



**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 A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.

**AUTORA:**

VIVIANA NATALI VILLAFUERTE GAVILANES

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Viviana Natali Villafuerte Gavilanes, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

-----  
Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
DIRECTOR

-----  
Dr. Alberto Patricio Robalino  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba 03 de octubre de 2016.

-----  
Viviana Natali Villafuerte Gavilanes  
C.C. 0603664681

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este momento especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mi Madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de la vida, por ser una mujer ejemplar y guía quien con sus consejos y experiencias convividas ha hecho de mí una mejor persona.

*Viviana Natali Villafuerte Gavilanes*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de la Institución para poder estudiar mi carrera.

A los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco infinitamente como Miembro de Trabajo de titulación al Dr. Patricio Robalino, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento por tenerme paciencia en todas las inquietudes durante todo el desarrollo del mismo, y al Ing. Norberto Morales Director de Trabajo de titulación.

Mi agradecimiento va dirigido al Gerente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “DIVINO NIÑO” del cantón Cumandá, el Dr. Jaime Flores y quienes lo conforman por haberme aceptado que realice mi Trabajo de Titulación en su prestigiosa Institución.

Agradezco también a mis amigas y compañeros ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

*Viviana Natali Villafuerte Gavilanes*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Auditor .....	7
2.2.1.1 Características de un buen auditor/a .....	8
2.2.1.2 Perfil del auditor .....	8
2.2.2 Auditoría .....	9
2.2.2.1 Importancia de la Auditoría .....	10
2.2.2.2 Características de la Auditoría.....	10
2.2.2.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.....	11
2.2.2.4 Clasificación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	11

2.2.2.5	Clasificación de la Auditoría .....	13
2.2.3	Auditoría de Gestión .....	14
2.2.3.1	Concepto de auditoría de gestión .....	14
2.2.3.2	Importancia de la auditoría de gestión .....	14
2.2.3.3	Propósitos de la auditoría de gestión .....	15
2.2.3.4	Interrelación de las tres "E" .....	18
2.2.3.5	Alcance y enfoque del trabajo .....	19
2.2.3.6	Objetivos de la auditoría de gestión.....	20
2.2.3.7	Auditoría de gestión VS otras auditorías .....	20
2.2.3.8	Fases del Proceso de la auditoría de gestión.....	23
2.2.3.9	Herramientas de la auditoría de gestión.....	30
2.2.4	Indicadores de Gestión.....	47
2.2.4.1	Características de los indicadores de gestión.....	48
2.2.4.2	Ventajas de los indicadores de gestión .....	48
2.2.4.3	Metodología para establecer los indicadores de gestión.....	49
2.2.4.4	Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión .....	49
2.3	IDEA A DEFENDER .....	55
2.4	VARIABLES .....	55
2.4.1	Variable Independiente .....	55
2.4.2	Variable Dependiente .....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		56
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		65
4.1	TÍTULO .....	65
4.1	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.2.1	Archivo Permanente .....	65
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....		66
4.2.2	Archivo Corriente .....	70
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....		72
4.2.2.1	FASE I: Conocimiento Preliminar.....	72
4.2.2.2	FASE II: Planificación de la Auditoría.....	96

FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	96
4.2.2.3 FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	107
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	137
4.2.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados.....	137
CONCLUSIONES .....	145
RECOMENDACIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA .....	147
WEBGRAFÍA.....	148
ANEXOS .....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de la Auditoría .....	13
Tabla 2: Auditoría de gestión/ Auditoría operacional .....	20
Tabla 3: Auditoría de gestión/ Auditoría financiera .....	22
Tabla 4: Marcas de auditoría .....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de un auditor .....	8
Gráfico 2: Productos de la FASE I .....	25
Gráfico 3: Productos de la FASE II .....	27
Gráfico 4: Productos de la FASE III .....	29
Gráfico 5: Productos de la FASE IV .....	30
Gráfico 6: Componentes del control interno .....	32
Gráfico 7: Simbología de flujogramación de la auditoría de gestión .....	35
Gráfico 8: Características de los indicadores .....	48
Gráfico 9: Indicadores de Gestión .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N 1: RUC .....	150
Anexo N 2: Balance General .....	152
Anexo N 3: Estado de pérdidas y Ganancias .....	156
Anexo N 4: Planificación Estratégica .....	159
Anexo N 5: Carta de presentación .....	167
Anexo N 6: Entrevista .....	168

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014, que permita establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos. Para el desarrollo de la Auditoría de gestión, se utilizaron algunos instrumentos como la aplicación de cuestionarios de control interno, flujogramas, encuestas, entrevistas e indicadores de gestión .EL método COSO II evaluando sus respectivos componentes para en el informe de auditoría dar a conocer los hallazgos ;misión visión poco difundida en la COAC , no establece por escrito principios y valores que el personal debe cumplir, falta de políticas y prácticas de capacitación entrenamiento profesional ,falta de control y evaluación de riesgo interno y externo ,inexistencia de mecanismos o planes que permitan mitigar el riesgo, inexistencia de mecanismos de control para identificar el riesgo existente , falta de respuesta inmediata los riesgos identificados ,desarrollo de las actividades en forma oportuna . Se recomienda aplicar sistemas de control interno que estén orientados a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la COAC.

**Palabras claves:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, CONTROL INTERNO, INDICADORES DE GESTIÓN, COSO II

-----  
Ing. Norberto Hernán Morales Merchán

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The aim of this research was to conduct a Management Audit of the credit union Cooperativa de Ahorro y Credito Divino Niño, in Cumanda Canton, Chimborazo Province, for the year 2014. The goal of the Management Audit was to establish the degree of efficiency, effectiveness and economy in planning, control and use of resources. For the development of the management audit, instruments such as the application of internal control questionnaires, flow charts, surveys, interviews and management indicators were used. The COSO II method was used to evaluate the respective components for the audit report to present the findings. It was found that the mission and vision of Cooperativa de Ahorro y Credito Divino Niño was not well known throughout the COAC. There were no written principles or values that staff must comply with, there was a lack of policies and training practices and professional training, there was a lack of control and evaluation for internal and external risks, a lack of control mechanisms to identify existing risks, a lack of immediate response to identified risks and no development of control activities in a timely manner. It is recommended that the credit union applies internal control systems and promote the efficiency and effectiveness of operations.

**Key Words:** MANAGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, MANAGEMENT INDICATORS, COSO II.

## INTRODUCCIÓN

No cabe duda que la intensa dinámica de cambio que caracteriza el entorno económico actual plantea importantes desafíos a las entidades financieras, y por extensión a las secciones de crédito de las cooperativas al estar sometidas a las tensiones del mercado.

La naturaleza propia del sector financiero, en cuanto a su actividad económica se refiere, no ha variado, pero los fenómenos de los últimos tiempos, tales como la universalización, la significativa modificación de un conjunto de regulaciones, la creciente desintermediación, la aparición de nuevos competidores, la orientación hacia otros servicios, y sobre todo, el estrechamiento de los márgenes, en especial el financiero, constituyen el contexto actual en el que se desenvuelve la actividad bancaria.

En dicho entorno, el nivel de competitividad que cada entidad alcance será un factor decisivo para garantizar su supervivencia y crecimiento futuro. Serán factores clave de competitividad la calidad y el precio de los servicios prestados, así como la imagen y percepción que de éstos reciban los usuarios. Por lo tanto, las áreas en las que se debe profundizar con el fin de satisfacer al mercado estarán enfocadas al desarrollo de nuevos productos y servicios, a la mejora de los procesos actuales de actividad financiera dirigidos hacia la reducción de costes, principalmente los del empleo de recursos, y a la potenciación de los sistemas de gestión, entendiendo el control de la gestión como la actividad por la que la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

La eficiencia definida como el grado de bondad u optimización alcanzado en el uso de los recursos para la producción de los servicios bancarios, se asocia con la proximidad entre el nivel de productividad, definido por la relación técnica que existe entre los recursos utilizados y la producción de bienes o servicios financieros obtenidos de una entidad en particular y el máximo alcanzable en unas condiciones dadas.

Por lo tanto, una entidad será más eficiente en la medida que produzca más output (servicios), utilizando una cantidad igual o menor de recursos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño del Cantón Cumandá tendrá como objeto principal la realización de actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los principios universales del cooperativismo.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La auditoría de gestión es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los 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 y materias examinadas.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño del Cantón Cumandá no se ha realizado ningún tipo de auditoría de manera interna, que evalué la gestión de sus actividades en los últimos años. La COAC., presenta en la actualidad los siguientes problemas detectados: Inexistencia de procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional. Falta de evaluación, en los planes de talento humano, en el análisis de la capacidad operativa de las unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente, falta de control en lo referente a capacitación, entrenamiento y a las necesidades de operación institucional. Se evidencia también la inexistencia de métodos de verificación y control para conocer el cumplimiento efectivo de los reglamentos y políticas institucionales, relacionadas al buen manejo de las captaciones y créditos efectuados para mantener la liquidez evitando un alto porcentaje de cartera vencida en la COAC.

Y, por último, se detecta la inexistencia en la elaboración de indicadores de calidad y de desempeño para conocer la gestión actual de la COAC en relación al cumplimiento de sus objetivos institucionales y a la satisfacción de los clientes con respecto al servicio que presta.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, ¿Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo período 2014, establece el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Delimitación Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo

**Delimitación Temporal:** Período 2014

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La auditoría de gestión es muy importante aplicarla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño del Cantón Cumandá ya que es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa, de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. La auditoría permite revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Dentro de la teoría metodológica para la aplicación de la Auditoría de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño del Cantón Cumandá se aplicará sus fases respectivas como son: La Fase I Estudio Preliminar, Fase II Planificación, Fase III Ejecución, Fase IV Comunicación de resultados, Fase V Seguimiento.

La Auditoría de gestión aplicada en esta institución reflejó lo aprendido dentro de la aula de clase relacionando con las asignaturas pertinentes al tema de investigación, definiendo como la realización de un examen sistemático y objetivo a fin de proporcionar una valoración independiente de las operaciones ejecutadas en la COAC con la finalidad de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía alcanzando por esta institución en la utilización de los recursos, permitirá también detectar sus posibles deficiencias y proponer las recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas de acuerdo con los principios generales de la buena gestión, facilitando la toma de decisiones a las personas con responsabilidades de vigilancia o capacidad de emprender acciones correctivas.

Debido a lo ya mencionado creemos que la ejecución de una Auditoría de Gestión ayudó a las autoridades de la COAC a reformar ciertas falencias que se han detectado en el transcurso de la ejecución de la auditoría y satisfaciendo las necesidades de los socios y ciudadanos Cumanenses.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014, que permita establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Estructurar el marco teórico con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos referentes a las variables.
- Aplicar el método COSO II para detectar las debilidades de control y planificación de sus operaciones.
- Emitir en el correspondiente informe con las observaciones y recomendaciones a fin de mejorar el control y uso de los recursos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Previo a la iniciación del presente trabajo investigativo, se ha realizado consultas en la que se ha encontrado trabajos similares a una de las variables, misma que se detalla a continuación:

(Miranda, 2013) Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior, Lima – Perú, período 2013. En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia.

(Espinoza, 2010) Diseño de un Modelo de Gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA Caribe, C.A. El Modelo de Gestión desarrollado, permite mejorar sistema de Medición, Control, Evaluación y Seguimiento de cada Proyecto, así como poder determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.

(Casimiro, F) Modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación de recursos humanos en Empresas Estatales Angolanas de Telecomunicaciones. Caso movicel/cabinda, Santa Clara 2007.

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se puede evidenciar que no existe un trabajo con la temática planteada “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de

Chimborazo, período 2014”. Sin embargo, a continuación, citamos algunos trabajos de investigación similares al presente que han sido realizados por estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas:

Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Sucursal Riobamba, período agosto a diciembre 2010. (Tesis inédita de ingeniería)

La Auditoría de Gestión propuesta permitió verificar, evaluar y controlar todas las actividades desempeñadas en dicho departamento, logrando así una mayor eficiencia, eficacia y economía en la consecución de sus metas y objetivos propuestos. Mediante la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito se plantea una herramienta para mejorar los procesos de concesión de créditos, y generar mayor compromiso por parte de los funcionarios, de tal manera que se pueda mejorar la eficiencia en los procesos que se ejecuten con la finalidad de lograr mayor productividad de los colaboradores. (Tesis inédita de ingeniería)

(Minta B. , 2010) Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010. (Tesis inédita de ingeniería)

La presente tesis es una Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ciudad Riobamba, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, Período Julio a Diciembre de 2010, para mejorar y disminuir el riesgo de morosidad de cartera. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, con personería de derecho privado cuyo objetivo es el beneficio común de sus socios, a través de préstamos para el crecimiento de su economía. La auditoría de gestión en el departamento de créditos de la COAC Fernando Daquilema contiene el Plan de Auditoría, Planificación Preliminar, planificación específica, evaluación del Control Interno, papeles de trabajo, hallazgos, comunicación de resultados a través del informe de auditoría, así como el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de la auditoría. Una vez concluida la presente investigación se propone a la Asamblea General de Socios, fortalecer el sistema de

control interno; para que facilite el cumplimiento de los objetivos, definir los niveles de autorización y procedimiento de créditos. Cada una de estas propuestas está encaminada al mejoramiento de la Cooperativa.

(Solano, 2013) Auditoría Operativa al proceso Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Cantón Quito, Provincia de Pichincha. Período agosto 2009 - Agosto 2010. (Tesis inédita de ingeniería)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., una persona de derecho privado de asociación y mutualidad cooperativa sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es el beneficio común de sus socios, a través de préstamos para el crecimiento de su economía. Esta investigación contiene un Marco Contextual de la Cooperativa en la que se detalla: Reseña Histórica, Base Legal, Objetivos Institucionales, Misión, Visión, Principios, Servicios que presta, Identificación del Manual de Crédito de la Entidad, un Análisis de la entidad tanto interno como externo. Además contiene generalidades de la Auditoría Operativa como: Antecedentes Históricos, Conceptos, Definiciones, Importancia, Características, Metodología, Fases de la Auditoría, Normas, Técnicas, procedimientos y programas de auditoría; Hallazgos de Auditoría y por último el Informe de Auditoría. Una vez concluida la presente investigación se propone a la Asamblea General de Socios, fortalecer el sistema de control interno; para que facilite el cumplimiento de los objetivos, definir niveles de autorización en el proceso de crédito, dar seguimiento de los procesos. Cada una de estas propuestas están encaminadas al mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., que será posible si la Asamblea General de Socios y la Gerencia General toman la decisión de aceptar y poner en práctica las recomendaciones.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditor**

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o

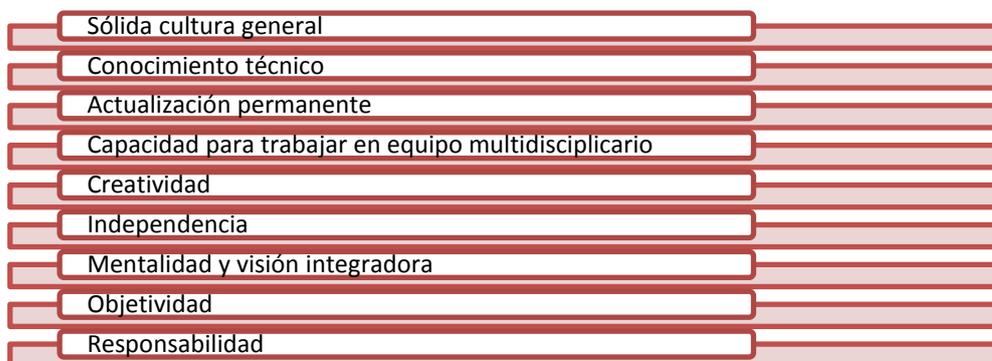
dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. (De la Peña. A, 2009)

También se requiere que los auditores tengan conocimientos en diferentes campos, especialmente sobre los principios y prácticas de economía, contabilidad, banca, mercados financieros, análisis y reportes de información financiera. El auditor tiene que saber aritmética, álgebra, cálculo, estadística, geometría, y sus aplicaciones respectivas, así como también de los principios de administración y negocios relacionados a planeamientos estratégicos, recursos humanos, asignación de recursos, coordinación de recursos y personal, técnicas de liderazgo, y métodos de producción.(Mantilla .S, 2004)

### **2.2.1.1 Características de un buen auditor/a**

Según (Mantilla .S, 2004) El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión, características como:

**Gráfico 1: Características de un auditor**



Fuente: (Mantilla .S, 2004)

Elaborado por: La autora

### **2.2.1.2 Perfil del auditor**

(Mantilla .S, 2004) En base de lo antes expuesto cabe determinar el perfil del auditor:

1. Poseer una sólida formación técnica en materia contable.

2. Tener conocimientos de disciplinas del área administrativa, finanzas, administración de personal, sistemas administrativos, etc. Ello es necesario para poder afrontar con éxito, el desarrollo de la auditoría.
3. Encontrarse informado sobre la marcha de la economía mundial, nacional y sectorial, para poder estimar el influjo del medio sobre la empresa y sobre sus estados contables.
4. Ser independiente, objetivo, imparcial, desapasionado e impersonal en sus apreciaciones.
5. Poseer condiciones personales que le permitan encarar exitosamente su tarea, tales como receptividad mental, capacidad de análisis lógico, creatividad, espíritu de observación y sensatez de juicio.
6. Demostrar, capacidad para desarrollar adecuadamente su trabajo como para llevarlo a cabo y para preparar su informe.
7. Poseer el título académico habilitante para el caso de auditoría a estados contables.
8. Astuto a fin de no ser engañado.

### **2.2.2 Auditoría**

El vocablo auditoría es sinónimo de “examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata. (De la Peña. A, 2009)

Se la puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen. (Cook, J; Winkle, G, 2000)

### **2.2.2.1 Importancia de la Auditoría**

(Álvarez J, 2005) Afirma:

La auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plenitud de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

De acuerdo a lo citado en el párrafo anterior se considera que la auditoría es importante para las empresas ya que su práctica les permite conocer el trabajo desarrollado y determinar la posición actual de la entidad.

### **2.2.2.2 Características de la Auditoría**

(De la Peña. A, 2009) Afirma:

**Es objetiva:** significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas.

**Es sistemática y profesional:** la auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

**Finaliza con la elaboración de un informe escrito** (Dictamen) que incluye los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de antemano la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

### **2.2.2.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

(Ruíz, J , 2014) Afirman:

Las normas de auditoría son directrices que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidad profesional como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las directrices más amplias disponibles son las 10 normas de auditorías generalmente aceptadas (GAAS, por sus siglas en ingles). Fueron elaboradas por el AICPA en 1947.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente se determina que las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son las reglas en la cuales se enmarca el autor para realizar su trabajo de auditoría sumando a ello cualidades tales como capacidad experiencia y otros para garantizar un trabajo de calidad.

### **2.2.2.4 Clasificación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se dividen en tres categorías.

#### **1. Normas generales**

- Capacitación adecuada y competencia
- Actitud mental independiente
- Debido cuidado profesional

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

#### **2. Normas sobre el trabajo de campo**

- Planeación adecuada

- Conocimiento suficiente del control interno
- Evidencia competente y suficiente

El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados rigurosamente, 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. 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.

### **Normas sobre información**

- Si las declaraciones se prepararon de acuerdo con las NAGA
- Circunstancia en las que las NAGA no se siguen de manera coherente
- Idoneidad de revelaciones informativas
- Expresión de opiniones sobre estados financieros.

El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe. 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.

### 2.2.2.5 Clasificación de la Auditoría

(De la Peña. A, 2009) Afirma:

Dentro de la auditoría podríamos establecer diversas clasificaciones atendiendo a distintos puntos de vista, de esta manera, la siguiente clasificación:

**Tabla 1: Clasificación de la Auditoría**

a) Según la naturaleza del profesional	- Auditoría gubernativa - Auditoría interna - Auditoría externa
b) Según la clases de objetivos perseguidos	- Auditoría financiera o contable - Auditoría operativa - Auditoría de gestión
c) Según la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados	- Auditoría completa o convencional - Auditoría parcial o limitada
d) Según su obligatoriedad	- Auditoría obligatoria - Auditoría voluntaria
e) Según la técnica utilizada	- Auditoría por comprobantes - Auditoría por controles

**Elaborado:** Gabriela Espinoza

**Fuente:** (De La Peña Gutierrez, Alberto, 2009, pág. 5)

### **2.2.3 Auditoría de Gestión**

#### **2.2.3.1 Concepto de auditoría de gestión**

(Montesinos, 2000) Aporta diciendo que; la auditoría de gestión es la relativa a las tareas que se llevan a cabo para evaluar la gestión, consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos, los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

El Autor (Álvarez J, 2005) en cambio manifiesta que la auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

La (CGE, 2011) en su manual comenta que la auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad o programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

#### **2.2.3.2 Importancia de la auditoría de gestión**

Según (Ruíz, J , 2014) La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría de gestión ayudará a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. La auditoría de gestión nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante. (Maldonado, M, 2006)

Para (Arcia, M, 2011) Resulta adecuado realizar una auditoría de gestión en la reestructuración o reorganización de una empresa y ante fluctuaciones del mercado o modificaciones legislativas. Pero es también una herramienta útil que permite tomar medidas correctoras en el caso de producirse diferencias entre expectativas y resultados. Su filosofía es la de evaluar planes y objetivos en la organización, así como vigilar la existencia de políticas adecuadas y comprobar la correcta utilización de los recursos.

Es interesante acudir a una auditoría de gestión si no hay cohesión entre nuestras previsiones y nuestros resultados, si caemos en gastos excesivos o ante el incumplimiento de proyectos. Realizarla con cierta periodicidad será útil para mantener un control regular sobre nuestra empresa que nos permita crecer y consolidarnos, optimizando todos los recursos con los que contamos.

### **2.2.3.3 Propósitos de la auditoría de gestión**

Para (Unidad Sam, 2015) en su manual comenta:

Esta auditoría cuenta con los siguientes propósitos:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones.
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

## **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

## **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

### **2.2.3.4 Interrelación de las tres "E"**

Para (Fonseca F, 2011) los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de Auditoría, tomando en cuenta:

**Economía:** Insumos correctos al menor costo.

**Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados

**Eficacia:** Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la contabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y cómo se expresan con relación a los recursos

humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación. (Fonseca F, 2011)

### **2.2.3.5 Alcance y enfoque del trabajo**

#### **Alcance**

La Auditoría de Gestión para la (CGE, 2011) examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

## Enfoque

(CGE, 2011) Indica que este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

### 2.2.3.6 Objetivos de la auditoría de gestión

Para el autor (De la Peña. A, 2009) Los objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población

### 2.2.3.7 Auditoría de gestión VS otras auditorías

**Tabla 2: Auditoría de gestión/ Auditoría operacional**

<b>ELEMENTO</b>	<b>OPERACIONAL</b>	<b>DE GESTIÓN</b>
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recursos y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.

2. Alcance	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de las operaciones de la gestión gerencial.- operativa y sus resultados.
4. Interés sobre la administración	En los elementos del proceso administrativo; planificación, organización, integración del personal, dirección y control.	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	I. Estudio Preliminar II. Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas. III. Revisión y evaluación del Control Interno IV. Examen profundo de áreas críticas. V. Comunicación de Resultados.	I. Conocimiento preliminar II. Planificación III. Ejecución IV. Comunicación de Resultados V. Seguimiento
6. Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase examen profundo de áreas críticas.	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.
7. Parámetros e indicadores de gestión.	No utiliza	Uso para medir eficiencia, economía, eficiencia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa.
8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase revisión y evaluación de control interno.	En la segunda fase planificación se evalúa la estructura de control interno; y en tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: (CGE, 2011)

Elaborado La autora por: La autora

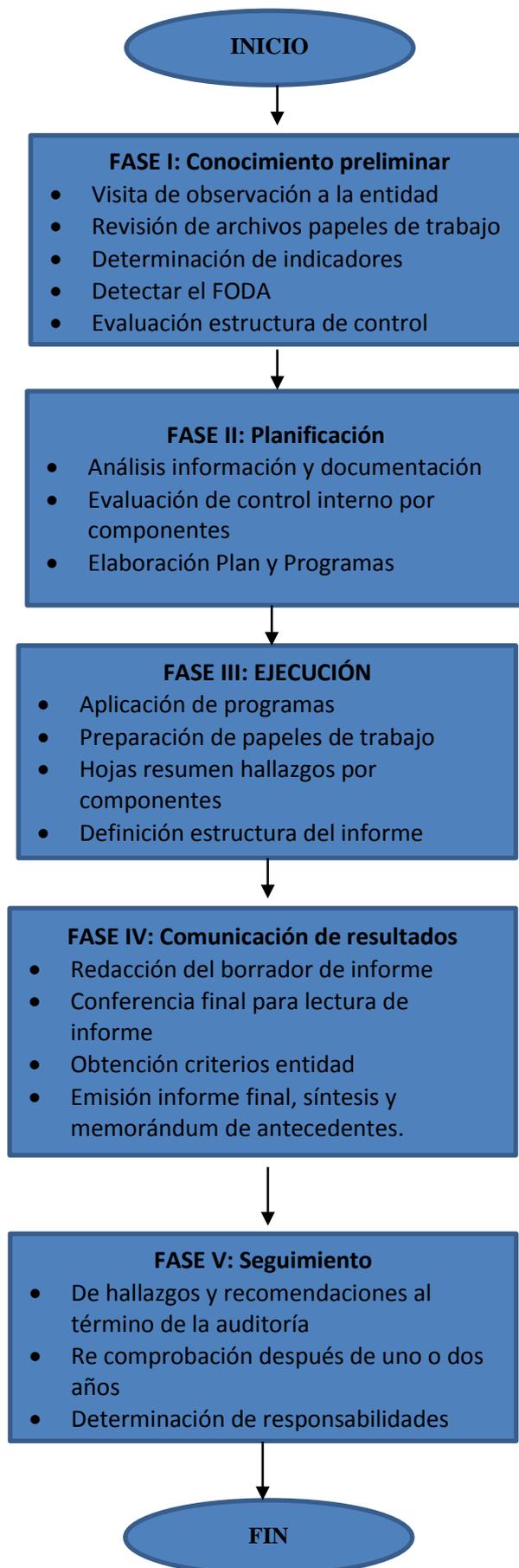
**Tabla 3: Auditoría de gestión/ Auditoría financiera**

<b>ELEMENTO</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>DE GESTIÓN</b>
1. Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un periodo.	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficiencia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Loes estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial de resultados. Cubre operaciones corrientes y reciente ejecutadas.
3. Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
4. Forma de trabajo	Numérica con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros	Emitir un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones.
6. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambio en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: (CGE, 2011)

Elaborado por: La autora

### 2.2.3.8 Fases del Proceso de la auditoría de gestión



## **Fase I: Conocimiento preliminar**

La (CGE, 2011) en su Manual de auditoría menciona:

### **Objetivo**

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

### **Actividades**

Las tareas típicas son:

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

para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
6. Definición de objetivos y estrategia general de la auditoría a realizarse.

**Gráfico 2: Productos de la Fase I**



**Fuente:** (CGE, 2011)

**Elaborado por:** La autora

## **Fase II: Planificación**

Según la (CGE, 2011) en la segunda fase explica:

### **Objetivo**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas

detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

## **Actividades**

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

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación se determinará la naturaleza y alcance del examen, se confirma la estimación de los requerimientos de personal, se programa el trabajo, se prepara los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.  
Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, preparan un Memorándum de planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología) por cada proyecto a actividad a examinarse.

Las actividades 1,3 y 4 se realizaran en la oficina del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

**Gráfico 3: Productos de la Fase II**



**Fuente:** (CGE, 2011)

**Elaborado por:** La autora

### **Fase III: Ejecución**

La (CGE, 2011) explica lo siguiente:

#### **Objetivo**

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

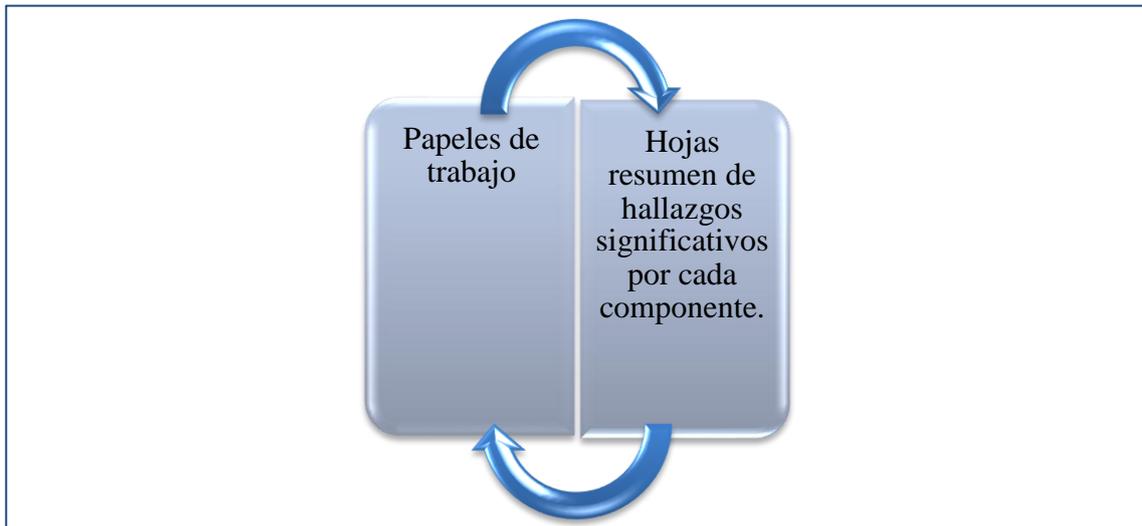
#### **Actividades**

En la entidad solicitada, los miembros del equipo multidisciplinario realizan las siguientes tareas típicas.

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameritan investigarse.  
Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deber ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

## Productos

**Gráfico 4: Productos de la Fase III**



**Fuente:** (CGE, 2011)

**Elaborado por:** La autora

## Fase IV: Comunicación de resultados

### Objetivos

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

### Actividades

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

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Blanco Luna, 2004).

## Productos

**Gráfico 5: Productos de la Fase IV**



**Fuente:** (CGE, 2011)

**Elaborado por:** La autora

### 2.2.3.9 Herramientas de la auditoría de gestión

#### Equipo multidisciplinario

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 ser integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos etc.

## **Control Interno**

### **Definición**

Para (Coopers & Lybrand, 1997) El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

También para (Coopers & Lybrand, 1997) El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

### **Componentes del Control Interno**

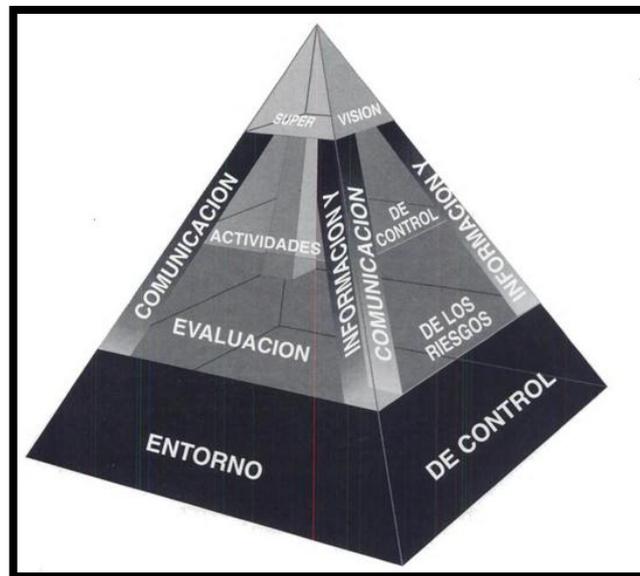
El autor (Fonseca, O, 2011) Menciona los siguientes componentes:

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- Entorno de control: El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que se trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

- Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos integrados en las actividades de venta, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- Información y comunicación: Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

**Gráfico 6: Componentes del control interno**



**Fuente:** (Coopers & Lybrand, 1997)

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos

relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se ponga en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

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

En el Manual de la (CGE, 2011) menciona:

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

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

### **Método de cuestionario**

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa índice un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable”. La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. (Estupiñan, 2006)

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

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

- ✓ Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.

### **Método narrativo o descriptivo**

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

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

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.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permiten efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología
- Diseñar el flujo grama
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

**Gráfico 7: Simbología de flujogramación de la auditoría de gestión**

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

### **Sistema de control interno mediante el método COSO II:**

### **Administración de riesgo de la empresa ERM (Enterprise Risk Managemen)**

En el Libro Sistemas de control interno para organizaciones el autor (Fonseca, O, 2011) nos comenta:

Es un proceso continuo que fluye por toda la organización. ERM, no es un evento o circunstancia, pero, comprende un conjunto de acciones que están diseñadas para lograr un resultado, por lo que se encuentran incorporadas en las actividades de la organización.

ERM no es un conjunto de reglas inmutables, sino que permite modificarlas en determinadas circunstancias. Una organización puede no tener definidas por escrito las normas para la gestión de riesgos, sin embargo, debería disponer de un conjunto de pasos documentados para revisar y evaluar los riesgos potenciales, así como adoptar acciones con base a una amplia diversidad de factores que atraviesan a toda la organización.

ERM ofrece una mejor oportunidad de supervivencia a las organizaciones mediante la adopción de acciones para; identificar, mitigar, evitar y responder ante los riesgos que podría afrontar en el presente y en el futuro. En segundo lugar, nos indica que ERM proporciona estabilidad para la creación, distribución, financiación y ventas de productos y servicios. En tercer lugar, ERM proporciona confianza a la junta de directores y al director ejecutivo para cumplir con sus responsabilidades, así como contribuye a fomentar las buenas relaciones con los organismos reguladores al proyectar una imagen de previsibilidad.

### Componentes del ERM



**Fuente:** (Fonseca F, 2011)

(Fonseca, O, 2011) También describe los componentes de la siguiente manera:

De acuerdo con la visión de la Organización COSO, el ERM (o, el COSO II), está constituido por ocho componentes integrados en el proceso de gestión y relacionados entre sí. Los componentes usados para la gestión de riesgos corporativos se describen a continuación:

- Ambiente interno: Comprende el tono de la organización que influye en la conciencia de sus empleados, con relación al riesgo y establece la base para el resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando estructura y disciplina.

- Establecimiento de objetivos: Los objetivos de la organización se fijan en el nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para la identificación de los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. Cada organización confrontan una variedad de riesgo procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos consiste en fijar los objetivos alineados con el riesgo aceptado por la organización, lo que a su vez orienta los niveles de tolerancia al riesgo.
- Identificación de eventos: La gerencia identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, podrían afectar a la organización y determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente su capacidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos que requieren evaluación y respuestas. Los eventos que tienen un impacto positivo representan oportunidades que la gerencia debería aprovechar para reorientar las estrategias y el proceso de diseño de los objetivos.
- Evaluación de riesgos: La evaluación de riesgos permite a la organización considerar la amplitud con que los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos. La gerencia evalúa estos acontecimientos desde un doble ángulo: probabilidad e impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales, deberían examinarse en forma individual o por categoría en la organización.
- Respuesta al riesgo: Una vez que la gerencia ha evaluado los riesgos importantes, debería determinar cómo hacerles frente, ya sea evitando, reduciendo, compartiendo y/o aceptando el riesgo. Al considerar su respuesta la gerencia evalúa su efecto y la probabilidad e impacto de riesgo, así como los costos y beneficios involucrados, seleccionando aquella que ubique el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo establecidas por la organización.
- Actividades de control: Están constituidas por políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo las respuestas de la gerencia antes los riesgos. Las actividades de control se desarrollan a través de toda la organización, en todos los niveles y funciones, e incluyen una gran variedad de actividades, entre otras; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones operativas, salvaguardar de activos y segregación de funciones.

- Información y comunicación: La información se identifica, obtiene y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información utilizan datos generados internamente y otros datos de fuentes externas y su salida facilita la gestión de riesgos y la toma de decisiones, con relación a los objetivos. Del mismo modo, existe una comunicación eficaz, fluyendo en todas las direcciones de la organización.
- Monitoreo: La gestión de los riesgos corporativos se monitorea, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes en el tiempo mediante evaluaciones continuas y evaluaciones independientes. El monitoreo se ejecuta en el curso normal de las actividades de gestión, en tanto que la frecuencia de las evaluaciones independientes está condicionada a la evaluación de riesgos.

### **Riesgos de auditoria**

Al ejecutarse la auditoria de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de:

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

En este tipo de auditoria debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo. (CGE, 2011)

- Riesgo Inherente: De que ocurra errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de control: De que el Sistema de control interno prevenga o corrija tales errores
- Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean conocidos por el auditor.

## **Muestreo de Auditoría de gestión**

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa 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. (CGE, 2011)

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría 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 auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

## **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.

- **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:** La auditoría de gestión distingue las siguientes clases de evidencias:

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.

➤ **Confiabilidad.** - Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable.

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

### **Técnicas de auditoría**

En la auditoría operativa 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. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

**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. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.

**Observación.** - Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

**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. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**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. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**Entrevista.**- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**Encuesta.**- Encuestas realizadas directamente o por correo, 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. Fase: 3 Ejecución.

**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; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

**Conciliación.**- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, 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. Fase: 3 Ejecución.

**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. Fase: 3 Ejecución.

**Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

**Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificativa o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

**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. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**Inspección.-** técnica 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. Fase. 3 Ejecución. (Graing-Cooper, 1994)

## **Papeles de trabajo**

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

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

### **Los propósitos principales de los papeles de trabajo**

- 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 la NAGA.

### **Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:**

- a) Preparase 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 desviaciones presentadas.

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

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la contraloría.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operarios, las cuales requieren cierta secuencia y cierta orden para cumplir con las normas profesionales.
- 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.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elemento de juicio en acciones en su contra.

## **Custodia y archivos**

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

**Archivo permanente o continuo.-** Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

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

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

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.

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

## **Marcas, índices y referenciación de auditoría**

### **1. Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para

su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. (Fernandez, 2005).

### Objetivos de las marcas de auditoría

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

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

**Tabla 4: Marcas de auditoría**

©	Comentario
≠	Diferencias
®	Reposición de fondos
€	Valores no ingresados
D	Demoras
*	Comprobación de número de depósitos
V	Falta de seguridades
^	Bienes Importados
£	Verificación de números de comprobante
~	Proveedor fuera de la ciudad
F	Verificación de fechas
∑	Sumatoria
√	Valores verificados
∫	Verificación numérica de documentos
≡	Constatación física
P/T	Papeles de Trabajo

**Fuente:** (CGE, 2011)

**Elaborado por:** La autora

## **2. Índices de auditoría**

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

## **3. Referenciación**

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

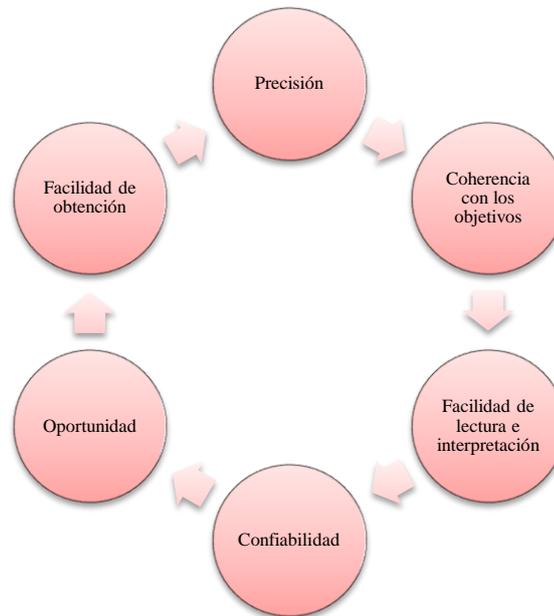
### **2.2.4 Indicadores de Gestión**

Para (Sanchez J, 2013) son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Para (Haime, L, 2005) Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa u organización. A su vez, ayuda a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.

### 2.2.4.1 Características de los indicadores de gestión

**Gráfico 8: Características de los indicadores**



**Fuente:** (Haime, L, 2005)

**Elaborado por:** La autora

Deben ser precisos en cuanto al número de indicadores a diseñar. Lo más importante es, precisamente, la utilidad que genere el indicador al leerlo y compararlo con él mismo y contra el objetivo determinado. No son herramientas de descalificación de la administración, sino una forma de apoyarla en su gestión y en la toma de decisiones de calidad. (Haime, L, 2005)

### 2.2.4.2 Ventajas de los indicadores de gestión

(Sanchez J, 2013) Considera las siguientes ventajas:

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas. (Sanchez J, 2013)

### 2.2.4.3 Metodología para establecer los indicadores de gestión

Para (Obregón C, 2014) la metodología es:

**Contar con objetivos y planes:** Es fundamental contar con objetivos claros, preciso, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ello nos da el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

**Identificar factores críticos de éxito:** Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Estos factores críticos de éxito nos permiten realizar.

**Establecer indicadores para cada factor crítico:** Después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, productividad etc. Es necesario establecer un indicador que permita realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del procesos respectivo.

Se debe tener establecido la capacidad de Gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de la actividad.

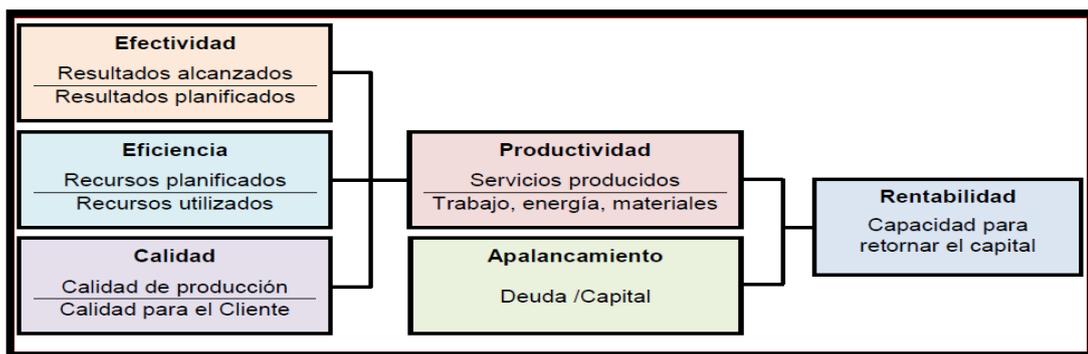
### 2.2.4.4 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

(Sanchez J, 2013) Menciona que 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).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

**Gráfico 9.-Indicadores de Gestión**



**Fuente:** Lezama O. Indicadores de Gestión, Edit. Mc Graw Hill Interamericana S.A. México D.F., 2009.

## **EFICIENCIA**

La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

## LAS CLASES DE EFICIENCIA

Roberts distingue tres tipos de eficiencia (véase Brealey y Myers, 1988, pág. 297, donde se cita el trabajo inédito de Roberts, 1967):

**Eficiencia débil;** es cuando el precio refleja toda la información histórica, las series de datos históricos no contienen información que pueda ser usada para obtener rentabilidades extraordinarias.

**Eficiencia semifuerte;** cuando el precio refleja toda la información pública, tal es el caso del anuncio de los beneficios anuales o de los tipos de interés. En este caso sólo sería posible obtener rentabilidades extraordinarias mediante la utilización de informaciones privilegiadas, si éstas existen.

**Eficiencia fuerte;** el precio refleja toda la información existente, en tal caso nadie puede obtener una rentabilidad extraordinaria mediante la utilización de informaciones privilegiadas, bien porque no existen, bien porque son públicas.

Resumiendo, un mercado es eficiente, cuando utilizando información no podemos lograr rentabilidades extraordinarias por estar esa información contenida en el precio. Veamos algunos ejemplos:

Si los precios de un valor se mantienen estables y suben sistemáticamente todos los años en la misma fecha, por ejemplo cuando se publica la memoria de la empresa, los especuladores podrán comprar antes de la subida y vender después, obteniendo rentabilidades extraordinarias. No todos los años ganarán lo mismo, algunos podrán perder, pero aplicando esa política normalmente ganarán y consecuentemente la aplicarán. Si esto sucede el mercado no será eficiente en su forma débil, pues el uso de la información histórica permite obtener rentabilidades extraordinarias. Pero, tal como antes comentábamos, será precisamente la actuación de los que no creen en la eficiencia la que propiciará que ésta se cumpla; la actuación generalizada de especuladores en el sentido expuesto llevará a que los precios suban antes de la publicación de la memoria y bajen después de ella, con el tiempo esta irregularidad se irá mitigando y se dará una subida paulatina que es lo que aconseja la marcha de la empresa.

El denominado análisis técnico trata de aprovechar la información histórica mediante el uso de sistemas como gráficos, filtros, etc. Si la eficiencia débil se da, estos sistemas carecen de fundamento.

## **EFICACIA**

Proviene del latín *eficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

## **TIPOS DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA**

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las

razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

## **ECONOMIA**

La economía puede enmarcarse dentro del grupo de ciencias sociales ya que se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios. El vocablo proviene del griego y significa “administración de una casa o familia”.

En 1932, el británico Lionel Robbins aportó otra definición sobre la ciencia económica, al considerarla como la rama que analiza cómo los seres humanos satisfacen

sus necesidades ilimitadas con recursos escasos que tienen diferentes usos. Cuando un hombre decide utilizar un recurso para la producción de cierto bien o servicio, asume el coste de no poder usarlo para la producción de otro distinto. A esto se lo denomina coste de oportunidad. La función de la economía es aportar criterios racionales para que la asignación de recursos sea lo más eficiente posible.

A grandes rasgos, pueden mencionarse dos corrientes filosóficas respecto a la economía. Cuando el estudio refiere a postulados que pueden verificarse, se trata de economía positiva. En cambio, cuando toma en cuenta afirmaciones que se basan en juicios de valor que no pueden comprobarse, se habla de economía normativa.

Para el alemán Karl Marx, la economía es la disciplina científica que analiza las relaciones de producción que se dan en el seno de la sociedad. Basándose en el materialismo histórico, Marx estudia el concepto del valor-trabajo que postula que el valor tiene su origen objetivo según la cantidad de trabajo necesaria para obtener un bien.

La palabra economía tiene muchos usos que permiten vincularla con diferentes aspectos de los intercambios comerciales o las relaciones de oferta-demanda que existen. Algunas de estas acepciones son:

**Economía sostenible**, también conocida como desarrollo sostenible, es un nuevo término que se ha puesto de moda en los últimos años y que encierra un proyecto de vida social basado en la reutilización de la materia prima para fines diversos. Se trata de cambiar el proceso de productividad en base a una economía basada en el cuidado del medio ambiente y en la mejora de la calidad de vida de una sociedad. Básicamente se busca satisfacer las necesidades de las generaciones que se hallan viviendo en un determinado espacio temporal sin poner en riesgo la subsistencia o las posibilidades económicas de las futuras generaciones.

**Economía empresarial** es la forma en la que una organización, puede manejar sus recursos y servicios, ofreciendo una visión competitiva frente al mercado. Se vale de varias disciplinas científicas que permiten llevar a cabo dicha labor. Es una forma de aplicar economía en el ámbito de una empresa y deben tenerse en cuenta para su buen funcionamiento valores externos como índices de la bolsa, demanda de mercado y otras variables.

**Economía natural** como lo define el biólogo M.T. Ghiselin, es el estudio de las consecuencias que la escasez causa en los seres vivos. Proponiendo un análisis profundo sobre las acciones humanas y sus efectos secundarios en el medio ambiente.

Economía política es el estudio de los comportamientos humanos, examinados dentro de un contexto jurídico característico. La economía política se relaciona con la economía natural en cuanto a que las acciones humanas, su economía política puede afectar el entorno natural, de forma positiva o negativa, la interacción de los seres vivos con el medio lo modifica siempre.

**Economía mixta** es un sistema de intercambio comercial que no es totalmente libre, donde el estado se encarga de pautar ciertas normas que posibiliten una equilibrada distribución de las ganancias entre los diferentes comerciantes de ese sistema económico.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014.

### **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

Establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad utilizada en la presente investigación es cuantitativa y cualitativa.

Cualitativa. - Esta permitió analizar la calidad de las relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, procurando lograr una descripción clara, esto es, que interpreta exhaustivamente el problema encontrado en esta investigación. A más de ello se trata de una actividad que combina la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados.

Cuantitativa. - Esta investigación permitió realizar una actividad que combina la forma de interrelacionar la investigación y las acciones dentro los proceso de la auditoría de gestión, seleccionando en este caso la COAC, existiendo la participación de los involucrados, igualmente permitirá la obtención de una mejor evidencia y comprensión de las variables en estudio, arrojando datos en forma numérica, que posteriormente son presentados en gráficos y cuadros.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de los tipos de investigación utilizados serán los siguientes:

- **Documental:** Se utilizará a través de consultas para la elaboración y estructura del marco teórico a través de documentos como libros revistas, periódicos, memorias anuncios, registros, leyes, reglamentos, entre otros.
- **Investigación de campo:** O también se le conoce como investigación directa ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurre los fenómenos objeto de estudio, en esta investigación se la realizará al recolectar información mediante la observación, entrevistas y encuestas.

- **Descriptiva.-** porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables de la investigación.
- **La investigación correlacional:** es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta población se ha delimitado mediante los objetivos del estudio y está compuesta de distintos estratos que se los describe a continuación:

**Tabla 3.1 Población**

<b>Cargo</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Gerente	1	14
Jefe de crédito	1	14
Oficial de crédito	1	14
Cajera	2	29
Abogado	1	14
Contador	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia

**Elaborado por:** Viviana Villafuerte

#### **Muestra:**

Por ser una población reducida se trabajó con el 100% sin necesidad de aplicar la fórmula de la muestra.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**Método Científico.** - se define como un modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado, especialmente para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos. Esto se traduce en un sistema de principios y normas de razonamiento que permiten establecer conclusiones de forma objetiva y así proporcionar una dirección adecuada al trabajo del investigado.

**Método Inductivo:** El método inductivo es aquel que establece proposiciones de carácter general obtenidos de la observación y análisis de conductas particulares.

En este caso mencionamos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo presenta una débil gestión en sus procesos administrativos lo que impide el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

**Método Deductivo:** El método deductivo es aquel en que una proposición más general enuncia o explica las conductas particulares.

Estas observaciones explican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, no realiza una auditoria de gestión que permitan evaluar el correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos organizaciones por parte del personal a través del cumplimiento de las normas de control interno, Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, leyes y reglamentos institucionales.

**Método Sintético.** - Implica la síntesis esto es, unión de elementos para formar un todo.

**Método Analítico.** - Este método implica el análisis esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

### **Técnicas de investigación**

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

#### **✓ Entrevistas**

En su fase de recolección de datos se aplicó un conjunto de preguntas, orales o escritas, que se hacen a las personas involucradas en el problema de estudio en este caso al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

### 1. ¿Cree que es necesario que se realice una Auditoría de Gestión en la Cooperativa?

NOMBRE	FUNCIÓN	ITEMS	REPUESTA
Dr. Jaime Flores	Gerente	Importancia de una Auditoria de Gestión	Si es muy necesario que se realice una Auditoría para de esta manera conocer cómo está marchando la cooperativa y que falencias tenemos para de esta manera poder corregir a tiempo.
Ing. Verónica Usca	Jefe de Crédito		Es importante realizar esta auditoría para conocer los indicadores de eficiencia, eficacia y economía para determinar cómo está el área de crédito.
Ing. Diana Pilatasig	Oficial de Crédito		Resulta importante una auditoría porque exista un seguimiento y control de las políticas y procesos crediticios.
Ing. Patricia Carrión	Cajera 1		Es beneficioso la aplicación de una auditoria para verificar si se cumple con las funciones.

Ing. Karina Montenegro	Cajera 2		Es importante porque nos permite tener un control eficaz sobre arqueos de caja.
Ab. Priscila Crespo	Abogado		La aplicación de una auditoria es indispensable para calificarnos ante los organismos de control y generar una imagen de confianza.
Ing. Víctor Benítez	Contador		Si resulta fundamental este tipo de auditorías para el suficiente control y están lo suficientemente acoplados a los objetivos generales de la Cooperativa

**Análisis:**

Mediante la entrevista realizada al personal de la institución manifiestan que la aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá conocer las debilidades que existen en la Cooperativa.

## 2. ¿Existe un organigrama estructural bien establecido?

NOMBRE	FUNCIÓN	ITEMS	REPUESTA
Dr. Jaime Flores	Gerente	Análisis del organigrama estructural	Claro que nuestra cooperativa cuenta con un organigrama bien estructurado.
Ing. Verónica Usca	Jefe de Crédito		Nuestra cooperativa cuenta con un organigrama estructural bien definido.
Ing. Diana Pilatasig	Oficial de Crédito		Por supuesto que la entidad nos manejamos de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama.
Ing. Patricia Carrión	Cajera 1		Conozco que la institución aplica un organigrama estructural
Ing. Karina Montenegro	Cajera 2		La Cooperativa consta con un organigrama
Ab. Priscila Crespo	Abogado		Es uno de los requisitos legales para la conformación de la cooperativa.
Ing. Víctor Benítez	Contador		Mediante el organigrama estructural se puede definir las actividades del personal.

### Análisis:

Se puede manifestar que la Cooperativa en la actualidad se encuentra financieramente bien por lo que los ahorros de los socios han sido aprovechados al máximo.

**3. ¿Por qué razón se elabora reportes de la situación de la empresa?**

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ITEMS</b>	<b>REPUESTA</b>
Dr. Jaime Flores	Gerente	Ejecución de auditoría	Se elabora reportes para dar a conocer la situación actual de la cooperativa a los consejos.
Ing. Verónica Usca	Jefe de Crédito		Son importante los reportes crediticios para establecer y disminuir el nivel de morosidad de la cartera de crédito.
Ing. Diana Pilatasig	Oficial de Crédito		El elaborar los informes sobre la colocación del crédito y el cumplimiento de los requisitos permite determinar quien cumple con este proceso y colocar el crédito.
Ing. Patricia Carrión	Cajera 1		Realizo reportes diarios
Ing. Karina Montenegro	Cajera 2		Es indispensable presentar los informes sobre el cuadro de caja.
Ab. Priscila Crespo	Abogado		Los informes acerca de la nuevas leyes y como aplicarlas en la cooperativa resultan primordial para la buena marcha de la entidad.

Ing. Víctor Benítez	Contador		Porque nos permite conocer el estado económico de la institución y de esta manera tomar decisiones a tiempo
---------------------	----------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Análisis:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño Ltda, gracias al trabajo del Gerente ha ido cumpliendo sus metas y objetivos propuestos, los mismos que van ayudando a que la Cooperativa vaya creciendo y compitiendo dentro del mercado nacional.

**4. ¿Está usted en la capacidad de resolver cualquier dificultad o conflicto que se pueda presentar dentro de la cooperativa?**

NOMBRE	FUNCIÓN	ITEMS	REPUESTA
Dr. Jaime Flores	Gerente		Como toda persona estoy debidamente capacitado para ejercer el cargo que vengo desempeñado y resolver cualquier problema que se me presente en el convivir diario.
Ing. Verónica Usca	Jefe de Crédito		Los problemas que se resuelven son la morosidad de los socios y para ello se les notifica.
Ing. Diana Pilatasig	Oficial de Crédito	Indicadores de Gestión	A diario se resuelven todo tipo de inconvenientes especialmente con los socios
Ing. Patricia Carrión	Cajera 1		Por su puesto que si, además suele presentarse

			con frecuencia billetes falso y se procede a llenar un formulario.
Ing. Karina Montenegro	Cajera 2		Personalmente si estoy en la capacidad de resolver cualquier dilema especialmente con la atención a los socios.
Ab. Priscila Crespo	Abogado		Constantemente se resuelven los conflictos con los socios a través de los procesos judiciales.
Ing. Víctor Benítez	Contador		Se crea y supervisa métodos de control interno, se elabora Estados Financieros mensuales Coordinar pagos a proveedores, elaborar conciliaciones bancarias y manejo de libro bancos

### **Análisis:**

Conocen claramente los objetivos planteados por el Concejo Administrativo y el Concejo de Vigilancia a los que debe regirse todo el personal que labora en la Cooperativa, uno de los principales objetivos son: Captar y mantener un mayor porcentaje de socios , servicio a la comunidad, brindar beneficios a la colectividad en convenios con otras instituciones.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.

### 4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 Archivo Permanente

	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>AP</b>
CLIENTE:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO	
COMPONENTE:	Área administrativa y financiera	
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>01/03/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>28/04/2016</b>

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	<b>CP</b>		
<p><b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p><b>PERIODO:</b> PERÍODO 2014</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Área administrativa</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Obtener un conocimiento general de las actividades que ejecuta la COAC con el fin de familiarizarse con el entorno de la institución y recaudación de información preliminar que ayude a la ejecución de la Auditoría.</p>				
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Realice una Carta dirigida al Gerente, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.			
<b>2</b>	Efectúe una visita preliminar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la COAC.</li> <li>• Solicite la Base Legal, Orgánico Estructural y demás disposiciones legales aplicadas al talento humano.</li> <li>• Análisis Interno y Externo de la COAC.</li> </ul>			
<b>3</b>	Evaluación de la misión y visión de la COAC.			
<b>4</b>	Elabore el informe correspondiente a la Primera Fase.			
		Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>04/01/2016</b>
		Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>25/03/2016</b>



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PA**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**PERIODO:** PERÍODO 2014

**COMPONENTE:** Área administrativa

**OBJETIVO:** Evaluar las unidades administrativas y financiera, el sistema de control interno y el grado del cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados de la Institución financiera.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Evalúe el control Interno mediante el método COSO II-ERM mediante cada uno de sus componentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Respuesta a los riesgos</li> </ul>			
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul> <p>Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.</p>			
3.	Realizar el informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.			

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**



**FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**E**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**PERIODO:** PERÍODO 2014

**COMPONENTE:** Área administrativa y financiera

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de las diferentes áreas de la COAC para conocer las distintas operaciones que se realiza.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones, para ser comunicado a los funcionarios de la entidad financiera para disminuir riesgos que afecten en el futuro a la institución.

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Evalué los principales procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niños.			
2	Aplique los indicadores de gestión e indicadores financieros			
3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.			

Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**



**FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**IF**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO,  
CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**PERIODO:** PERÍODO 2014

**COMPONENTE:** Área administrativa y financiera

**OBJETIVO:** Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe final de auditoría de gestión			

Elaborado por: **VV**

Fecha: **11/04/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**

#### 4.2.2 Archivo Corriente

	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014</b>	<b>AC</b>
<b>CLIENTE:</b>	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO	
<b>COMPONENTE:</b>	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
	Elaborado por: VV	Fecha: 30/10/2015
	Revisado por: XX	Fecha: 10/01/2016



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN  
CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO  
2014**

**AC1/1**

**Índice de archivo corriente**

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I	
Conocimiento preliminar	CP
Programa de auditoria	PA /CP
Carta de Coordinación de la auditoria	CP1
Entrevista preliminar	CP2
Planificación estratégica, datos generales y normativas	CP3
Evaluación de la misión y visión	CP4
Informe de conocimiento preliminar	ICP
FASE II	
Planificación	P
Evaluación de control interno	CI
Informe de control interno	RCI
FASE III	
Ejecución	E
Evaluación de los procesos importantes	EP
Indicadores de gestión	IG
Hoja de Hallazgos	H
FASE IV	
Informe final de auditoria de gestión	IF

Elaborado por: **VV**

Fecha: **01/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**

#### 4.2.2.1 FASE I: Conocimiento Preliminar

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>			<b>P</b>
<p><b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p><b>PERIODO:</b> PERÍODO 2014</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Área administrativa</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Obtener un conocimiento general de las actividades que ejecuta la COAC con el fin de familiarizarse con el entorno de la institución y recaudación de información preliminar que ayude a la ejecución de la Auditoría.</p>				
<b>Nº</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>1</b>	Realice una Carta dirigida al Gerente, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.	<b>CP1 1/1</b>	<b>VV</b>	04/01/2016
<b>2</b>	Efectúe una visita preliminar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la COAC.</li> <li>• Solicite la Base Legal, Orgánico Estructural y demás disposiciones legales aplicadas al talento humano.</li> <li>• Análisis Interno y Externo de la COAC.</li> </ul>	<b>CP2 11/11</b>	<b>VV</b>	12/01/2016
<b>3</b>	Evaluación de la misión y visión de la COAC.	<b>CP3 4/4</b>	<b>VV</b>	18/01/2016
<b>4</b>	Elabore el informe correspondiente a la Primera Fase.	<b>CP4 2/2</b>	<b>VV</b>	25/01/2016
		Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>04/01/2016</b>
		Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>25/03/2016</b>



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**CP 1 1/1**

**CARTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO DIVINO NIÑO**

Cumandá, 4 de enero del 2016

Dr. Jaime Flores  
**GERENTE DE LA COAC DIVINO NIÑO**  
Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, me dirijo a usted en referencia a la solicitud que hice en meses pasados para la realización de la **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014**, misma que fue aprobada y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, he planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 12 de enero del 2016.

Para lo cual solicito nos facilite la información necesaria para la ejecución de la auditoría.

Segura de contar con su valiosa colaboración, me despido

Atentamente,

-----  
VIVIANA NATALI VILLAFUERTE GAVILANES  
Egresada-Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Elaborado por: **VV**

Fecha: **4/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**



**INFORMACIÓN GENERAL**

**FINALIDAD DE LA COAC**

La cooperativa de Ahorro y Crédito DIVINO NIÑO LTDA, es un organismo privado sin fines de lucro encargado de desarrollar entre sus socios, clientes y terceros los ideales y el espíritu de la cooperación, así como cultivar sentimientos de comprensión y el hábito de ahorro, como la concesión de préstamos para solventar las necesidades económicas de sus cooperados.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Para el cumplimiento de sus Funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito DIVINO NIÑO LTDA, estará integrada por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel legislativo
- b) Nivel administrativo
- c) Nivel ejecutivo
- d) Nivel asesor
- e) Nivel Operativo

**Nivel Legislativo:** Su función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la Cooperativa, normar los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este órgano representa el primer nivel jerárquico, y está conformado por la Asamblea General de Representantes.

**Nivel Administrativo:** El nivel administrativo toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además planea orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas, proyectos y más directrices técnicas y administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos ejecutivos operativos y auxiliares para su ejercicio.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **12/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>CP 2 2/6</b>
<p>Está conformado por el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consejo de Administración</li> <li>b) Consejo de Vigilancia</li> <li>c) Comité de Crédito</li> <li>d) Comisión de Educación</li> <li>e) Comisión de Crédito</li> <li>f) Otras comisiones</li> </ul> <p>Nivel Ejecutivo: Se encarga de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, ejecuta y hace cumplir las disposiciones emanadas por los organismos competentes, y está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Presidente de la Cooperativa; y.</li> <li>b) El Gerente</li> </ul> <p>Nivel Asesor: Constituye la instancia de consulta y asesoramiento para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo, está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comisión Jurídica</li> <li>b) Auditoría Interna</li> <li>c) Auditoría Externa</li> </ul> <p>Nivel Operativo: Es el que ejecuta y lleva adelante los planes, programas y proyectos de la Cooperativa, está conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Departamento Administrativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo (secretaría general)</li> </ul> </li> <li>b) Departamento Financiero: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador General</li> <li>• Auxiliar de Contabilidad</li> </ul> </li> <li>c) Departamento de Recaudación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibidor- Pagador</li> </ul> </li> <li>d) Departamento de Crédito y Cobranza <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de crédito y cobranza</li> <li>• Asistente de crédito</li> <li>• Oficial de Captaciones y Cobranzas</li> <li>• Oficial de cumplimiento</li> </ul> </li> </ul>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>12/01/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>25/03/2016</b>

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>CP 2 3/6</b>																											
<p>e) Unidades de Sistemas e Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Sistemas</li> </ul> <p>f) Servicios Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Seguridad Interna</li> <li>• Conserje- Mensajero</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p> <p>Domos una Institución sólida y confiable, que presta servicios financieros a la población local, nacional e internacional, solventando las necesidades de sus clientes y fomentando el crecimiento económico y social.</p> <p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras a través de una adecuada administración de los recursos patrimoniales, sostenida en el esfuerzo constante y desinteresado de un equipo de trabajo competente que promueve el bienestar y la seguridad de la institución.</p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <p>Detalles que permiten entender las características y valores agregados de la oferta organizacional.</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">PRODUCTO/SERVICIO</th> <th style="width: 33%;">CARACTERISTICA</th> <th style="width: 33%;">VALOR AGREGADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorro</td> <td>Tasa preferencial</td> <td>Pagos mensuales</td> </tr> <tr> <td>Depósito ahorro a plazo fijo</td> <td>Tasa preferencial a partir de 39 días y desde \$500,00</td> <td>Atención personalizada</td> </tr> <tr> <td>Créditos</td> <td>Hasta 5 años plazo</td> <td>Apoyo a socios de comunidades</td> </tr> <tr> <td>Cobro de servicios básicos</td> <td>Cobro de Lunes a Viernes</td> <td>Baja comisión</td> </tr> <tr> <td>Pago Bono Desarrollo Humano</td> <td>Pago a beneficiarios de Lunes a Domingo</td> <td>Sin costo</td> </tr> <tr> <td>Punto de venta SOAT</td> <td>Seguro</td> <td>Agilidad y rapidez</td> </tr> <tr> <td>Pago y envíos de giros</td> <td>Nacionales e internacionales</td> <td>Uso 365 días del año</td> </tr> <tr> <td>Pago Planillas SRI</td> <td>Cobros de Lunes a Viernes</td> <td>Agilidad y rapidez</td> </tr> </tbody> </table>			PRODUCTO/SERVICIO	CARACTERISTICA	VALOR AGREGADO	Ahorro	Tasa preferencial	Pagos mensuales	Depósito ahorro a plazo fijo	Tasa preferencial a partir de 39 días y desde \$500,00	Atención personalizada	Créditos	Hasta 5 años plazo	Apoyo a socios de comunidades	Cobro de servicios básicos	Cobro de Lunes a Viernes	Baja comisión	Pago Bono Desarrollo Humano	Pago a beneficiarios de Lunes a Domingo	Sin costo	Punto de venta SOAT	Seguro	Agilidad y rapidez	Pago y envíos de giros	Nacionales e internacionales	Uso 365 días del año	Pago Planillas SRI	Cobros de Lunes a Viernes	Agilidad y rapidez
PRODUCTO/SERVICIO	CARACTERISTICA	VALOR AGREGADO																											
Ahorro	Tasa preferencial	Pagos mensuales																											
Depósito ahorro a plazo fijo	Tasa preferencial a partir de 39 días y desde \$500,00	Atención personalizada																											
Créditos	Hasta 5 años plazo	Apoyo a socios de comunidades																											
Cobro de servicios básicos	Cobro de Lunes a Viernes	Baja comisión																											
Pago Bono Desarrollo Humano	Pago a beneficiarios de Lunes a Domingo	Sin costo																											
Punto de venta SOAT	Seguro	Agilidad y rapidez																											
Pago y envíos de giros	Nacionales e internacionales	Uso 365 días del año																											
Pago Planillas SRI	Cobros de Lunes a Viernes	Agilidad y rapidez																											
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>12/01/2016</b>																											
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>25/03/2016</b>																											

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>CP 2 4/6</b>
<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>
Pago de Planilla IESS	Cobro De Lunes a Viernes	Sin costo
<p><b>PRINCIPIOS</b></p> <p>Las cooperativa observa en su funcionamiento los siguientes principios:</p> <p>Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;</p> <p>a) Administración democrática;</p> <p>b) Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;</p> <p>c) Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;</p> <p>d) Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;</p> <p>e) Participación en la integración cooperativa;</p> <p>f) Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político asociación religiosa. Y</p> <p>g) Promoción de la cultura ecológica.</p> <p><b>CRÉDITOS</b></p> <p>Los préstamos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito DIVINO NIÑO LTDA otorgue a sus socios se clasifican de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créditos emergentes</li> <li>2. Crédito ordinario</li> <li>3. Microcrédito</li> <li>4. Capital Emprendedor</li> <li>5. Prendario</li> <li>6. Hipotecario</li> </ol>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>12/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>

		FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR				CP 2 5/6
TIPO	MONTO HASTA	PLAZO	GARANTES	ENCAJE	GARANTÍAS	
Emergente	1.000	6	1	4x1	Firmas o Quirografario	
Ordinario	5.000	36	2	4x1	Firmas o Quirografario	
Microcrédito	5.000	48	2	4x1	Firmas o Quirografario	
Capital emprendedor	10.000	60	2	Del 5 al 10x1	Firmas o Quirografario	
Prendario	20.000	48	2	Del 5 al 10x1	Prendario	
Hipotecario	20.000	60	0	Del 5 al 10x1	Hipotecario	

**Tipo de crédito**

**Crédito emergente**

- **Destino:** Cubrir necesidades emergentes de los socios
- **Tiempo de trámite:** Inmediato a partir de la presentación de todos los requisitos.
- **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual.
- **Quien autoriza:** Gerente

**Crédito Ordinario**

- **Destino:** Arreglo de vivienda, adquisición de terrenos, compra de muebles y enseres de hogar, vehículos, gastos carios, consumo, crédito educativo, etc.
- **Tiempo de trámite:** La concesión del crédito ser realizará en días a partir de la presentación de todos los requisitos.
- **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual.
- **Quien aprueba:** Comité de crédito
- **Quien autoriza:** Gerente

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>12/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>

**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR****CP 2 6/6****Crédito Microcrédito**

- **Destino:** Iniciar emprendimientos, o actividades comerciales, agrícolas, avícolas, porcícolas etc.
- **Tiempo de trámite:** La concesión del crédito se realizará en 8 días a partir de la presentación de todos los requisitos.
- **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual
- **Quien aprueba:** Comité de crédito
- **Quien autoriza:** Gerente

**Crédito Prendario**

- **Destino:** De acuerdo a las necesidades y destino del peticionario
- **Tiempo de trámite:** La concesión del crédito se realizará en 8 días a partir de la presentación de todos los requisitos.
- **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual
- **Quien aprueba:** Comité de crédito
- **Quien autoriza:** Gerente

**Crédito Hipotecario**

- **Destino:** De acuerdo a las necesidades y destino del peticionario
- **Tiempo de trámite:** La concesión del crédito se realizará en 8 días a partir de la presentación de todos los requisitos.
- **Forma de pago:** Diario, semanal, quincenal o mensual
- **Quien aprueba:** Comité de crédito
- **Quien autoriza:** Gerente

Elaborado por: **VV**Fecha: **12/01/2016**Revisado por: **XX**Fecha: **25/03/2016**

**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR****CP 3 1/14****EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

MISIÓN: Somos una Institución sólida y confiable, que presta servicios financieros a la población local, nacional e internacional, solventando las necesidades de sus clientes y fomentando el crecimiento económico y social.

N°	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
1	La misión de la Institución realmente expresa su razón de ser.	7		
2	El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros particularmente para la comprensión e interpretación del personal.	7		
3	La misión es difundida con frecuencia entre el personal de la empresa.		7	*No se difunde constantemente la misión al personal
4	El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución.	7		
5	El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de la población.	7		
6	El enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen claramente de otras instituciones.	5	2	
7	La misión es realmente una guía de actuación para el personal.	7		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>40√</b>	<b>9√</b>	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (40/49)\*100

CONFIANZA= 81,64%

RIESGO=18,36%

Elaborado por: **VV**

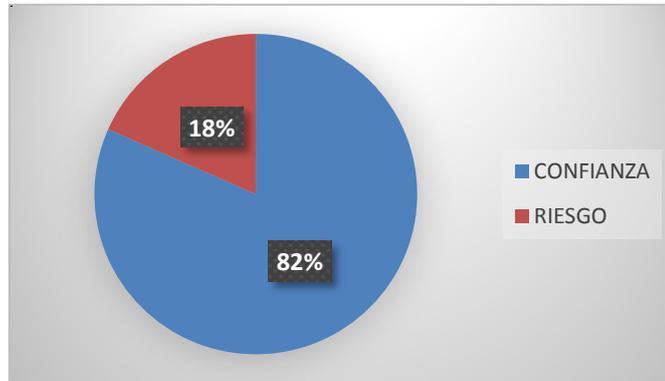
Fecha: **18/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **23/03/2016**



**Resultados del análisis de la misión**



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de la COAC

**Elaborado por:** La autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al evaluar la misión se pudo obtener como resultado que existe el 82% de confianza y el 18% de riesgo lo que significa que se encuentra en un nivel de riesgo bajo, sin embargo se debe considerar el pequeño porcentaje de riesgo arrojado.

Esto se podrá lograr con la difusión constante de la misión institucional al personal de la COAC, familiarizando este término en cada una de las actividades laborales que realiza la COAC, para dirigirse con responsabilidad y eficiencia.

Es importante analizar la misión de la COAC Divino Niño LTDA e identificar los elementos claves que contiene la misión de la COAC que la diferencia de la competencia, para ser difundidos al personal y estos transmitan al público objetivo (clientes).

Elaborado por: **VV**

Fecha: **18/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **23/03/2016**

**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR****CP 3** 3/14**EVALUACIÓN DE LA VISIÓN**

Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras a través de una adecuada administración de los recursos patrimoniales, sostenida en el esfuerzo constante y desinteresado de un equipo de trabajo competente que promueve el bienestar y la seguridad de la institución.

Nº	Preguntas	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	Tiene la COAC una visión que claramente defina lo que desea alcanzar en el futuro.	7		
2	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.	7		*No se difunde seguidamente.
3	La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito.	7		
4	Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión.	7		
5	El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro.	7		
6	La visión por si misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal.	7		
7	El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta dirección indica que es factible alcanzarla.	5	2	
8	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.	7		
9	Es fácil de captar y recordar	7		
10	Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución	7		
	<b>TOTALESΣ</b>	<b>68√</b>	<b>2√</b>	

NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT

= (68/70)\*100

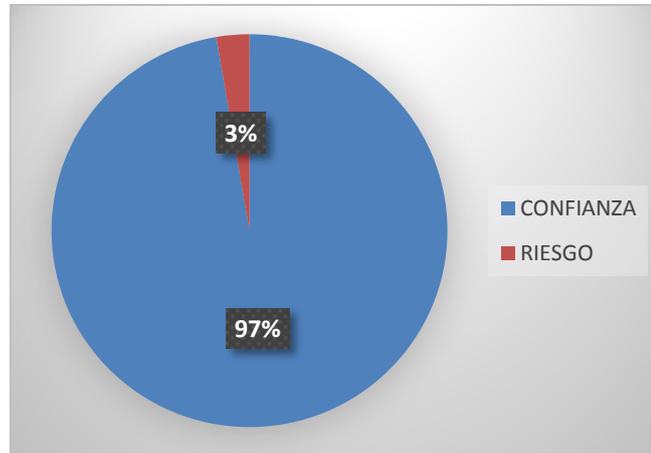
CONFIANZA= 97,14%

RIESGO=2,86%

Elaborado por: **VV**Fecha: **18/01/2016**Revisado por: **XX**Fecha: **23/03/2016**



**Resultados del análisis de la visión**



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de la COAC

**Elaborado por:** La autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al evaluar la visión se pudo obtener como resultado que existe el 97% de confianza y el 3% de riesgo lo que significa que se encuentra en un nivel de riesgo bajo, lo que es bueno, pero se recomendaría considerar el riesgo existente que podría afectar a futuro a la COAC.

Como riesgo identificado tenemos la falta de difusión de la visión al personal de la COAC, logrando la familiarización del término e incentivándolo a alcanzarlo en cada una de las labores asignadas.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **18/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **23/03/2016**



ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO LTDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabemos y Conocemos las necesidades de las PYMES.</li> <li>• Atención personalizada al cliente.</li> <li>• Personal con experiencia en sus labores.</li> <li>• Organigrama estructural y funcional bien definido.</li> <li>• Ubicación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de sistemas de seguridad en la información. Responsable Unidad de sistemas informáticos.</li> <li>• No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios. Responsable Gerencia</li> <li>• Inexistencia de cajeros automáticos Responsable. Gerencia</li> <li>• Falta de capacitación constante al personal de crédito y cobranza. Responsable Departamento de crédito y cobranza</li> <li>• Falta de evaluación en los planes de talento humano. Responsable Departamento administrativo</li> <li>• Inexistencia de métodos de control con respeto al manejo de la cartera Responsable departamento de crédito</li> <li>• Inexistencia en la aplicación de indicadores financieros y de gestión. Responsable Departamento financiero</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos internos y externos de apoyo.</li> <li>• Programas de Gobierno para financiamiento a COACS.</li> <li>• Ciclos productivos y comerciales</li> <li>• Nuevos proyectos de emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica que atraviesa el país.</li> <li>• Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.</li> <li>• Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda</li> <li>• Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</li> </ul>

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>18/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>23/03/2016</b>



## MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

**CP3 6/14**

	F1	F2	F3	F4	F5	
OPORTUNIDADES FORTALEZA	Conocemos las necesidades de las PYMES.	Atención personalizada al cliente	Personal con experiencia en sus labores.	Organigrama estructural y funcional bien definido.	Ubicación estratégica	TOTAL
O1						
Organismos internos y externos de apoyo.	1	1	1	1	1	5
O2						
Programas de Gobierno para financiamiento de las COACS	1	3	1	1	1	7
O3						
Ciclos productivos y comerciales	5	5	5	3	5	23
O4						
Nuevos proyectos de emprendimiento.	5	5	5	5	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>60</b>

Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**



## MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

**CP3 7/14**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	TOTAL
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>DEBILIDADES</span> <span>AMENAZAS</span> </div>	Falta de sistemas de seguridad en la información. Responsable de Unidad de sistemas informáticos.	No se dispone de un sistema de Call-Center que facilite la atención de los socios. Responsabilidad Gerencia	Inexistencia de cajeros automáticos. Responsabilidad Gerencia	Falta de capacitación constante al personal de crédito y cobranza. Responsabilidad Departamento de crédito y cobranza	Falta de evaluación en los planes de talento humano. Responsable departamento administrativo	Inexistencia de métodos de control con respeto al manejo de la cartera. Responsable departamento de crédito	Inexistencia en la aplicación de indicadores financieros y de gestión por parte del departamento financiero	
A1								
Situación económica que atraviesa el país.	1	1	1	1	1	1	1	7
A2								
Avances tecnológicos y de programas de sistematización financiera que por su costo son difíciles de acceder.	5	5	5	3	3	3	3	27
A3								
Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.	1	1	1	1	1	1	1	7
A4								
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos	1	1	1	1	1	1	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>48</b>

Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**

	<b>MATRIZ PRIORIZADA</b>	<b>CP 3</b> <small>8/14</small>
<p>Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos de las Coordinaciones Administrativa y Financiera, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades.</p>		
<b>CÓDIGO</b>		<b>VARIABLES</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
F2	Atención personalizada al cliente	
F3	Personal con experiencia en sus labores.	
F5	Ubicación estratégica	
<b>DEBILIDADES</b>		
D5	Falta de evaluación en los planes de talento humano. Responsable departamento administrativo.	
D6	Inexistencia de métodos de control con respeto al manejo de la cartera. Responsable departamento de crédito.	
D7	Inexistencia en la aplicación de indicadores financieros y de gestión por parte del departamento financiero.	
D5	Inexistencia de cajeros automáticos	
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1	Organismos internos y externos de apoyo.	
O2	Programas de Gobierno para financiamiento de las COACS	
O4	Nuevos proyectos de emprendimiento.	
<b>AMENAZAS</b>		
A2	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financiera que por su costo son difíciles de acceder.	
A3	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.	
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>18/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>23/03/2016</b>



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**CP 3** 9/14

**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Falta de sistemas de seguridad en la información. Responsable Unidad de sistemas informáticos.					
D2	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios. Responsable Gerencia					
D3	Inexistencia de cajeros automáticos Responsable Gerencia					
D4	Falta de capacitación constante al personal de crédito y cobranza. Responsable Departamento de crédito y cobranza					
D5	Falta de evaluación en los planes de talento humano. Responsable departamento administrativo					
D6	Inexistencia de métodos de control con respeto al manejo de la cartera. Responsable departamento de crédito					
D7	Inexistencia en la aplicación de indicadores financieros y de gestión. Responsable departamento financiero					
F1	Conocemos las necesidades de las PYMES.					
F2	Atención personalizada al cliente					
F3	Personal con experiencia en sus labores.					
F4	Organigrama estructural y funcional bien definido.					
F5	Ubicación estratégica					
TOTAL		5	2		1	4
PORCENTAJE		41,67%	16,17%		8,33%	33,3%

Fuente: Plan estratégico interno e indagación al personal

Elaborado por: La autora

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>18/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>23/03/2016</b>



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**CP 3** 10/14

**PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Situación económica que atraviesa el país.	•				
A2	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financiera que por su costo son difíciles de acceder.	•				
A3	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.		•			
A4	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	•				
O1	Organismos internos y externos de apoyo.					•
O2	Programas de Gobierno para financiamiento de las COACS					•
O3	Ciclos productivos y comerciales					•
O4	Nuevos proyectos de emprendimiento.				•	
TOTAL		3	1		1	3
PORCENTAJE		37,50%	12,50%		12,50%	37,50%

Elaborado por: **VV**

Fecha: **18/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **23/03/2016**

N



### FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CP 3 11/14

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

La clasificación que se usará en los parámetros son:

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

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

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

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>18/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>23/03/2016</b>

		<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			<b>CP 3</b> 12/14
<b>N°</b>	<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	
<b>FORTALEZAS</b>					
<b>F1</b>	Conocemos las necesidades de las PYMES.	0,09	4	0,36	
<b>F2</b>	Atención personalizada al cliente	0,09	5	0,45	
<b>F3</b>	Personal con experiencia en sus labores.	0,09	5	0,45	
<b>F4</b>	Organigrama estructural y funcional bien definido.	0,09	5	0,45	
<b>F5</b>	Ubicación estratégica	0,09	5	0,45	
<b>DEBILIDADES</b>					
<b>D1</b>	Falta de sistemas de seguridad en la información. Responsable Unidad de sistemas informáticos.	0,09	2	0,18	
<b>D2</b>	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios. Responsable Gerencia	0,09	1	0,09	
<b>D3</b>	Inexistencia de cajeros automáticos Responsable Gerencia	0,09	2	0,18	
<b>D4</b>	Falta de capacitación constante al personal de crédito y cobranza. Responsable Departamento de crédito y cobranza	0,09	1	0,09	
<b>D5</b>	Inexistencia de cajeros automáticos	0,09	1	0,09	
<b>D6</b>	Falta de evaluación en los planes de talento humano. Responsable departamento administrativo.	0,09	1	0,09	
<b>D7</b>	Inexistencia de métodos de control con respeto al manejo de la cartera. Responsable departamento de crédito.	0,09	1	0,09	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>2,97</b>	
<b>Análisis:</b> De acuerdo al valor obtenido tenemos más debilidades que fortalezas lo que en un futuro impediría cumplir la filosofía institucional propuesta, por lo cual se deberá tomar medidas inmediatas para cubrir y eliminar las debilidades existentes.					
		Elaborado por: <b>VV</b>			Fecha: <b>18/01/2016</b>
		Revisado por: <b>XX</b>			Fecha: <b>23/03/2016</b>



## FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CP 3 13/14

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

La clasificación que se usará en los parámetros son:

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

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

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>18/01/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>23/03/2016</b>

**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR****CP 3** 14/14**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Organismos internos y externos de apoyo.	0,125	5	0,625
O2	Programas de Gobierno para financiamiento de las COACS	0,125	5	0,625
O3	Ciclos productivos y comerciales	0,125	5	0,625
O4	Nuevos proyectos de emprendimiento.	0,125	4	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Situación económica que atraviesa el país.	0,125	1	0,125
A2	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financiera que por su costo son difíciles de acceder.	0,125	1	0,125
A3	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.	0,125	2	0,25
A4	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	0,125	1	0,125
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>3</b>

**Análisis:** Como resultado se obtuvo que la COAC tiene más amenazas que oportunidades, se deberá analizar los factores del entorno que puede afectar al desarrollo y permanencia de la COAC en el mercado financiero.

Elaborado por: **VV**Fecha: **18/01/2016**Revisado por: **XX**Fecha: **23/03/2016**

**INFORME DE LA FASE I**

Cumandá 25 de Enero de 2016

**Dr. Jaime Flores**  
**GERENTE DE LA COAC DIVINO NIÑO LTDA**  
Presente.-

De mi consideración:

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

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

Al evaluar la misión se pudo obtener como resultado que existe el 82% de confianza y el 18% de riesgo lo que significa que se encuentra en un nivel de riesgo bajo, sin embargo se debe considerar el pequeño porcentaje de riesgo arrojado.

Esto se podrá lograr con la difusión constante de la misión institucional al personal de la COAC, familiarizando este término en cada una de las actividades laborales que realiza la COAC, para dirigirse con responsabilidad y eficiencia.

Es importante analizar la misión de la COAC Divino Niño LTDA e identificar los elementos claves que contiene la misión de la COAC que la diferencia de la competencia, para ser difundidos al personal y estos transmitan al público objetivo (clientes).

Elaborado por: **VV**

Fecha: **25/01/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **23/03/2016**

	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>CP 4</b> <sub>2/2</sub>
<p><b>RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN</b></p> <p>Al evaluar la visión se pudo obtener como resultado que existe el 97% de confianza y el 3% de riesgo lo que significa que se encuentra en un nivel de riesgo bajo, lo que es bueno, pero se recomendaría considerar el riesgo existente que podría afectar a futuro a la COAC.</p> <p>Como riesgo identificado tenemos la falta de difusión de la visión al personal de la COAC, logrando la familiarización del término e incentivándolo a alcanzarlo en cada una de las labores asignadas.</p> <p><b>RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA</b></p> <p>En el análisis de factores internos la COAC Divino Niño LTDA, tiene más debilidades que fortalezas lo que perjudica el manejo adecuado de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales. Dentro de las debilidades analizadas están; la falta de sistemas de seguridad en la información, no se dispone de un call- center y cajeros automáticos, falta de capacitación al personal de crédito y cobranza y falta de evaluación en los planes de talento humano.</p> <p>En el análisis de los factores externos la COAC tiene más amenazas que oportunidades, se deberá analizar los factores del entorno que puede afectar al desarrollo y permanencia de la COAC en el mercado financiero y plantear estrategias para solventarlos. Entre los analizados tenemos; situación económica que atraviesa el país, avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder, cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda, cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos</p> <p>Atentamente,</p> <p>-----</p> <p>Viviana Natali Villafuerte Gavilanes Egresada en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.</p>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>30/10/2015</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>16/11/2015</b>

#### 4.2.2.2 FASE II: Planificación de la Auditoría

	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>P 1/1</b>																								
<p><b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ          PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p><b>PERIODO:</b> PERÍODO 2014</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Área administrativa</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Evaluar las unidades administrativas y financiera, el sistema de control interno y el grado del cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados de la Institución financiera.</p>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 45%;">PROCEDIMIENTO</th> <th style="width: 15%;">REF.P/T</th> <th style="width: 15%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>                     Evalúe el control Interno mediante el método COSO II-ERM mediante cada uno de sus componentes.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Respuesta a los riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> </ul> </td> <td style="text-align: center; color: red;"><b>CI 7/7</b></td> <td style="text-align: center; color: red;"><b>VV</b></td> <td style="text-align: center;">08/02/2016</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul>                     Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.                 </td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4.</td> <td>Realizar el informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.</td> <td style="text-align: center; color: red;"><b>ICI 3/3</b></td> <td style="text-align: center; color: red;"><b>VV</b></td> <td style="text-align: center;">22/02/2016</td> </tr> </tbody> </table>	Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA	1	Evalúe el control Interno mediante el método COSO II-ERM mediante cada uno de sus componentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Respuesta a los riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> </ul>	<b>CI 7/7</b>	<b>VV</b>	08/02/2016	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul> Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.				4.	Realizar el informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.	<b>ICI 3/3</b>	<b>VV</b>	22/02/2016	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Elaborado por: <b>VV</b></td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Fecha: <b>08/02/2016</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Revisado por: <b>XX</b></td> <td style="padding: 5px;">Fecha: <b>25/03/2016</b></td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>	
Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA																							
1	Evalúe el control Interno mediante el método COSO II-ERM mediante cada uno de sus componentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Respuesta a los riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> </ul>	<b>CI 7/7</b>	<b>VV</b>	08/02/2016																							
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul> Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.																										
4.	Realizar el informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.	<b>ICI 3/3</b>	<b>VV</b>	22/02/2016																							
Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>																										
Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>																										



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**CI 1/7**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM**

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.	Integridad y valores éticos	¿Posee la COAC un código de ética?	2	5		∞ No se emite formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos.
2.	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	¿El gerente cuida la imagen institucional?	7			
3.	Consejo de Administración y comités	¿El Consejo de Administración observa la ley, el estatuto y demás normas para tomar una decisión?	7			
4.	Estructura organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ¿Existe manuales de procesos?	7			
5.	Autoridad Asignada y Responsabilidad asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	7			
6.	Gestión del Capital Humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	5	2		∞ Existe poco control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la COAC.
7.	Responsabilidad transparencia	¿Se establecen objetivos para medir el rendimiento del personal con indicadores de gestión y desempeño?	7			
TOTAL			42	7		

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (42/49)\*100**

**CONFIANZA= 85,71%**

**RIESGO=14,29%**

Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>

**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA****CI 2/7****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM****COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
8	Objetivos estratégicos	¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y estrategias para conseguirlos?	7			
9	Objetivos específicos	¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la COAC?	7			
10	Relación entre objetivos y componentes	¿Existe Compromiso del Gerente, Jefes Departamentales y del personal para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y gestión de los riesgos?	7			
11	Consecución de objetivos	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?	7			
12	Riesgo Aceptado y Niveles de tolerancia	¿Existe atención por parte de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	7			
	TOTAL		35			

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (35/35)\*100****CONFIANZA= 100%****RIESGO=0%**Elaborado por: **VV**Fecha: **08/02/2016**Revisado por: **XX**Fecha: **25/03/2016**



## FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

**CI 3/7**

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM

#### COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
13	Factores internos y Externos	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	4	3		∞ Existe poco control en la identificación de los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos institucionales y a tomar las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.
14	Identificación de Eventos	¿Los empleados que forman parte de la Cooperativa participan en la identificación de eventos?	7			
15	Categoría de Eventos	¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?	6	1		∞ La COAC no cuenta con un plan de mitigación de riesgos donde se desarrolle una estrategia de gestión que incluya su proceso e implementación.

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (17/21)\*100**

**CONFIANZA= 80,95%**

**RIESGO=19,05%**

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**CI 4/7**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
16	Estimación de probabilidad e impacto	¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?	7			
17	Evaluación de riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?	1	6		
18	Riesgos originados por los cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Cooperativa?	3	4		∞ Los directivos de la entidad no identifican las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.
	TOTAL		11	10		

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (11/21)\*100**

**CONFIANZA= 52,38%**

**RIESGO=47,62%**

**COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS**

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO
19	Categoría de respuestas	¿Existen mecanismo para el análisis de alternativas?	2	5		
20	Decisión de respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	5	2		
	TOTAL		7	7		

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (7/14)\*100**

**CONFIANZA= 50%**

**RIESGO=50%**

Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>25/03/2016</b>



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**CI 5/7**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM**

**COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL**

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
21	Integración con las decisiones sobre riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	7	0		
22	Principales actividades de control	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?			7	∞ La máxima autoridad de la entidad financiera y los empleados responsables del control interno no establecen políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos
23	Controles sobre los sistemas de información	¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	7	0		
	<b>TOTAL</b>		14	0	7	

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (14/21)\*100**

**CONFIANZA= 66,67%**

**RIESGO=33,33%**

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**CI 6/7**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM**

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
24	Cultura de Información en todos los Niveles	¿Existen políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	7			
25	Herramienta para la supervisión	¿Se suministra la información al personal adecuado, permitiéndoles cumplir con su responsabilidad de forma eficaz y eficiente?	7			
26	Sistemas estratégicos e integrados	¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos en la COAC?	5	2		∞ Inexistencia de mecanismo de comunicación en todos los departamentos
27	Confiabilidad de la información	¿Existen Sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	5	2		∞ Falta de recursos para la implementación de sistemas de control en archivos y programas.
28	Comunicación interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	4	3		
29	Comunicación externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	5	2		
	TOTAL		33	9		

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (33/42)\*100**

**CONFIANZA= 78,57%**

**RIESGO=21,43%**

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**



**FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**CI 77**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO -COSO ERM**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACION
30	Supervisión permanente	¿Con frecuencia se comparan los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	5	2		∞ Inexistencia de un análisis exhaustivo de los sistemas contables
31	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditoria anteriores?	7			
32	Supervisión Externa	¿Las Autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y del SRI?	7			
	<b>TOTAL</b>		19	2		

**NIVEL DE CONFIANZA= CP/CT= (19/21)\*100**

**CONFIANZA= 90,47%**

**RIESGO=9,53%**

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **25/03/2016**

	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>ICI 1/3</b>
<p><b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>Integridad y valores éticos</b>  Debilidad: No se emite formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos. No existen sanciones al personal que no labore adecuadamente o que provoque disensiones entre el personal.  Recomendación: La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización</p> <p><b>Gestión del Capital Humano</b>  Debilidad: Poco control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la COAC de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.  Recomendación: El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.</p> <p><b>Factores Internos y Externos</b>  Debilidad: Poco control en la identificación de los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos institucionales y a tomar las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.  Recomendación: La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.</p> <p><b>Categoría de eventos</b>  Debilidad: La COAC no cuenta con un plan de mitigación de riesgos donde se desarrolle una estrategia de gestión que incluya su proceso e implementación.  Recomendación: Los directivos realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>22/02/2016</b>



## FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

ICI 2/3

### **Evaluación de riesgos**

Debilidad: No existe una valoración del riesgo ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia

Recomendación: La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

### **Decisión de respuesta**

Debilidad: No se considera un correcto manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta inmediata

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

### **Principales actividades de control**

Debilidad: La COAC presenta la necesidad de la implementación de actividades de control en todos los niveles y en todas las funciones que desarrolla el personal.

Recomendación: La máxima autoridad de la entidad financiera y los empleados responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos

### **Sistemas estratégicos e integrados**

Debilidad: El sistema de información y comunicación no está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la entidad.

Recomendación: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **08/02/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **22/02/2016**

	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>ICI 3/3</b>
<p><b>Confiabilidad de la información</b>  Debilidad: Los empleados a cuyo cargo se encuentre la administración de los sistemas de información, no establecen los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación,  Recomendación: Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.</p> <p><b>Comunicación interna y externa</b>  Debilidad: Fallo en los canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.  Recomendación: La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.</p> <p><b>Supervisión permanente</b>  Debilidad: Escasa supervisión de los procesos y operaciones para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico.  Recomendación: Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.</p> <p>Atentamente,</p> <p>-----  Viviana Natali Villafuerte Gavilanes  Egresada en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>08/02/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>22/02/2016</b>

#### 4.2.2.3 FASE III: Ejecución de la Auditoría

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>E 1/1</b>																				
<p><b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p><b>PERIODO:</b> PERÍODO 2014</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Administrativo y financiero</p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de las diferentes áreas de la COA para conocer las distintas operaciones que se realiza.</li> <li>• Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones, para ser comunicado a los funcionarios de la entidad financiera para disminuir riesgos que afecten en el futuro a la institución.</li> </ul>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 45%;">Procedimiento</th> <th style="width: 15%;">REF/PT</th> <th style="width: 15%;">Responsable</th> <th style="width: 20%;">Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Evalué los principales procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño.</td> <td style="text-align: center;"><b>EP 14/14</b></td> <td style="text-align: center;"><b>VV</b></td> <td style="text-align: center;">14/03/2016</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Aplique los indicadores de gestión e indicadores financieros</td> <td style="text-align: center;"><b>IG 7/7</b></td> <td style="text-align: center;"><b>VV</b></td> <td style="text-align: center;">26/03/2016</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.</td> <td style="text-align: center;"><b>H 8/8</b></td> <td style="text-align: center;"><b>VV</b></td> <td style="text-align: center;">02/04/2016</td> </tr> </tbody> </table>	N°	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha	1	Evalué los principales procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño.	<b>EP 14/14</b>	<b>VV</b>	14/03/2016	2	Aplique los indicadores de gestión e indicadores financieros	<b>IG 7/7</b>	<b>VV</b>	26/03/2016	3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.	<b>H 8/8</b>	<b>VV</b>	02/04/2016			
N°	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha																			
1	Evalué los principales procesos que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño.	<b>EP 14/14</b>	<b>VV</b>	14/03/2016																			
2	Aplique los indicadores de gestión e indicadores financieros	<b>IG 7/7</b>	<b>VV</b>	26/03/2016																			
3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.	<b>H 8/8</b>	<b>VV</b>	02/04/2016																			
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>14/03/2016</b>																					
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>04/04/2016</b>																					

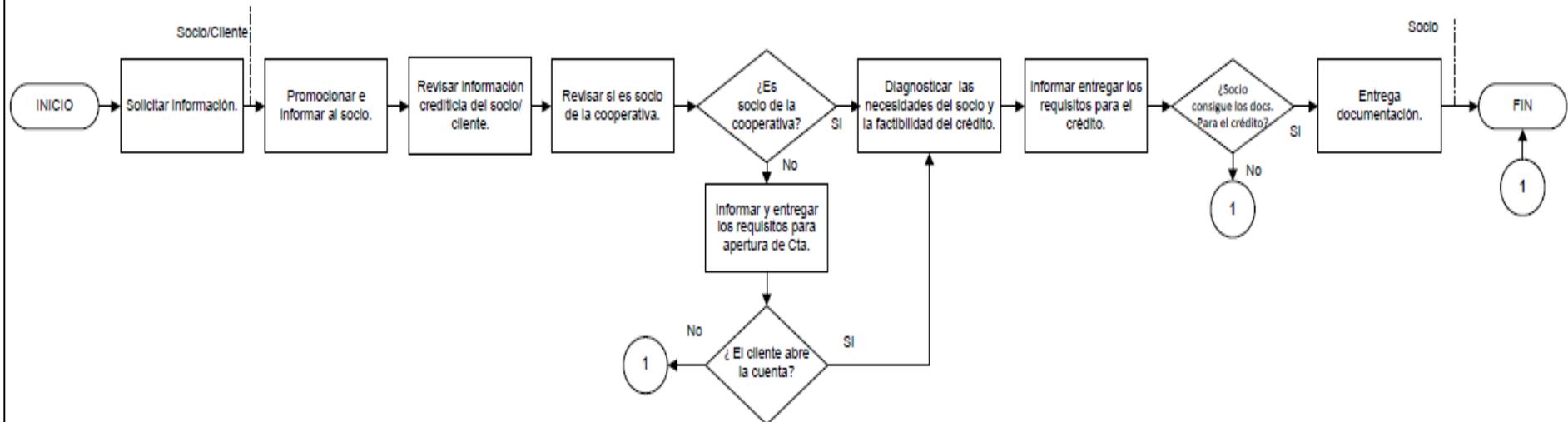
	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>EP 1/14</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socio solicita información</li> <li>2. Oficial de crédito revisa histórico del cliente</li> <li>3. Dialogar con el Socio/Cliente para obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis</li> <li>4. Consultar buró de información crediticia si el cliente/ socio accede a firma autorización para revisión.</li> <li>5. Oficial de crédito informa característica y requisitos de la operación en función de la información obtenida</li> <li>6. Precalificar la opción de crédito a ver factibilidad.</li> <li>7. Si es factible, entregar la solicitud de crédito e indicar los requisitos adicionales</li> <li>8. Negociar fecha entrega de documentos</li> <li>9. Fin</li> </ol> <p><b>RIESGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia En la información apropiada</li> <li>2. Análisis de factibilidad errónea</li> </ol> <p><b>MITIGACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación del domicilio y/o negocio, datos proporcionados por el socio y garante.</li> <li>2. Automatización del informe de crédito en donde automáticamente se valida las garantías cruzadas.</li> <li>3. Capacitación en materia de fundamentos contables y análisis financiero</li> </ol> <p><b>RECURSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitudes de Crédito Socio y Garante (s)</li> </ol>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>14/03/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>04/04/2016</b>



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 2/14

### PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO



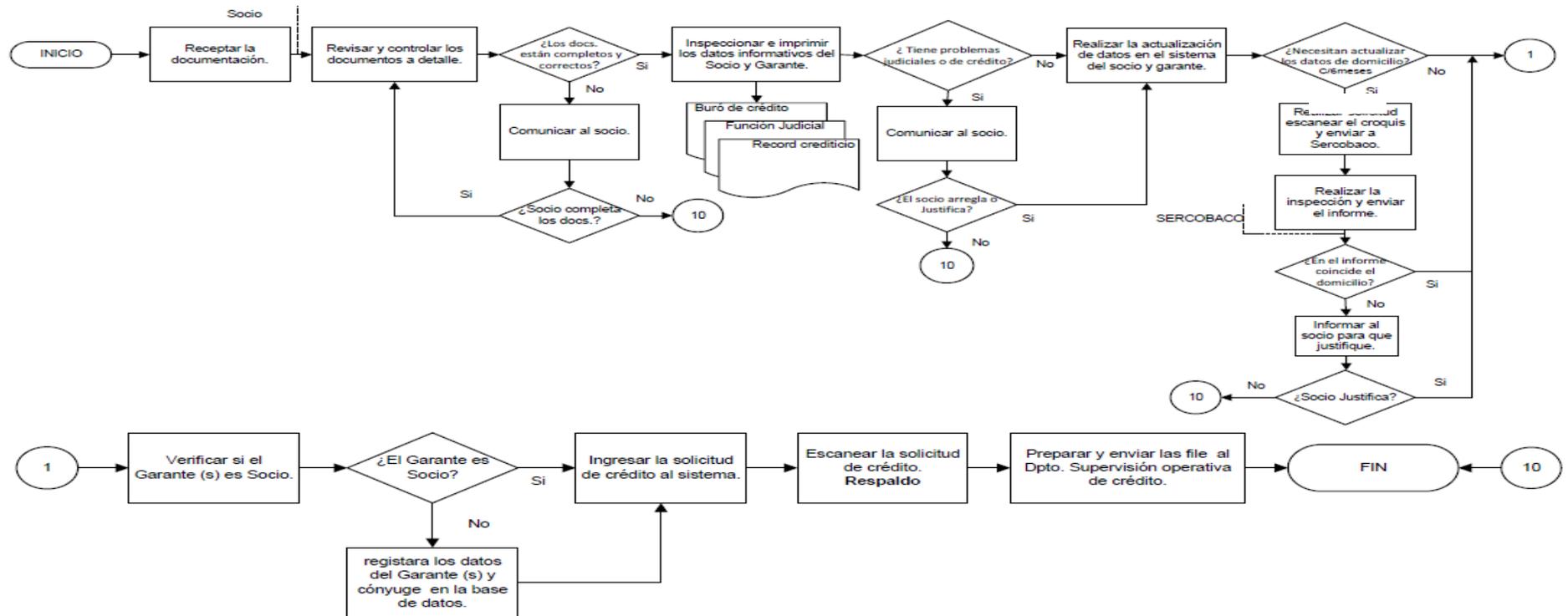
	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMA CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>EP 3/14</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción y control de solicitud de crédito y documentos</li> <li>2. Revisión y control datos informativos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buró de crédito</li> <li>• Función Judicial</li> <li>• Record Crediticio Interno</li> </ul> </li> <li>3. Si en el control de datos históricos, no es aceptable para continuar con el proceso, el socio debe justificar o arreglar con el Jefe de Crédito.</li> <li>4. Actualizar los datos del socio como el garante(s), ya que se requiere actualizar los datos cada 6 meses como política interna.</li> </ol> <p>En caso de que se requiera actualizar la ubicación del domicilio, procedemos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la solicitud correspondiente, escanear el croquis de la solicitud de crédito del socio y enviar para la Inspección.</li> <li>• El personal encargado realizar la inspección del domicilio y la realización de respectivo informe.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verificar si el Garante(s) es socio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es socio, registrar los datos del garante.</li> </ul> </li> <li>6. Ingresar la solicitud de crédito al sistema socio/garante</li> <li>7. Escanear la solicitud de crédito (respaldo)</li> <li>8. Adjuntar los documentos y enviar al Dpto. de Supervisión Operativa</li> </ol> <p><b>RIESGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos proporcionados por el socio no sean verídicos</li> <li>2. Garantías cruzadas entre deudores</li> <li>3. Falta conocimiento en materia de políticas y parámetros necesarios y básicos para el análisis de crédito por parte de los oficiales de crédito.</li> </ol> <p><b>MITIGACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones periódicas</li> </ol> <p><b>RECURSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Solicitudes de crédito Socio y Garante (s)</li> <li>3. Revisión: Buró de crédito y función judicial</li> </ol> <p>Copias de solicitudes.</p>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>14/03/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>04/04/2016</b>



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 4/14

#### CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO



Elaborado por: VV

Fecha: 14/03/2016

Revisado por: XX

Fecha: 04/04/2016

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b> <b>CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS</b> <b>APROBACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>EP 5/14</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso inicia con la recepción de documentos</li> <li>2. Realizar un check list de los documentos receptados para el crédito</li> <li>3. Si los requisitos están correctos, clasificar para el Consejo de Administración Caso contrario informar a la agencia o matriz, ellos se encarguen de informar al socio.</li> <li>4. Mediante el Consejo de Administración se aprobará o no las solicitudes de crédito de los socios.</li> <li>5. Receptar las solicitudes aprobadas y las que no son aprobadas.</li> <li>6. Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir.</li> <li>7. Enviar las notificaciones vía mail de las solicitudes aprobadas o no aprobadas, a las agencias correspondientes.</li> <li>8. Oficial de Crédito se encarga de informar al socio de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho. Y las no aprobadas informar porque.</li> <li>9. Si la aprobación es satisfactorio más los requisitos solicitados, el Oficial de Crédito procederá a realizar el despacho en presencia de socio- garante (s).</li> <li>10. Durante el despacho oficial de créditos deberá escanear el pagarés firmados del crédito y enviar al dpto., de supervisión operativa para la acreditación y desbloqueo del dinero.</li> <li>11. El Dpto., de supervisión operativa procede a revisar que las firmas estén correctas y que coincidan para proceder a desbloquear el dinero a la cuenta del socio.</li> <li>12. Si la documentación es correcta desbloquear el dinero en la cuenta del socio, caso contrario informar al oficial de crédito.</li> <li>13. Crédito despachado</li> <li>14. Fin</li> </ol>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>14/03/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>04/04/2016</b>

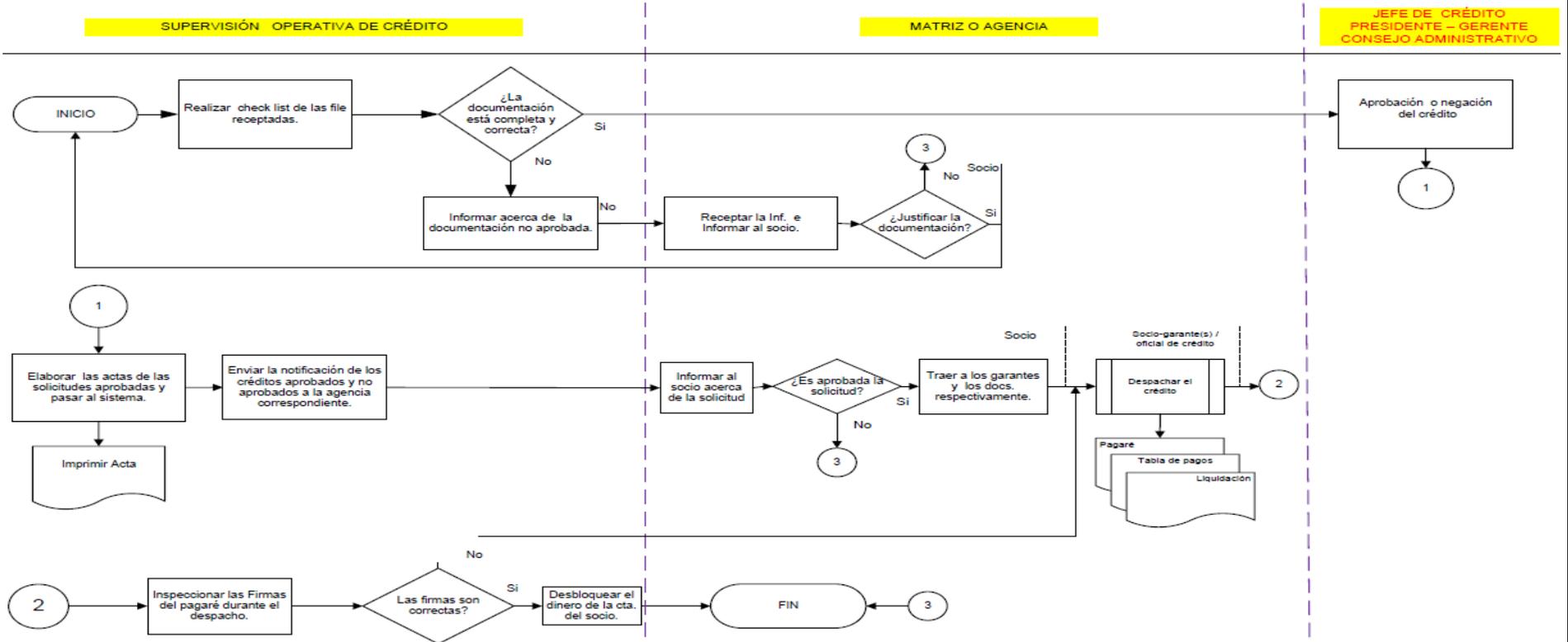
	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b> <b>CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS</b> <b>APROBACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>EP 6/14</b>
<p><b>RIESGOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cheques prestados mal girados</li> <li>2. Cheques presentados sin fondos o cuentas cerradas</li> <li>3. Fechas de los cheques muy cercanas y /o superen el umbral de la fecha de despacho.</li> </ol> <p><b>MITIGACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión por parte del encargado de tramitar el crédito y verificación por parte del supervisor.</li> <li>2. Supervisión Operativa de Crédito genera reporte desde el buró Crediticio y/o confirmaciones de la cta. cte., en ciertos bancos.</li> <li>3. Control automatizado con días mínimos para el ingreso de cheques en el sistema en el momento del registro de la operación y al momento del despacho.</li> </ol> <p><b>RECURSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de Buró de Crédito</li> <li>2. Informe de la página judicial</li> <li>15. Papelería.</li> </ol>		
	Elaborado por: <b>VV</b> Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>14/03/2016</b> Fecha: <b>04/04/2016</b>



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 7/14

#### APROBACIÓN DEL CRÉDITO



Elaborado por: **VV**

Fecha: 14/03/2016

Revisado por: **XX**

Fecha: 04/04/2016



**FASE III EJECUCIÓN DE LA  
AUDITORÍA  
CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS  
RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO**

**EP 8/14**

**DESCRIPCIÓN**

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

**RIESGOS**

1. Créditos vencidos desde la primera cuota

**MITIGACIÓN**

1. Elaboración de reporte para alerta y políticas de seguimiento

**RECURSOS**

1. Papelería

Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 9/14

#### RECUPERACIÓN DE LA CARTERA



Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**

	<p><b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS DESEMBOLSO DEL CRÉDITO</b></p>	<p><b>EP 10/14</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El oficial de crédito imprime el pagaré, tabla de pagos y liquidación, revisa los datos del pagaré y si está correcto, entrega al deudor/garante para registrar sus firmas.</li> <li>2. El deudor y garante(s)r registra su firma en el pagaré, liquidación y tabla de pagos</li> <li>3. El oficial de crédito constata que las firmas registradas en los documentos sean iguales a las registradas en las cédulas de identidad de cada uno.</li> <li>4. Si las firmas del pagaré y las cédulas respectivamente no son iguales se imprime nuevamente el pagaré, de no conseguir igualarse las firmas se anula la operación.</li> <li>5. Si todo está correcto el oficial de crédito registra la constancia de envío del pagaré a la Supervisora Operativa de Crédito</li> <li>6. La supervisora Operativa de Crédito registra la recepción y realiza el control de registros de firmas y valores</li> <li>7. En caso de alguna inconformidad comunicar a Jefe Operativo y si todo está correcto enviar los pagarés al Jefe de Crédito</li> <li>8. El jefe de crédito registra en Financiar el ingreso a archivo y archiva los pagarés en la bóveda de seguridad</li> </ol> <p><b>RIESGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgo de registro incorrecto de firmas de deudores, garantes o cónyuges.</li> <li>2. Riesgo acreditación del dinero del préstamo sin cumplir con el proceso adecuado.</li> <li>3. Riesgo de no registro de firma por separación de bienes, poderes, disolución conyugal y declaración juramentada</li> <li>4. Riesgo de extravío de pagaré</li> <li>5. Riesgo de pérdida de documentos de control de archivo de pagarés.</li> </ol>		
<p>Elaborado por: <b>VV</b></p>		<p>Fecha: <b>14/03/2016</b></p>
<p>Revisado por: <b>XX</b></p>		<p>Fecha: <b>04/04/2016</b></p>



**FASE III EJECUCIÓN DE LA  
AUDITORÍA  
CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS  
DESEMBOLSO DEL CRÉDITO**

**EP 11/14**

**MITIGACIÓN**

1. Validar el tipo de letra y rasgos de firmas de pagare contra cédulas de identidad de deudores, garantes y conyugues.
2. Supervisor operativo de crédito acreditará el dinero del préstamo a la cuenta del socio cuando se contrate el registro de firmas en el pagaré por parte de deudores y garantes.
3. Constancia física de documentos que avalen separación de bienes, poderes.
4. Automatización de los procesos internos de control de recepción y envío al Oficial de Crédito, Supervisor Operativo de Crédito y Jefe de Crédito.
5. Monitoreo y supervisión del jefe Operativo y Auditoría Interna.

**RECURSOS**

1. Papelería

Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

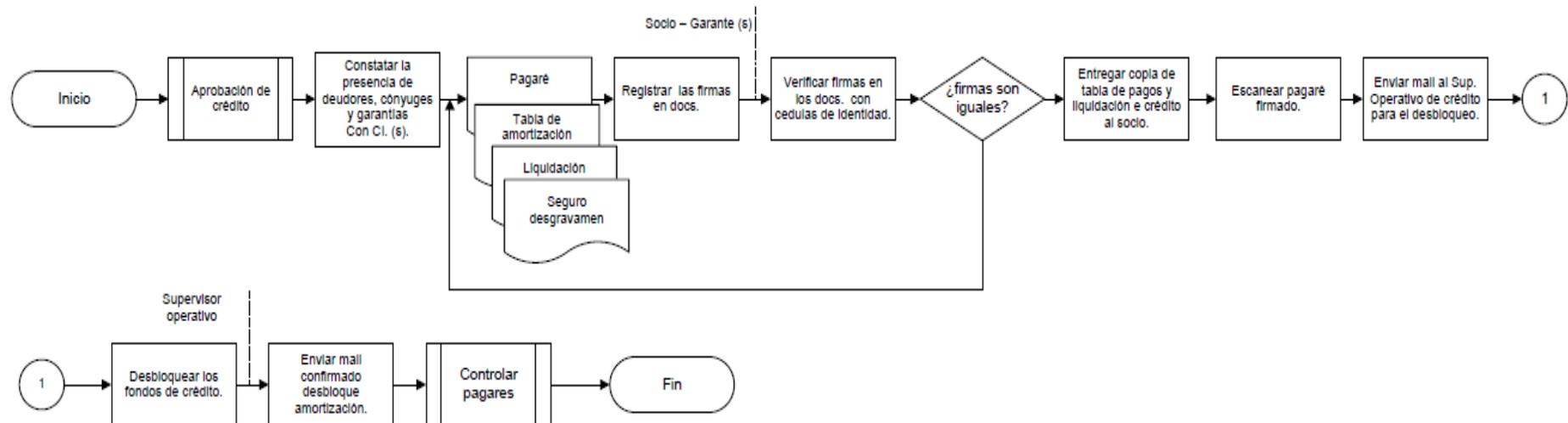
Fecha: **04/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 12/14

#### DESEMBOLSO DE CRÉDITO



Elaborado por: **VV**

Fecha: 14/03/2016

Revisado por: **XX**

Fecha: 04/04/2016



## FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 13/14

### CEDULA NARRATIVA FLUJOGRAMAS

#### APERTURA DE CUENTA

#### DESCRIPCIÓN

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

Elaborado por: **VV**

Fecha: 14/03/2016

Revisado por: **XX**

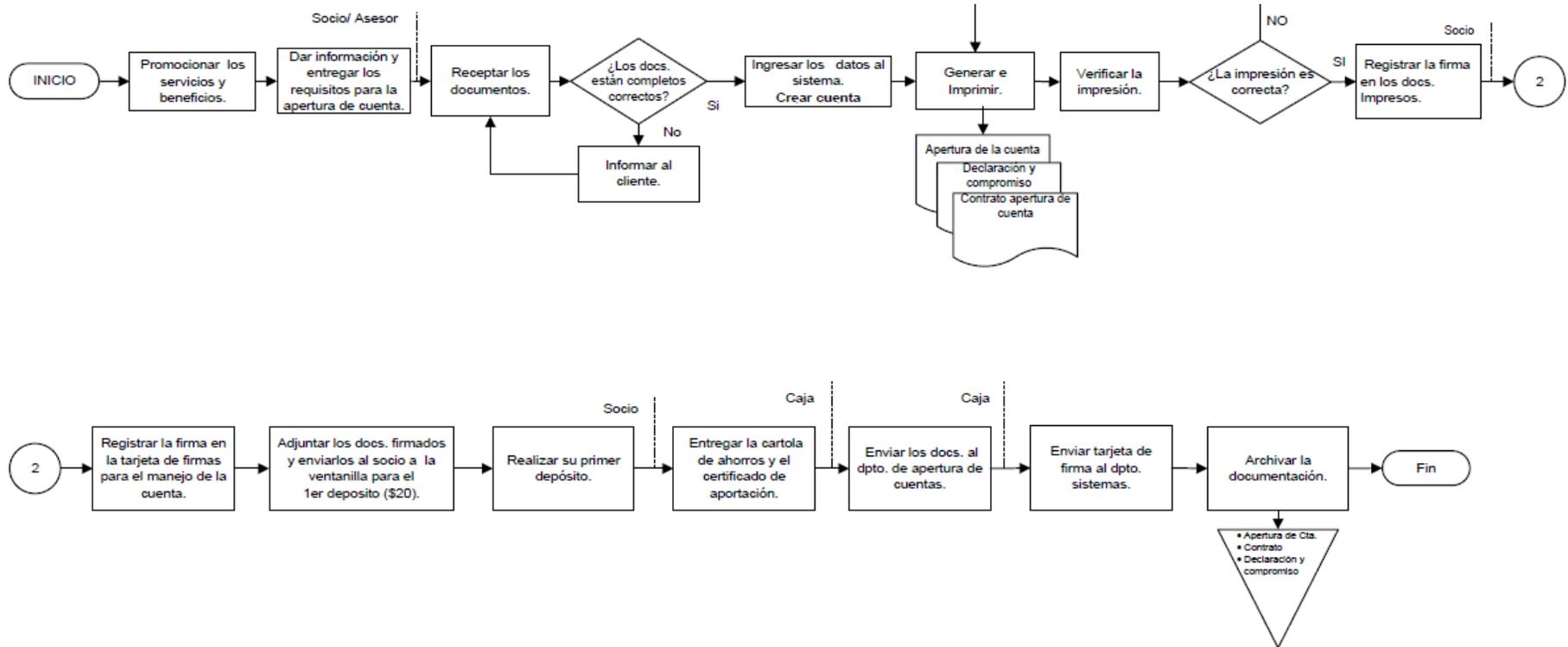
Fecha: 04/04/2016



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

EP 14/14

#### APERTURA DE CUENTA



Elaborado por: **VV**

Fecha: **14/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**



**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

El grado de eficiencia que viene dado de la relación entre servicios prestados y el manejo de recursos humanos, económicos, tecnológicos para su obtención.

➤ **Créditos aprobados.**

Créditos efectuados:  $\frac{\text{Aprobacion de créditos 2014}}{\text{total de créditos solicitados 2014}}$

Créditos efectuados:  $\frac{320}{400}=80\%$

**Análisis:** El 80% de los socios que solicitaron créditos obtuvieron la aprobación del mismo por obtener los requisitos exigidos.

➤ **Satisfacción del socio.**

Satisfacción:  $\frac{\text{Socio encuestado satisfecho}}{\text{No de socios encuestados}}$

Satisfacción:  $\frac{423}{600}=71\%$

**Análisis:** El 71% de los socios encuestados manifiestan estar satisfechos con los servicios bancarios y financieros que ofrece la COAC.

➤ **Tiempo de demora en aprobación de créditos**

Tiempo de aprobación:  $\frac{\text{Tiempo establecido en el Reglamento}}{\text{Tiempo en que se aprueban créditos}} = \frac{5}{10}=50\%$

Este indicador demuestra que el tiempo establecido para la concesión de créditos tarda el 50% más de lo acordado en el reglamento, lo que indica incomodidad entre los usuarios.

➤ **Apertura de cuentas**

Ap. cuenta:  $\frac{\text{Total apertura de cuenta bancaria 2014}}{\text{Valor por apertura de cuenta 2014}} = \frac{1030,00}{10,00} = 103$

Este indicador demuestra que aproximadamente 103 cuentas bancarias han sido abiertas en el año 2014.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **26/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>IG 2/7</b>
<b>INDICADOR DE EFICACIA</b>		
<p>Se define como la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programadas.</p>		
<p>➤ <b>Ingresos por cartera refinanciada</b></p>		
<p>Cartera refinanciada: <math>\frac{\text{cartera refinanciada}}{\text{total intereses y descuentos de cartera de crédito}} = \frac{12235,92}{76973,43} = 16\%</math></p>		
<p><b>Análisis:</b> Del total de ingresos por interés y descuentos de cartera de crédito el 16% corresponde a ingresos de cartera de crédito refinanciada, lo que indica que se pudo obtener acuerdos con los deudores del préstamo para conseguir cuotas mensuales menores y tasas de interés más bajas, aunque por un tiempo de amortización más elevado. En comparación del año 2013 este ingreso no se obtuvo.</p>		
<p>➤ <b>Liquidación de créditos</b></p>		
<p>Liquidación de créditos: <math>\frac{\text{Ingreso por liquidación de crédito}}{\text{total Ingreso por servicios}} = \frac{29069,28}{30099,28} = 97\%</math></p>		
<p><b>Análisis:</b> Este indicador muestra que del total de los ingresos por servicios el 97% corresponde al ingreso por liquidación de crédito.</p>		
<p>➤ <b>Recuperación de cartera</b></p>		
<p>Recuperación: <math>\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Cartera de crédito}} = \frac{29069,28}{566693,11} = 10\%</math></p>		
<p><b>Análisis:</b> La cooperativa está recuperando tan solo un 10% de su cartera total, lo que nos manifiesta que no está siendo eficiente en el cobro de los créditos.</p>		
<p>➤ <b>Número de socios</b></p>		
<p>Socios: Total de socios año 2014- Total de socios año 2013 = 219</p>		
<p><b>Análisis:</b> En comparación del año 2013 con el año 2014 se puede evidenciar que aumentado 219 socios nuevos.</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>26/03/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>04/04/2016</b>

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>IG 3/7</b>
<p><b>INDICADOR DE ECONOMÍA</b></p> <p>Se define como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relaciona a los programas de la organización y las coordinaciones.</p> <p>➤ <b>Gasto publicidad</b></p> <p>G, Publicidad: <math>\frac{\text{Valor publicidad y propaganda}}{\text{Total Publicidad}} = \frac{1314,69}{5964,69} = 22\%</math></p> <p>G, publicidad: <math>\frac{\text{Valor asesoria publicitaria}}{\text{Total Publicidad}} = \frac{4650,00}{5964,69} = 78\%</math></p> <p><b>Análisis:</b> El 22% del gasto se destina para publicidad y propaganda y el 78% en servicios de asesoría, lo que indica que se invierte el mayor porcentaje solo en el servicio de asesoría más no en la puesta en marcha de estrategias comerciales.</p> <p>➤ <b>Gasto mantenimiento</b></p> <p>G, Mantenimiento: <math>\frac{\text{Valor mantenimiento equipo de computo}}{\text{Total de mantenimiento y reparaciones}} = \frac{235,40}{3764,15} = 6,25\%</math></p> <p><b>Análisis:</b> Del total de los gastos por mantenimiento y reparación el 6,25% se destina al mantenimiento de los sistemas informáticos con el fin de garantizar un buen servicio a los socios sin retrasos ni molestias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gasto personal</b> = <math>\frac{\text{Gastos personales}}{\text{Total gastoperacionales}} = \frac{26195,09}{87292,50} = 30\%</math></li> </ul> <p><b>Análisis:</b> Del total de los gastos el 30% corresponde únicamente a gastos personales relacionados con las remuneración mensuales y beneficios sociales, se puede evidenciar la inexistencia de gastos relacionados a su capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto de gastos operacionales</b> <math>\frac{\text{Gastos operacional}}{\text{Ingresos}} = \frac{87292,50}{78236,95} = 1,11\%</math></li> </ul> <p><b>Análisis:</b> Comparando los gastos operacionales en relación a los ingresos por el servicio podemos observar que existe altos gastos operacionales que determinan un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.</p>		
Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>26/03/2016</b>
Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>04/04/2016</b>

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>IG 4/7</b>
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>		
<b>Por vencer</b>		
$\frac{\text{Cartera de créditos comerciales por v}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{82096,36}{566693,11} = 15\%$		
$\frac{\text{Cartera de créditos de consumo por v}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{197594,31}{566693,11} = 35\%$		
$\frac{\text{Cartera de créditos de vivienda por v}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{36363,55}{566693,11} = 6\%$		
$\frac{\text{Cartera de créditos para la microemp}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{118080,05}{566693,11} = 0,208 = 21\%$		
<p>Se analiza la cartera de crédito por vencer siendo esta la cartera cuya fecha de vencimiento no ha llegado todavía o que habiendo llegado ya, todavía no cumple los días necesarios para pasar a vencida.</p>		
<p>En comparación con el total de la cartera, la por vencer representa un valor del 76,60%</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>26/03/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>04/04/2016</b>



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

IG 5/7

#### Que no devenga interés

$$\frac{\text{Cartera de créditos comercial que no deveng int}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{42610,01}{566693,11} = 8\%$$

$$\frac{\text{Cartera de créditos consumo que no deveng int}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{53443,00}{566693,11} = 9\%$$

$$\frac{\text{Cartera de vivienda que no deveng int}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{6352,86}{566693,11} = 1,11\%$$

$$\frac{\text{Cartera para la microemp que no deveng int}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{1000}{566693,11} = 0,17\%$$

Representa todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la COAC.

Del total de la cartera la que no devenga interés representa un 18,24%.

#### Vencida

$$\frac{\text{Cartera de créditos comercial vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{17953,52}{566693,11} = 3\%$$

$$\frac{\text{Cartera de créditos consumo vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{12888,71}{566693,11} = 2,27\%$$

$$\frac{\text{Cartera de vivienda vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{1049,72}{566693,11} = 0,19\%$$

$$\frac{\text{Cartera para la microemp vencida}}{\text{Total de cartera de crédito}} = \frac{200}{566693,11} = 0,035\%$$

Es la cartera que ya ha pasado del plazo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a partir de su fecha de vencimiento. (5,66%)

Del total de la cartera representa la vencida un 5,66%.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **26/03/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **04/04/2016**

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>IG 6/7</b>
<b>DEPÓSITOS</b>		
$\frac{\text{Depósitos a la vista } 415441,18}{\text{Total depósito de ahorro } 547441,18} = 76\%$ $\frac{\text{Depósitos a plazo } 132000}{\text{Total depósito de ahorro } 547441,18} = 24\%$		
<p>Del total de obligaciones con el público que tiene la COAC, el 76% corresponde a los depósitos a la vista, estos depósitos pueden ser reclamados por el cliente en cualquier momento. Son bienes que se entregan a la COAC en concepto de la obtención de unos determinados servicios financieros (como, por ejemplo una cuenta de ahorros). La entidad se hace cargo de ese dinero y, este puede ser retirado sin previo aviso, cuando el cliente lo estime oportuno</p>		
<p>Mientras que el 24% restante corresponde a depósitos a plazo, generalmente estos depósitos tienen un objetivo de inversión. En el acuerdo con la entidad bancaria, ésta y el cliente firman un determinado plazo para el depósito de esos ahorros, plazo durante el cual no pueden retirarse los bienes si no es con una penalización por vencimiento anticipado.</p>		
<b>DEPÓSITO DE AHORRO</b>		
$\frac{\text{Depósitos de ahorros activas } 349713,73}{\text{Total depósito de ahorro } 415233,80} = 84\%$		
$\frac{\text{Depósitos de ahorros encaje } 65520,07}{\text{Total depósito de ahorro } 415233,80} = 16\%$		
<p>En comparación con el total depósito de ahorros la COAC cuenta con un 84% de cuentas de ahorros activas. Mientras que el valor restante del 16% corresponde a depósito de ahorro de encaje.</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>26/03/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>04/04/2016</b>

	<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>IG 7/7</b>
<p>Las instituciones financieras, bancos, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras, etc. tienen como función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten. Esta actividad tiene gran responsabilidad, puesto que en este negocio se involucran los ahorros del público y los recursos que tienen establecidos con algún propósito, los cuales no se pueden poner en riesgo por parte de estas instituciones. Por esta razón, el BCE establece una cantidad mínima de dinero que las instituciones financieras deben mantener permanentemente, cantidad que no pueden utilizar para otras actividades y que garantiza que éstas puedan retornar a los ahorradores sus ahorros en caso de que ellos lo soliciten o se presenten problemas de dinero al interior de dichas instituciones financieras. De esta forma se disminuye el riesgo de pérdida de dinero de los ahorradores.</p>		
	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>26/03/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>04/04/2016</b>



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 1/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

##### 1. Filosofía institucional

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CP3 11/11	1	Misión y Visión poco difundida ante el personal de la COAC.	La Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas. Es importante dedicar tiempo-reflexivo a su revisión si ya se tiene, o a su definición si no la hemos definido nunca, para luego desarrollar una planificación estratégica eficiente	Para conseguir las metas y desarrollar una planificación estratégica eficiente es necesario planear las acciones organizativas alineadas a su Visión y Misión, hacer partícipes a los grupos de interés relevantes de la Organización, fomentar alianzas estratégicas e implicar a las personas de la Organización	No se conseguirá metas deseadas y se desarrollará una planificación estratégica deficiente.	Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de las Organizaciones, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, fácilmente nos perderemos por el camino no alcanzando los resultados deseados y la visión que hemos proyectado de futuro.	Difundir constantemente la misión y visión institucional para que sea una herramienta de toma de decisiones. Una declaración de misión ofrece una visión de lo que los líderes de la empresa ven como el objetivo principal para estar en el negocio.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 2/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

##### 2. Integridad y valores éticos

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 1/7	2	La COAC no establece por escrito principios y valores que el personal debe cumplir.	La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.	Falta de mecanismos que promuevan la incorporación de valores éticos en el personal.	No se podrá enmarcar la conducta de dirigente y demás trabajadores orientando su integridad, compromiso personal y el sentido de pertenencia con su entidad	No se emite formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos. No existen sanciones al personal que no labore adecuadamente o que provoque disensiones entre el personal.	La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**



**FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

**H 3/8**

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**3. Gestión del Capital Humano**

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 1/7	3	Falta de políticas y prácticas de capacitación y entrenamiento profesional.	El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.	Poco entrenamiento y capacitación al personal de acuerdo al área que desempeña.	Falta de compromiso por parte de la COAC de reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.	Poco control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la COAC de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.	El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 4/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

#### 4. Factores internos y externos

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 3/7	4	Falta de control y evaluación de riesgo interno y externos que pueden afectar al desarrollo de la COAC.	La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar Riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.	Inexistencia de mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.	Falta de evaluación en la variedad de riesgos internos y externos que enfrenta la COAC	Poco control en la identificación de los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos institucionales y a tomar las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**

**FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA****H 5/8****HALLAZGOS DE AUDITORÍA****5. Categoría de eventos**

<b>REF.</b>	<b>N°</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
CI 3/7		Inexistencia de mecanismos o planes, métodos que permitan mitigar riesgos de una manera inmediata.	En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar.	Falta de planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos.	La organización no define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos institucionales	La COAC no cuenta con un plan de mitigación de riesgos donde se desarrolle una estrategia de gestión que incluya su proceso e implementación	Los directivos realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Elaborado por: **VV**Fecha: **30/10/2016**Revisado por: **XX**Fecha: **02/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 6/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

##### 6. Evaluación de riesgos

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 4/7		Inexistencia de mecanismo de control para identificar los riesgos existentes.	La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.	El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.	Identificar, analizar y tratar los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.	No existe una valoración del riesgo ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia	La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 7/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

#### 7. Decisión de respuesta

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 4/7		Falta de respuesta inmediata a riesgos identificados.	Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.	Falta de una administración de riesgos que puedan dar respuestas potenciales a los riesgos identificados.	Riesgos fuera de control que perjudica el normal desarrollo de la COAC.	No se considera un correcto manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta inmediata	Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**



### FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

H 8/8

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA

#### 8. Principales actividades de control

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 5/7		Desarrollo de actividades de control en forma oportuna	Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. La Actividades de Control son realizadas a todos los Niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.	La Administración no establece actividades de control que son parte integrante de los procesos de negocio y actividades diarias del personal a través de políticas que establecen que es lo esperado y procedimientos pertinentes que especifican acciones a realizar.	Falta de personal responsable que desarrollo las actividades en forma oportuna.	La COAC presenta la necesidad de la implementación de actividades de controlen todos los niveles y en todas las funciones que desarrolla el personal.	La máxima autoridad de la entidad financiera y los empleados responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos

Elaborado por: **VV**

Fecha: **30/10/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **02/04/2016**

#### 4.2.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

	<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>CP 1/1</b>	
<p><b>ENTIDAD:</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO, CANTÓN CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p><b>PERIODO:</b> PERÍODO 2014</p> <p><b>COMPONENTE:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.</p>				
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Informe final de auditoría de gestión		<b>VV</b>	18/04/2016
		Elaborado por: <b>VV</b>		Fecha: <b>02/04/2016</b>
		Revisado por: <b>XX</b>		Fecha: <b>16/11/2015</b>



**FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**IF 1/9**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Cumandá 28 de Abril de 2016

Dr. Jaime Flores

GERENTE DE LA COAC DIVINO NIÑO LTDA

Presente.-

Se ha efectuado la Auditoria de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño Ltda, cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, periodo 2014 .El desarrollo del presente trabajo tiene como propósito identificar área críticas, causas relacionadas y alternativas para mejorar.

La Auditoria de Gestión fue realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, logrando así tener una auditoria planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se haya efectuado de conformidad a las disposiciones legales reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la COAC. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información , actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoria y la normativa que regula.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **11/04/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**



## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

IF 2/9

### ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014 para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

### OBJETIVOS

- Estructurar el marco teórico con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos referentes a las variables.
- Aplicar el método COSO II para detectar las debilidades de control y planificación de sus operaciones.
- Emitir en el correspondiente informe con las observaciones y recomendaciones a fin de mejorar el control y uso de los recursos

### ALCANCE

La Auditoría de Gestión al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014 para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **11/04/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**



## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

IF 3/9

### RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES:

#### 1. Filosofía institucional

La Misión y Visión no es difundida constantemente al personal de la COAC.

La Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas. Es importante dedicar tiempo-reflexivo a su revisión si ya se tiene, o a su definición si no la hemos definido nunca, para luego desarrollar una planificación estratégica eficiente

Para conseguir las metas y desarrollar una planificación estratégica eficiente es necesario planear las acciones organizativas alineadas a su Visión y Misión, hacer partícipes a los grupos de interés relevantes de la Organización, fomentar alianzas estratégicas e implicar a las personas de la Organización

**Recomendación:** Difundir constantemente la misión y visión institucional para que sea una herramienta que guía a tomar las mejores decisiones. Una declaración de misión ofrece una visión de lo que los líderes de la empresa ven como el objetivo principal para estar en el negocio.

#### 2. Integridad y valores éticos

La COAC no establece por escrito principios y valores que el personal debe cumplir.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

No se emite formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos.

No existen sanciones al personal que no labore adecuadamente o que provoque disensiones entre el personal.

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

Elaborado por: **VV**

Fecha: **11/04/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**



**3. Gestión del capital humano**

Falta de políticas y prácticas de capacitación y entrenamiento profesional.

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

Poco control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la COAC de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

**Recomendación:** El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

**4. Gestión del capital humano**

Falta de políticas y prácticas de capacitación y entrenamiento profesional.

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

Poco control en las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la COAC de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

**Recomendación:** El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>11/04/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>28/04/2016</b>



## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**IF 5/9**

### 5. Factores Internos y Externos

Falta de control y evaluación de riesgo interno y externos que pueden afectar al desarrollo de la COAC.

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar Riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

**Recomendación:** La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

### 6. Categoría de eventos

Inexistencia de mecanismos, planes o métodos que permitan mitigar riesgos de una manera inmediata.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar.

La COAC no cuenta con un plan de mitigación de riesgos donde se desarrolle una estrategia de gestión que incluya su proceso e implementación.

**Recomendación:** Los directivos realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Elaborado por: **VV**

Fecha: **11/04/2016**

Revisado por: **XX**

Fecha: **28/04/2016**



**7. Evaluación de riesgos**

Inexistencia de mecanismo de control para identificar los riesgos existentes.

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

No existe una valoración del riesgo ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia.

**Recomendación:** La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

**8. Decisión de respuesta**

Falta de respuesta inmediata a riesgos identificados.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

No se considera un correcto manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta inmediata

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

	Elaborado por: <b>VV</b>	Fecha: <b>11/04/2016</b>
	Revisado por: <b>XX</b>	Fecha: <b>28/04/2016</b>

**FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS****IF 7/9****9. Principales actividades de control**

Desarrollo de actividades de control en forma oportuna

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo.

La COAC presenta la necesidad de la implementación de actividades de control en todos los niveles y en todas las funciones que desarrolla el personal.

**RECOMENDACIÓN:**

La máxima autoridad de la entidad financiera y los empleados responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos

-----  
VIVIANA NATALI VILLAFUERTE GAVILANES  
Egresada-Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Elaborado por: **VV**Fecha: **30/10/2015**Revisado por: **XX**Fecha: **16/11/2015**

## CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico efectuado a la COAC DIVINO NIÑO LTDA, se obtuvo la documentación necesaria para la realización efectiva de la auditoría y mediante un análisis de la situación actual se pudo conocer que la entidad tiene más fortalezas que debilidades y más amenazas que oportunidades .
- Mediante la aplicación del Método Coso II con sus respectivos cuestionarios se pudo detectar aspectos negativos que afectan al normal desarrollo de las actividades de la COAC, y que deben ser mejorados a corto plazo, estos son referente al componente de ambiente de control, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos y actividades de control.
- En el informe final se detalla todos los aspectos relacionados a los hallazgos encontrados y se emite la respectiva conclusión y recomendación.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda considerar las amenazas y debilidades que se han identificado en el análisis situacional y buscar estrategias que puedan disminuir su alto impacto, reforzando sus fortalezas y oportunidades que garantizan el buen servicio y posicionamiento de la COAC en el mercado financiero.
- Aplicar sistemas de control interno que estén orientados a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.
- Se recomienda a los directivos considerar los hallazgos puntualizados en el informe final de auditoría para ser analizados y derogados mediante las recomendaciones plasmadas por el profesional encargado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez J. (2005). Auditoría Administrativa. México: Fondo Editorial.
- Arcia, M. (2011). Gestión de riesgos empresarial y auditoría. Chile: PWC.
- Blanco Luna, Y. (2004). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Bogotá: ECOE Edicioens Ltda.
- CGE, C. G. (2011). Manual de Auditoria de Gesrion . Acuerdo 047-CG-2011.
- Cook, J; Winkle, G. (2000). Auditoria. Mc GRAW-HILL.
- Coopers &Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. España: Díaz de Santos.
- De La Peña Gutierrez, Alberto. (2009). En Auditoría un enfoque Practico (1ra ed.). España: Paradinfo.
- De la Peña. A. (2009). Auditoría un enfoque práctico. España: PARANINFO.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales.Análisis de Informe COSO I Y II. Colombia: ECO Ediciones.
- Fernandez, E. (2005). El proceso de Auditoria Hallazgos de Auditoria. Chile: SOEDUC.
- Fonseca F. (2011). Sisistema de control interno para organizaciones. Lima: IICO.
- Fonseca, O. (2011). Sistemas de control interno para organizaciones. Lima: IICO.
- Graing-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. Madrid: Folio España.
- Haime, L. (2005). Planeación Financiera en la empresa moderna. s/c: ISEF.
- Juan, A. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Cultural S.A.
- Jurídico, B. (2002). CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Quito.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito: Tercera.
- Mantilla .S, S. A. (2004). Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. Colombia: ECOE Ediciones.
- Montesinos, V. (2000). La auditoría en españa. Valencia: Universidad de Valencia.
- Obregón C. (2014). Como medir la gestion empresarial. [www.revista.MM.com](http://www.revista.MM.com), 5.
- Sanchez J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. Estados Unidos: Copyring

## WEBGRAFÍA

- Cabrera, S; Villena, V. (2013). <http://dspace.esPOCH.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2656>
- Cedeño, A. (2013). Auditoría de gestión al departamento de crédito de la COAC El Sagrario Ltda, Sucursal Riobamba, periodo agosto a diciembre 2010. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec>: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2656>
- Minta, B. (2010). <http://dspace.esPOCH.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2665/1/82T00138.pdf>
- Ruíz, J . (23 de 04 de 2014). La Importancia de la auditoría de gestión. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- SEPS. (2016). <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>
- Solano, A. (2013). Auditoría Operativa al proceso Crediticio de ls Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Cantón Quito, Provincia de Pichincha. período Agosto 2009 - Agosto 2010 - See more at: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2663#sthash.fDYc1PSg.dpuf>. Riobamba: ESPOCH.
- Unidad Sam. (2015). Tribunal de Cuentas Europeo. Obtenido de [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL\\_ES.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF)
- Miranda, G. (2013). Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en proceso de adquisición del sector inteior, Lima-Perú, 2013.
- Espinoza, F, (2010). Diseño de un Modelo de Gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la Empresa IMPSA Caribe, C.A.
- Robert, F, (1967). Las clases de Eficiencia. México.

# ANEXOS

Anexo N 1: RUC



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0691716074001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DIVINO NIÑO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** FLORES VALENCIA JAIME DANIL  
**CONTACTO:** CHUQUENLA CHAFLA MARIA TARELIA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/06/2006      **FEC. CONSTITUCION:** 20/06/2006  
**FEC. INSCRIPCION:** 28/07/2006      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 18/10/2012

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: CUMANDA Parroquia: CUMANDA Ciudadela: MERINO Calle: AV. LOS PUENTES  
 Número: 601 Telefonía Ubicación: A VEINTIS METROS DEL MERCADO Ciudad: MERINO Teléfono Trabajo: 0322297229

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

**Nº DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**      del 001 al      001      **ABIERTOS:**      1  
**JURISDICCION:**      REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO      **CERRADOS:**      0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CYRG180808

Lugar de emisión: AZOGUES/AV. ALFONSO

Fecha y hora: 18/10/2012 12:12:20



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NÚMERO RUC:**

0891716074001

**RAZÓN SOCIAL:**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DIVINO NIÑO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ REG. INICIO ACT. 20/05/2005

**NOMBRE COMERCIAL:**

**FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

**FEC. RENICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CUMANDAZO Cantón: CUMANDA Parroquia: CUMANDA Ciudadela: MEFINO Calle: AV. LOS PUENTES Número: 8/N  
Referencia: A VEINTE METROS DEL MERCADO Celular: 051845849 Teléfono Trabajo: 033376020

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Hecho en: CUMANDAZO

Lugar de emisión: AZUAGUIRA, ALBUJA

Fecha y hora: 12/12/2013 13:20

## Anexo N 2: Balance General

DEVINO MENIO  
Oficina: Patriz

### BALANCE GENERAL Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

Pagina 000001

		ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES				94100.48
1101 /	CAJA			20017.15 ✓	
110105	EFFECTIVO		19517.15		
11010505	Caja	19517.15			
110110	CAJA CHICA		500.00		
11011005	Caja Chica - Cazco C. Maritza	500.00			
1103 /	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			73445.69 ✓	
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS		73445.69		
11031005	BNF - C.Ahorros N° 1010107977	67988.17			
11031015	Banco de Fomento Cta.Cte. 300106	1401.59			
11031020	Produbanco Cta.Cte. N° 121500540	4055.93			
1104 /	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO			637.64 ✓	
110405	CHEQUES PAIS		637.64		
11040505	Cheques Pais	637.64			
14	CARTERA DE CRÉDITOS			82096.36 ✓	566693.11
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES POR				
140105	DE 1 A 30 DIAS		6934.58		
14010505	De 1 a 30 días	6934.58			
140110	DE 31 A 90 DIAS		9375.40		
14011005	De 31 a 90 días	9375.40			
140115	DE 91 A 180 DIAS		12762.74		
14011505	De 91 a 180 días	12762.74			
140120	DE 181 A 360 DIAS		21079.56		
14012005	De 181 a 360 días	21079.56			
140125	DE MAS DE 360 DIAS		31944.08		
14012505	De mas de 360 días	31944.08			
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR V			197594.31 ✓	
140205	DE 1 A 30 DIAS		13153.71		
14020505	De 1 a 30 días	9595.48			
14020510	De 1 a 30 días - consumo terreno	3558.23			
140210	DE 31 A 90 DIAS		22898.15		
14021005	De 31 a 90 días	16833.96			
14021010	De 31 a 90 días consumo - terren	6064.19			
140215	DE 91 A 180 DIAS		29275.47		
14021505	De 91 a 180 días	21130.55			
14021510	De 91 a 180 días consumo terreno	8144.92			
140220	DE 181 A 360 DIAS		49230.18		
14022005	De 181 a 360 días	34684.21			
14022010	De 180 a 360 días consumo - terre	14545.97			
140225	DE MAS DE 360 DIAS		83036.80		
14022505	De más de 360 días	52048.59			
14022510	De mas de 360 días consumo - ter	30988.21			
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR			36363.55 ✓	
140305	DE 1 A 30 DIAS		1264.88		
14030505	De 1 a 30 días	1264.88			
140310	DE 31 A 90 DIAS		2649.13		
14031005	De 31 a 90 días	2649.13			
140315	DE 91 A 180 DIAS		3789.05		
14031505	De 91 a 180 días	3789.05			
140320	DE 181 A 360 DIAS		7455.90		
14032005	De 181 a 360 días	7455.90			
140325	DE MAS DE 360 DIAS		21204.59		
14032505	De más de 360 días	21204.59			
1404 /	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMP			118080.05 ✓	

Fecha Impresion: 2015-03-05 19:42:16 - Usuario: CONTADOR2

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2014  
Expresado en DOLAR (Valor cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

140405	DE 1 A 30 DIAS		5857.49	5857.49	
14040505	De 1 a 30 días				
140410	DE 31 A 90 DIAS		10427.92	10427.92	
14041005	De 31 a 90 días				
140415	DE 91 A 180 DIAS		17868.80	17868.80	
14041505	De 91 a 180 días				
140420	DE 181 A 360 DIAS		28301.97	28301.97	
14042005	De 181 a 360 días				
140425	DE MAS DE 360 DIAS		55623.87	55623.87	
14042505	De más de 360 días				
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO				42610.01
142505	DE 1 A 30 DIAS		5390.46	5390.46	
14250505	De 1 a 30 días				
142510	DE 31 A 90 DIAS		4278.26	4278.26	
14251005	De 31 a 90 días				
142515	DE 91 A 180 DIAS		5687.36	5687.36	
14251505	De 91 a 180 días				
142520	DE 181 A 360 DIAS		8148.21	8148.21	
14252005	De 181 a 360 días				
142525	DE MAS DE 360 DIAS		19105.72	19105.72	
14252505	De más de 360 días				
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE N				53443.00
142605	DE 1 A 30 DIAS		5556.09	5556.09	
14260505	De 1 a 30 días				
14260510	DE 31 A 90 DIAS		2705.43	2705.43	
142610	De 31 a 90 días consumo - terreno		2850.66	2850.66	
14261005	De 31 a 90 días consumo - terren				
142615	DE 91 A 180 DIAS		5099.00	5099.00	
14261505	De 91 a 180 días				
14261510	DE 181 A 360 DIAS		2248.33	2248.33	
142620	De 181 a 360 días consumo - terre		2850.67	2850.67	
14262005	De 181 a 360 días consumo - terr				
142625	DE MAS DE 360 DIAS		3065.98	3065.98	
14262505	De más de 360 días		4186.27	4186.27	
14262510	De mas de 360 días consumo - ter		11783.29	11783.29	
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE				6352.86
142705	DE 1 A 30 DIAS		476.21	476.21	
14270505	De 1 a 30 días				
142710	DE 31 A 90 DIAS		273.34	273.34	
14271005	De 31 a 90 días				
142715	DE 91 A 180 DIAS		410.01	410.01	
14271505	De 91 a 180 días				
142720	DE 181 A 360 DIAS		410.01	410.01	
14272005	De 181 a 360 días				
142725	DE MAS DE 360 DIAS		820.02	820.02	
14272505	De más de 360 días				
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMP		4373.28	4373.28	1000.00
142805	DE 1 A 30 DIAS		400.00	400.00	
14280505	De 1 a 30 días				
142810	DE 31 A 90 DIAS		400.00	400.00	
14281005	De 31 a 90 días				
142815	DE 91 A 180 DIAS		200.00	200.00	
14281505	De 91 a 180 días				

BALANCE GENERAL  
Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

Página 000003

1449	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCID			17953.52	
144910	DE 31 A 90 DIAS				
14491005	De 31 a 90 días	4232.12	4232.12		
144915	DE 91 A 180 DIAS				
14491505	De 91 a 180 días	2342.11	2342.11		
144920	DE 181 A 360 DIAS				
14492005	De 181 a 360 días	1519.27	1519.27		
144925	DE MAS DE 360 DIAS				
14492505	De más de 360 días	9860.02	9860.02		
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCID			12888.71	
145010	DE 31 A 90 DIAS				
14501005	De 31 a 90 días	2879.50	2879.50		
14501010	De 31 a 90 días consumo - terren	2520.27			
145015	DE 91 A 180 DIAS			3487.29	
14501505	De 91 a 180 días	1466.52			
14501510	De 91 a 180 días consumo - terre	2020.77			
145020	DE 181 A 270 DIAS			1369.74	
14502005	De 181 a 270 días	1280.47			
14502010	De 181 a 360 días consumo - terr	89.27			
145025	DE MAS DE 270 DIAS			2631.91	
14502505	De más de 270 días	2579.71			
14502510	De mas de 360 días consumo - ter	52.20			
1451	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENC			1049.72	
145110	DE 31 A 90 DIAS				
14511005	De 31 a 90 días	339.57	339.57		
145115	DE 91 A 270 DIAS			608.70	
14511505	De 91 a 270 días	608.70			
145120	DE 271 A 360 DIAS			101.45	
14512005	De 271 a 360 días	101.45	101.45		
1452	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMP			200.00	
145210	DE 31 A 90 DIAS			200.00	
14521005	De 31 a 90 días	200.00	200.00		
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABL			-2938.98	
05	(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)				
0549	Cart. de Créd.Comercial Vencida	-1415.65	-1415.65		
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)			-1523.33	
14991050	Cart. de Créd.Consumo Vencida	-1287.36	-1287.36		
14991051	Cart.de Créd.Vivienda vencida	-235.97	-235.97		
16	CUENTAS POR COBRAR			1854.29	1854.29
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS				
169005	ANTICIPOS A/ PERSONAL			517.54	
16900542	Anticipo Dietas CA - Arevalo M.	64.00			
16900545	Anticipo Dietas CA - Nuñez Roïda	60.00			
16900568	Anticipo Dietas CV - Garcia Chav	203.00			
16900569	Anticipo Dietas CV - Garcia Yupa	15.00			
16900586	Anticipo Dietas CC - Paredes E.	68.00			
16900587	Anticipo Dietas CC - Cevallos V.	68.00			
169005C1	Cazco Calle Maritza Estela	39.54			
169020	ARRENDAMIENTOS			200.00	
16902005	Garantía entregada x arriendo	200.00	200.00		
169090	OTRAS			1136.75	
16909055	Cuentas por Cobrar - Wester Unio	1136.75	1136.75		
17	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO Y NO UTILI			7199.49	7199.49
1701	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO				
170105	TERRENOS			7199.49	

Fecha Impresion: 2015-03-05 19:42:16 - Usuario: CONTADOR2



### Anexo N 3: Estado de pérdidas y Ganancias

DIVINO MINIO  
Oficina: Matriz

#### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

Página 000001

		I N G R E S O S		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			-78236.95
5101	DEPÓSITOS			
510110	DEPÓSITOS EN BANCOS E INSTITUCIONES			
51011005	Interés Ganado - Cta/Ahorros BNF	-1259.86	-1263.52	
51011010	Interés Ganado en Cta/Cte BNF	-1.23		
51011015	Interés Ganado en Cta/Cte Produb	-2.43		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE			
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO			
51041005	Cartera de créditos de consumo	-64737.51	-64737.51	-76973.43
510430	CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADA			
51043005	De mora	-12235.92	-12235.92	
54	INGRESOS POR SERVICIOS			
5490	OTROS SERVICIOS			
549005	TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO			
54900510	Ingreso por Liq. Créditos	-29069.28	-29069.28	-30099.28
549090	OTROS			
54909005	Apertura de cuentas	-1030.00	-1030.00	
56	OTROS INGRESOS			
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIERO			
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIO			
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	-7895.12	-7895.12	-7895.12
5690	OTROS			
569005	OTROS			
56900510	Citaciones cuotas atrasadas	-310.00	-2767.81	
56900515	Libretas y carpetas	-27.50		
56900520	Otros ingresos extras	-0.06		
56900560	Comision Ganada - Wester Union	-2430.25		
	TOTAL INGRESOS			<u>-118999.16</u>
		G A S T O S		
	INTERESES CAUSADOS			
	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO			
41011505	Depósitos de Ahorros	4645.19	4645.19	13498.64
410130	DEPÓSITOS A PLAZO			
41013005	Depósitos a plazo - 30 días	8853.45	8853.45	
44	PROVISIONES			
4402	CARTERA DE CRÉDITOS			
440249	Cart. de Créd.Comercial Vencida		1415.65	2938.98
440250	Cart. de Créd.Consumo Vencida		1287.36	
440251	Cart.de Créd.Vivienda Vencida		235.97	
45	GASTOS DE OPERACIÓN			
4501	GASTOS DE PERSONAL			
450105	REMUNERACIONES MENSUALES			
45010505	Sueldo general	16322.10	16322.10	26195.09
450110	BENEFICIOS SOCIALES			
45011005	Decimo Tercer Sueldo	1163.58	2126.15	
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	750.83		
45011020	Vacaciones	211.74		
450120	APORTES AL IESS			
45012005	12.15% Aporte Patronal Iess	2021.54	2021.54	
450135	FONDO DE RESERVA IESS		896.59	

Fecha Impresion: 2015-03-11 19:38:18 - Usuario: CONTADOR2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

Página 000002

45013505	Fondos de Reserva	896.59		
450190	OTROS		4828.71	
45019005	Horas Extras	327.82		
45019010	Servicios ocasionales	909.59		
45019015	Gastos de Capacitación	988.35		
45019020	Uniformes del Personal	949.51		
45019025	Gastos de movilización	23.40		
45019030	Viaticos y Subsistencias	193.49		
45019035	Gasto por Comisión de Servicios	182.21		
45019050	Refrigerios	391.49		
45019055	Aguinaldo navideño	862.85		
4502	HONORARIOS		1243.49	25793.53
450205	DIRECTORES			
45020510	Dietas-Concejo de Vigilancia	269.57		
45020515	Viaticos-Consejo de Administraci	752.18		
45020530	Dietas-Comité de Crédito	221.74		
450210	HONORARIOS PROFESIONALES		24550.04	
45021005	Honorarios-Contador	5000.04		
45021020	Honorarios-Gerente	18000.00		
45021025	Servicio de Auditoria	1550.00		
4503	SERVICIOS VARIOS			11932.75
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES		244.10	
45030505	Servicio de Transporte	237.70		
45030515	Servicio de encomiendas	6.40		
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		5964.69	
45031505	Publicidad y propaganda	1314.69		
45031515	Servicios de Asesoría	4650.00		
450320	SERVICIOS BÁSICOS		1618.86	
45032005	Energía Eléctrica	657.87		
45032010	Agua Potable	8.45		
45032015	Telefonía convencional	113.09		
45032025	Telefonía móvil (celular)	118.46		
45032030	Servicio de Internet	720.99		
450330	ARRENDAMIENTOS		3160.23	
45033005	Arrendamiento local	3160.23		
450340	OTROS SERVICIOS		944.87	
45039005	Gastos judiciales	602.09		
45039010	Gastos Notariales	44.00		
45039020	Servicio de encomiendas	19.86		
45039040	Gastos Bancarios	81.61		
45039060	SOAT vehicular	63.09		
45039065	Matriculación vehicular	134.22		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS			915.85
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES			
45041005	Impuesto predial	315.35		
45041010	Patente Municipal	586.00		
45041040	Impuesto al Rodaje	14.50		
4505	DEPRECIACIONES			5459.22
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFIC		458.65	
45052505	Depreciación-Equipos de oficina	199.26		
45052510	Depreciación-Muebles y Enseres	259.39		
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		806.09	
45053005	Depreciación-Equipos de computac	806.09		
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE		3337.20	
45053505	Depreciación-Vehículo	3337.20		

Fecha Impresión: 2015-03-11 19:38:18 - Usuario: CONTADOR2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1.00)

Periodo: 2014-01-01 al 2014-12-31 (Provisional)

Página 000003

450540	MAQUINARIA Y EQUIPO		857.28	
45054005	Depreciación-Maquinaria y Equipo	857.28		
4507	OTROS GASTOS			
450705	SUMINISTROS DIVERSOS		6371.55	16996.06
45070505	Suministros de oficina	2343.39		
45070510	Suministros de computación	310.14		
45070515	Suministros de aseo y limpieza	109.37		
45070520	Materiales eléctricos	55.00		
45070525	Combustibles	1123.39		
45070530	Lubricantes y aditivos	122.08		
45070535	Repuesto para vehículo	2308.18		
450710	DONACIONES		208.34	
45071005	Donaciones entregadas	208.34		
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		3764.15	
45071505	Mantenimiento Conexus	960.00		
45071510	Mantenimiento Vehículo	1356.45		
45071520	Mantenimiento de local	872.53		
45071525	Mantenimiento Equipos de cómputo	235.40		
45071555	Otras reparaciones y mantenimien	339.77		
450790	OTROS		6652.02	
45079005	Gastos de Iva 12%	6198.40		
45079025	Matriculación Vehicular	0.04		
45079035	Otros gastos deducibles de I. Re	302.11		
45079055	Gastos NO deducibles de I.Renta	151.47		

TOTAL GASTOS

103730.12

EXCEDENTE DEL PERIODO

-15269.04



GERENTE



CONTADOR



PRESIDENTE CONS.ADM.



PRESIDENTE CONS.VIG.

## Anexo N 4: Planificación Estratégica

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 – 2016

<b>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL</b>
------------------------------------------------------------------

<b>BASE CONCEPTUAL: MISIÓN - VISIÓN</b>
-----------------------------------------

RAZÓN DE SER:	MISION
INTERMEDIACION FINANCIERA	"Somos una Institución sólida y confiable, que presta servicios financieros a la población local, nacional e internacional, solventando las necesidades de sus clientes y fomentando el crecimiento económico y social".
RESPALDAR EL CRECIMIENTO SOCIO-ECONÓMICO DE LA POBLACIÓN LOCAL	
QUE QUIERO SER EN EL AÑO 2015	VISION
REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN FORTALECER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL PARA CUMPLIR CON LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	"Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras a través de una adecuada administración de los recursos patrimoniales, sostenida en el esfuerzo constante y desinteresado de un equipo de trabajo competente que promueve el bienestar y la seguridad de la institución.".

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"DIVINO NIÑO"**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016**

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Detalles que permiten entender las características y valores agregados de la oferta organizacional

PRODUCTO / SERVICIO	CARACTERÍSTICA	VALOR AGREGADO
AHORRO	TASA PREFERENCIAL,	PAGOS MENSUALES
DEPÓSITO AHORROS A PLAZO FIJO	TASA PREFERENCIAL, A PARTIR DE 30 DÍAS Y DESDE \$500,00	ATENCIÓN PERSONALIZADA.
CRÉDITOS	HASTA 5 AÑOS PLAZO	APOYO A SOCIOS DE ESTA COMUNIDAD.
COBRO DE SERVICIOS BASICOS	COBROS DE LUNES A VIERNES	BAJA COMISIÓN
PAGO BONO DESARROLLO HUMANO	PAGO A BENEFICIARIOS DE LUNES A DOMINGO	SIN COSTO
PUNTO DE VENTA SOAT	SEGURO	AGILIDAD Y RAPIDEZ
PAGO Y ENVIOS DE GIROS	NACIONALES E INTERNACIONALES	USO 365 DIAS DEL AÑO
PAGO DE PLANILLAS SRI.	COBROS DE LUNES A VIERNES	AGILIDAD Y RAPIDEZ
PAGO DE PLANILLAS IESS.	COBROS DE LUNES A VIERNES	SIN COSTO

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

### ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

#### ANÁLISIS DE DEMANDAS:

Información sobre requerimientos del cliente interno y externo

#### DEMANDAS CLIENTES EXTERNOS

1 ATENCIÓN PERSONALIZADA

2 CONFIANZA Y SEGURIDAD EN DEPÓSITOS

3 AGILIDAD EN TRÁMITES DE CRÉDITO

4 RENOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

5 TRANSPARENCIA DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

#### DEMANDAS CLIENTES INTERNOS

1 CAPACITACIÓN

2 MEJORAR LA REMUNERACIÓN SALARIAL

3 SISTEMA ADECUADO DE COMUNICACIÓN INTERNA

5 PLAN DE INCENTIVOS CON METAS CUANTIFICABLES

5 ESTABILIDAD LABORAL

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS**  
Información que busca determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización

**FACTORES EXTERNOS**

1	RUMORES SOBRE EL SISTEMA FINANCIERO
2	SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS
3	DELINCUENCIA
4	POLÍTICAS ECONÓMICAS DEL GOBIERNO
5	FENÓMENOS NATURALES
6	SOBREINDEUDAMIENTO
7	MIGRACIÓN
8	ORGANISMOS INTERNOS Y EXTERNOS DE APOYO
9	CICLOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES
10	FUENTES DE TRABAJO (DESEMPLEO)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FACTOR 1</b>	<b>FACTOR 1</b>
ORGANISMOS INTERNOS Y EXTERNOS DE APOYO A COOPERATIVA.	RUMORES SOBRE EL SISTEMA FINANCIERO
<b>FACTOR 2</b>	<b>FACTOR 2</b>
PROGRAMAS DE GOBIERNO PARA FINANCIAMIENTO A COACS	SITUACION ECONOMICA DEL PAIS
<b>FACTOR 3</b>	<b>FACTOR 3</b>
CICLOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES	DELINCUENCIA.

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**ANÁLISIS FACTORES INTERNOS**  
Información que busca determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización

### FACTORES INTERNOS

1	USO Y MANEJO DE INFORMACIÓN FINANCIERA
2	UBICACIÓN FÍSICA DE OFICINAS
3	DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE PROCESOS
4	INFORMACIÓN CONTABLE
5	METODOLOGÍA DE CRÉDITO
6	AUDITORÍAS EXTERNAS
7	PROVEEDORES DEL SISTEMA
8	SISTEMA OPERATIVO
9	TRABAJO EN EQUIPO
10	COMUNICACIÓN INTERNA
11	PERSONAL COMPROMETIDO
12	CAPACITACIÓN DIRECTIVOS
13	MOROSIDAD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTOR 1	FACTOR 1
METODOLOGÍA DE CRÉDITO	MOROSIDAD
FACTOR 2	FACTOR 2
TRABAJO EN EQUIPO	SISTEMA OPERATIVO
FACTOR 3	FACTOR 3
PERSONAL COMPROMETIDO	CAPACITACIÓN

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**  
Determinación de objetivos estratégicos (largo plazo) bajo cuatro perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA	META QUE SE DESEA ALCANZAR
MEJORAR INDICADORES FINANCIEROS	CONSOLIDACIÓN FINANCIERA
	EMPODERAMIENTO DE SUS SOCIOS
CRECIMIENTO SOSTENIDO	MEJORAR INDICADORES FINANCIEROS
	INSTITUCIÓN RECONOCIDA EN LA LOCALIDAD
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	META QUE SE DESEA ALCANZAR
SATISFACCIÓN DE SERVICIOS	SATISFACCIÓN DE SOCIOS
	GESTIONES PARA ACCEDER A CALIFICACION DE CONTROL DE CALIDAD ISO PARA INST. FINANCIERAS
	APOYO A SOCIOS DE LA ZONA
	INSTITUCIÓN INTEGRADA AL INTERNET MEDIANTE PÁGINA WEB
	CAPACITACIÓN
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTERNO (PROCESOS)	META QUE SE DESEA ALCANZAR
MEJORAR ÍNDICES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	CAPACITACION AL PERSONAL
	FORTALECER Y MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS
	COMPLETAR ACTUALIZACIÓN DE MANUALES

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DIVINO NIÑO"

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

**ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**ESTRATEGIAS**  
Determinación de acciones operativas que se requieren para alcanzar la metas planteadas

PERSPECTIVA FINANCIERA	CÓMO ALCANZARLO
	DISMINUIR MOROSIDAD DE CARTERA
	MEJORAR COBERTURA DE PROVISIÓN
	CAMPAÑAS DE PROMOCIONES Y PUBLICIDAD
	CAPTACIÓN DPF A MAS DE 90 DÍAS
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERINSTITUCIONALES
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	CÓMO ALCANZARLO
	LOGRAR APOYO DE ORGANISMOS DE GOBIERNO
	INTEGRAR A SOCIOS ATRAVÉS PÁGINA WEB DE LA INSTITUCIÓN
	CREAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
	ATENCIÓN PERSONALIZADA
	PROMOCIONES
PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTERNO (PROCESOS)	CÓMO ALCANZARLO
	CONTINUAR PLAN DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS
	MONITOREO Y FORTALECIMIENTO DE CONTROL INTERNO
	AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"DIVINO NIÑO"

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014 - 2016

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CÓMO ALCANZARLO
	PERSONAL PROFESIONAL Y MEDIDO CON OBJETIVOS Y METAS DE ACUERDO A VALORACIÓN DE CARGOS;
	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CONVENIOS CON ORGANISMOS GUBERNAMENTALES DE APOYO AL SECTOR COOPERATIVO



AB. FLORES VALENCIA JAIME  
GERENTE COAC. DIVINO NIÑO

## **Anexo N 5: Carta de presentación**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Cumandá ,07 de Marzo 2016

Dr.

Jaime Flores

**GERENTE**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO**

De mi consideración:

Queremos expresarle primeramente nuestro cordial saludo, para luego dirigirnos a ustedes para ofertar nuestros servicios profesionales.

VV Auditores Externos es una compañía especializada en servicios de auditoría y asesoramiento, dirigido a pequeñas, medianas y grandes empresas, que pone a su disposición un equipo de profesionales capacitados y con experiencia en consultoría de empresas nacionales e internacionales.

Atentamente,

Viviana Villafuerte Gavilanes

**VV Auditores Externos**

## **ANEXO 6:**

### **Anexo N 6: Entrevista**

#### **Entrevista**

#### **ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO DIVINO NIÑO**

**Objetivo:** Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Divino Niño, Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, período 2014 ,que permita establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

#### **PREGUNTAS.**

1. ¿Cree que es necesario que se realice una Auditoría de Gestión en la Cooperativa?
2. ¿Existe un organigrama estructural bien establecido?
3. ¿Por qué razón se elabora reportes de la situación de la empresa?
4. ¿Está usted en la capacidad de resolver cualquier dificultad o conflicto que se pueda presentar dentro de la cooperativa?