazgos**

Al efectuar la evaluación de los hallazgos, el auditor debe considerar varios factores relacionados con la entidad tales como: su tamaño, su complejidad, diversidad de actividades, estructura orgánica y otras características.

Por lo tanto, la comunicación de hallazgos no solamente consiste en determinar observaciones que contengan fraude u error si no también observaciones de tipo operativo gerencial.

Así como las debilidades de control interno los mismos que deben ser comunicados a la entidad. El propósito de evaluar los hallazgos de auditoría es considerar si los resultados de todos los propósitos de auditoría sustentan la razonabilidad de los saldos reflejados en los EEFF así como en el cumplimiento de metas y objetivos.

### **2.5 TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ESPARZA, Fernando (2010), expresa que: Es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y

pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Tabla 2: Técnicas de gestión**

<b>VERIFICACION</b>	<b>TECNICAS</b>
Ocular	Comparación Observación Rastreo
Verbal	Indagación Entrevista Encuesta
Escrita	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
Documental	Comprobación Calculo Revisión Selectiva
Física	Inspección

Fuente: monografias.com

Elaborado: Autor

#### a) Ocular

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- **Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, entre otros.
- **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

## **b) Verbal**

- **Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista.-** A funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- **Encuesta.-** Realizadas directamente, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

## **c) Escrita**

- **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.
- **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- **Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

## **d) Documental**

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

- **Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Revisión Selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

#### e) Física

- **Inspección.-** Técnica que involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

#### 2.5.1 Otras técnicas de auditoría de gestión

- a. **Verificación.-** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.
- b. **Investigación.-** Examina acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- c. **Evaluación.-** Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.

#### 2.5.2 Prácticas de auditoría de gestión

ESPARZA, Fernando (2010), manifiesta que:

1. **Síntomas.-** Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.

- 2. Intuición.-** Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- 3. Sospecha.-** Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.
- 4. Síntesis.-** Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- 5. Muestreo Estadístico.-** Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

## **2.6 PAPELES DE TRABAJO**

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

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

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

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.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

**Principales:**

- a. Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- b. Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

**Secundarias:**

- a. Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- b. Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- c. Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- d. Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

- e. Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- f. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

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

**a) 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.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

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

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información. *Recuperado el 14 de Julio del 2015 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5663/4/Capitulo%20%23%203.doc>.*

## **2.7 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

González Peralo, R. (2006), expresa que:

### **2.7.1 Fase I: Conocimiento preliminar**

#### **2.7.1.1 Objetivos**

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

#### **2.7.1.2 Las tareas típicas son**

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones visualizar el funcionamiento en conjunto
- Flujo de los procesos productivo o del servicio que presta.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencias de normas de trabajo
- Evaluación del sistema de Control Interno y Administrativo
- Verificar fuente de financiamientos. Etc.

#### **2.7.1.3 Productos alcanzados**

- Archivos permanentes actualizados de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategias generales de auditoria

## **2.7.2 Fase II: Planeación**

MALDONADO E. Milton K (2011), manifiesta que: “Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar la planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad, debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados”.

### **2.7.2.1 Las tareas de planificación son las siguientes**

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de auditoría de gestión.
- Evaluación de control interno relacionado con el área o componente u objeto del estudio que permite acumular información sobre funcionamiento de los controles existentes.
- A base de la fase 1 y 2 descrita, el auditor más experimentado del equipo o grupo preparará un Memorando de planificación que contendrá.

### **2.7.2.2 Productos alcanzados**

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente

### **2.7.3 Fase III: Ejecución**

#### **2.7.3.1 Objetivos**

HOLMES, A. (2009), dice que: “En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada suficiente y competente y relevante, basados en los criterios del auditor y procedimiento definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes”.

#### **2.7.3.2 Las tareas de planificación son las siguientes**

- Aplicación de programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende las aplicaciones de la tarea técnicas de auditoría tradicional, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de programas, contiene evidencia suficiente y competente y relevante.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

#### **2.7.3.3 Productos alcanzados**

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

### **2.7.4 Fase IV.- Informe o comunicación de resultados**

MALDONADO E. (2006), expresa que: “El contenido del informe de auditoría de Gestión debe expresar en forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección”.

### **Productos alcanzados**

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

## **2.8 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores. Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

1. Normas generales,
2. Normas de la ejecución del trabajo y
3. Normas de información.

El American Institute Of Certified Public Accountants creó el marco básico con las 10 siguientes normas de auditoría generalmente aceptadas:

### **2.8.1 Normas generales**

- a. Entrenamiento y capacidad profesional
- b. Independencia

c. Cuidado o esmero profesional.

1. La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.
2. En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental.
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.

Recuperado 2015 de <http://mundovirtualaudit.blogspot.com/2012/10/normas-de-auditoria-generalmente.html>

### **2.8.2 Normas de ejecución del trabajo**

d. Planeamiento y Supervisión

e. Estudio y Evaluación del Control Interno

f. Evidencia Suficiente y Competente

1. El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados rigurosamente.
2. Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.
3. Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros

### **2.8.3 Normas de información o preparación del informe**

g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

h. Consistencia

i. Revelación Suficiente

## j. Opinión del Auditor

1. El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe.
4. El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre de auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir.

Las 10 normas establecidas por el American Institute Of Certified Public Accountants incluyen términos subjetivos de medición como los siguientes: Planeación adecuada, suficiente conocimiento del control interno, evidencia suficiente y competente, y revelación adecuada. Para decidir en cada trabajo de auditoría qué es adecuado, suficiente y competente es necesario ejercer el juicio profesional.

La auditoría no puede reducirse a un aprendizaje memorístico o mecánico, el auditor debe ejercer su juicio profesional en muchos momentos de cada proyecto. Sin embargo, la formulación y la publicación de normas rigurosamente redactadas contribuyen muchísimo a elevar la calidad de la realización de auditoría, a pesar de que su aplicación exija juicio profesional.

## **2.9 HIPÓTESIS**

### **2.9.1 Hipótesis General**

La realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio de 2015, permite evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y ética en el manejo de los recursos.

## **2.10 VARIABLES**

### **2.10.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión.

### **2.10.2 Variable dependiente**

Evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y ética en el manejo de los recursos.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., y se desarrolló mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

La investigación bibliográfica y documental, para tratar los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación, se realizó consultas de fuentes primarias secundarias y de campo, tales como:

#### **a. Primarias**

La fuente primaria se utilizó para obtener datos que son los documentos proporcionados por la cooperativa, entrevistas con los directores y cuestionarios al personal.

#### **b. Secundarias**

Como fuentes secundarias se tomó en cuenta fuentes de investigación como boletines, internet, libros relacionados con el tema.

#### **c. De Campo**

En la fuente de campo se utilizó datos y estadísticas para determinar la situación de la cooperativa así como la información generada en el proceso de sus operaciones, lo que permitió obtener criterios fidedignos de su realidad, y poder conocer a fondo el problema, a fin de obtener respuestas que favorezcan la realidad de la entidad.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptiva**

La investigación descriptiva permitió conocer el entorno de la cooperativa y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas contables y administrativas, obtener el

conocimiento objetivo del problema. Sujeto de la investigación y describir la realidad de la cooperativa en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se puso en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

### 3.2.2 Explicativa

Mediante este tipo de investigación se explicaron las causas reales del problema y en qué condiciones opera, llegar a deducciones y las recomendaciones que se puedan realizar.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

El presente trabajo de investigación está integrado por toda la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., la misma que está estructurada por un Gobierno Cooperativo y una Estructura Operativa de la siguiente manera:

**Tabla 3: Estructura**

AREA	POBLACION	PORCENTAJE
Gerencia General	1	5
Departamento Administrativo	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20
Departamento Financiero	2	10
Departamento de Recaudación	4	20
Unidad de Sistemas	1	5
Servicios Generales	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

### **3.3.2 Muestra**

El total de servidores y servidoras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., no representa una población muy extensa, por lo que se consideró el universo poblacional para la aplicación de encuestas.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de esta auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., son los siguientes, considerados los más adecuados:

#### **a. Inductivo**

Se aplicó este método mediante la observación de hechos o acontecimientos de carácter particular dentro del área estudiada, con el propósito de llegar a conclusiones generales sobre la base del análisis de la información descrita de dichos fenómenos particulares.

#### **b. Deductivo**

Este método se utilizó para obtener la particularización y determinación de los elementos puntuales en el desarrollo de la auditoría, sobre la base de conceptos generales, reglamentos, leyes, paradigmas que nos proporcionan la Contabilidad, el Presupuesto, la Auditoría y todas las áreas teóricamente fundamentadas.

#### **c. Analítico**

Se utilizó este método mediante la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del área a estudiada y de la descomposición del todo en sus partes, lo que ayudó al análisis de aspectos concretos de la investigación en base a la documentación recolectada.

#### **d. Experimental**

Con la utilización de este método de investigación se elaboraron las hipótesis y diseño de la tesis, con el propósito de reproducir el objeto de estudio, controlando la problemática para probar la validez de la hipótesis.

#### **e. Sintético**

Mediante este método se analizaron los aspectos teóricos, y en base a ello se realizó una síntesis explícita de manera integral facilitando el diseño técnico de la propuesta a través de la redacción de informes e identificación de procedimientos entre los más importantes en la metodología de modelos para obtener calidad en el manejo procesos.

#### **f. Estadístico porcentuado**

Este método se utilizó para la recopilación de información, procesamiento e interpretación de datos obtenidos a través de las encuestas.

### **3.4.2 Técnicas e instrumentos de investigación**

Durante la ejecución de la auditoría de gestión es primordial el criterio profesional al actuar en calidad de auditores, mismo que servirá para establecer la utilización y combinación de las técnicas más adecuadas, que permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, a fin de obtener una base objetiva y profesional, que sustenten los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente auditoría y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **a. Observación**

La aplicación de esta técnica permitió captar los aspectos más significativos de los procesos que se desarrollan en la institución.

#### **b. Indagación**

Por medio de esta técnica se obtuvo información verbal mediante averiguaciones o conversaciones con los directores y funcionarios de la institución, permitiendo tener una idea más clara sobre el fenómeno en estudio.

#### **c. Encuesta**

Las encuestas se aplicaron a los funcionarios de la institución de las diferentes áreas permitiéndonos conocer los criterios y opiniones de las personas que conforman la entidad a fin de conocer sus criterios sobre el manejo administrativo de la Institución.

#### **d. Entrevista**

Por medio de esta técnica se conoció los criterios y opiniones de las personas que conforman la institución tanto a nivel directivo como operativo, a fin de evaluar las diferentes operaciones y procesos que se manejan.

#### **e. Análisis**

Mediante esta técnica de investigación se hizo una evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos en estudio con el propósito de establecer su conformidad con criterios normativos.

#### **f. Confirmación**

Con esta técnica se comunicó de manera independiente y por escrito a los funcionarios de la institución, a fin de comprobar la autenticidad de los registros y documentos.

#### **g. Tabulación**

La tabulación consistió en agrupar resultados importantes arrojados de encuestas y cuestionarios aplicados a los funcionarios de los segmentos examinados, permitiendo llegar a conclusiones.

#### **h. Comprobación**

Por medio de esta técnica de investigación se verificó la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la entidad, a fin de comprobar el cumplimiento de normas, leyes y reglamentos legales y vigentes.

#### **i. Revisión Selectiva**

De manera selectiva se revisó información, a fin de identificar operaciones fuera de lo común en el área sujeta a revisión.

#### **j. Inspección**

Con esta técnica se realizó un examen físico y ocular de activos, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de los resultados

El análisis de la información arrojada en la encuesta, y la representación gráfica de los datos permitirán analizar y comprender los mismos.

Para el análisis de cada una de las preguntas se utiliza la aplicación de office Microsoft Excel, por ser esta una herramienta importante que permitirá analizar gráficamente los resultados obtenidos.

La representación en cuadros y gráficos estadísticos mostrarán los resultados de las encuestas aplicadas a los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., que ayudan a conocer y evaluar a la administración y a las diferentes áreas de la cooperativa con el fin de obtener una conclusión de la situación actual de la misma. La figura utilizada para esta representación estadística es el pastel, que permite identificar los resultados con eficiencia y eficacia.

A continuación se muestran las tabulaciones de las encuestas realizadas a los servidores de la cooperativa, con sus respectivos cuadros, gráficos estadístico y análisis:

1. ¿Cree usted que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos de la Cooperativa?

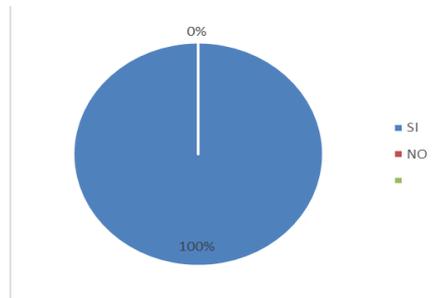
**Tabla 4: Realización de la auditoría de gestión**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	4	20	0	0	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	2	10	0	0	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 1: Análisis de la realización de la auditoría de gestión**



### Análisis

El total de la población universo encuestada equivalente al 100% expresa que la realización de una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar los procesos de la Cooperativa pues expresan que orienta a evaluar las necesidades de la institución así como el control interno, permitiéndoles un manejo más racional de los recursos y reformar las actividades que se examinen.

2. ¿Dispone la Cooperativa de un Reglamento General Interno y se ha socializado a sus funcionarios?

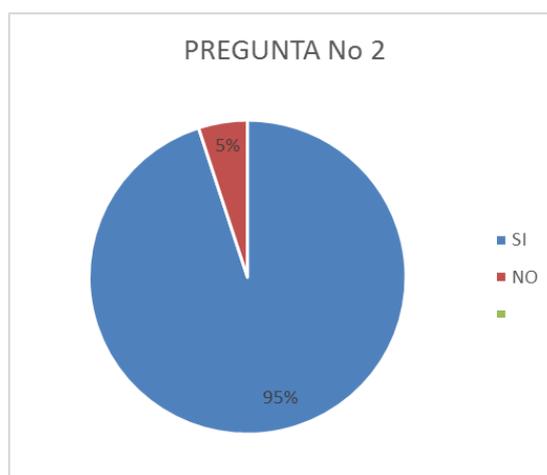
**Tabla 5: Reglamento general interno de la institución**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	4	20	0	0	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	1	5	1	5	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 2: Análisis de reglamento general interno**



**Fuente:** Cuadro No. 05  
**Elaborado por:** El Autor

### Análisis

Del universo poblacional encuestado el 95 % manifiesta que si cuentan con el Reglamento General Interno de la Cooperativa siendo estos la mayoría Jefes de Áreas Administrativas, pues expresan que sin reglamentación interna no hubieran estado orientados para cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, así como para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución.

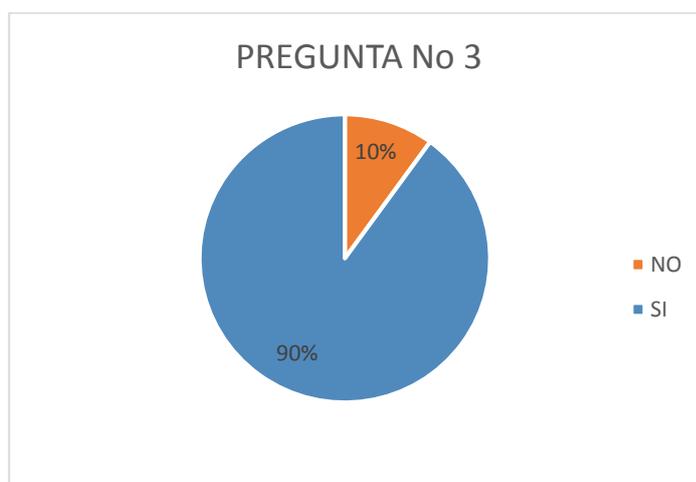
3. ¿Tiene el pleno conocimiento de la misión, visión objetivos y FODA de la institución?

**Tabla 6: Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	4	20	0	0	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	0	0	2	10	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.  
**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 3: Conocimiento de la misión, visión y objetivos**



### Análisis

El 90% del universo de la población encuestada expresa que si tiene conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos y FODA de la Cooperativa, manifiestan que es primordial saber hacia dónde está enfocada la institución y que es lo que se debe hacer para cumplir con las metas y objetivos institucionales permitiéndoles adquirir la responsabilidad y el compromiso de cumplir con todas las actividades, mientras que el 10% que es una mínima cantidad no tiene conocimiento claro de la Misión, Visión, Objetivos y FODA de la institución debido a la falta de información.

#### 4. ¿Posee la institución manuales actualizados de procesos y procedimientos?

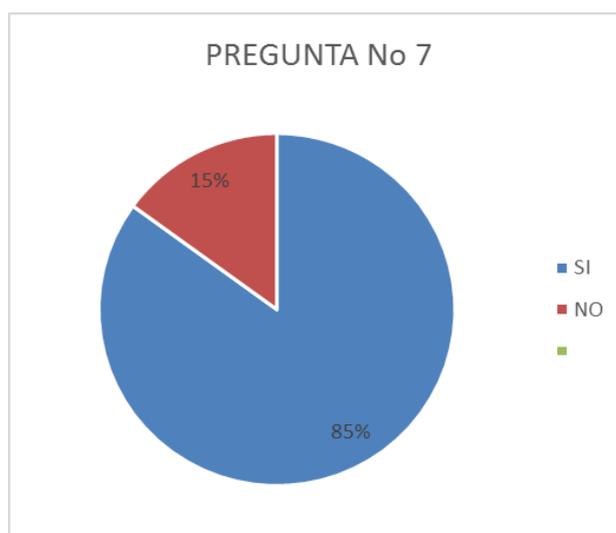
**Tabla 7: Manuales de procesos y procedimientos**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	3	15	1	5	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	0	0	2	10	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 4: Análisis de manuales, procesos y procedimientos**



**Análisis**

El 85% del total la población universo encuestada expresa que si existen, indican que cada jefe departamental es responsable de su elaboración y aplicación para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la planeación estratégica de la institución, mientras que el 15%, manifiesta que no tiene manuales de procesos y procedimientos actualizados o que de existir no han sido socializados para su aplicación ya que no tienen conocimiento alguno de los mismos.

5. ¿La institución cuenta con un adecuado y oportuno sistema de comunicación interno?

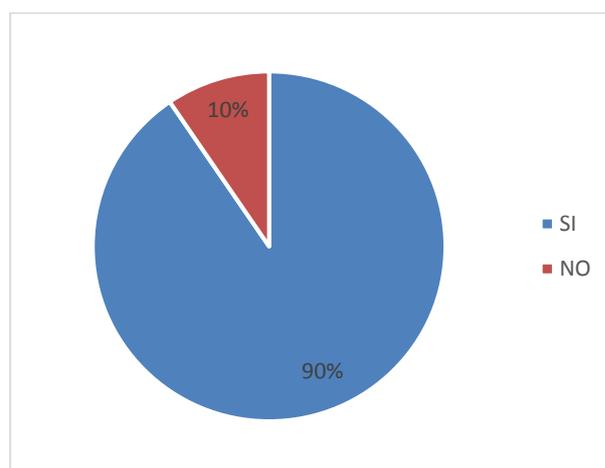
**Tabla 8: Sistema de comunicación interna**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	3	15	1	5	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	1	5	1	5	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 5: Análisis sistema de comunicación interna**



### Análisis

El 90% del universo poblacional encuestado coincide que la institución si cuenta con un oportuno y adecuado sistema de comunicación interno pues expresan que este constituye un instrumento fundamental para la gestión administrativa, ya que les permite recolectar y sistematizar información relacionada con el personal de planta, generando informes útiles para la toma de decisiones, y el 10% del universo encuestado expresa que no hay un sistema de comunicación interna adecuado y oportuno debido a que existe descoordinación entre la unidades administrativas.

6. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la institución conoce detalladamente las funciones a desempeñar?

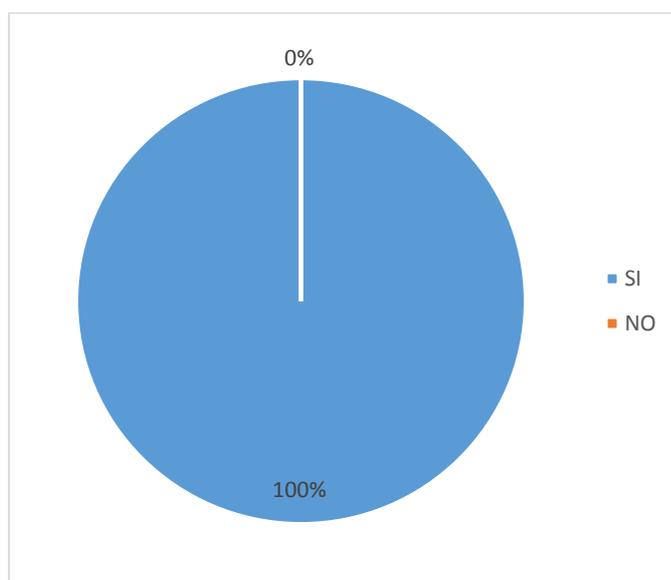
**Tabla 9: Conocimiento de las funciones a desempeñar**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	4	20	0	0	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	2	10	0	0	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 6: Conocimiento de funciones a desempeñar**



### **Análisis**

Se observa que toda la población universo encuestada el 100% conoce las funciones que deben desempeñar según el cargo que ocupa ya que manifiestan que dentro de la suscripción del contrato laboral existe una cláusula específica donde se detalla las funciones que deberá desempeñar.

7. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos que maneja la institución?

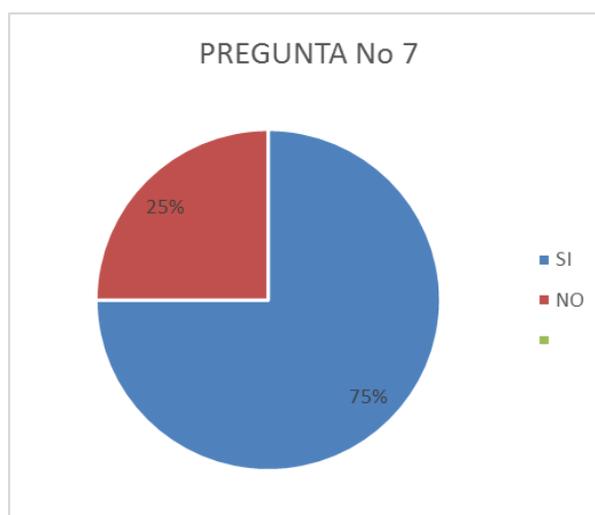
**Tabla 10: Planificación de reingenierías para mejora de proceso**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	3	15	1	5	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	2	10	2	10	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	0	0	2	10	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

### Gráfico 7: Planificación de reingenierías para la mejora de procesos



#### Análisis

Los resultados de las encuestas indican que el 75% del universo poblacional encuestado manifiesta que la cooperativa si realiza reingenierías para el mejoramiento de procesos, indican que constantemente buscan nuevas herramientas y entre ellas está la reingeniería a los procesos que de manera muy certera los canaliza al cumplimiento de los objetivos que se plantean, mientras que el 25% de la población universo encuestada expresa que no se realizan reingenierías, ya que existen procesos erróneos que siguen reincidiendo y no se crean ventajas competitivas y estratégicas para optimizarlos y con ello lograr una gestión administrativa y operacional de calidad total.

#### 8. ¿Cree usted que la institución cuenta con tecnología actual?

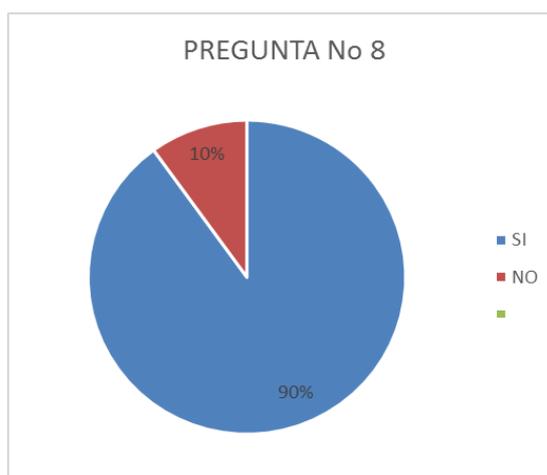
**Tabla 11: Tecnología con tecnología actual**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	4	20	0	0	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	4	20	0	0	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	0	0	2	10	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 8: Análisis de tecnología actual**



### Análisis

Del total del universo poblacional encuestado se determinó que el 90% expresa que la institución cuenta con tecnología actual para el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios, manifiestan que se ha adquirido nuevos equipos informáticos, tienen un sistema efectivo para el control de asistencia del personal, además de contar con una página institucional, mientras que el 10% del universo encuestado expresa que no existe tecnología actual en la institución, por desconocimiento de la misma.

9. ¿Cree usted que existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas por parte de cada servidor de la institución?

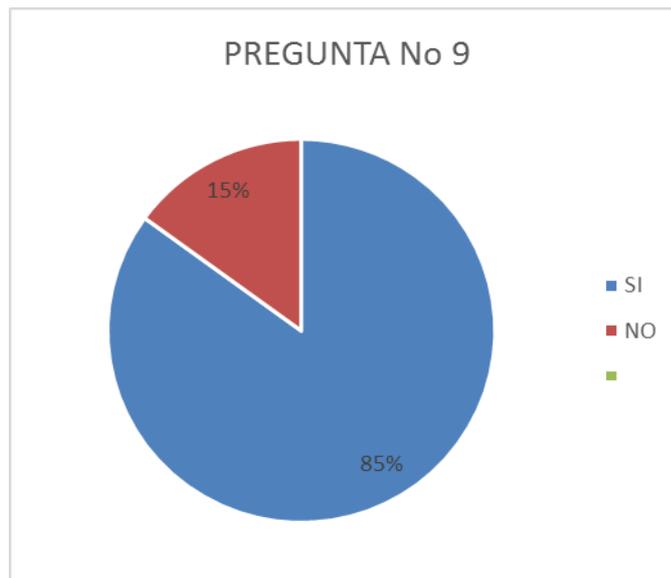
**Tabla 12: Cumplimiento de tareas planificadas**

AREA	SI	%	NO	%	TOTAL	%
Gerencia General	1	5	0	0	1	5
Departamento Administrativo	6	30	0	0	6	30
Departamento de Crédito y Cobranzas	3	15	1	5	4	20
Departamento Financiero	2	10	0	0	2	10
Departamento de Recaudación	3	15	1	5	4	20
Unidad de Sistemas	1	5	0	0	1	5
Servicios Generales	1	5	1	5	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas a los servidores de la institución.

**Elaborado por:** El Autor.

**Tabla 13: Análisis de tareas planificadas**



**Análisis**

El 85% del total la población universo encuestada expresa que si existe cumplimiento de las tareas planificadas de los funcionarios de la cooperativa, porque tienen un control y se verifica los índices de cumplimiento de sus funciones, el 15% de la población no cumple estrictamente las funciones planificadas.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

Auditoría de Gestión al departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo Ltda. A Julio de 2015.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la propuesta**

La Auditoría de Gestión se constituye en una herramienta importante encaminada a evaluar la gestión operativa y sus resultados para establecer el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades.

La Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo tiene la responsabilidad de promover la iniciativa de ahorro e inversión para mejorar el estilo de vida de sus socios, siendo esta una gestión que demanda de absoluta organización y coordinación del talento humano como principal herramienta de trabajo con el objetivo de utilizar correctamente los recursos disponibles en la ejecución de los procesos, sin embargo, en base al diagnóstico realizado, la Cooperativa presenta como uno de sus principales inconvenientes la falta de conocimiento del personal sobre las funciones que debe realizar así como el manejo inadecuado del proceso administrativo lo que trae consigo muchos inconvenientes como la descoordinación entre las diferentes unidades administrativas y financieras, base de datos desactualizada o con discordancias sobre los socios de la Cooperativa, falta de comunicación o comunicación errónea entre las unidades administrativas, falta de personal en algunas unidades administrativas para el cumplimiento de las actividades, lo cual se convierte en materia de estudio para la ejecución de una Auditoría de Gestión al departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo con el fin de evaluar y medir el grado la

eficiencia, eficacia economía y ética en todas sus operaciones y en el manejo de los recursos financieros.

### **Alcance**

La Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., comprende el estudio y análisis sobre la optimización y buen uso de los recursos en las operaciones realizadas en el área de Créditos y el Recurso Humano de la entidad.

#### **4.2.2 Objetivo**

El Objetivo General de auditar la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., es evaluar el Sistema de Control Interno para determinar el buen manejo y la optimización de los recursos de la entidad.

### **4.3 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener una coherencia y confianza razonable de los procedimientos a aplicarse en la evaluación para obtener un resultado razonable de los mismos.

Para empezar nuestro trabajo hemos iniciado con la visita preliminar para tener un conocimiento previo sobre la entidad, obtención de información y efectuar la planificación de la Auditoría elaborando los Programas de Auditoría.

Riobamba, 25 de Noviembre de 2015

Ingeniero

Cesar Oña Mendoza, MBA

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.**

Presente

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., correspondiente al período Enero a Julio 2015.

La Señora Laura Machado, realizará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva documentación, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos, por el período determinado y la estructura del Control Interno.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos

Atentamente,

Sra. Laura Machado Obando

Auditor

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>AP</b>
---	-----------

**ARCHIVO PERMANENTE**

**INDICE**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF. P/T.</b>
Conocimiento Preliminar	CP. 14/14
Análisis FODA	AF. 9/9
Plan de Auditoria	PLA.4/4
Control Interno	CI. 17/17
Abreviaturas y marcas de auditoria	HM

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CP</b>  <b>1/5</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b>	

## **FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMILAR**

### **INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA**

#### **Base legal**

Las actividades y operaciones de la COAC “Educadores de Chimborazo” Ltda., se sujetan a las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Reglamentos, Instructivos Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas en la entidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Chimborazo", fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 2055 el 26 de junio de 1964.

Transcurrido tres meses, y luego de los respectivos trámites, el Ministerio de Previsión Social y Trabajo le otorga la personería jurídica a través de Acuerdo Ministerial No. 2055 de fecha 26 de Junio de 1964 y Número de Orden 1143 de la misma fecha.

Las primeras resoluciones que este cuerpo colegiado toma son:

1. Que los aportes de ahorro sean descontados mensualmente a través del rol de pagos.
2. Que se invite a todos los maestros de la provincia a asociarse a la Cooperativa, y se encarga a cada uno de los miembros fundadores la difusión y captación de socios.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>CP</b> <b>2/5</b></p>
<p>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</p>	

### **Organigrama estructural (ANEXO 1)**

Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a. Nivel Legislativo
- b. Nivel Administrativo
- c. Nivel Ejecutivo
- d. Nivel Asesor
- e. Nivel Operativo

#### **1. Estructura Operativa**

- Gerente General
- Contadora general
- Auditor interno
- Jefe de créditos
- Administradora de sistemas
- Oficial de cumplimiento
- Asistente de contabilidad
- Asistente de crédito
- Cajera
- Secretaria general
- Secretaria de consejo

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>CP</b> <b>3/5</b></p>
<p>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</p>	

### **Organigrama estructural**

#### **2. Asamblea General de Representantes**

- a. Consejo de Administración
- b. Consejo de Vigilancia
- c. Comisiones
  - Información
  - Educación
  - Jurídico
  - Crédito
  - Balance Social

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p><b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b></p>	<p><b>CP</b> <b>4/5</b></p>
<p><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

## **MISION, VISION Y PRINCIPIOS**

### **MISION**

"Somos una Institución Financiera que promueve la iniciativa de ahorro e inversión en el magisterio para mejorar la condición de vida de los socios".

### **VISION**

En el año 2013, la Cooperativa liderará un Grupo Corporativo y estratégico para enfrentar los desafíos del futuro como una de las primeras Cooperativas del magisterio ecuatoriano.

### **PRINCIPIOS**

- Respetar a la persona humana.
- Prioridad del servicio a los clientes.
- Mejoramiento continuo.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>CP</b> <b>5/5</b></p>
<p align="center"><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

**VALORES INTITUCIONALES PERSONALES Y EMPRESARIALES**

**VALORES INSTITUCIONALES PERSONALES**

- Entusiasmo.
- Ética.
- Solidaridad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad Social.
- Compromiso.
- Confianza.
- Integridad con eficiencia.

**VALORES INSTITUCIONALES EMPRESARIALES**

- Productividad.
- Creatividad e Innovación.
- Competitividad.
- Compromiso y cultura de trabajo en equipo.
- Profesionalismo.
- Integración.
- Sanidad, prudencia y transparencia financiera.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>AF</b> <b>1/9</b></p>
<p><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

## **Análisis FODA**

### **Análisis del Entorno Interno: Fortalezas – Debilidades**

Paralelamente al análisis de oportunidades y amenazas, en un proceso de planificación estratégica es necesario realizar el análisis de fortalezas y debilidades de la Cooperativa, el cual permita un cabal conocimiento de la organización en sí misma, de sus cometidos, de sus funciones esenciales y de los procesos críticos que realiza. Los socios de la Cooperativa deben lograr un profundo entendimiento de sus funciones esenciales y de sus procesos; por ello el análisis siguiente.

#### **Fortalezas**

- Cuenta con recurso humano profesional acorde a las funciones que desempeñan.
- La Infraestructura física de la Cooperativa está ubicada en un sitio estratégico.
- La información financiera está actualizada en el sitio web y tienen acceso todos los socios
- Tiene solvencia económica para brindar créditos a los socios.
- Predisposición al cambio.
- Actualización oportuna de las reformas a las leyes.
- Autoridades emprendedoras y activas.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p align="center"><b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b></p>	<p align="center"><b>AF</b></p> <p align="center"><b>2/9</b></p>
<p align="center"><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

### **Debilidades**

Las debilidades encontradas a través del análisis FODA en la Cooperativa, son las siguientes:

- Escaso trabajo en equipo.
- Inadecuada atención al cliente.
- Falta de capacitación permanente.
- Inexistencia de manual de procedimientos contables.
- Falta de Manual de Funciones.
- Inexistencia de Código de Ética.
- Inexistencia de clasificación de riesgos.
- Inexistencia de Indicadores de Gestión.

Analizado las fortalezas, las debilidades, e identificados los procesos críticos que realiza la Cooperativa en esta etapa del proceso de planificación estratégica estamos en condiciones de definir líneas concretas y específicas de acción tendientes a eliminar o minimizar la influencia de las debilidades y maximizar las fortalezas.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>AF</b> <b>3/9</b></p>
<p><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

### **Análisis del Entorno Externo: Oportunidades – Amenazas**

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas más relevantes de la institución, que sirven de insumos para adoptar decisiones sobre objetivos, recursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

#### **Oportunidades**

- Incremento del presupuesto de acuerdo a las reformas.
- Acceso a la información por medio de la web de la Cooperativa.
- Evaluación y rendición de cuentas.
- Recursos de Autogestión.
- Tecnología de punta al alcance de los funcionarios.
- La institución cuenta con seguridad las 24 horas.
- Infraestructura física adecuada.

#### **Amenazas**

- Limitada atención a los usuarios.
- Incumplimiento de los objetivos, metas y tareas.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>AF</b> <b>4/9</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b>	

### **MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>POND</b>	<b>CLASIF</b>	<b>RESUL POND</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Recurso humano capacitado	0,04	4	0,16
2	Gente joven	0,04	3	0,12
3	Buena formación profesional	0,04	4	0,16
4	Participación del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones	0,04	3	0,12
5	Círculos de Lectura para actualización de información	0,04	3	0,12
6	Canales de comunicación abiertos tanto horizontal, vertical y de arriba hacia abajo.	0,04	4	0,16
7	Especialistas en el mercadeo masivo	0,04	3	0,12
8	Modernización de los procesos orientado a lo masivo	0,04	3	0,12
9	Identificación del mercado objetivo y su confianza	0,04	4	0,16
10	Estabilidad laboral	0,04	4	0,16
11	Mejoramiento continuo	0,04	4	0,16
12	Inversión en tecnología de información	0,04	4	0,16
13	Prevención frente a la crisis	0,04	4	0,16
14	La empresa no tiene deudas	0,04	4	0,16
15	Portafolio amplio de inversiones y solidez	0,04	3	0,12
16	Alto índice en recuperación de cartera	0,04	4	0,16
17	Convenios de cobro (Dirección de Educación)	0,04	3	0,12

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>AF</b> <b>5/9</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b>	

<b>DEBILIDADES</b>				
18	Falta de sistema de medición y reconocimiento del desempeño	0,04	2	0,08
19	Concentración de ingresos en un solo ramo	0,04	2	0,08
20	Falta de difusión de servicios adicionales a los socios	0,04	2	0,08
21	Poco espacio físico	0,04	2	0,08
22	Falta de seguimiento al cliente	0,04	1	0,04
23	Poca publicidad	0,04	1	0,04
24	Falta de compromiso por parte de los empleados a cumplir las normas y reglas de la entidad en su totalidad	0,04	1	0,04
25	Falta de disciplina	0,04	1	0,04
26	Falta de indicadores del desempeño	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		1,00		2,96

En base al resultado de 2,96, podemos decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., a pesar de que tiene más fortalezas que debilidades, las debilidades existentes no son graves y se pueden corregir por lo que recomendamos que continúen y perseveren estas acciones. Pero hacer lo posible por solucionar las debilidades para lograr fortalecer más su organización interna.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</p>	<p><b>AF</b> <b>6/9</b></p>
<p align="center"><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

**Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)**

**OPORTUNIDADES**

**1.- Nuevo entorno económico y social**

Futuro desarrollo del Cooperativismo Modernización del estado

Nuevo marco legal

Fortalecimiento del sistema financiero

Dolarización de la economía

**2.- Mercado**

Mercado definido: Magisterio Chimborazo

Estructuras convencionales en el mercado, modelo de mercadeo, tradicional por la competencia.

Bajas tasas de interés y plazos adecuados

Facilidades en: pagos y obtención de créditos a los socios.

**3.- Competencia**

A diferencia de las otras entidades financieras, esta organización tiene un mercado identificado al que presta algunos beneficios personalizados específicamente para este sector

**4.- Alianzas estratégicas**

Ampliación y crecimiento, acaparando más mercado.

Reducción del número de competidores.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p align="center"><b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b></p>	<p align="center"><b>AF</b></p> <p align="center"><b>7/9</b></p>
<p align="center"><b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b></p>	

**AMENAZAS**

**1.- Entorno económico y político**

Inestabilidad política, corrupción Inestabilidad social y económica

Alto índice de desempleo y subempleo

**2.- Nuevo modelo económico**

Falta de inversión extranjera Inadecuado marco de reformas Insuficiente apoyo de organismos internacionales

Resistencia social al cambio

**3.- Riesgo país**

Falta de cultura de previsión

Regionalismo, migración

Falta de confianza en el sistema

**4.- Competencia**

Competencia.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>AF</b> <b>8/9</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b>	

## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

1 = Amenazas importante

2 = Amenazas menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

N.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND	CLASIF	RESULT POND
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Futuro desarrollo del Cooperativismo	0,04	4	0,16
2	Modernización del estado	0,04	3	0,12
3	Nuevo marco legal	0,04	4	0,16
4	Fortalecimiento del sistema financiero	0,04	4	0,16
5	Dolarización de la economía	0,04	4	0,16
6	Mercado definido: Magisterio Chimborazo	0,04	4	0,16
7	Estructuras convencionales en el mercado, modelo de mercadeo, tradicional por la competencia.	0,04	3	0,12
8	Bajas tasas de interés y plazos adecuados	0,04	3	0,12
9	Facilidades en: pagos y obtención de créditos a los socios	0,04	4	0,16
10	Mercado identificado al que presta algunos beneficios personalizados específicamente para este sector	0,04	3	0,12
11	Ampliación y crecimiento, acaparando más mercado.SPI	0,04	4	0,16
12	Reducción del número de competidores	0,04	3	0,12

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>AF</b> <b>9/9</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA</b>	

<b>AMENAZAS</b>				
13	Inestabilidad política, corrupción	0,04	1	0,04
14	Inestabilidad social y económica	0,04	1	0,04
15	Alto índice de desempleo y subempleo	0,04	2	0,08
16	Falta de inversión extranjera	0,04	2	0,08
17	Inadecuado marco de reformas	0,04	1	0,04
18	Insuficiente apoyo de organismos internacionales	0,04	2	0,08
19	Resistencia social al cambio	0,04	1	0,04
20	Falta de cultura de previsión	0,04	1	0,04
21	Regionalismo, migración	0,04	2	0,08
22	Falta de confianza en el sistema	0,04	1	0,04
23	Competencia	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		1,00		2,32

Como resultado del análisis se obtuvo 2,32, que quiere decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., tiene más oportunidades que amenazas, pero no por ello se debería minimizar estas amenazas que al presentarse en conjunto y no estar preparado podría tener un gran impacto en la entidad.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

## FASE II. PLANIFICACION

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>		<b>PLA 1/4</b>
<b>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA</b>		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo		
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		
Período: 01 de Enero al 31 de Julio de 2015		
Preparado por: Laura Machado	Fecha: 13/11/2015	
Revisado por: Edinson Palacios	Fecha: 06/01/2016	
<b>1. Requerimiento de la auditoría</b>		
Informe de Auditoría, conclusiones y recomendaciones.		
<b>2. Fecha de intervención</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>	
Inicio del trabajo en el campo	04/11/2015	
Finalización del trabajo en el campo	19/12/2015	
Discusión del borrador del informe con funcionarios	23/12/2015	
Presentación del informe a la Dirección	24/12/2015	
Emisión del informe final de auditoría	27/12/2015	
<b>3. Equipo de auditoría</b>		
Jefe de Equipo	Laura Machado	
Supervisor	Ing. Edinson Palacios	
<b>4. Días presupuestados</b>		
40 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: - FASE I, Conocimiento Preliminar - FASE II, Planificación - FASE III, Ejecución - FASE IV, Comunicación de Resultados <b>TOTAL</b>	3 días laborables 12 días laborables 19 días laborables 6 días laborables 40 días laborables	
<b>5. Recursos financieros y materiales</b>		
5.1 Financieros		
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>	
Movilización:	100,00	
Copias e impresiones	200,00	
Anillados	10,00	
<b>TOTAL</b>	<b>310,00</b>	
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<p><b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b></p>	<p><b>PLA</b> <b>2/4</b></p>									
<p><b>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA</b></p>										
<p><b>5.2 Materiales</b></p> <p>Regla</p> <p>Lápiz bicolor</p> <p>Borrador</p> <p>Esfero</p> <p>Marcadores</p> <p>Hojas papel bond</p> <p>Computadora</p> <p>Flash Memory</p> <p>Libreta de apuntes</p>										
<p><b>6. Enfoque de la auditoria</b></p>										
<p><b>6.1 Enfoque a:</b></p> <p>La Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Chimborazo al departamento de crédito está enfocada a:</p> <p>Determinar el logro de los objetivos institucionales de conformidad a las leyes, reglamentos y demás normas aplicables a las operaciones, así como evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el uso de los recursos disponibles.</p>										
<p><b>6.2 Objetivos de la Auditoría</b></p> <p><b>Objetivos Generales</b></p> <p>Establecer el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables a los procesos de las operaciones administrativas y actividades, así como determinar si el manejo de los recursos disponibles se realizó de conformidad a los criterios de eficiencia, eficacia, economía y ética, durante el período examinado.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Comprobar el grado de cumplimiento de las disposiciones estipuladas en la Ley competente de acuerdo a los procesos.</p> <p>Verificar la existencia de métodos adecuados en las operaciones.</p>										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th><b>FIRMA</b></th> <th><b>FECHA</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Elaborado por:</b></td> <td>LM</td> <td>05/11/2015</td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por:</b></td> <td>EP</td> <td>05/11/2015</td> </tr> </tbody> </table>			<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>	<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015	<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>								
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015								
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015								

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>		<b>PLA 3/4</b>
<b>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA</b>		
<b>6.3 Alcance:</b>		
La Auditoría de Gestión se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo en el departamento de crédito, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de Julio de 2015.		
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, con anterioridad al citado período no se realizó Auditoría de Gestión por parte de la Contraloría General del Estado.		
<b>6.4 Trabajo a realizar por los auditores en las fases de auditoría:</b>		
<b>AUDITOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>DÍAS</b>
Laura Machado	- Visita previa a la Cooperativa	01
	- Notificación del inicio de la auditoría.	02
	- Visita a la Cooperativa	
	- Entrevista con la máxima autoridad, observación de actividades, operaciones y funcionamiento; revisión de información relacionada a la base legal, estructura orgánica, establecimiento de misión, visión, objetivos, metas y FODA; determinación de componentes a examinarse, parámetros e indicadores de gestión.	
	- Evaluación preliminar de la estructura (Cuestionario general de control interno).	
<b>SUMAN</b>		<b>03</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
Laura Machado	- Aplicación de Programa de planificación:	
	- Revisión y análisis de la información y documentación recopilada.	05
	- Evaluación específica del control interno por cada Componente, valoración del riesgo y comunicación de resultados (carta de control interno).	07
<b>SUMAN</b>		<b>12</b>
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>		<b>PLA 4/4</b>
<b>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA</b>		
<b>EJECUCIÓN</b>		
Laura Machado	- Aplicación de programas de ejecución de auditoría. - Elaboración y revisión de hojas de hallazgos significativos por cada componente.	10 04
<b>AUDITOR</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA</b>	<b>DÍAS</b>
Laura Machado	- Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos determinados en los procedimientos anteriores. - Comunicación de resultados parciales a los funcionarios de la entidad.	04 01
<b>SUMAN</b>		<b>19</b>
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>		
Laura Machado	- Aplicación de programa de auditoría: - Elaboración de borrador de informe	06
<b>SUMAN</b>		06
<b>TOTAL DE DIAS</b>		<b>40</b>
<b>7. Otros aspectos</b>		
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.		
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b>		
Laura Machado		
<b>AUDITOR JEFE DE EQUIPO</b>		
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/11/2015

### **FASE III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En la evaluación del Sistema de Control Interno aplicamos el Método COSO, para analizar los cinco componentes con los subcomponentes: Ambiente de Control, (Integridad y valores éticos, Compromiso por la competencia profesional, Filosofía Administrativa. Estructura organizativa, Autoridad y responsabilidad, Políticas y práctica en materia de Recursos Humanos); Evaluación de Riesgos, (Manejo de cambio, Riesgos, Análisis de riesgos y su proceso, Objetivos); Actividades de Control, (Tipos de actividades de Control, Control sobre los sistemas de información); Información y Comunicación, (Información, Comunicación); y Supervisión y Monitoreo, (Actividades de monitoreo, Reporte de deficiencias), el mismo que fue aplicado a los jefes de cada área como se cita a continuación:

- Gerencia
  
- Crédito
  
- Contabilidad
  
- Administrador de Sistemas
  
- Caja
  
- Seguridad Interna

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b>  <b>1/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

### A. Integridad y valores éticos

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		6		
2	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?	4	2		
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre temas éticos y de conducta?	6			
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	6			
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	3	3		
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>11</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 19

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{19 * 100}{30} = 63,33\%$$

Calificación Porcentual CP = 63,33%

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	LM	05/11/2015
Supervisado por:	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 2/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

### B. Compromiso por la competencia profesional

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	4	2		
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	5	1		
3	¿La entidad se preocupa por su formación profesional?	5	1		
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	6			
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	6			
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>4</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 26

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{26 * 100}{30} = 86,67\%$$

Calificación Porcentual CP = 86,67%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 3/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

### C. Filosofía administrativa y estilo de operación

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	6			
2	¿Existe delegación de autoridad de responsabilidad?	5	1		
3	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, proceso de datos?		6		
4	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	6			
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>7</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 24

Calificación Total CT = 17

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{17 * 100}{24} = 70,83\%$$

Calificación Porcentual CP = 70,83%

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	LM	05/11/2015
Supervisado por:	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 4/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

#### D. Estructura organizativa

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?	6			
2	¿La definición de responsabilidades de los directivos principales es adecuada?	5	1		
3	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	6			
4	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	6			
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	4	2		
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>3</b>		

#### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 27  $CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{27*100}{30} = 90\%$

Calificación Porcentual CP = 90%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>5/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

### E. Autoridad y responsabilidad

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la entidad?	6			
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	5	1		
3	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	4	2		
4	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	5	1		
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>4</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 24

Calificación Total CT = 20

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{20 * 100}{24} = 83,33\%$$

Calificación Porcentual CP = 83,33%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 6/17</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	

### F. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	5	1		
2	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?	6			
3	¿Se procede con la entrevista previa y pruebas de conocimiento antes de contratar al personal?	6			
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales antes de reclutar al personal?	5	1		
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	4	2		
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>4</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 26

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{26 * 100}{30} = 86,67\%$$

Calificación Porcentual CP = 86,67%

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	LM	05/11/2015
Supervisado por:	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>7/17</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	

## 1. Objetivos

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	6			
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad?	6			
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	6			
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	6			
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	6			
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidos correctivos?	5	1		
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>1</b>		

## VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 36

Calificación Total CT = 35

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{35 * 100}{36} = 97,22\%$$

Calificación Porcentual CP = 97,22%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 8/17</b>
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	

## 2. Riesgos

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	6			
2	¿Se clasifican los riesgos de acuerdo al nivel de importancia?	6			
3	¿Al identificarlos se determinan si son factores internos y/o externos?	6			
4	¿Se cuenta con la información oportuna en el momento en el que un riesgo es identificado?	6			
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la organización?	5	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>1</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total    PT = 30

Calificación Total    CT = 29

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{29 * 100}{30} = 96,67\%$$

Calificación Porcentual CP = 96,67%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 9/17</b>
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	

### 3. Análisis de riesgo y su proceso

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTAIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	6			
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	5	1		
3	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	6			
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>1</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 18

Calificación Total CT = 17

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{17 * 100}{18} = 94,44\%$$

Calificación Porcentual CP = 94,44%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b>  <b>10/17</b>
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	

#### 4. Manejo de cambio

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la Dirección se lleven a cabo correctamente?	6			
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	6			
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	6			
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	4	2		
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>2</b>		

#### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 24

Calificación Total CT = 22

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{22 * 100}{24} = 91,67\%$$

Calificación Porcentual CP = 91,67%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>11/17</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	

### A. Tipo de actividades de control

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas distintas?	4	2		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionamente con las otras áreas de la organización?	6			
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	6			
4	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	6			
5	¿El acceso a los recursos, activos y comprobantes está restringido y es únicamente para personas autorizadas?	6			
6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	6			
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>2</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 36

Calificación Total CT = 34

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{34 * 100}{36} = 94,44\%$$

Calificación Porcentual CP = 94,44%

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	LM	05/11/2015
Supervisado por:	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>12/17</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	

### B. Control sobre los sistemas de la información

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿El Control sobre el software de la entidad posee una estructura para diseño en implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	6			
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	6			
3	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	6			
4	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	6			
5	¿El sistema encuentra errores y permite corregirlos al momento de identificarlos?	6			
6	¿El personal conoce todas las aplicaciones y el manejo del sistema?	2	4		
7	¿El acceso a los módulos y utilización del sistema es limitado solo a personas autorizadas?	6			
8	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?	6			
	<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>4</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 48

Calificación Total CT = 44

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{44 * 100}{48} = 91,67\%$$

Calificación Porcentual CP = 91,67%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 13/17</b>
<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>	

### 1. Información

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	6			
2	¿Se coordinan los sistemas de información externa?	6			
3	¿Se utilizan reportes para entregar información en los niveles de la entidad?	6			
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	6			
5	¿La entidad cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	4	2		
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>2</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 28

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{28 * 100}{30} = 93,33\%$$

Calificación Porcentual CP = 93,33%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI 14/17</b>
<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>	

## 2. Comunicación

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	5	1		
2	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	4	2		
3	¿La administración mantiene actualizada a la Asamblea General sobre el desempeño y situación de la entidad?	6			
4	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	6			
5	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	6			
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>3</b>		

## VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 27

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{27 * 100}{30} = 90,00\%$$

Calificación Porcentual CP = 90%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>15/17</b>
<b>SUPERVISION</b>	

### A. Actividades de monitoreo

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se supervisa al personal en las Actividades regulares que desempeña?	5	1		
2	¿Se realizan verificaciones de los Registros con la existencia física de los recursos?	5	1		
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	6			
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	6			
5	¿Se compara información generada internamente con la preparada por entidades externas?	6			
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>2</b>		

### VALORACIÓN

Ponderación Total PT = 30

Calificación Total CT = 28

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{28 * 100}{30} = 93,33\%$$

Calificación Porcentual CP = 93,33%

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”</b>	<b>CI</b> <b>16/17</b>
<b>SUPERVISION</b>	

### B. Reporte de deficiencias

No.	AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos para valorar y mejorar el sistema de control interno?	6			
2	¿Se comunican los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a sus responsables?	6			
3	¿Se informa al nivel directivo de los hallazgos encontrados para tomar las medidas necesarias?	6			
	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>			

### VALORACIÓN

Ponderación Total    PT = 18

Calificación Total    CT = 18

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{18 * 100}{18} = 100,00\%$$

Calificación Porcentual CP = 100%

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	LM	05/11/2015
Supervisado por:	EP	05/12/2015

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. A JULIO DE 2015”	<b>CI</b> <b>17/17</b>
<b>CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE AUDITORÍA POR COMPONENTE</b>	

COMPONENTE	POND	CT	% NC	CONFIANZA	% RI	RIESGO	ENFOQUE
Ambiente de control	28	23	80	ALTO	20	BAJO	CUMPLIMIENTO
Valoración de Riesgos	27	26	95	ALTO	5	BAJO	CUMPLIMIENTO
Actividades de Control	42	39	93	ALTO	7	BAJO	CUMPLIMIENTO
Sistemas de Información y Comunicación	30	28	92	ALTO	8	BAJO	CUMPLIMIENTO
Supervisión	24	23	96	ALTO	4	BAJO	CUMPLIMIENTO
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>138</b>	<b>91</b>	<b>ALTO</b>	<b>9</b>	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>

NIVEL DE CONFIANZA (CT/POND.*100)		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**POND**= Ponderación

**CT**= Calificación Total

**NC**= Nivel de Confianza

**RI**= Riesgo Inherente

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	LM	05/11/2015
<b>Supervisado por:</b>	EP	05/12/2015

## 4.4 ABREVIATURAS Y MARCAS DE AUDITORIA

### 4.4.1 Hoja De Marcas

$\Sigma$	Sumado
$\leq$	Verificado con documento fuente
$\infty$	Hallazgo
$\surd$	Comprobación de prueba física
$\emptyset$	Incumplimiento de las normas, manuales, reglamentos y planificación.
$\emptyset$	No reúne requisitos
$\epsilon$	Sustentado con evidencia

### 4.4.2 Abreviaturas

AE	Agenda para la Entrevista con el Gerente
AF	Análisis FODA
CI	Cuestionario de Control Interno Aplicado a Gerencia
RP	Registro Del Personal
HM	Hoja de Marcas
PT	Papeles de trabajo
PLA	Plan de auditoría
CP	Conocimiento preliminar

## HOJA DE HALLAZGOS

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE	RESULTADO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	<p>La entidad no tiene un Código de Conducta, todo lo referente a comportamiento se encuentra en el Reglamento Interno. Y Planificación Estratégica.</p> <p>Mantienen una comunicación fluida con todas las áreas de la organización, mediante reuniones de trabajo.</p> <p>∅ La entidad tiene sanciones según lo estipulado en el Reglamento Interno para quienes incumplan con los valores éticos y sus obligaciones.</p>	<p><b>PCI:</b> No se aplican las sanciones, pues existe abuso de confianza, al salir del puesto de trabajo sin previo aviso.</p>
<b>COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL</b>	<p>La entidad tiene descripciones formales e informales sobre funciones que comprenden trabajos específicos.</p> <p>La entidad se preocupa por la formación profesional del empleado con cursos de capacitación.</p> <p>Las habilidades son valoradas en la organización, dando reconocimientos verbales.</p>	
<b>FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</b>	<p>La dirección realiza negociaciones analizando los riesgos y beneficios; existe delegación de funciones y toda la información financiera se encuentra en red entre los departamentos correspondientes.</p> <p>No existe rotación de personal debido al tamaño de la misma.</p>	<p>La entidad está analizando la posibilidad de entrar al Sistema de Pagos interbancarios (SPI). Estudio profundo de riesgos y beneficios.</p>

<b>COMPONENTE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	La entidad conoce la estructura Organizativa de la entidad, así como también las líneas de autoridad y responsabilidad.	Se realizan círculos de estudio, para conocer la Planificación estratégica.
<b>AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	La entidad cuenta con políticas que Describan las prácticas apropiadas para el desempeño del personal; así como también se toma en cuenta la antigüedad de trabajo para delegar responsabilidades y autoridad, dentro de sus funciones en el puesto.  Gerencia supervisa la ejecución de las actividades a través de visitas imprevistas y reportes de labores.	
<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	La entidad para la selección del personal, convoca a concurso, ya que tiene políticas y procedimientos para hacer lo estipulado en el reglamento Interno.	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	Los objetivos de la entidad son coherentes, alcanzables y está de acuerdo a la naturaleza de la misma La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país por su rigidez y por evitar las sanciones que podrían venir de no cumplirlas.	En planificación estratégica y cumplimiento de leyes con el país se encuentran totalmente cumplidos.
<b>RIESGOS</b>	Cuando la entidad identifica un riesgo lo analiza interna y externamente, y se procede a evaluarlo solo con los involucrados.	
<b>ANALISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b>	Se analiza el tipo de riesgo. Su ocurrencia, y están listos para actuar porque tienen Planes de contingencia y se hacen estudios de mercado cuando se analiza la presencia de algún riesgos.	
<b>MANEJO DE CAMBIO</b>	Las acciones de la Dirección se encuentran controladas por la Asamblea General a través del Consejo de Administración.  Además se comunica al personal sobre los posibles riesgos de la entidad.	

COMPONENTE	RESULTADO	OBSERVACIONES
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<p>Todas las operaciones sobre el tratamiento, registro, autorización y revisión de las transacciones están debidamente distribuidas en distintas personas, que cuentan con la documentación exacta y completa.</p> <p>El acceso a los recursos, activos y comprobantes está restringido solo a personas autorizadas.</p> <p>La Cooperativa no tiene indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa.</p> <p>Se revisan que los equipos se encuentren en la entidad todo el tiempo, a través de un Control de Movimientos realizado por el Administrador de Sistemas.</p> <p>Se sacan respaldos de la información diariamente en discos magnéticos y escritos. Cada equipo está codificado e inventariado, excepto los adquiridos recientemente.</p> <p>No existe una persona responsable por todos los equipos informáticos ya que cada usuario tiene la obligación de cuidar y proteger su equipo de trabajo.</p> <p>El espacio donde se encuentra el área informática no tiene humedad o excesivo calor que dañen los equipos, pero este lugar es muy reducido.</p> <p>La Cooperativa no tiene un lugar distinto de ella para guardar todos los respaldos de la misma con el fin de proteger su información e historial.</p> <p>El acceso a internet es controlado por el administrador de sistemas.</p>	<p>Deberían contratar una caja de seguridad en un banco para proteger la información.</p>

<b>COMPONENTE</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<p>El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entrada, salida y almacenamiento de información: reflejando la información financiera completa y exacta.</p> <p>En él se puede corregir errores al momento de identificarlos: siempre y cuando se indique el mismo día, de lo contrario se lo hará manualmente.</p> <p>El personal no conoce todo el sistema, solo su módulo: porque es muy complejo.</p> <p>Para el mantenimiento del sistema se lo hace en Quito.</p>	Se realizan círculos de estudio, para conocer la Planificación estratégica.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
<b>INFORMACIÓN</b>	La entidad maneja la información en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente según las circunstancias a través de reportes.	
<b>COMUNICACIÓN</b>	<p>Tiene canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba.</p> <p>La Asamblea conoce sobre el desempeño y situación de la entidad.</p>	
<b>SUPERVISIÓN</b>		
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>	<p>Se supervisa al personal en las actividades que desempeña, a través de visitas imprevistas y reportes diarios.</p> <p>Además se compara la información generada internamente con la información generada por entidades externas. Por ejemplo auditoría externa.</p>	
<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS</b>	Si se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos; además se comunican los hallazgos a los superiores inmediatos y sus responsables para que tomen las medidas necesarias si fuere el caso.	

## DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

Hemos propuesto analizar al Recurso Humano y al área de créditos por la naturaleza de la entidad con el fin de evaluar su desempeño dentro de la misma.

### CRÉDITO

Dentro del área de Crédito se ha verificado el cumplimiento de los reglamentos y normas referentes a su manejo, movimiento y control, determinando que las mismas están siendo cumplidas eficientemente; es decir que el personal del área de crédito conoce las atribuciones, responsabilidades y procesos estipulados en el Reglamento Interno y las políticas de crédito.

### REVISIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS FINANCIERAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.	Cumple	No Cumple	OBSERVACIONES
La cooperativa brindará el servicio de crédito a sus socios cuenta ahorristas, que soliciten y califiquen como sujetos de crédito.	✓		
La calificación del sujeto de crédito se lo realizará aplicando el método de las Cinco C del Crédito, y en base de la capacidad de pago de acuerdo al rol individual del socio y garantes.		✓	Ahora la calificación se está llevando a cabo mediante el método de las 6 C, ya que ahora se analiza también el flujo
Las tasas de interés que cobre la Cooperativa por los créditos que conceda, serán flexibles; así mismo, la tasa activa podrá ser diferencial de acuerdo al tipo de inversión	✓		
El monto del crédito, estará en concordancia con la capacidad de pago del solicitante, experiencia crediticia, destino del crédito y, viabilidad de la actividad a financiar.	✓		
La Gerencia y la Jefatura de Crédito y Cobranzas, velarán por que los plazos de los activos guarden concordancia con la permanencia y/o plazos de los pasivos, considerados como fuente de financiamiento.	✓		
Los plazos de repago, guardarán concordancia con la capacidad de pago del solicitante, sin sobrepasar los límites que por tipos de crédito y/o garantías establezca la gerencia o, a propuesta de ésta, el Consejo de Administración	✓		
Se establece como obligación la garantía, aval de personas naturales calificadas.	✓		

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.	Cumple	No Cumple	OBSERVACIONES
Para efectos de crédito, no se tomará como referencia el “encaje”, ni el tiempo de operaciones pasivas mantenida en la Cooperativa.		✓	Uno de los requisitos para otorgar un crédito es el de mantener un valor de ahorro en la cuenta del socio, esto es a lo que se le denomina encaje, y si es evaluado previo a la obtención del
Todos los créditos se concederán con garantías, las cuales serán determinadas por los funcionarios que califiquen las solicitudes y administren la cartera.		✓	Únicamente los créditos ordinarios y confianza requieren algún tipo de garantía, los demás cuentan con el respaldo de la cuenta del socio y de su rol de pagos.
Podrá admitirse garantías cruzadas, entre los demandantes de crédito.	✓		
El Reglamento de Crédito, constituye norma orientadora, del cual deberá tomarse en cuenta los procesos crediticios; su aplicación es de responsabilidad de los estamentos que intervienen en el proceso de crédito, hasta su recuperación	✓		
La Cooperativa establecerá a través de sus funcionarios, una relación “amigable de negocios”, tendrá una actitud asesora con los usuarios del crédito; así mismo, velarán por la calidad de la cartera	✓		
Procurarán que los demandantes de crédito les brinden toda la información y facilidades para el análisis del crédito, así como para su respectivo seguimiento y monitoreo.	✓		
La Cooperativa, podrá conceder créditos, hasta el 40% de su patrimonio siempre y cuando no contravenga disposiciones legales	✓		

## POLÍTICAS DE CRÉDITO ESTABLECIDAS POR EL MIES

<b>REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL MINISTERIO DE INCUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL APLICADO POR LA COOPERATIVA</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>La Cooperativa concederá préstamos a los socios que llenen los siguientes requisitos::</p> <p>a) Ser socio activo mínimo dos meses</p> <p>Cubrir con el encaje correspondiente al crédito solicitado</p> <p>c) Calificación del Crédito</p> <p>Estar al día en el pago de obligaciones como: Ahorro cautivo</p> <p>Certificados de aportación</p> <p>Fondo mortuario o Fondo de jubilación Fondo de solidaridad (en el caso de los jubilados) y tener Seguro de desgravamen</p> <p>Estar al día en el pago de las obligaciones crediticias como son:</p> <p>Crédito anticipo de sueldo</p> <p>Crédito emergente Crédito confianza Crédito ordinario</p> <p>No ser garante de socio en mora</p> <p>Cumplir positivamente en la calificación del buró de crédito con A o B</p> <p>El socio que tenga calificación C, D o E en el buró de crédito, será negada su solicitud, hasta cuando solucione sus obligaciones y presente un certificado de la entidad. Contar con el nombramiento de profesor fiscal.</p> <p>Cumplir con el encaje requerido. Fotocopias de cédulas de identidad y certificados de votación vigentes del deudor, garantes y cónyuges.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		

<b>REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL MINISTERIO DE INCUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL APLICADO POR LA COOPERATIVA</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>Los organismos encargados de calificar y aprobar los diferentes tipos de créditos son:</p> <p>a) El Comité de Crédito aprueba los créditos Ordinarios</p> <p>El Jefe de Crédito y Cobranzas califica y aprueba los créditos confianza.</p> <p>El Jefe de Crédito y Cobranzas califica y aprueba los créditos:</p> <p>Anticipo de sueldo</p> <p>Emergente.</p>			
<p>La solvencia crediticia del socio, la determinará el Departamento de Crédito</p> <p>Por primera vez se otorgará un monto máximo de \$3000</p> <p>A partir del segundo crédito se otorgará el monto de \$5000</p> <p>Se descontará el 1% de cada crédito ordinario, el mismo que será desuñado al ahorro del socio deudor.</p>			<p>Se comprobó verificando los nuevos socios y cumplen con estas políticas.</p>
<p>Las tasas de interés serán fijadas por el Consejo de Administración observando las disposiciones legales.</p>			
<p>Los intereses se registrarán cada treinta días, contados a partir de la fecha en que se haya otorgado el préstamo.</p>			
<p>Los créditos serán cancelados mediante el sistema de dividendos mensuales.</p>			

## POLÍTICAS FINANCIERAS

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.	Cumple	No Cumple	OBSERVACIONES
Presentar de forma oportuna toda la información necesaria a la Gerencia y Consejos de Administración y de Vigilancia, para la toma de decisiones acertadas	✓		
Se realizarán presupuestos financieros y flujos de caja	✓		
Mantener y conservar los criterios prudentes del manejo de liquidez, dentro del promedio del parámetro establecido por los Organismos de Control	✓		
Los recursos financieros de la cooperativa serán administrados con prudencia, seguridad, dispersión de riesgos y de recuperación.	✓		
Las tasas de interés activas como pasivas, serán evaluadas permanentemente y ajustadas según las condiciones del mercado y eventuales riesgos.	✓		
Los costos operacionales y administrativos, serán evaluados y revisados permanentemente, según la exigencia institucional, en el marco de la eficiencia y eficacia.	✓		
Desarrollar estudios técnicos necesarios y proforma operativa, sobre la implementación de nuevos servicios y productos financieros y/o complementarios	✓		
Aplicar indicadores financieros para analizar y conocer su situación.	✓		
Cumplir con todas las políticas gubernamentales, financieras y tributarias emitidas en el país.	✓		

## POLÍTICAS DE CAPATACIÓN

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.	Cumple	No Cumple	OBSERVACIONES
Brindar a los socios y la comunidad en general, y productos competitivos en el mercado financiero local.	✓		
Otorgar tasas de competitivas con el mercado, estableciéndose tasas variables, reajustables según el comportamiento del mercado financiero local	✓		
En cuanto al producto de plazo fijo, se establece plazos desde 31 días a un año renovable.	✓		
Brindar una actitud amable, cordial y de asesoramiento inmediato y oportuno a los usuarios.	✓		
Realizar evaluaciones a los productos y servicios de captaciones, para mejorarlos y ser más competitivos.	✓		
Buscar nuevos socios a través de un plan de captación proactivo de puerta a puerta	✓		
Promocionar sus productos a través de estrategias de marketing.	✓		

#### **Fase IV. Comunicación de resultados e informe de auditoría**

La comunicación de resultados es la etapa final de la Auditoría en la que se presenta el borrador del informe para ponerlo a discusión y elaborar el Informe Final.

Riobamba, 19 de Noviembre de 2015

Ingeniero

César Oña

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.**

Presente

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., a Julio del 2015.

Nuestro análisis se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y ejecutada para obtener evidencia razonable que la información y la documentación examinada, no tengan exposiciones erróneas de carácter significativo.

La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del Control Interno; Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión. A demás el estudio realizado al área de: Crédito y al Recurso Humano de la entidad. Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión.

Debido a la naturaleza de nuestro estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Laura Machado Obando

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **1. Falta de un Código de Conducta y Ética**

**Condición:** La entidad no tiene un Código de Conducta, todo lo referente a comportamiento y valores éticos se encuentra en el Reglamento Interno y Planificación Estratégica de forma general.

**Criterio:** La Cooperativa debería tener un Código de Conducta que estipule las normas de comportamiento y los valores éticos y profesionales que deben ser seguidos de forma detallada.

**Causa:** No se ha analizado la opción de crear un manual de conducta en donde se estipulen reglas y sanciones exclusivas para el comportamiento ético, personal y profesional.

**Efecto:** Existirá abuso de confianza y el personal se comportará de acuerdo a lo que ellos piensan e interpretan.

### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no tiene un código de conducta en el que se estipule de manera detallada las normas de comportamiento, conducta y sanciones dentro la cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A Gerencia:**

Solicitar la creación de un Manual de Conducta en donde se estipule de manera detallada las normas de comportamiento que debe cumplir el personal, así como también las respectivas sanciones para quienes incumplan con estos preceptos. O a su vez incluir dentro del Reglamento Interno como Instructivo de conducta todas las normas relacionadas con comportamiento y ética detalladamente y difundirlo al personal.

#### **Al personal de la entidad:**

Es obligación de cada empleado mantenerse actualizado con todos los reglamentos, normas y disposiciones emitidas por la entidad.

Debería existir pleno compromiso por revisar, aplicar los manuales y reglamentos entregados y cumplirlos a cabalidad.

### **2. No se encuentra visible la misión, visión y estructura organizativa**

**Condición:** Le entidad conoce la estructura organizativa de la entidad, así como también las líneas de autoridad y responsabilidad, pero no se pone al conocimiento de los socios.

**Criterio:** Debe ser de conocimiento general la misión, visión y estructura organizativa de la entidad tanto para los empleados así como también para los clientes o proveedores.

**Causa:** No se ha contemplado la posibilidad de implementar esta opción.

**Efecto:** Los usuarios o proveedores no tendrían conocimiento sobre la misión, visión y organización de entidad y al momento de realizar una queja o solicitar algún trámite no tendría conocimiento de a quien se deberían dirigir.

## **CONCLUSIÓN**

El personal conoce de misión, visión y estructura orgánica pero no se encuentra en una parte visible la misma para conocimiento de los clientes e incluso nuevos proveedores.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerencia:**

Colocar la misión, visión y organigrama estructural en un lugar visible para todos, de manera que todos los beneficiarios conozcan las razones de su creación, sus proyecciones futuras y el compromiso adquirido con ellos y con la sociedad.

### **3. Elaboración de Planes de Contingencia**

**Condición:** Se analiza el tipo de riesgo, su ocurrencia, y están listos para actuar porque tienen Planes de Contingencia y se hacen estudios de mercado para anticiparse a estos riesgos. **Criterio:** Siempre se debe estar preparado para evitar riesgos de cualquier tipo, una opción son los Planes de Contingencia.

**Causa:** La volatilidad del Sistema Financiero y jurídico del país, así como los cambios constantes e inestabilidad política.

**Efecto:** Se tendrán oportunamente alternativas y soluciones para el problema que pudiera presentarse.

## **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa acata en todo sentido su Reglamento Interno para dar un carácter legal a todas las actividades que realiza y se protege según Planes de Contingencia.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerencia:**

Seguir realizando los Planes de Contingencia para enfrentarse a los cambios constantes y prever riesgos significativos.

### **4. Acceso, manejo, custodia y control de los recursos, activos, documentos y comprobantes:**

**Condición:** El acceso a los recursos, activos, documentos y comprobantes está restringido solo a personas autorizadas. Y para su uso se realizan reportes sobre sus movimientos y ubicación excepto en el Archivo General y Secretaría, ya que existen documentos extraviados porque al momento de solicitar los registros de entrada y salida y la bitácora, no se sabía con exactitud dónde estaban ubicados y solo se entregaron desde el mes de Junio.

**Criterio:** Secretaría debe enviar los documentos al archivo general a través de un registro de envío en el que conste la fecha; tipo de documento y el año para su fácil ubicación y tener constancia de su envío.

**Causa:** No hay un registro de envío en donde conste su ubicación y el responsable del mismo. Efecto: Podrían extraviarse más documentos de mayor importancia, podría originar duplicación sin responsabilidad alguna. Pues no existe constancia de su envío o ubicación.

### **CONCLUSIÓN:**

No se llevan registros de envío sobre los documentos enviados a archivo ya que no se conocen de su ubicación exacta.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Secretaria:**

Para evitar la pérdida de documentos en lo posterior y para su fácil ubicación debería enviar documentación mediante un registro de envío al archivo general, ubicando fecha de envío; tipo de documento, año y la firma de quienes entregan y reciben para tener constancia de su envío y ubicación.

### **5. Respaldo de la información:**

**Condición:** Todas las áreas de la entidad sacan respaldos diarios en magnético y por medio escrito, lo depositan en el archivo de cada área y a su vez donde administración de sistemas.

Pero no tienen un lugar distinto de la entidad en donde guarden sus respaldos e información esencial como prevención a siniestros, pues toda la información se encuentra dentro de ella.

**Criterio:** La Cooperativa debe conservar esta política de sacar respaldos diarios de la información procesada por área, pero a su vez debería tener un lugar distinto de ella en donde repose toda la información como medio de prevención por algún siniestro y por seguridad.

**Causa:** No se ha contemplado esta posibilidad y no se han analizado los riesgos a posibles contingencias.

**Efecto:** En caso de algún siniestro la entidad perdería toda su información, base de datos e historial y tendría que iniciar como una nueva empresa, por lo que tomaría mucho tiempo y recursos, o correría con la posibilidad de desaparecer totalmente al no poder reiniciar sus actividades.

### **CONCLUSIÓN:**

Todos los departamentos sacan respaldos de sus operaciones diarias tanto en disco magnético así como también por escrito. Pero la entidad en sí no tiene un lugar distinto de ella en donde se guarde su información.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A Gerencia:**

Con el fin de salvaguardar la información de la entidad, debería plantear la posibilidad de buscar un lugar distinto de la misma para guardar los respaldos como por ejemplo las cajas de seguridad anticipándose o asegurándose a posibles contingencias.

### **ÁREA CRÉDITO:**

#### **6. Cumplimiento de políticas de crédito y resultado de las cédulas de créditos por antigüedad de saldos**

**Condición:** Las políticas de crédito están siendo cumplidas eficientemente es decir, que el proceso para el otorgamiento de un crédito y las seguridades del mismos están siendo controladas y llevadas a cabo eficientemente. Además existe un buen control al momento

de recuperar cartera.

**Criterio:** La aplicación y su total cumplimiento de las políticas y reglamentos son indispensables para elaborar un trabajo eficiente y productivo con buenos resultados, analizando las mismas que aseguren la recuperación de cartera, sin costos adicionales.

**Causa:** La socialización oportuna de las políticas y la responsabilidad del personal de crédito por conocer y cumplir sus funciones y reglas referentes a su área.

**Efecto:** Cumplimiento eficiente de metas, no tendrá cartera vencida y evita riegos en el momento de otorgar créditos y recuperarlos.

## **CONCLUSIÓN**

- El otorgamiento de créditos es un proceso seguro debido a la serie de filtros y políticas existentes, por lo que la mayoría de créditos otorgados son seguros ya que son sometidos a un riguroso proceso de selección, calificación y registro para su posterior cobro.
- La entidad posee una ventaja muy grande a la hora de recuperar las deudas de los socios ya que tiene convenios, lo que le facilita en gran parte el cobro del préstamo al socio, descontándolo generalmente en roles.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerencia:**

- Mantener todos los convenios vigentes mediante el fortalecimiento de la confianza del socio hacia la entidad y ofreciendo productos y servicios competitivos.

### **Al personal de Créditos:**

- Seguir cumpliendo las políticas referentes a captaciones, finanzas y crédito ya que están siendo eficientemente productivas en su totalidad como lo demuestran el índice sobre la cartera vencida que es mínimo y no presenta riesgos significativos para la entidad.

Tomar todas las medidas necesarias de ser posible para optimizar al 100% la eficiencia de cobro y recuperación de cartera.

- No descuidar el rubro sobre cartera reclasificada para tomar medidas preventivas

y oportunas con el fin de prevenir su incremento significativo.

## **RECURSOS HUMANOS:**

### **7. Falta de ética al momento de registrar la hora de entrada al puesto de trabajo**

**Condición:** Ciertos empleados llegan atrasados a sus puestos de trabajo y al momento de registrar su asistencia lo hacen a una hora distinta a la que llegaron y no cumplen con la disposición general emitida por Gerencia con memorándum para cada empleado entregado conjuntamente con su carpeta como a continuación se describe textualmente:

“Es obligación elemental de los empleados de la Cooperativa su diaria y puntual asistencia, debiendo encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de las tareas. Para este efecto, se considera falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, o sea pasada la hora de entrada, o no estar listo a la hora de inicio de trabajo”. Teniendo en cuenta que el horario de trabajo según el art. 112 del Reglamento Interno de la Cooperativa es: lunes a viernes 8h00 a 12h00 y 14h00 a 18h00 y sábados de 8h00 a 13h00.

**Criterio:** Todos los empleados deben llegar puntualmente a sus puestos de trabajo, excepto en casos especiales de calamidad doméstica debidamente comprobados, además por ningún motivo abandonar el puesto de trabajo sin previa comunicación o visto bueno, y actuar con ética y lealtad.

**Causa:** A pesar de que todos los empleados tienen esta disposición por escrito no se cumple a cabalidad pues existe abuso de confianza porque no se aplican sanciones.

**Efecto:** La frecuencia de atrasos se verá representada en todo el personal, y al momento de aplicar sanciones se originaría conflictos entre ellos con un ambiente de trabajo hostil y pesado para laborar.

## **CONCLUSIÓN**

- No se cumple con la disposición de llegar puntual a los puestos de trabajo, existe falta de ética

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerencia:**

Debería tener una reunión de trabajo explicando esta disposición, a todo el personal; y a

partir de este hecho si ocurren con frecuencia y sin justificación se debería aplicar las sanciones respectivas de acuerdo al caso según lo establece el Art. 111 del Reglamento Interno.

**Al Personal Administrativo:**

Comprometerse más con la institución, teniendo conocimiento de todas las disposiciones, normas, reglamentos, derechos y atribuciones que se hayan emitido y cumplirlas en su totalidad. Para de esta manera evitar el desperdicio de recursos y las llamadas de atención.

**8. Información incompleta en las Hojas de Justificación de Ausencia Temporal**

**Condición:** Los empleados al ausentarse temporalmente no llenan todos los requerimientos de la Hoja de Justificación de Ausencia Temporal, y en algunos casos no tienen la respectiva autorización.

**Criterio:** Al momento de salir de sus puestos de trabajo el empleado debe llenar obligatoriamente todos los campos que en la hoja de justificación se pide, y presentarla al encargado de llevar y controlar esta bitácora para su posterior salida, caso contrario dicha justificación no constaría como válida.

**Causa:** No existe un control sobre la bitácora del personal o al salir se van hacer asuntos personales y no de la institución.

**Efecto:** No se podrá evaluar al personal a través de este control ya que al momento de entregar un informe sobre los tiempos y movimientos de la bitácora el encargado no podrá evaluar, por no contar con los datos necesarios para hacerlo.

**CONCLUSIÓN**

El control sobre las hojas de justificación por ausencia temporal no es tan efectivo, debido a que los empleados no llenan todos los campos solicitados en ella para su verificación. Del análisis se obtuvo lo siguiente:

**Conserjería:**

A pesar de que tiene autorización y describe el motivo que de acuerdo a su cargo es justificado; consta la hora de salida pero no la hora de retorno, por lo tanto no se puede constatar el tiempo transcurrido durante el hecho y no se pueda aplicar una evaluación al mismo.

**Contadora y Asistente de Crédito:**

- Consta la hora de salida y retorno pero no tiene el motivo específico de su salida en observaciones. Por lo que no se puede hacer una evaluación solo de tiempos ya que esta variante se compara con la actividad que se ha desarrollado para ver su coherencia.

**Caja, seguridad interna y asistente de contabilidad:**

- Al hacer un analizar de tiempos y movimientos se demuestra que el tiempo tomado para cada actividad es coherente y razonable según la bitácora. Pues al constar toda la información en la hoja se pudo analizar la coherencia entre los mismos y por ende su justificación.

**RECOMENDACIÓN**

**A Gerencia:**

- Solicitar mensualmente reportes sobre los tiempos y movimientos de las Hojas de Justificación por Ausencia Temporal.

**Al Personal Administrativo:**

Comprometerse más con la institución, teniendo conocimiento de todas las disposiciones, normas, reglamentos, derechos y atribuciones que se hayan emitido y cumplirlas en su totalidad. Para de esta manera evitar el desperdicio de recursos y las llamadas de atención.

**A la encargada del control de las hojas de justificación de ausencia temporal:**

Controlar que al momento de que un empleado solicite salir en la Hoja de Justificación contenga toda la información necesaria y ver la coherencia del por qué necesita salir y el tiempo requerido para ello.

**9. Horas laborales incumplidas a la semana**

**Condición:** Al revisar el registro de asistencia entregada y al hacer un promedio de horas cumplidas a la semana se constató lo siguiente:

**HORAS PROMEDIO LABORADAS A LA SEMANA**

- Jefe de Crédito: 40 horas
- Contadora General: 25 horas
- Asistente de crédito: 40 horas

- Cajero 36 horas
- Seguridad Interna 43 horas
- Administrador Sistemas 45 horas
- Auxiliar Contabilidad 39 horas
- Conserje 48 horas

El total de horas laborables a la semana es 40 horas, esto quiere decir que no todos los empleados cumplen las 40 horas; y otros tienen horas extras frecuentemente. Lo que quiere decir que al día no cumplen con las 8 horas reglamentarias.

**Criterio:** Todos los empleados deben cumplir las 40 horas a la semana; o a su vez justificar su inasistencia y tampoco excederse en las horas extras, pues existe un horario de trabajo al que deben regirse a menos que las horas extras estén debidamente justificadas y no sean frecuentes. Causa: El incumplimiento de las 40 horas se da:

- La contadora tiene horario de lactancia (9h00 a 12h00 y 15h00 a 16h00)
- Conserje tiene horas extras por sesiones realizadas de los consejos, comisiones y entrega de convocatorias, cierra todas las instalaciones.

En el caso de entrega de convocatorias, no puede existir horas extras ya que es una de las funciones que debe cumplir dentro del horario de trabajo.

Las personas que deberían salir al último de la jornada de trabajo es el señor conserje y el Oficial de Seguridad Interna, cerrando todas las instalaciones. De igual manera al momento de la apertura de la entidad e inicio de la jornada.

**Efecto:** El personal permanecería más de lo habitual en la entidad con el fin de demostrar trabajo extra no justificado y cobrar horas extras.

## **CONCLUSIÓN**

No se cumple con las 40 horas reglamentarias a la semana.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerencia:**

Seguir manteniendo el control de las horas extras, analizando su naturaleza y justificativo

para su posterior pago.

**Al Personal Administrativo:**

Comprometerse con la entidad en laborar eficiente y productivamente dando el 100% de cada uno dentro del horario establecido para evitar inconvenientes tanto para el empleado así como también a la entidad. Y justificar razonablemente las horas extras laboradas cuando el caso lo amerite.

**10. No existen memorandos o disposiciones escritas designando funciones sobre el manejo de caja chica y proveeduría.**

**Condición:** No existe un memorándum o disposición por escrito asignando la función de hacerse cargo de Proveeduría a la Srta. Secretaria.

**Criterio:** Toda asignación de funciones fuera del puesto debería hacerse por escrito con el fin de que quede constancia de su asignación.

**Causa:** Falta de control en la delegación de funciones extras.

**Efecto:** Al no existir la delegación por escrito y al momento de ocurrir alguna eventualidad no existirá una constancia escrita de quien es el responsable.

**CONCLUSIÓN:**

No existe una disposición escrita sobre la asignación de funciones para manejar Proveeduría a la Srta. Secretaria.

**RECOMENDACIÓN:**

**A Gerencia:**

Emitir una constancia por escrito en el que conste la asignación de funciones de manejar Proveeduría para respaldar la designación.

**11. Incumplimiento del calendario de vacaciones**

**Condición:** Al comparar el calendario de vacaciones con el registro de asistencia no coincide, ya que constan con asistencia los días que según el calendario constan como vacaciones, por el contrario se han pagado las vacaciones a cambio de tomarlas por pedido del personal.

**Criterio:** De acuerdo al Código de Trabajo se debería cumplir el calendario de vacaciones pues es un derecho irrenunciable del trabajador.

**Causa:** El personal ha pedido que se les pague las vacaciones, en vez de salir a las mismas

**Efecto:** Todo el personal exigirá que se les pague las vacaciones a cambio de tomar las mismas.

**CONCLUSIÓN:**

No se cumple el calendario de vacaciones.

**RECOMENDACIÓN:**

**A Gerencia:**

- Hacer cumplir el calendario de vacaciones a todos los empleados

## CONCLUSIONES

- La Auditoría de Gestión realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito educadores de Chimborazo, en el periodo Enero a Julio del 2015, arrojó resultados muy favorables para la entidad auditada.
- El grado de eficiencia, eficacia, efectividad y ética en la gestión administrativa y operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., a Julio del 2015, incrementara paulatinamente según se haga los correctivos recomendados de acuerdo a los hallazgos encontrados en la auditoria de gestión realizada.
- En base al diagnóstico realizado de los procesos administrativos de la Cooperativa, se analizó minuciosamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la Cooperativa.
- La cooperativa tiene un alto grado de confiabilidad y un bajo grado de riesgo según los indicadores de Gestión del Departamento de Crédito.
- El informe final de la auditoria de gestión realizada a la Cooperativa es favorable tanto en eficiencia, eficacia, efectividad y ética en la gestión administrativa y operacional de la Cooperativa.

## RECOMENDACIONES

- Todas las entidades sin naturaleza o tamaño deberían efectuar Auditorías que evalúen su gestión y permitan identificar el grado de cumplimiento de los controles internos determinando cuán eficientes y confiables son los mismos.
- Las organizaciones antes de diseñar e implementar un Sistema de Control Interno, debería primero motivar y comprometer al personal sobre sus beneficios para de esta manera evitar el grado de resistencia mayor que pueda existir y se aplique eficientemente
- Toda organización para mitigar riesgos significativos y ser competitivos en el mercado enfrentando los cambios del entorno debe tener una Planificación Estratégica bien definida, conjuntamente con los planes de contingencia que ayuden a fortalecer su estructura organizativa frente a la competencia
- Todo Auditor debería iniciar su trabajo con un diagnóstico de la entidad con el fin de tener un conocimiento sobre hacia donde debemos enfocar nuestro trabajo y así seleccionar los procedimientos efectivos que ayuden a la evaluación a través de la Planificación.
- Toda entidad debe seleccionar y poseer capital humano especializado y actualizarlo permanentemente, pues al trabajar con un buen equipo de trabajo los resultados son satisfactorios y su rendimiento es productivo.
- Un Auditor en su trabajo jamás debe confundir su rol con el de un juez quien juzgue únicamente aspectos negativos, debe también emitir su juicio de valor positivo si dicho sistema evaluado es eficiente y de ser necesario proponer alternativas de mejoramiento si lo amerita.

## BIBLIOGRAFIA

- De la Peña, A. (2008). Auditoría: Un Enfoque Práctico. Madrid. Paraninfo.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión: 3a ed. Quito: Abya-Yala.
- Mantilla, S. (2009). Auditoría del Control Interno: 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mira, J. (2005). Apuntes de Auditoría: Cuenca edit.
- Amador, A. (2008). Auditoría Administrativa: Procesos y Aplicación. México: McGrawHill.
- Arenas,P., Moreno, A.(2008) Introducción a la Auditoría Financiera Teoría y Casos Prácticos. México: McGraw-Hill.
- Whittington, O. & Pany, K. (2005). Auditoría Un Enfoque Integral. México: McGraw Hill.
- Porras Tenorio, M. & Chela Moncayo, M. (2012), Auditoría de Gestión al Colegio Nacional Técnico Dr. Camilo Gallegos Toledo de la Ciudad de Riobamba por el período 2010 (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A). Riobamba: Espoch.
- Ruiz Chiluzia, J. (2010), Auditoría de Gestión al Vicerrectorado Académico del Colegio Militar N° 10 “Abdón Calderón”, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia Pichincha período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008 (Tesis de Grado, Ingeniería en Finanzas C.P.A). E.P.E.
- Soto, V. (2008).Guía sobre Auditoría de Gestión. EICA, Riobamba: Espoch.
- Vallejo Lucio, Y. & Armendáriz Araujo, C. (2011), Auditoría de Gestión aplicado al Recurso Humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo por el período comprendido de enero a diciembre del 2009. Riobamba: Espoch.

## LINCOGRAFIA

Carranza, G., Acosta, L., (2012). Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros: Milagro. Recuperado de [www.auditoríagestiónfuente/NOCE\(19/07/09\)](http://www.auditoríagestiónfuente/NOCE(19/07/09))

Cevallos, K. (2014). Normas de la Auditoría Generalmente Aceptadas: Pany.Estados Unidos. Recuperado de <https://prezi.com/cxbklajpojbx/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-nagas/>

Gómez, G. (2001). Manuales de procedimientos y su uso en control interno:s/n. Chicago. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Gonzalez, R. (2006). Etapas de la Auditoría de Gestión:s/n. Matanzas. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>

Guilarte, Y. (2007). Bases Teóricas de Auditoría de Gestión para las Unidades del sector público:s/n. Sagua de Tánamo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml>

López M., Fernández R., Auditoría de Gestión para Evaluar los Procesos Administrativos, Finaciero y Operativos de las Empresas de Servicios Grandes:s/n Guayaquil. Recuperado de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8>

López, M (2004). Auditoría de Gestión para la eficiencia empresarial. La Habana. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/auditoria-gestion-eficiencia-empresarial/>

Mantilla, S. (2007). Auditoría Interna de la Nación, Ministerio de Economía y Finanzas: s/n Uruguay. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Committee\\_of\\_Sponsoring\\_Organizations\\_of\\_the\\_Treadway\\_Commission](https://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission)

Pérez, G. (2005). Auditoría de Gestión: La mayor comunidad de difusión del conocimiento:s/n. Medellín. Recuperado de <http://studylib.es/doc/542781/auditoria-de-gestion>