



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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SOL DE LOS ANDES LTDA., CANTÓN RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA:** ERIKA ROCIO CAGUANA SAITEROS

**DIRECTORA:** Ing. FLORIPES DEL ROCIO SAMANIEGO ERAZO PhD.

Riobamba – Ecuador

2022

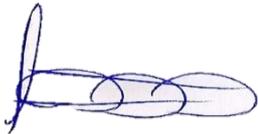
© 2022, Erika Rocio Caguana Saiteros

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, ERIKA ROCIO CAGUANA SAITEROS, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de febrero del 2022

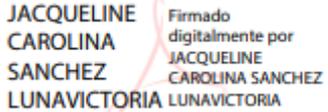


---

**Erika Rocio Caguana Saiteros**  
**0605810076**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES LTDA., CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2019**, realizado por la señorita **ERIKA ROCIO CAGUANA SAITEROS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jacqueline Carolina Sanchez Lunavictoria <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 JACQUELINE CAROLINA SANCHEZ LUNAVICTORIA	2022-02-10
Ing. Floripes Del Rocío Samaniego Erazo PhD. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 FLORIPES DEL ROCIO SAMANIEGO ERAZO	2022-02-10
Ing. María Alexandra Procel Silva <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 MARIA ALEXANDRA PROCEL SILVA	2022-02-10

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación con mucho amor y cariño a María Saeteros por brindarme su apoyo incondicional durante cada etapa de mi vida, por darme sus consejos y enseñanzas que estoy segura me van a servir a lo largo de mi vida personal y profesional.

Erika

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por las bendiciones recibidas y por brindarme la fuerza que necesitaba en ciertas etapas de la vida, agradezco a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida, especialmente a mi mami María que por su constante trabajo, esfuerzo y sacrificio me ayudó con mis estudios y finalmente pude llegar a cumplir una de mis metas, agradezco también a mi directora del trabajo de titulación Dra. Rocío Samaniego por guiarme y compartirme su conocimiento. Finalmente, a la COAC Sol de los Andes Ltda., por permitirme realizar el desarrollo de la investigación en sus instalaciones.

Erika

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Sistematización del problema.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. General.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. Específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1. Justificación teórica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.2. Justificación metodológica.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.3. Justificación práctica.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.7. Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7.1. Auditoría.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7.1.1. Definición.....</b>	<b>8</b>
<b>1.7.1.2. Clasificación de la auditoría.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.1.3. Importancia de la auditoría.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7.2. Gestión.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7.2.1. Definición.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7.2.2. Importancia.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7.2.3. Tipos de gestión.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.2.4. Indicadores de auditoría de gestión.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.3. Auditoría de gestión.....</b>	<b>16</b>

1.7.3.1.	<i>Definición</i> .....	16
1.7.3.2.	<i>Objetivos de la auditoría de gestión</i> .....	17
1.7.3.3.	<i>Importancia de la auditoría de gestión</i> .....	19
1.7.3.4.	<i>Elementos de la auditoría de gestión</i> .....	20
1.7.3.5.	<i>Fases de la auditoría de gestión</i> .....	21
1.7.3.6.	<i>Control interno</i> .....	23
1.7.3.7.	<i>COSO</i> .....	24
1.7.3.8.	<i>COSO II</i> .....	25
1.7.3.9.	<i>Componentes del COSO II</i> .....	25
1.7.3.10.	<i>Riesgos de auditoría</i> .....	32
1.7.3.11.	<i>Técnicas y procedimientos de auditoría</i> .....	34
1.7.3.12.	<i>Programa de auditoría</i> .....	35
1.7.3.13.	<i>Papeles de trabajo</i> .....	36
1.7.3.14.	<i>Índices de auditoría</i> .....	37
1.7.3.15.	<i>Marcas de auditoría</i> .....	38
1.7.3.16.	<i>Hallazgos de auditoría</i> .....	39
1.7.3.17.	<i>Evidencias de auditoría</i> .....	40
1.7.3.18.	<i>Informe de auditoría</i> .....	41
1.7.4.	<b><i>Sistema financiero ecuatoriano</i></b> .....	42
1.7.4.1.	<i>Sector económico popular y solidario</i> .....	44
1.7.4.2.	<i>Cooperativa de ahorro y crédito</i> .....	46
1.7.4.3.	<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</i> .....	47
1.7.4.4.	<i>Cooperativismo</i> .....	47
1.8.	<b>Marco conceptual</b> .....	49
1.8.1.	<b><i>Auditoría</i></b> .....	49
1.8.2.	<b><i>Gestión</i></b> .....	49
1.8.3.	<b><i>Auditoría de gestión</i></b> .....	49
1.8.4.	<b><i>Control</i></b> .....	49
1.8.5.	<b><i>Gestión administrativa</i></b> .....	50
1.8.6.	<b><i>Eficiencia</i></b> .....	50
1.8.7.	<b><i>Eficacia</i></b> .....	50
1.8.8.	<b><i>Economía</i></b> .....	50

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	51
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	51
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	51
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	51
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	52
<b>2.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	52
<b>2.5.1.</b>	<i>Población</i> .....	52
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	52
<b>2.6.1.</b>	<i>Método de investigación</i> .....	52
<b>2.6.2.</b>	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	53
<b>2.6.3.</b>	<i>Técnicas de investigación</i> .....	53
<b>2.7.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	54

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	90
<b>3.1.</b>	<b>Archivo permanente</b> .....	90
<b>3.2.</b>	<b>Archivo corriente</b> .....	98

<b>CONCLUSIONES</b> .....	204
---------------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	206
------------------------------	-----

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Niveles de riesgo, significatividad y probabilidad .....	33
<b>Tabla 2-1:</b>	Rangos del nivel de riesgo y confianza .....	34
<b>Tabla 3-1:</b>	Marcas de auditoría estándar .....	39
<b>Tabla 4-1:</b>	Segmentos del sector económico popular y solidario.....	45
<b>Tabla 1-2:</b>	Existencia de planificación estratégica.....	54
<b>Tabla 2-2:</b>	Difusión de la misión y visión con el personal .....	55
<b>Tabla 3-2:</b>	Cumplimiento de los objetivos expuestos en la planificación .....	56
<b>Tabla 4-2:</b>	Elaboración de planificación operativa .....	57
<b>Tabla 5-2:</b>	Existencia del Consejo de Administración .....	58
<b>Tabla 6-2:</b>	Asignación de presupuesto .....	59
<b>Tabla 7-2:</b>	Desarrollo de programas para la identificación de áreas críticas .....	60
<b>Tabla 8-2:</b>	Existencia de organigrama estructural.....	61
<b>Tabla 9-2:</b>	Existencia de un orgánico funcional.....	62
<b>Tabla 10-2:</b>	Responsabilidad jerarquía en la estructura organizacional .....	63
<b>Tabla 11-2:</b>	Definición de la estructura organizacional .....	64
<b>Tabla 12-2:</b>	Existencia de manual de clasificación de puestos .....	65
<b>Tabla 13-2:</b>	Diseño de perfil de puesto .....	66
<b>Tabla 14-2:</b>	Existencia de un manual de funciones.....	67
<b>Tabla 15-2:</b>	Satisfacción con el clima laboral de la institución .....	68
<b>Tabla 16-2:</b>	Comunicación oportuna de la gerencia .....	69
<b>Tabla 17-2:</b>	Socialización de los objetivos y metas .....	70
<b>Tabla 18-2:</b>	Comunicación del nivel directivo .....	71
<b>Tabla 19-2:</b>	Comunicación entre departamentos .....	72
<b>Tabla 20-2:</b>	Evaluación de la gestión institucional .....	73
<b>Tabla 21-2:</b>	Reuniones del Consejo de Administración y Vigilancia. ....	74
<b>Tabla 22-2:</b>	Evaluación al cumplimiento de objetivos.....	75
<b>Tabla 23-2:</b>	Aplicación de evaluaciones a los procesos internos.....	76
<b>Tabla 24-2:</b>	Evaluación al sistema de control interno .....	77
<b>Tabla 25-2:</b>	Evaluación del desempeño laboral.....	78
<b>Tabla 26-2:</b>	Evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones.....	79
<b>Tabla 27-2:</b>	Grado de cumplimiento de los objetivos del período 2019 .....	80
<b>Tabla 28-2:</b>	Evaluación del cumplimiento de las metas .....	81
<b>Tabla 29-2:</b>	Existencia de un código de ética .....	82

<b>Tabla 30-2:</b>	Inserción laboral de personas con discapacidad.....	83
<b>Tabla 31-2:</b>	Cumplimiento del principio de pluriculturalidad .....	84
<b>Tabla 32-2:</b>	Cumplimiento del derecho de paridad de género .....	85
<b>Tabla 33-2:</b>	Establecimiento de políticas de sostenibilidad ambiental.....	86
<b>Tabla 34-2:</b>	Género .....	87
<b>Tabla 35-2:</b>	Instrucción del personal.....	87
<b>Tabla 36-2:</b>	Edad (rango) .....	88
<b>Tabla 1-3:</b>	Estado financiero al 31 de diciembre del 2019 .....	96
<b>Tabla 2-3:</b>	Estado de resultados al 31 de diciembre del 2019.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b> Componentes del COSO II.....	25
<b>Figura 1-3.</b> Organigrama estructural COAC Sol de los Andes Ltda.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b>	Clasificación de la auditoría.....	10
<b>Gráfico 2-1.</b>	Objetivos de la auditoría de gestión.....	18
<b>Gráfico 3-1.</b>	Fases de la auditoría de gestión.....	21
<b>Gráfico 4-1.</b>	Factores del ambiente de control interno .....	26
<b>Gráfico 5-1.</b>	Factores de establecimiento de objetivos.....	27
<b>Gráfico 6-1.</b>	Factores de identificación de eventos .....	28
<b>Gráfico 7-1.</b>	Factores de la evaluación de riesgos.....	28
<b>Gráfico 8-1.</b>	Factores de actividades de control.....	30
<b>Gráfico 9-1.</b>	Factores de información y comunicación .....	31
<b>Gráfico 10-1.</b>	Factores de supervisión y monitoreo .....	31
<b>Gráfico 11-1.</b>	Clasificación del riesgo de auditoría.....	32
<b>Gráfico 12-1.</b>	Técnicas de auditoría .....	35
<b>Gráfico 13-1.</b>	Atributos del hallazgo.....	40
<b>Gráfico 14-1.</b>	Estructura del sistema financiero ecuatoriano.....	43
<b>Gráfico 15-1.</b>	Estructura del sector económico popular y solidario.....	45
<b>Gráfico 16-1.</b>	Principios de cooperativismo .....	48
<b>Gráfico 1-2.</b>	Existencia de planificación estratégica .....	54
<b>Gráfico 2-2.</b>	Difusión de la misión y visión con el personal.....	55
<b>Gráfico 3-2.</b>	Cumplimiento de los objetivos expuestos en la planificación.....	56
<b>Gráfico 4-2.</b>	Elaboración de planificación operativa.....	57
<b>Gráfico 5-2.</b>	Existencia del Consejo de Administración .....	58
<b>Gráfico 6-2.</b>	Asignación de presupuesto.....	59
<b>Gráfico 7-2.</b>	Desarrollo de programas para la identificación de áreas críticas.....	60
<b>Gráfico 8-2.</b>	Existencia de organigrama estructural .....	61
<b>Gráfico 9-2.</b>	Existencia de un orgánico funcional.....	62
<b>Gráfico 10-2.</b>	Responsabilidad jerarquía en la estructura organizacional .....	63
<b>Gráfico 11-2.</b>	Definición de la estructura organizacional.....	64
<b>Gráfico 12-2.</b>	Existencia de manual de clasificación de puestos .....	65
<b>Gráfico 13-2.</b>	Diseño de perfil de puesto.....	66
<b>Gráfico 14-2.</b>	Existencia de un manual de funciones .....	67
<b>Gráfico 15-2.</b>	Satisfacción con el clima laboral de la institución.....	68
<b>Gráfico 16-2.</b>	Comunicación oportuna de la gerencia.....	69
<b>Gráfico 17-2.</b>	Socialización de los objetivos y metas.....	70

<b>Gráfico 18-2.</b>	Comunicación del nivel directivo.....	71
<b>Gráfico 19-2.</b>	Comunicación entre departamentos.....	72
<b>Gráfico 20-2.</b>	Evaluación de la gestión institucional.....	73
<b>Gráfico 21-2.</b>	Reuniones del Consejo de Administración y Vigilancia.....	74
<b>Gráfico 22-2.</b>	Evaluación al cumplimiento de objetivos .....	75
<b>Gráfico 23-2.</b>	Aplicación de evaluaciones a los procesos internos .....	76
<b>Gráfico 24-2.</b>	Evaluación al sistema de control interno .....	77
<b>Gráfico 25-2.</b>	Evaluación del desempeño laboral .....	78
<b>Gráfico 26-2.</b>	Evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones .....	79
<b>Gráfico 27-2.</b>	Grado de cumplimiento de los objetivos del período 2019.....	80
<b>Gráfico 28-2.</b>	Evaluación del cumplimiento de las metas .....	81
<b>Gráfico 29-2.</b>	Existencia de un código de ética .....	82
<b>Gráfico 30-2.</b>	Inserción laboral de personas con discapacidad .....	83
<b>Gráfico 31-2.</b>	Cumplimiento del principio de pluriculturalidad .....	84
<b>Gráfico 32-2.</b>	Cumplimiento del derecho de paridad de género .....	85
<b>Gráfico 33-2.</b>	Establecimiento de políticas de sostenibilidad ambiental.....	86
<b>Gráfico 34-2.</b>	Género.....	87
<b>Gráfico 35-2.</b>	Instrucción del personal .....	88
<b>Gráfico 36-2.</b>	Edad (rango).....	88
<b>Gráfico 1-3.</b>	Ambiente de control interno.....	130
<b>Gráfico 2-3.</b>	Establecimiento de objetivos.....	132
<b>Gráfico 3-3.</b>	Identificación de eventos .....	135
<b>Gráfico 4-3.</b>	Evaluación del riesgo.....	139
<b>Gráfico 5-3.</b>	Respuesta al riesgo .....	141
<b>Gráfico 6-3.</b>	Actividades de control .....	145
<b>Gráfico 7-3.</b>	Información y comunicación.....	147
<b>Gráfico 8-3.</b>	Supervisión y monitoreo .....	149
<b>Gráfico 9-3.</b>	Evaluación al sistema de control interno .....	151

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** CERTIFICADO RUC

**ANEXO B:** ENCUESTA

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2019, para medir el cumplimiento de objetivos en términos de eficiencia, eficacia y economía, así como el uso adecuado de los recursos de la institución. El proceso de auditoría se enmarcó en el desarrollo de tres fases: la fase I planificación preliminar se realizó mediante la aplicación de una encuesta y entrevista estructuradas al personal de la institución, en la planificación específica se evaluó el control interno mediante un cuestionario en base al Coso II, en la fase II ejecución se realizó el análisis de los factores internos y externos así como la aplicación de indicadores de gestión, en la fase III comunicación de resultados se elaboró el informe final con los hallazgos detectados. A partir de la aplicación del examen se obtuvo como resultados que: se ha cumplido con el 75% de objetivos del período, la evaluación del control interno tuvo un nivel de confianza del 91% y un nivel de riesgo de 9%; en el análisis situacional las debilidades relevantes fueron falta de variedad de cartera de crédito, falta de un plan de capacitación y falta de actividades de supervisión, las amenazas más relevantes fueron el incremento de tasas de desempleo, falta de cultura de ahorro y el sobreendeudamiento de la población, por último en la aplicación de indicadores de gestión se determinó que el 61% del personal desconoce la filosofía organizacional, no se incrementó la captación de ahorros, el índice de morosidad aumentó y no se promovió la equidad de género. Se recomienda a estudiantes que se encuentren realizando investigaciones de tema similar usar la presente investigación como fuente de consulta.

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



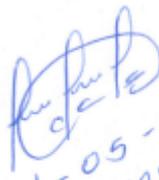
06-04-2022

0617-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The purpose of this research work was to carry out a Management Audit of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., Riobamba canton, Chimborazo province, during the period 2019, in order to measure the fulfillment of objectives in terms of efficiency, effectiveness and economy, as well as the adequate use of the institution's resources. The audit process was framed in the development of three phases: phase I preliminary planning that was conducted through the application of a survey and structured interview to the institution's staff; in the specific planning, internal control was evaluated through a questionnaire based on COSO II; in phase II, the analysis of internal and external factors and the application of management indicators was carried out; in phase III, communication of results, the final report was prepared with the findings detected. From the application of the exam, the following results were obtained: 75% of the objectives for the period have been met, the internal control evaluation had a confidence level of 91% and a risk level of 9%; in the situational analysis, the most relevant weaknesses were the lack of variety of the loan portfolio, lack of a training plan and lack of supervision activities; the most relevant threats were the increase in unemployment rates, lack of savings culture and over-indebtedness of the population; finally, in the application of management indicators, it was determined that 61% of the personnel did not know the organizational philosophy, savings collection did not increase, the delinquency rate (late payment) increased and gender equity was not promoted. Students who are doing investigations of similar topic use the present investigation as a reference source.

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

  
11-05-2022  
060408225-5

## **INTRODUCCIÓN**

El éxito del cooperativismo se centra en el control de gestión, es decir, que los directivos sepan gestionar adecuadamente los recursos para mantener la institución operativa y eficiente. A partir de lo mencionado anteriormente, se considera de singular importancia implementar la Auditoría de Gestión debido a que resulta una herramienta de control que permite evaluar de forma global a una organización y verificar la distribución eficiente de los recursos para la consecución de los objetivos, determinando los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las acciones y el rendimiento de quienes dirigen las entidades.

La presente investigación tuvo como objetivo principal realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., período 2019, para la evaluación de la gestión administrativa en términos de eficiencia, eficacia y economía mediante la aplicación de un cuestionario de control interno e indicadores de gestión. En el desarrollo del examen se realizó las fases correspondientes a la auditoría de gestión, iniciando con la planificación, para luego ejecutar los procedimientos de auditoría seleccionados previamente y por último la emisión de los resultados obtenidos mediante la construcción del informe final donde se plasmaron las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados durante la evaluación.

La metodología de la investigación tuvo un enfoque cualitativo porque no se uso el análisis de datos estadísticos, se utilizó los niveles de investigación exploratorio porque se indagó el problema y su entorno y descriptivo porque se detalló las características sobre la situación actual del objeto de estudio. El diseño investigativo fue mediante la observación directa de los procesos y actividades, retrospectivo por el análisis de información de periodos pasados y transversal debido a que se tomó los datos por una sola vez. De otro lado, el tipo de estudio fue documental y de campo debido a que los datos se tomaron directamente de los informantes, los métodos de investigación utilizados fueron analítico, histórico, deductivo e inductivo, los instrumentos y técnicas de investigación utilizados fueron el cuestionario, la encuesta y la entrevista aplicados al personal que labora en la institución lo que permitió recabar información directa, significativa y real que sustentó la investigación mediante los hallazgos detectados.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera: el capítulo I denominado marco teórico referencial que contiene los antecedentes investigativos que son una síntesis de las conclusiones a las que llegaron diferentes autores con investigaciones de tema similar y que sirvieron de guía para la ejecución de la

investigación, también se encuentra el marco teórico que constituye la base científica en la que se sustentó el desarrollo de la investigación, el cual se recabo mediante fuentes de información secundarias como libros, artículos científicos, trabajos de pregrado, revistas, etc., y por último el marco conceptual con las definiciones de las variables principales relacionadas con el objeto de estudio en este caso con la Auditoría de Gestión. El capítulo II denominado marco metodológico que contiene la formulación de la metodología de investigación que se utilizó en la ejecución del trabajo como son: el enfoque investigativo, los niveles de investigación, el diseño investigativo, el tipo de estudio, los métodos, instrumentos y técnicas de investigación. Y por último, el capítulo III denominado marco propositivo que contiene la ejecución del proceso de auditoría, la fase I planificación fue preliminar y específica, en el desarrollo de la primera se estableció la información general de la institución mediante la construcción del archivo permanente y mediante el archivo corriente se aplicó la encuesta al personal y la entrevista dirigida al gerente, en la planificación específica se evaluó el control interno mediante el diseño del cuestionario en base a los ocho componentes que conforman el COSO II, esta fase permitió establecer los hallazgos. En la fase II de ejecución se analizó el entorno interno y externo mediante el análisis FODA, matriz de correlación FO y DA y la matriz del perfil estratégico interno y externo que permitieron conocer las principales debilidades y amenazas que afectan el desempeño organizacional, además de la evaluación a los procesos de crédito claves y la aplicación de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos. Finalmente, en la fase III comunicación de resultados, se elaboró el informe final de auditoría con los hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I:**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., esta cooperativa nace en la parroquia Columbe perteneciente al cantón Colta, provincia de Chimborazo tras la asociación de un grupo de jóvenes comerciantes que decidieron crear una entidad que permita ofrecer servicios financieros a sus pequeños comerciantes y vecinos, poco a poco aledaños de este sector empezaron a sumarse a esta iniciativa formando una caja de ahorro y crédito, gracias a la aceptación obtenida en el año 2008 obtiene su personería jurídica constituyéndose como Cooperativa de Ahorro y Crédito. Actualmente la institución está ubicada en el segmento 4 del Sector Financiero Popular y Solidario, con matriz en Riobamba y dos agencias en Cañar y Guayaquil, se dedica a ofrecer diversos productos financieros de ahorro, inversión, crédito y microcrédito que buscan satisfacer las necesidades de sus socios y clientes.

Las cooperativas de ahorro y crédito son la manifestación económica más antigua del mundo, tuvieron su origen durante el siglo XIX. De acuerdo con la (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2020) el movimiento global de las cooperativas de ahorro y crédito está creciendo aceleradamente, actualmente este sector posee una participación del 9,38% en el Mercado Financiero Mundial, cuanta con 85400 instituciones en 118 países de todo el mundo, esto se debe a que el crecimiento ha sido impulsado por las demandas de los consumidores de conveniencia y una integración perfecta en la economía digital.

En Latinoamérica según la (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2020), las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) a pesar del gran crecimiento que han tenido en los últimos años, no han logrado una mayor consolidación debido a que carecen de un organismo de control y supervisión lo que tiene como consecuencia una mala administración, problemas de gobernabilidad y dificultad para lograr un crecimiento sostenido, ocasionando que se creen CAC sin control y se formen escudos de negocios ilícitos, según la COLAC actualmente existen alrededor de 6.000 cooperativas financieras en Latinoamérica de las cuales solo 116 están reguladas por una Superintendencia Bancaria y el resto por entidades del sector público.

En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito tuvieron su crecimiento entre la década de los 90, en el año 2012 se ponen bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y

Solidaria (SEPS), según el diario nacional (El Universo, 2020) antes de este proceso el número de cooperativas era de 1010 y actualmente solo quedan 547, entre las razones de su liquidación están: liquidación forzosa 242, fusiones entre cooperativas 134 y el resto por liquidación voluntaria, esta última ocurrió por dos motivos, el primero porque no alcanzaron a adecuarse a las normativas y disposiciones emitidas por el ente regulador y el segundo por no cumplir con el objeto social para el que fueron creadas, es decir tuvieron una mala administración lo que ocasiono su quiebra, este problema afectó a los segmentos más pequeños 5,4 y 3.

En la provincia de Chimborazo según el diario (El Telégrafo, 2018) existen alrededor de 100 cooperativas financieras en los 10 cantones, donde 89 forman parte de la Red de Estructura de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo (RIDECH), y las restantes no están registradas en este organismo y no cuentan con permisos para laborar en ningún cantón chimboracense. Por otra parte, (Tobar & Solano, 2020) mencionan que en la ciudad de Riobamba, al menos 33 cooperativas de ahorro y crédito cerraron, una buena parte perteneciente a sectores indígenas debido al escaso control que tuvieron este tipo de instituciones por los organismos estatales responsables de ejercerlo, lo que ha ocasionado el cierre definitivo por manejos dolosos en su administración y por actos ilegales como lavado de dinero.

En la COAC Sol de los Andes Ltda., se ha identificado que no se ha evaluado el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que redundo en: falta de diseño e implementación de sistemas organizacionales para gestionar los factores internos de la institución, no se ha evaluado la eficiencia y eficacia del sistema de control interno provocando falencias en procesos internos y externos, la institución no cuenta con un manual de funciones actualizado afectando el desarrollo de actividades dentro de la organización, no se cuenta con una adecuada segregación de funciones y responsabilidades, no existe controles internos dentro de cada área de trabajo, no se evalúa el desempeño laboral mediante indicadores de gestión por lo que no se conoce la contribución de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la ejecución de una Auditoría de Gestión determinará el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2019?

### **1.3. Sistematización del problema**

- ¿De qué manera la ejecución de la Auditoría de Gestión influye en el mejoramiento de la gestión administrativa de una institución?
- ¿Cómo la Auditoría de Gestión determina los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la institución?
- ¿De qué forma la Auditoría de Gestión ayudará a la institución al desarrollo de sus procesos, procedimientos y operaciones de forma eficiente y eficaz?

### **1.4. Objetivos**

#### ***1.4.1. General***

Realizar una Auditoría de Gestión mediante la aplicación de un cuestionario de control interno e indicadores de gestión para la evaluación de la gestión administrativa en términos de eficiencia, eficacia y economía a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2019.

#### ***1.4.2. Específicos***

- Construir el marco teórico referencial mediante la base científica para la fundamentación del trabajo de investigación.
- Realizar un diagnóstico estratégico que identifique las principales falencias de la institución.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes Ltda., mediante el desarrollo de las fases de este tipo de auditoría.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones.

### **1.5. Justificación**

#### ***1.5.1. Justificación teórica***

La presente investigación se justificó desde el punto de vista teórica porque utilizará la base científica relacionada con la Auditoría de Gestión.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

El presente trabajo se desarrolló a partir de la identificación del enfoque de investigación, línea de investigación, tipo de investigación, métodos, instrumentos y técnicas de investigación que permitieron llegar al objetivo propuesto.

### **1.5.3. Justificación práctica**

Desde el punto de vista de la justificación práctica, la presente investigación se justificó porque a través de los resultados que se obtengan la empresa mejorará la gestión administrativa y por ende la toma de decisiones.

## **1.6. Antecedentes de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo, se consideró pertinente revisar algunos estudios previos con tema igual o similar al tema de investigación, con el fin de analizar las conclusiones a las que llegaron sus autores.

En el artículo científico titulado “La Auditoría de Gestión con un enfoque de responsabilidad social en el Sistema Financiero Cooperativo Ecuatoriano”, los autores concluyen que:

*Al enlazar la realidad nacional e internacional, es evidente que en el sector financiero cooperativo no solamente es menester afirmar el desempeño financiero, sino también el cumplimiento de su misión social, para lo cual un elemento importante es la responsabilidad social como parte del proceso de la auditoría de gestión, que permite la aplicación coherente de los principios cooperativos en todos los procesos de la institución financiera, aportando de esta manera a la construcción y reconstrucción de modelos de gobierno y sociedad solidaria, y sobre todo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir, por lo que las perspectivas que se esperan lograr son: 1) Motivar la implementación de responsabilidad social. 2) Rendir cuentas y ejercer el principio de transparencia. 3) Evaluar el cumplimiento de la misión institucional. 4) Evaluar el desempeño de las organizaciones de economía popular y solidaria en el ámbito de desarrollo sostenible, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos. (Mayorga et al., 2015, p.12)*

En el artículo de investigación titulado “Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “El sol de los Andes” (Ecuador)”, el autor concluye que:

*El personal que labora a excepción del contador no tiene preparación en el área económica, administrativa o afines, su perfil tiene relación directa con la educación. No existe una segregación de funciones definidas en el proceso de ahorros programados, el proceso lo realizan el responsable de atención al socio, la gerente, la cajera o el presidente de la cooperativa de acuerdo con la disponibilidad de tiempo. No existe un manual ni un reglamento que regule las actividades en el proceso de ahorros programados. Existe la disposición del personal a ajustarse para desarrollar de mejor manera sus actividades. En base a los hallazgos obtenidos en la auditoría integral realizada se desprende que la realización de este tipo de estudios fortalece la gestión de la cooperativa en todos los niveles y ámbitos de acción de la Cooperativa, ya que brinda una guía para mejorar continuamente, lograr los objetivos institucionales y cumplir con la normativa vigente. (Ruiz, 2018, p.14)*

En el artículo científico titulado “Auditoría de Gestión Crediticia y la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017)”, el autor concluye que:

*La investigación concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma debe capacitar continuamente al personal en temas relacionados a créditos y riesgos para que se establezca una buena gestión crediticia que conlleve a realizar mejores evaluaciones crediticias en la otorgación de créditos, control de riesgos y cartera vencida, así favorecer la rentabilidad y solvencia financiera. (Guillen, 2020, p.23)*

En el trabajo de titulación con tema “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Período 2016”, el autor concluye que:

- 1) Existen debilidades cuya materialidad es significativa en los procesos administrativos y operativos, principalmente en aquellos que están a cargo de los departamentos de Talento Humano, Créditos y Cobranza, Riesgos, Operaciones y en el control por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia y Gerencia.*
- 2) Referente a los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de gestión e*

*índices financieros (Sistema PERLAS) con relación al cumplimiento de metas y objetivos institucionales, es necesario aplicar de manera urgente acciones correctivas respecto a la recuperación de cartera y el uso de materiales e insumos, pues son los procesos que más afectan a la liquidez y rentabilidad de la Cooperativa. 3) Finalmente se puede concluir que es necesario un mayor control en cuanto a la gestión de los procesos en la Cooperativa, con la finalidad de obtener incrementos en los niveles de eficiencia, eficacia y economía de estos, y así lograr minimizar los riesgos y obtener niveles altos de confianza y mínimos en riesgo en todas las áreas.* (Sánchez, 2017, p.159)

En el trabajo de titulación con tema “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el Periodo 2014”, el autor concluye lo siguiente:

*Mediante la elaboración y aplicación de los procedimientos sobre el desempeño y la gestión a través de los indicadores, basados en los objetivos de la COAC, se estableció que estos parámetros se encaminan a corregir las falencias encontradas para mejorar la gestión de los procesos de la Cooperativa, especialmente a cumplir la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos y la buena administración y utilización de los recursos.* (Chimbolema, 2017, p.188)

## **1.7. Marco teórico**

### **1.7.1. Auditoría**

#### **1.7.1.1. Definición**

La auditoría se define como un ciclo ordenado para adquirir de forma objetiva la prueba vinculada da cuenta de ejercicios monetarios y de diferentes circunstancias que tienen una relación inmediata con los ejercicios realizados en un elemento público o privado, el motivo del ciclo es decidir el nivel de exactitud del contenido de los datos con la prueba que lo ha provocado, además verificar si los hallazgos encontrados estén conforme las normas establecidas para el caso (Cook y Winkle, 1987, citados en Vilches, 2005). Un concepto básico sobre la auditoría se basa en que trata de asegurarse de que las situaciones y las actividades actuales sucedan de la manera en que fueron dispuestas y que los métodos establecidos han sido notados y considerados oportunamente por la entidad (Sandoval, 2012, p.9).

Mientras que otra opinión en cuanto al concepto de auditoría es que es el examen de recopilación y evaluación de pruebas dependientes de datos para decidir y dar cuenta del nivel de correspondencia entre los datos y las normas establecidas, además la revisión debe ser realizada por una persona libre y capaz (Arens et al., 2007, p.4). Por otra parte, Manrique (2019) menciona que: “La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva y se aplica en distintas actividades de la organización social: empresas privadas y públicas, entidades de otros sectores, ámbito fiscal, operacional, medioambiental, forense, informático, etc.” (p.16).

Otro autor define la auditoría de la siguiente manera:

*Una auditoría puede considerarse un proceso analítico que consiste en la recolección, interpretación y análisis de datos, y, al mismo tiempo, de comunicación que comienza cuando la auditoría se expone por primera vez ante la entidad fiscalizada, y continúa a medida que avanza la fiscalización, al valorar los distintos resultados y temas, y sigue hasta el momento en que finalice el informe. (Zambrano, 2018, p.20)*

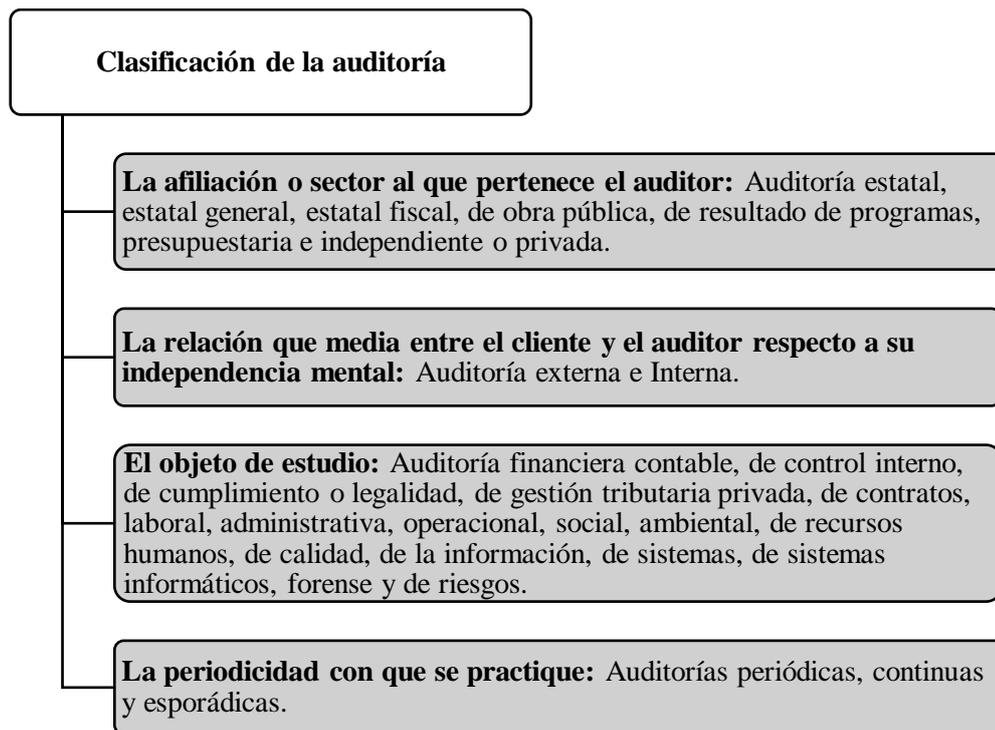
De las definiciones de auditoría mencionadas anteriormente la autora de la investigación concluye que la auditoría es un proceso que evalúa hechos, operaciones, proceso, áreas o a una organización, para determinar el nivel de cumplimiento de estos con respecto a los objetivos planteados.

#### *1.7.1.2. Clasificación de la auditoría*

En la obra titulada “Implantación de un sistema de gestión medioambiental” se establece lo siguiente:

*La clasificación más general de la auditoría es la que la identifica en función de la persona o entidad que la lleva a cabo. Así, se pueden diferenciar dos tipos de auditorías: Auditoría interna: es la que se realiza por miembros o técnicos de la propia organización. Auditoría externa: es la que se realiza por personas ajenas a la organización. (Publicaciones Vértice, 2010, p.100)*

De acuerdo con Montilla y Herrera (2006, p.99) se establece la clasificación de la auditoría en base a los siguientes criterios:



**Gráfico 1-1.** Clasificación de la auditoría

**Fuente:** (Montilla y Herrera, 2006, p.99).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

Para Manrique (2019, pp.16-18) el campo de aplicación de una auditoría es muy extenso y se puede clasificar de la siguiente manera:

- Auditoría Tributaria o Fiscal:** Es la evaluación de la coherencia de una organización con sus compromisos de gasto y puede ser de carácter preventivo o fiscal, donde la evaluación preventiva es intencionada por parte de inspectores autónomos con cierta experiencia en la materia en cuestión.
- Auditoría Financiera:** Es un examen exhaustivo a los estados financieros, en el cual se emite un dictamen final sobre la materialidad encontrada.
- Auditoría Administrativa:** Evalúa la satisfacción de las capacidades, tareas y ejercicios de la organización, predominantemente bajo el punto de vista directivo.
- Auditoría Operativa:** Esta revisión depende de la inspección del marco de control interno de la organización. Inspecciona las áreas de trabajo y, además, la actividad de una organización o elemento para establecer si tiene suficientes controles para trabajar de forma competente.
- Auditoría Gubernamental:** Es la fiscalización precisa y explícita de todos los ejercicios y actividades monetarias y de gestión realizadas por los elementos de gobierno que involucran al Estado junto con diferentes asociaciones del área pública.

- f) **Auditoría Ambiental:** Es la evaluación de la naturaleza, el clima, las aguas, los arroyos, los lagos y los mares, al igual que la protección de la vegetación y la vida indómita que son socavadas por los elementos y particularmente por los individuos.
- g) **Auditoría Académica:** Se trata de una revisión excepcional en la que los inspectores analizan los planes curriculares, el perfil de los alumnos, los procesos de evaluación, la acreditación establecida, el nivel de consistencia con las directrices escolares, los acuerdos y las medidas relevantes en la administración que se completa dentro del círculo más simplemente instructivo de la sociedad general y el área privada y que confirma su rectitud.
- h) **Auditoría Forense:** Esta auditoría se enfoca en evaluar el riesgo del fraude financiero, mediante la prevención y detección del riesgo.

Otra clasificación de auditoría que sostienen Tapia et al. (2019, pp.28-29) de manera más general es:

- **Auditoría interna:** Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- **Auditoría externa:** Es la evaluación o comprobación de los registros, datos o informes presupuestarios de un periodo determinado de tiempo, evaluando la congruencia o consistencia con las disposiciones legales o internas vigentes en el marco de control interno. Lo realizan expertos homologados que sean ajenos a la asociación.

De los tipos de auditoría consultados, la presente investigación se enfatizó únicamente en la Auditoría de Gestión que es el examen realizado a una entidad, área, departamento o proceso con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y el uso adecuado de los recursos de la empresa, en términos de eficiencia, eficacia y economía, la cual se expondrá detalladamente más adelante.

### *1.7.1.3. Importancia de la auditoría*

Partiendo de la conceptualización de auditoría, se tiende a presumir que la ejecución de una auditoría establece un instrumento de control y gestión que permite la revelación de imperfecciones en los eventos negativos existentes en la entidad examinada (Villardefrancos y Rivera, 2006, p.54).

Por otro lado, en referencia a la importancia de la auditoría, los autores expresan lo siguiente:

*La importancia de la auditoría se da en diversas direcciones, se concentra de manera amplia en la fe pública, también en que se ostenta como una segunda opinión imparcial e idónea, del mismo modo su importancia se reconoce en la representación y defensa de los intereses sociales y societarios. (Montilla y Herrera, 2006, p.92)*

El principal objetivo de la auditoría es el de reducir los riesgos empresariales, por lo tanto, la importancia de este examen radica en que la auditoría es una herramienta de control de gestión debido a que permite ofrecer distintos puntos de vista, posiciones y estrategias para ayudar a la asociación en la administración de riesgos (Sandoval, 2012, p.37). Según Luna et al. (2018) sobre la importancia de la auditoría, establecen lo siguiente: “La auditoría, además de ser útil para la verificación del cumplimiento de las empresas con las normas contables y legales que le son aplicables, también ayuda a identificar en tiempo adecuado las áreas de riesgo, oportunidad y mejora” (p. 396). La auditoría es un instrumento de control y supervisión que contribuye a la formación de una cultura disciplinaria entre los individuos que conforman una organización, también, permite encontrar defectos que interfieran en la consecución de los objetivos empresariales (Tapia et al., 2019, p.26).

## **1.7.2. Gestión**

### **1.7.2.1. Definición**

Entendemos la gestión como una herramienta clave en el proceso administrativo, y la gestión en sí es un elemento con desarrollo propio, de esta manera el departamento administrativo utiliza el método de gestión de unidades de información como un elemento para obtener recursos de diferente naturaleza (Murray, 2002). La definición que plantea Vilches (2005) es la siguiente: “gestión es lograr que las personas hagan lo que la empresa espera que hagan, contentos y en un ambiente grato, armonizando costo, calidad y tiempo de entrega, ya que hoy en día se vende satisfacción, no productos” (p.74).

De otra manera, es el conjunto de acciones que desempeña la dirección para el seguimiento de los resultados obtenidos, mediante los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control y supervisión (Blanco, 2012, p.394). De acuerdo con Mora et al. (2016) sobre la gestión, da a conocer lo siguiente: “La gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o el país” (p.515).

La gestión constituye una herramienta fundamental para la administración de una organización, debido a que permite evaluar los resultados obtenidos por las entidades con respecto a la administración y utilización de los recursos institucionales de forma correcta.

#### *1.7.2.2. Importancia*

El proceso de gestión permite elaborar cuidadosamente la información dispersa en diversas áreas, recopilarla y colocarla en almacenamiento de información, comunicación interna y utilizar varios centros de información como bases de datos remotas, índices y catálogos (Murray, 2002). De su lado, Domínguez (2008) con respecto a la importancia de la gestión, menciona lo siguiente: “Una gestión efectiva mejorará la forma en que una empresa identifica y selecciona sus mejores iniciativas, las dota de los recursos necesarios y se asegura que una vez implementadas sean gestionadas de forma intensiva” (p.22).

De ahí que los expertos en gestión hayan encontrado que estas son habilidades básicas que se requieren en las organizaciones contemporáneas para desenvolverse con fluidez en el dinámico y complejo mercado global y de esta manera, el diseño ha empezado a capitalizar una nueva misión estratégica en el escenario administrativo, apoyando el desarrollo de empresas e instituciones (Manrique, 2016, p.143).

Por otra parte, otros autores establecen que la gestión es:

*Un elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. (González et al., 2020, p.33)*

Gestionar no solo se trata de conducir la organización, trata también de la coordinación de procesos:

*La gestión es una acción destinada a organizarse en colectividad, implicando que ésta se convierte en un acto político, además de direccionar, se entrelazan otras acciones como, decidir, dirigir, participar, proponer y actuar, lo político es por naturaleza una práctica comunal, holística y organizada, así es la gestión, de la*

*unificación de criterios depende el cumplimiento de las metas propuestas.* (Rico, 2016, p.60)

De los aspectos que se han tomado en cuenta anteriormente se puede concluir que la importancia de la gestión dentro en una empresa radica en que es un elemento fundamental para el desarrollo empresarial, al englobar las cuatro funciones básicas de la administración como son: la planificación, organización, dirección y control.

### *1.7.2.3. Tipos de gestión*

Los tipos de gestión más aplicados en las organizaciones:

*Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.* (Zabaleta, 2003, p.116)

Por otra parte, haciendo mención los tipos de gestión, se establece los siguientes:

***Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:*** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

***Gestión de la Tecnología de Información:*** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra-empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

***Gestión Financiera:*** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

***Gestión de Recursos Humanos:*** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

***Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:*** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores,

*transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.*

**Gestión Ambiental:** *contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.* (León et al., 2007, p.22)

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2017, p.2) en su artículo 8 advierte sobre la existencia de los siguientes tipos de gestión: administrativa, financiera, operativa, medio ambiental, institucional y de desempeño, los cuales están enfocados en la eficiencia de las operaciones. Otros autores mencionan lo siguiente: “Los modelos más representativos para un proyecto de emprendimiento comunitario son de gestión estratégica, organizacional y comunitaria” (Asencio et al., 2019, p.1).

#### *1.7.2.4. Indicadores de auditoría de gestión*

El uso de indicadores en el desarrollo de una auditoría de gestión según Castillo et al. (2019) radica en: “La medición de la gestión es un aspecto imprescindible en la empresa para alcanzar un conocimiento de los procesos y su relación con la gerencia de los mismos” (p.165). Por su parte Mora (2008) menciona que: “Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas” (p.2).

Este tipo de indicadores son una unidad de estimación de resultados utilizados por ejecutivos ya que permiten conocer la situación de contraste con relación a objetivos y metas (Uribe y Reinoso, 2014, p.13). Los indicadores de gestión constituyen uno de los instrumentos comúnmente utilizados para llevar a cabo el control de gestión, en este contexto Cubero (2019) menciona lo siguiente: “El uso de indicadores en la auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión empresarial” (p.83).

Mientras que Vásquez y Pinargote (2018) señalan que: “Entonces, los indicadores de gestión son herramientas que facilitan el debido control dentro de una entidad. Con su aplicación se obtiene información válida de los resultados planteados” (p.15). Los siguientes autores clasifican a los indicadores de gestión en dos grupos:

**Cualitativos:** *Se obtienen información mediante la aplicación entrevistas, conversaciones, indagaciones, dicha información no puede ser cuantificada, pero si detallada.*

**Cuantitativos:** *Proporcionan información numérica de los resultados de los procedimientos aplicados, mediante este indicador se puede determinar cuál es el grado de cumplimiento en términos numéricos.* (Vásquez & Pinargote, 2018, pp.15-16)

Un indicador de gestión es un instrumento utilizado en el control de gestión empresarial y permite medir el grado de cumplimiento de determinado hecho con respecto a lo establecido en planes, estrategias, presupuestos, etc., estos indicadores son comúnmente utilizados en la auditoría de gestión para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del ente auditado.

### **1.7.3. Auditoría de gestión**

#### **1.7.3.1. Definición**

Una definición completa sobre esta auditoría es la siguiente:

*La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.* (Redondo et al., 1996, p.2)

Otra definición más específica de auditoría de gestión es la siguiente:

*Es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento.* (Vilches, 2005, p.74)

De acuerdo con otros autores la auditoría de gestión se refiere a:

*Conceptualmente la auditoría de gestión es considerada en los actuales momentos como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. (Vásquez & Pinargote, 2018, p.25)*

Existen distintos enfoques sobre lo que trata la auditoría de gestión y su propósito dentro de una organización, constituyéndose en una evaluación que tiene como fin determinar el grado de eficiencia y eficacia con el que se logran los objetivos y se manejan los recursos disponibles en la entidad (ISOtool, 2017).

De igual manera, los autores sostienen que:

*La Auditoría de Gestión es un examen organizacional que analiza y estudia la estructura, el control interno, contable y administrativo, evalúa riesgos y procesos de manera integral, determinando: el grado de eficiencia y economía desde que se planifica hasta que se usa los recursos; la eficacia con respecto al cumplimiento de objetivos planteados por la organización. (Becerra y Orellana, 2020, p.26)*

Los autores citados concuerdan que la auditoría de gestión es un examen exhaustivo que tiene como fin primordial evaluar el desempeño de la organización en cuanto a principios y criterios como lo son las “E” eficiencia, eficacia y economía, para determinar el uso adecuado de los recursos institucionales y el cumplimiento de los objetivos.

#### *1.7.3.2. Objetivos de la auditoría de gestión*

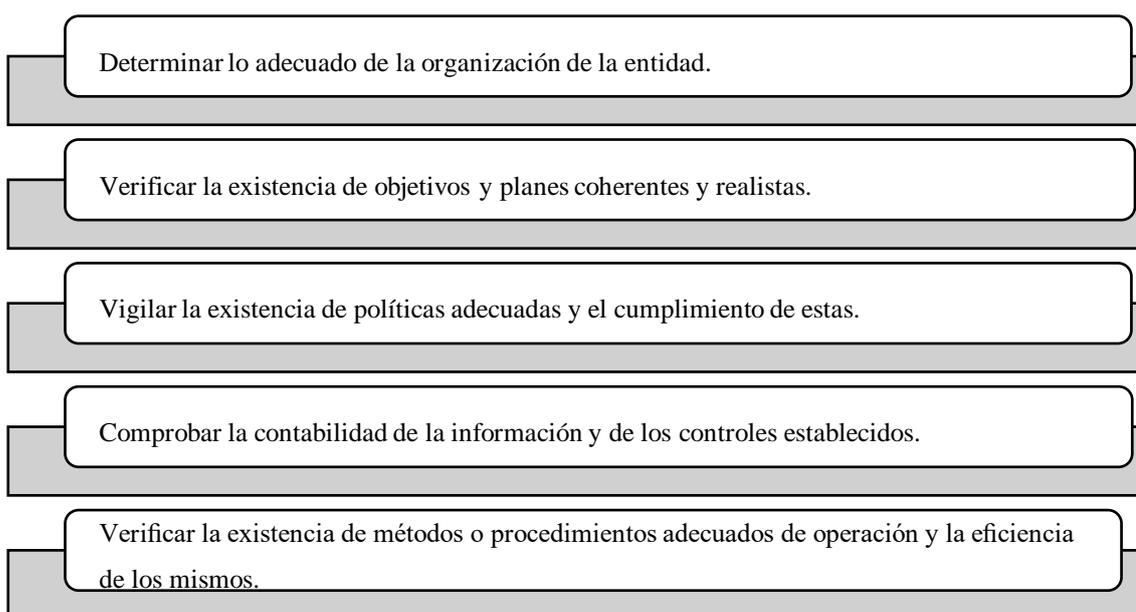
La auditoría de gestión tiene como fin verificar:

- a) Si se han conseguido los objetivos propuestos.*
- b) Si existen otras formas más económicas de obtener resultados.*
- c) Si la medida de las realizaciones y el sistema presupuestario utilizado dan a las distintas áreas de responsabilidad una información adecuada y periódica, a fin de que puedan conocer la eficacia, eficiencia y la economía obtenida.*
- d) Si la empresa está gestionada correctamente. (Redondo et al., 1996, p.9)*

Por otro lado, Armas (2008, p.8) menciona los objetivos que persigue la auditoría de gestión:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia en las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados.

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión los principales objetivos son:



### **Gráfico 2-1.** Objetivos de la auditoría de gestión

**Fuente:** (Blanco, 2012, p.403).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

Se citan algunos objetivos por los cuales una empresa debe ejecutar una auditoría de gestión:

*-Establecer el nivel de cumplimiento con las actividades, funciones y tareas asignadas en cada nivel de la organización.*

*-Determinar el nivel de control y de posibilidades para que el objeto de estudio opere con eficiencia, eficacia y economía.*

*-Medir el nivel de calidad que la compañía auditada ha implementado en sus procesos y en lo ofertado al cliente, para que éste se encuentre satisfecho.*

(Vásquez y Pinargote, 2018, p.27)

De lo mencionado anteriormente los principales objetivos que persigue la auditoría de gestión son: evaluar el logro de los objetivos, evaluar la organización con respecto a los criterios de las “E”, evaluar la eficiencia del control interno y la determinación de uso adecuado de los recursos.

#### *1.7.3.3. Importancia de la auditoría de gestión*

El aplicar un Auditoría de Gestión en la empresa trae sus ventajas, en este contexto:

*La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva. (Redondo et al., 1996, p.4)*

Otros autores señalan la importancia de este tipo de auditoría, bajo el siguiente enfoque:

*La Auditoría de Gestión muestra una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos, expresando el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros, mediante controles operativos y acciones correctivas, promoviendo el desarrollo de habilidades para identificar las causas de la ocurrencia de efectos no deseables en la gestión administrativa. (Ojeda y Carmona, 2013, p.11)*

La auditoría de gestión es vital ya que permite decidir de manera precisa cómo reaccionan los ciclos en la calidad, permitiendo situar a la organización hacia marcos de calidad con el uso de esta revisión, además de pensar en ella como un aparato de mejora incesante (Vásquez & Pinargote, 2018, p.26). Se establece que: “La auditoría de gestión pretende generar empresas sostenibles a mediano y largo plazo, enfocados en mantener o mejorar la rentabilidad económica de las actividades productivas, contemplando los riesgos y oportunidades presentes y futuros a los que pueden enfrentarse” (Becerra y Orellana, 2020, p.24).

La importancia de la Auditoría de Gestión radica en que hoy en día existen diversos problemas en la administración organizacional para el control de gestión, este examen se constituye como una poderosa herramienta para el manejo eficaz y efectivo de los recursos empresariales, mediante la implementación de acciones correctivas que ayuden a enfrentar los riesgos presentes y futuros.

#### 1.7.3.4. Elementos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión posee elementos que son interpretados del siguiente modo:

**Economía:** asociada a la asignación de recursos. Se busca un aprovisionamiento óptimo con bajos costos.

**Eficiencia:** vinculada a los procesos. Se determina el rendimiento de la actividad en comparación con los recursos utilizados.

**Eficacia:** dirigida a los resultados. Se mide el grado de cumplimiento de las metas u objetivos trazados.

**Calidad:** referida en esencia al desempeño de la gestión de la empresa asociado, a su vez, al alcance de niveles positivos en los criterios anteriores.

**Impacto:** relacionado con la medición del alcance, sea positivo o negativo, del resultado de la gestión en aspectos tanto internos (personal laboral) como externos (sociedad y medio ambiente). (Quintero y Fernández, 2017, p.13)

La auditoría de gestión se basa en las tres E: eficiencia, eficacia y economía, todo el proceso de revisión de la exposición funciona bajo estos estándares, de modo que las organizaciones puedan tratar con mayor razonabilidad sus recursos (Santamaría et al., 2016, p.100). Según Cubero (2019, p.78) entre los elementos de la auditoría de gestión están las “E” que detallan a continuación:

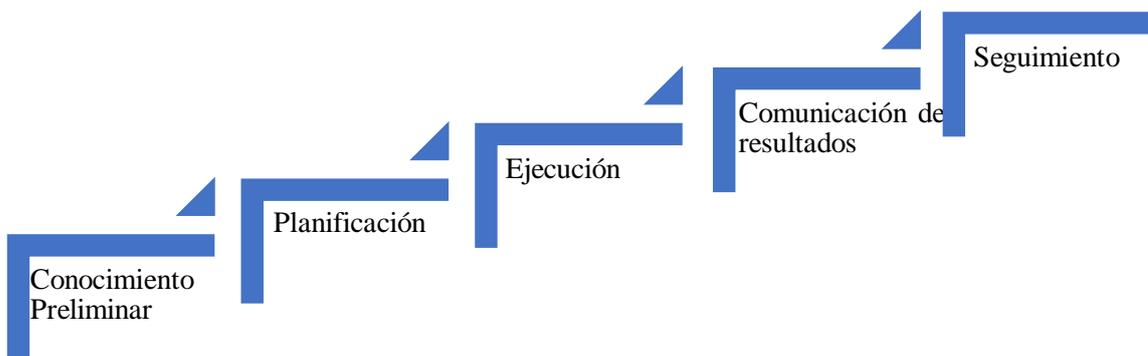
- **Economía:** es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, al menor costo posible, en relación con los programas de la organización.
- **Eficiencia:** Constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se utilicen al máximo las capacidades instaladas.
- **Eficacia:** Es la conexión entre las administraciones producidas y las metas y objetivos modificados, entre los resultados normales y las consecuencias reales de los planes, tareas, programas o ejercicios diferentes.
- **Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto,
- **Ética:** Es un componente fundamental de la administración institucional, que se comunica en el espíritu y el comportamiento individual y de reunión de sus trabajadores.
- **Equidad:** Consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas.

De esta manera los autores concuerdan que los principales elementos en los que se fundamenta la auditoría de gestión son: eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad.

#### 1.7.3.5. Fases de la auditoría de gestión

Las fases aplicables al momento de realizar una auditoría de gestión, como el proceso de auditoría inicia con la programación de los ejercicios para la evaluación, seguidos de la ejecución funcional, con el perfeccionamiento de los papeles de trabajo que ayudan a la prueba adecuada, capaz y aplicable que se introducirá en el informe; cuando el ciclo de la revisión se termina, se completa la gestión de la consistencia con las sugerencias plasmadas en un informe final (López et al., 2018, p.84).

El proceso de auditoría de gestión presenta las siguientes fases:



#### **Gráfico 3-1.** Fases de la auditoría de gestión

**Fuente:** (Quintero, 2007)

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

##### - Fase I Conocimiento preliminar

De acuerdo con Quintero (2007) se refiere al conocimiento preliminar como: “El diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos” (p.78).

Mientras que Vásquez y Pinargote (2018, p.31) dan a conocer que constituye la etapa en la que se realiza la visita introductoria, recopilación de información base, elaboración de papeles de trabajo de archivo corriente y la evaluación del sistema interno de control.

## - Fase II Planificación

Quintero (2007) menciona que: “El proceso de planificación se deciden a priori los procedimientos y técnicas de auditoría a emplear, las pruebas que se van a realizar, los papeles de trabajo que documentarán el trabajo y el personal que lo va a desarrollar” (p.84).

Por otro lado, Vázquez y Pinargote (2018, p.31) mencionan que durante este periodo, se prepara el plan de revisión y el programa, decidiendo las perspectivas, por ejemplo, las necesidades pertinentes, el personal incluido, los activos que se utilizarán y el tiempo de revisión evaluado.

## - Fase III Ejecución

Sobre la fase de ejecución, se establece que:

*Involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad.* (Quintero, 2007, p.88)

Luego de haber realizado las fases anteriores, se deben aplicar los procedimientos y técnicas que el auditor plasmó en los programas de auditoría con el fin primordial de detectar las falencias o debilidades, las cuales posteriormente se convertirán en los hallazgos de auditoría.

La etapa ejecución básicamente trata de:

*Se aplican los procedimientos en base a pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, con el propósito de obtener evidencias, que van a generar hallazgos, los mismos que deben estar adecuadamente sustentados en papeles de trabajo, por lo que sus legajos deben ser archivados y referidos, programando luego la estructura del informe que habrá de ser remitido a la junta directiva, gerente y ejecutivos de la empresa.* (Cubero, 2019, p.178)

## - Fase IV Comunicación

Consiste en la fase más significativa del trabajo de auditoría, esta fase concluye mediante la elaboración y presentación del informe final de auditoría de gestión, el cual contiene los hallazgos

detectados con sus debidas conclusiones y recomendaciones. El objetivo es permitir que la organización auditada se relacione con los hallazgos comunicados, lo que permita la ejecución de acciones correctivas sobre las debilidades detectadas y la implementación de recomendaciones. Sobre la comunicación de resultados se menciona lo siguiente: “se interpreta en el informe de revisión como una evaluación convencional que se produce debido a la evaluación de revisión interna o externa de un elemento o una región de esa sustancia” (Arias, 2018, p.4).

#### - Fase V Seguimiento

Esta fase se realiza posterior a la comunicación de resultados, consiste básicamente en monitorear que las recomendaciones emitidas en el informe final sean llevadas a cabo por la empresa durante todo el período. Respecto a la fase de seguimiento: “se confirma que las sugerencias dadas en el informe de revisión son seguidas de manera satisfactoria e ideal, con el objetivo de cumplir con los objetivos dispuestos para lograr la competencia, la viabilidad y la economía en los ciclos completados por la asociación.” (Arias, 2018, p.4).

La auditoría de gestión es un proceso que se debe realizar siguiendo cuatro fases: conocimiento preliminar, planificación, comunicación de resultados hasta llegar a la etapa de seguimiento, esta última es muy particular en este tipo de auditoría y es la que la difiera del resto de exámenes de auditoría.

#### 1.7.3.6. Control interno

Según León (2009): “El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización” (p.8). El control interno es la metodología planificada que adopta una serie de elementos para proteger la calidad inquebrantable de los datos y elevar la adhesión a los enfoques respaldados por la junta (Sandoval, 2012, p.59).

Una definición básica de control interno es la siguiente:

*Actualmente el control es cualquier acción tomada por la gerencia para mejorar la probabilidad de que los objetivos establecidos sean alcanzados, es decir, un conjunto integrado de componentes o actividades que son usados por la organización para alcanzar sus objetivos y metas. (Cubero, 2019, p.42)*

Otros autores describen el control interno como:

*Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna, y el cumplimiento de leyes y reglamentos.* (Tapia et al., 2019, p.58)

Al conjunto de políticas y procedimientos utilizados por la empresa se denomina sistema de control interno y sirve para controlar sus operaciones y actividades, estos controles tienen como fin asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, obtener confiabilidad de los informes financieros, lograr eficiencia y eficacia de las operaciones y lograr el cumplimiento leyes, normas o reglamentos.

#### 1.7.3.7. COSO

El modelo COSO es utilizado como un método para la evaluación del Sistema de Control Interno de una entidad u organización, fue creado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway una comisión voluntaria de Estados Unidos, para proporcionar el direccionamiento de ciertos aspectos relevantes dentro de una organización, como lo son la gestión empresarial, el control interno y el fraude. Este método ha evolucionado proporcionalmente con el crecimiento y desarrollo empresarial, hoy en día existen tres modelos COSO:

1. **COSO I:** Publicado en 1992, bajo la denominación de “Internal Control - Integrated Framework” COSO I, se espera que ayude a evaluar y seguir desarrollando sus marcos de control interno.
2. **COSO II:** Publicado en 2004, fue denominado Marco integrado de Gestión de Riesgos (COSO ERM), este modelo amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos. implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores
3. **COSO III:** Publicado en 2013, este Marco Integrado de Gestión de Riesgos tiene como objetivo mejorar la gestión de riesgos.

El primer modelo COSO fue la base para la creación de los siguientes modelos, por tal razón los dos se fundamentan en los cinco componentes principales: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

### 1.7.3.8. COSO II

El modelo COSO II es aplicable a cualquier tipo de institución, está especializado en la gestión del riesgo, tienen como fin primordial el diagnóstico de problemas, su evaluación y posterior su gestión para solucionarlos, por lo cual Cubero (2019) establece que: “El COSO II es un proceso formal diseñado para identificar, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de la organización, orientando esfuerzos para reducir las amenazas, manejar la incertidumbre y aprovechar en todo su potencial las oportunidades” (p.50).

### 1.7.3.9. Componentes del COSO II

El COSO II esta conformado por ocho componentes que estan relacionados entre sí, alineados con los cuatro objetivos pertenecientes a las actividades de cada nivel de la organización: estrategicos, operacionales, informes, cumplimiento.



**Figura 1-1.** Componentes del COSO II

Fuente: Google.com

A continuación se define cada componente del COSO II (ERM):

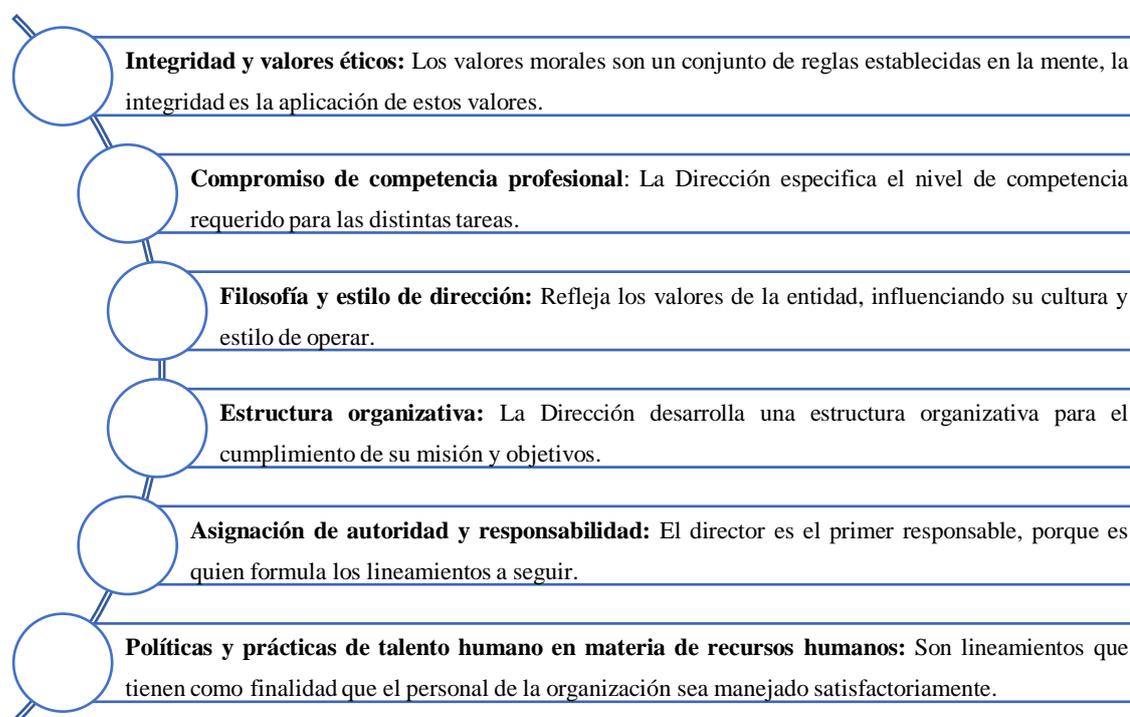
- Ambiente de control interno

El ambiente de control interno es aquel que:

*Representa el eje principal de los otros componentes, se fundamenta en el establecimiento de disciplina y estructura. El ambiente interno influencia en el establecimiento de estrategias y objetivos, en la estructuración de las actividades y*

en la identificación de los riesgos, su evaluación y las medidas de mitigación o minimización del riesgo. (Cubero, 2019, p.52)

Los factores que constituyen el componente de ambiente interno son:



**Gráfico 4-1.** Factores del ambiente de control interno

**Fuente:** (Bertani et al., 2014, pp.19-21).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

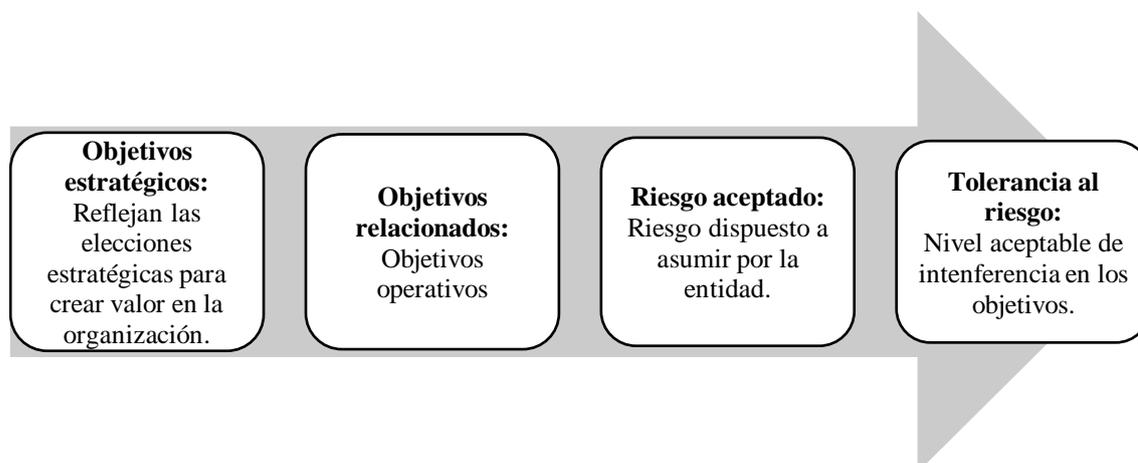
- Establecimiento de objetivos

Respecto al establecimiento de objetivos, se menciona:

*Las organizaciones deben establecer objetivos que vayan acorde lo establecido en la misión y visión, las características principales de los objetivos es que deben ser medibles, alcanzables y acordes a los recursos disponibles, los objetivos deben estar establecidos antes de la detección de potenciales eventos que afecten a su consecución. (Cubero, 2019, pp.52-53)*

En el componente de establecimiento de objetivos: “Se establecen los objetivos y determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo” (Contraloría General del Estado, 2019,

p.5). Entre los factores a considerar para la evaluación del componente de establecimiento de objetivos están:



**Gráfico 5-1.** Factores de establecimiento de objetivos

**Fuente:** (Bertani et al., 2014, pp.23-25).

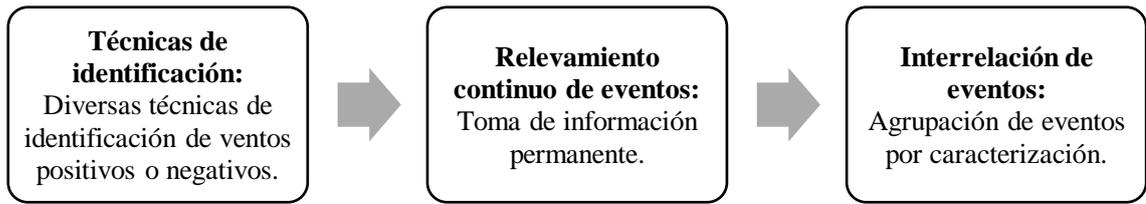
**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

- Identificación de eventos

La identificación de eventos tiene como función:

*Identificar los riesgos que afectan a los objetivos de la organización, sean positivos o negativos, esto se puede lograr mediante una combinación de técnicas como la identificación de eventos pasados y futuros, considerando situaciones como cambios demográficos, mercados nuevos, medidas económicas, entre otros.* (Cubero, 2019, p.53)

Por otra parte, la Contraloría General del Estado (2019) con respecto al ambiente de control interno, menciona: “Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos” (p.8). Los factores que constituyen el componente de identificación de eventos son:



**Gráfico 6-1.** Factores de identificación de eventos

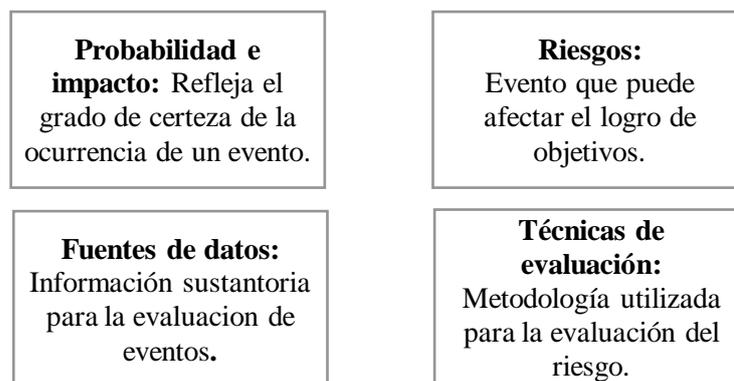
**Fuente:** (Bertani et al., 2014, pp.28-30).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

- Evaluación del riesgo

Según Cubero (2019) de acuerdo con la evaluación del riesgo, establece que: “Una vez que la entidad tenga claro cuáles son los eventos que están obstaculizando el cumplimiento de objetivos están a tiempo de implementar controles o medias que permitan evaluar sus posibles impactos y consecuencias” (p.53). Mientras que la Contraloría General del Estado., (2019) con respecto a la evaluación de riesgos, menciona: “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.8).

Los factores que constituyen el componente de evaluación del riesgo son:



**Gráfico 7-1.** Factores de la evaluación de riesgos

**Fuente:** (Bertani et al., 2014, pp.35-36).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

## - Respuesta a los riesgos

Según la Contraloría General del Estado., (2019) con respecto al componente respuesta al riesgo, menciona: “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” (p.10). De igual manera, Cubero (2019), indica que: “Luego de la evaluación de los riesgos, la administración debe identificar y definir posibles respuestas al riesgo” (p.53).

Los factores que constituyen el componente de respuesta al riesgo para Bertani et al. (2014, p.47) son:

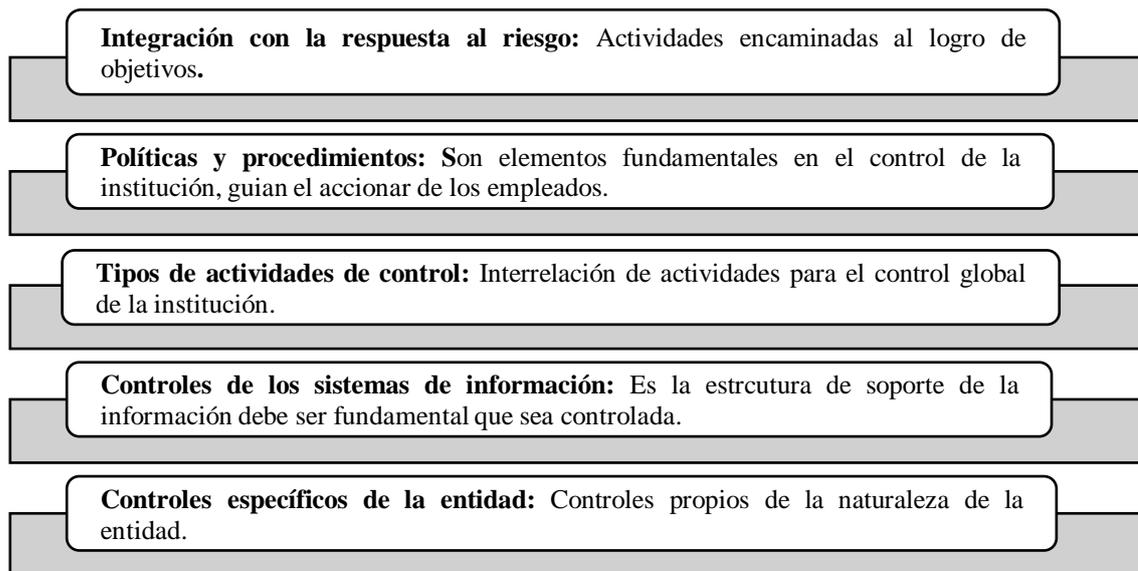
- **Cuestiones sobre las respuestas a los riesgos:** La Dirección obtiene una visión de los riesgos y respuestas individuales una vez que han sido completadas las acciones decididas y teniendo en cuenta las tolerancias asociadas.
- **Decisión de respuestas:** Se refiere a la toma de decisiones que surgirá tras la identificación y posterior evaluación del riesgo, para tomar acciones y medidas necesarias para su tratamiento.

## - Actividades de control

Según Cubero (2019) de acuerdo con las actividades de control, menciona que: “Son un conjunto de políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven de manera adecuada y oportuna” (p. 53). La ley manifiesta lo siguiente:

*La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores 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 y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.* (Contraloría General del Estado, 2019, p.10)

Los factores claves para la evaluación del componente de actividades de control son:



**Gráfico 8-1.** Factores de actividades de control

**Fuente:** (Bertani et al., 2014, pp.51-52).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

#### - Información y comunicación

De acuerdo con Cubero (2019): “La organización debe informar oportunamente a todos los niveles de la organización las medidas o controles elegidos para hacer frente a los riesgos. La información relevante permite al personal de las organizaciones afrontar sus responsabilidades con eficiencia” (p.53). La ley con respecto a este componente menciona:

*El sistema de información y comunicación está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. (Contraloría General del Estado, 2019, p.77)*

Los factores que constituyen el componente de información y comunicación son los siguientes:

**Información:** La información en su contexto tiene un significado determinado, cuyo fin es reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento sobre algo.

**Comunicación:** La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas, que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal.

### Gráfico 9-1. Factores de información y comunicación

Fuente: (Bertani et al., 2014, pp.55-59).

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

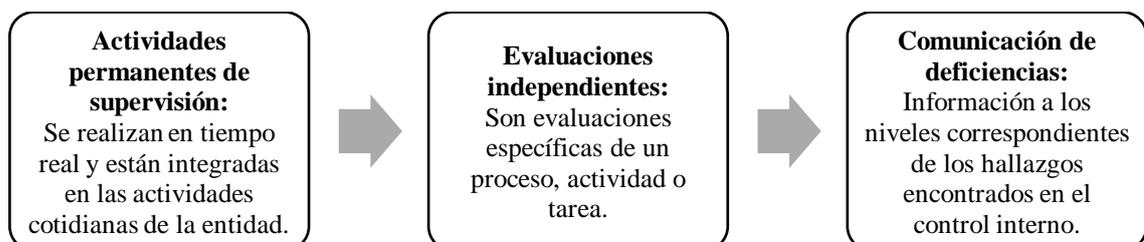
#### - Supervisión y monitoreo

La ley indica que:

*Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.* (Contraloría General del Estado, 2019, p.79)

Por otra parte, Cubero (2019) con respecto a la supervisión y monitoreo, menciona lo siguiente: “El monitoreo permite evaluar el funcionamiento y operación de los controles adoptados por la entidad, para corregirlos de ser necesario” (p.53).

Entre los factores que constituyen este componente están:



### Gráfico 10-1. Factores de supervisión y monitoreo

Fuente: (Bertani et al., 2014, pp.64-69).

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### 1.7.3.10. Riesgos de auditoría

Según Quintero (2007): “El riesgo de auditoría son los errores que no han sido detectados, ni por el control interno, ni por el auditor” (p.49). Por otra parte, Vilches (2005) menciona que: “Es la probabilidad de que tras la evaluación de la revisión, según las NAGAS, existan circunstancias aún aplicables no detalladas o enormes errores” (p.45). Mientras que Pallerola y Monfort (2015) con respecto a este término, señalan: “El riesgo se caracteriza por esa multitud de perspectivas, tanto cualitativas como cuantitativas, que puede desconocer el examinador a lo largo de su trabajo” (p.56). Del mismo modo, Abolacio (2018) con respecto al riesgo de auditoría, indica: “es el riesgo de que el evaluador espere, al dar una valoración ideal, que los resúmenes presupuestarios inspeccionados estén libres de errores materiales” (p.102).

La clasificación de los riesgos de auditoría se presenta a continuación:

<b>Riesgo inherente</b>	<b>Riesgo de control</b>	<b>Riesgo de detección</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•De que los errores no identificados por los errores del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.</li></ul>

**Gráfico 11-1.** Clasificación del riesgo de auditoría

**Fuente:** (Quintero, 2007).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

- Evaluación del riesgo

Para medir el nivel de riesgo presente en la organización, de acuerdo con Cubero (2019, p.163) el auditor debe tener en consideración los siguientes aspectos: la importancia del componente, la importancia relativa de los factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores, esta evaluación depende del criterio del auditor, sin embargo, el nivel de riesgo casi siempre se puede medir en cuatro grados que se presentan a continuación:

**Tabla 1-1:** Niveles de riesgo, significatividad y probabilidad

<b>Nivel del riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de error</b>
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Algunos, pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Varios e importantes	Probable

**Fuente:** (Cubero, 2019, p.163).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

Los elementos que intervienen en la evaluación del riesgo de auditoría son:

**Valoración:** *Se obtiene primeramente de la ponderación total (PT) y la calificación total (CT) para determinar el nivel de confianza (NC).*

**Ponderación total (PT):** *Constituye la muestra.*

**Calificación total (CT):** *Es el número de res puestas o situaciones favorables de la muestra, que cumplen con los criterios del control.*

**Nivel de confianza (NC):** *Es la confiabilidad que el auditor tiene de los controles internos de la empresa. La fórmula para determinar el nivel de confianza es la siguiente:*

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

**Niveles de riesgo:** *Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados, así como el tamaño de la muestra. (Cubero, 2019, p.165)*

En este proceso el auditor debe ubicar el nivel de riesgo y de confianza en un rango porcentual generalmente aceptado, a continuación se presenta los rangos establecidos:

**Tabla 2-1:** Rangos del nivel de riesgo y confianza

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	25%-5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

**Fuente:** (Cubero, 2019, p.166).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

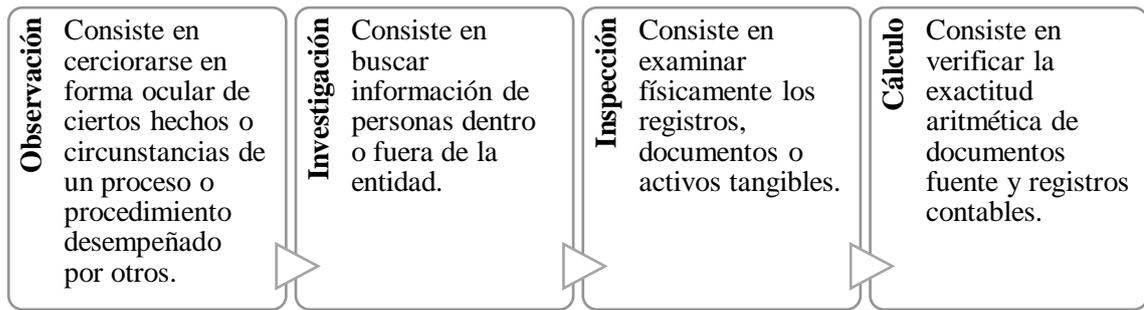
De esta manera se puede decir que el riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el área, actividad o programa examinado presente deficiencias e irregularidades durante la ejecución de la auditoría, ahí radica la importancia de la evaluación del riesgo.

#### *1.7.3.11. Técnicas y procedimientos de auditoría*

Conforme lo establecido por Redondo et al., (1996, p.5) los procedimientos de auditoría de gestión son las confirmaciones, comprobaciones o encuestas realizadas por el evaluador para decidir los grados de productividad, viabilidad y economía de la administración y las actividades de la sustancia examinada, para obtener una prueba adecuada. Mientras que Arens et al., (2007) indican que: “Un procedimiento de auditoría es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia de auditoría que se ha de obtener en cierto momento durante la auditoría” (p.163).

Por otra parte, Falconí et al., (2018) mencionan lo siguiente: “Las Técnicas de Auditoría constituyen los mecanismos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia suficiente y competente que facilite la emisión de su opinión profesional” (p.86). Se trata de métodos o estrategias útiles para el examen y la comprobación que utiliza el evaluador para obtener las pruebas fundamentales de la revisión que ayuden a su punto de vista en el informe, que de este modo se llena como una razón sensata para dar una valoración sobre los resúmenes financieros en la evaluación de la revisión (Manrique, 2019, p.142).

Los tipos de técnicas de auditoría de acuerdo con Manrique (2019) son:



**Gráfico 12-1.** Técnicas de auditoría

**Fuente:** (Manrique, 2019).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

Los procedimientos de auditoría son la herramienta que utilizara el auditor para la recolección de evidencias que ayudaran a sustentar los hallazgos que detecte el auditor, es decir es la instrucción para seguir durante el proceso de auditoría.

#### 1.7.3.12. Programa de auditoría

El programa de auditoría es el listado de procedimientos que se aplican en el desarrollo del examen, con respecto a lo mencionado, Arens et al., (2007) indican que: “El programa de auditoría para la mayoría de las auditorías está diseñado en tres partes: las pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones, procedimientos analíticos y las pruebas de detalles de saldos” (p.385). Por otro lado Falconí et al., (2018) señalan: “Los programas de auditoría constituyen documentos del auditor, en donde se encuentra el listado de los procedimientos a seguir con la ejecución de la auditoria” (p.90).

Este programa utiliza un procedimiento de auditoría como un plan de acción a seguir en el desarrollo del proceso de auditoría, a lo cual Manrique (2019), menciona: “Presenta poco a poco las estrategias desglosadas del trabajo del inspector y retrata, en niveles cambiantes de detalle, el método útil de aplicación de los sistemas y procedimientos de revisión” (p.154). Estos documentos deben ser claros y sencillos de manera que sean entendibles a la vista de la persona que los manipule. La estructura del programa de auditoría según menciona Falconí et al., (2018, p.90) es la siguiente:

- Encabezado donde se incluya las operaciones a examinar.
- Una descripción de los objetivos que se van a conseguir.
- Detalle de los procedimientos indicando la persona quien va a efectuar el trabajo, la fecha de inicio, fecha final, referencias, las observaciones en caso de existir y finalmente la firma de quien realiza y quien lo revisa.

### 1.7.3.13. Papeles de trabajo

Manrique (2019, p.209) señala que son los registros que lleva el revisor de la metodología seguida, las pruebas realizadas, los datos adquiridos y los extremos a los que llegó en relación con su evaluación. También son conocidos por ser documentos en donde se registra todo el trabajo realizado por el auditor, además son fundamentales para el desarrollo del informe final de auditoría debido a que contienen las evidencias que respaldan los hallazgos detectados (Vilches, 2005, p.40).

Los autores mencionan que:

*Los papeles de trabajo respaldan la labor efectuada por el auditor a través de los cuales formula las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe, y comprenden la totalidad de los documentos que el auditor recopiló para el examen, así como los elaborados por él.* (Falconí et al., 2018, p.87)

Por otro lado, con respecto a los papeles de trabajo, afirma lo siguiente:

*El propósito de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Estos deben ser legibles, lógicos completos, fáciles de entender y estar diseñados técnicamente.* (Manrique, 2019, p.212)

De acuerdo con Arens et al., (2007) con respecto a los papeles de trabajo, expresan que se los puede clasificar en dos grupos:

- **Archivo permanente:** Son los documentos históricos pertenecientes a la entidad auditada están conformados por datos de naturaleza histórica o continua, su objetivo es servir como fuente conveniente de la información sobre la auditoría. Entre los documentos que contiene el archivo permanente son documentos de importancia permanente como acta constitutiva, estatutos, contratos, etc., análisis históricos de cuentas que tienen importancia perdurable para el auditor, información relacionada con el control interno y la evaluación del riesgo de control, informes de auditorías de años pasados.

- **Archivo Corriente:** incluyen todos los documentos de trabajo relacionados al año que se está auditando. La información que contienen estos documentos son: Programa de auditoría, y la información general acerca del periodo auditado.

#### 1.7.3.14. Índices de auditoría

Se define los índices de auditoría, como:

*Todos los documentos que integran el trabajo desarrollado en la auditoría se integrarán en expedientes o legajos de papeles de trabajo, los cuales, para su distinción o clasificación, se señalan mediante una clave escrita en todos y cada uno de los documentos que lo integran en el ángulo superior derecho con lápiz de color (rojo preferentemente); estas marcas, se conocen con el nombre de índices.* (Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal de México, 2006, p.7)

Algunos auditores al proceso de asignación de índices lo conocen como indización, para lo cual Sandoval (2012, p.53) señala que es la demostración de la relegación de los registros o la distinción de las claves de prueba que permitirán encontrar y conocer el lugar concreto donde se encuentra determinado documento. El índice de auditoría permite simplificar el trabajo de encontrar problemas específicos en los documentos de trabajo, respaldar las opiniones de auditoría o los resultados de los informes, ordenar los documentos de trabajo, controlar las posiciones específicas y ordenar los puntos clave de cada elemento del documento al asignar el trabajo, de esta manera logrando eliminar la necesidad de duplicación de trabajo (Armas, 2008).

En referencia a los índices de auditoría, el siguiente autor señala que:

*Permiten identificar los tipos de expedientes, documentos y cédulas realizadas o utilizadas por el auditor para estar en posibilidad de, en cualquier momento, informar o aclarar cierto trabajo efectuado. Para su mejor localización, es común que los índices sean registrados en la esquina superior derecha de cada cédula en color rojo.* (Morales, 2016, p.13)

Los índices de auditoría son abreviaciones alfabéticas que el auditor coloca en los papeles de trabajo con el fin principal de llevar documentos con orden lógico, secuenciales, y obtener una fácil localización.

### 1.7.3.15. Marcas de auditoría

Las marcas e índices se hacen con el objeto de que al plasmarlos en los diferentes papeles de trabajo sea más fácil su lectura y entendimiento por parte de terceras personas ajenas al desarrollo de la auditoría, además de facilitar su revisión en años siguientes (Vincent, 2002, p.41). Son imágenes que se utilizan para demostrar el tipo de auditoría y pruebas realizadas, la utilización de estas imágenes favorece la supervisión de los papeles de trabajo, ya que el trabajo realizado puede percibirse rápidamente (Sandoval, 2012, p.55).

Las marcas de auditoría son signos plasmados en los papeles de trabajo que simbolizan los procedimientos o técnicas utilizadas por el auditor durante el desarrollo de la auditoría (Contraloría General de la República, 2017). Se tratan de signos o imágenes habituales utilizados por el inspector para distinguir el tipo de técnica, empresa o pruebas actuadas en la ejecución de una evaluación (Cubero, 2019, p.220).

En referencia a las marcas de auditoría, otros autores afirman lo siguiente:

*Las marcas de auditoría se consignan principalmente en los papeles de trabajo del auditor, así como en los registros y documentos revisados, anotándose con lápiz de color rojo para facilitar la supervisión del trabajo de los auditores o asistentes; siendo recomendable que se coloquen a la derecha o debajo de la cifra verificada; también puede usarse delante de las partidas cuando se trate de cálculo, documentación sustentaria, etc.*

*Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la auditoría debe ser la cédula de las marcas de auditoría. (Manrique, 2019, pp.219-220)*

Algunas marcas estandares utilizadas por los auditores en el desarrollo de sus actividades pueden ser las siguientes:

**Tabla 3-1:** Marcas de auditoría estándar

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
√	Tomado de y/o verificado con documentación sustentatoria.
S ^	Transacción rastreada
Σ	Comprobado sumas
Δ	Re ejecución de cálculos
A	Verificación posterior
C	Circularizado
/C	Confirmado
/N	No autorizado
/O	Inpección física

Fuente: (Cubero, 2019, p.129).

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Las marcas de auditoría son signos o símbolos que utiliza el auditor, para señalar el tipo de técnica o procedimiento utilizado en los papeles de trabajo con el objetivo de facilitar la lectura y entendimiento de los documentos donde fueron plasmadas, estos signos deben ir con un color diferente al del resto del documento, generalmente son de color rojo.

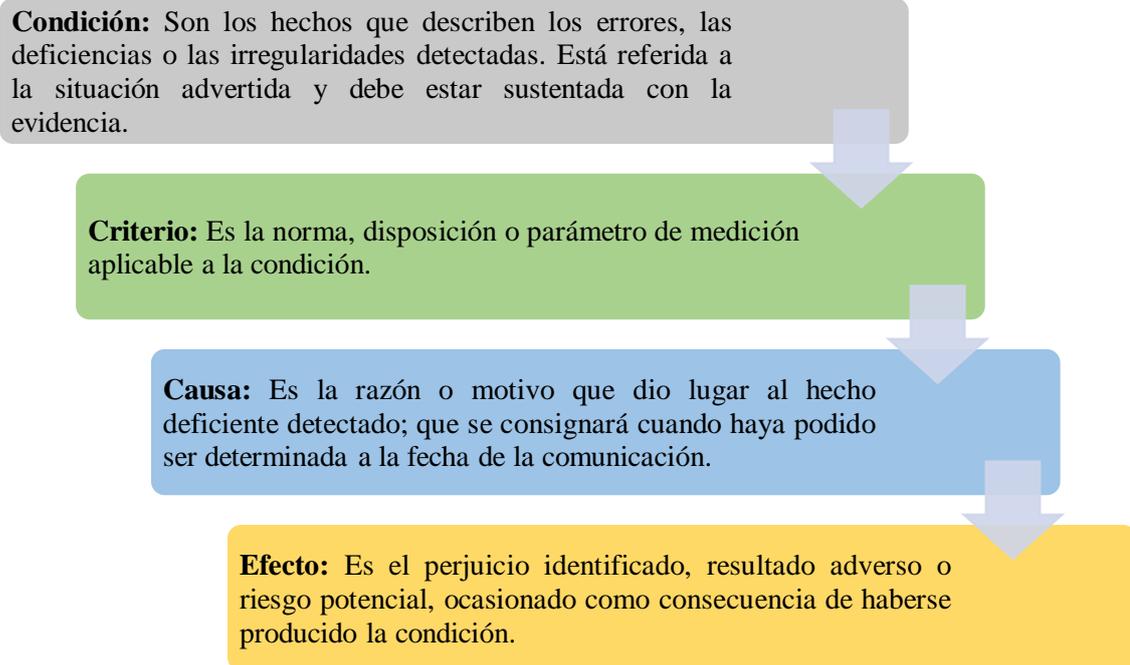
#### 1.7.3.16. Hallazgos de auditoría

Según la Contraloría General de la República (2017) define los hallazgos de auditoría, como: “Aquellas situaciones detectadas en las cuales se presentan actos o situaciones de incumplimiento significativo de los criterios sometidos a evaluación, deben estar documentados en papeles de trabajo y debidamente soportados con evidencia suficiente y pertinente” (p.52). El término hallazgo se utiliza para aludir a una verdad inadecuada y pertinente que sigue en el aire mediante el uso de métodos de revisión (Cubero, 2019, p.234).

Por otro lado, en referencia a los hallazgos, se manifiesta lo siguiente:

*Los hallazgos de auditoría revelan presuntos errores, deficiencias o irregularidades identificadas y evidenciadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Deben elaborarse sobre la base de hechos determinados y redactarse utilizando un lenguaje sencillo que refiera su contenido en forma objetiva y concisa.*  
(Manrique, 2019, p.125)

Los atributos del hallazgo de auditoría se detallan a continuación:



### Gráfico 13-1. Atributos del hallazgo

Fuente: (Manrique, 2019, p.126).

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Los hallazgos de auditoría representan toda la información obtenida tras la aplicación de los diferentes procedimientos o técnicas que el auditor considero pertinentes y dieron como resultado la identificación de situaciones relevantes sobre la gestión, administración, riesgo, control, operación de la entidad examinada, y que por su importancia deben ser comunicados en el informe final de auditoría.

#### 1.7.3.17. Evidencias de auditoría

Según la Contraloría General del Estado (2001) “La prueba de revisión es la prueba adquirida por el examinador sobre las realidades inspeccionadas y, cuando es adecuada y está equipada, sostiene la evaluación y apoya la sustancia del informe” (p.66). Mientras que Arens et al., (2007) mencionan que: “La evidencia es cualquier tipo de datos que utiliza el auditor para determinar si la información que está auditando ha sido declarada de acuerdo con el criterio establecido” (p.5).

Los documentos que obtiene el auditor durante la fase de recolección de la información son considerados la evidencia de auditoría, ayudan a identificar d los hallazgos de auditoría y sirven de base para la formulación de conclusiones y recomendaciones (Falconí et al., 2018, p.88). En la

auditoría de gestión las evidencias son los elementos de prueba sobre los hechos examinados representan el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe, para lo cual deben ser suficientes y competentes (Cubero, 2019, p.113). Los tipos de evidencia de auditoría son:

***Física:*** Es aquella que se obtiene a través de la inspección y verificación directa de los hechos examinados.

***Documental:*** Este tipo de evidencia consiste en el análisis de la documentación de soporte de las operaciones de la empresa.

***Testimonial:*** Se obtiene a través de indagaciones realizadas a los empleados de la organización, y demás personas involucradas con la entidad.

***Analítica:*** Esta evidencia comprende los cálculos, comparaciones, de las operaciones de la empresa. (Falconí et al., 2018, pp.88-89)

De esta manera, la evidencia de auditoría representa la información que obtiene el auditor mediante la aplicación de las diferentes técnicas o procedimientos en el desarrollo del examen, no obstante, se debe tener en cuenta que no toda la información encontrada es relevante, para considerarse como evidencia, debe ser suficiente y competente para de esta manera detectar hallazgos significativos para la empresa.

#### *1.7.3.18. Informe de auditoría*

La Contraloría General del Estado (2001, p.215) en su Manual de Auditoría de Gestión argumenta que en la fase de comunicación de resultados se preparara un informe final de auditoría, diferente al emitido en la fase de ejecución tras la evaluación del control interno. El informe final en la auditoría de gestión contendrá las falencias detectadas y también los aspectos positivos, lo que difiera en las otras auditorías existentes. Es el documento final de una auditoría, es fundamental ya que es el medio por el cual el auditor comunica los hallazgos encontrados durante el proceso de la auditoría (Arens et al., 2007). La Dirección de Control de Calidad de la Auditoría (2017) da a conocer que: “El informe deberá contribuir a que los responsables puedan superar o evitar problemas en el futuro, determinando claramente en quién recae la responsabilidad de las debilidades constatadas y formulando recomendaciones prácticas de mejora” (p.88).

El informe de auditoría de gestión se estructura bajo un criterio de calidad que refleje el nivel profesional realizado, en lo posible el informe debe demostrar un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura del gerente y ejecutivos de la empresa (Cubero, 2019, p.206). Este informe resulta imprescindible al final del proceso de auditoría, debido a que constituye una herramienta para la

toma de decisiones para la entidad, dicho esto el informe debe presentarse de forma clara y concisa, además la estructura de un adecuado informe de auditoría de gestión contará con cinco secciones principales:

**Resumen:** *El resumen deberá reflejar de forma exacta y completa el contenido del informe, y orientar al lector sobre el significado de las preguntas de auditoría y de las correspondientes respuestas.*

**Introducción:** *La introducción del informe expone el contexto de la fiscalización, por lo que ayuda al lector a entender tanto ésta como las observaciones. Además, abarca una descripción del ámbito de fiscalización.*

**Alcance, enfoque y metodología del trabajo de auditoría:** *El alcance y enfoque de la fiscalización resultan claves para que el lector sepa de qué tipo de informe se trata, y, por tanto, cómo pueden explotarse los resultados y conclusiones.*

**Observaciones:** *La sección correspondiente a las observaciones constituye la parte principal del informe, y engloba las constataciones y las pruebas de auditoría.*

**Conclusiones y recomendaciones:** *El informe deberá formular recomendaciones sobre cambios que pueden realizarse para solventar graves deficiencias constatadas siempre que las observaciones de auditoría demuestren la posibilidad de mejorar significativamente las actividades y la gestión. (Dirección de Control de Calidad de Auditoría, 2017, pp.83.85)*

El informe final es la herramienta más significativa del proceso de auditoría, puesto que en el mismo se detallarán los hechos o circunstancias negativas que afectan a la empresa, contendrá también conclusiones y recomendaciones enmarcadas en mejorar la eficiencia y eficacia global dentro de la organización.

#### **1.7.4. Sistema financiero ecuatoriano**

Según Pampillón et al. (2009) definen al sistema financiero, como: “Un conjunto articulado de flujos financieros movilizadas mediante instrumentos financieros cuyos precios, cantidades y demás condiciones se determinan en los correspondientes mercados a los que concurren intermediarios financieros y agentes no financieros de la economía” (p.36). Los sistemas financieros mediante la correcta asignación de los recursos para el buen funcionamiento de la economía productiva, se vuelven fuente de información imprescindible para la evolución y perfeccionamiento de una economía (Estévez y Clivillé, 2019).

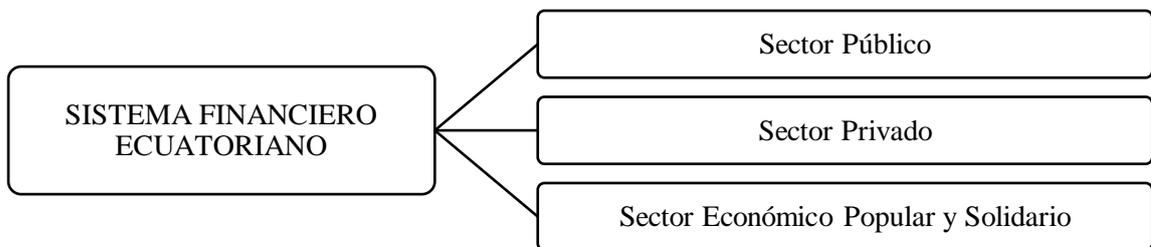
De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 309 sobre el sistema financiero, da a mencionar que:

*Art. 309. - El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.*

Sobre el sistema financiero, otros autores establecen lo siguiente:

*En base a este concepto el sistema financiero sirve como un mediador entre las personas con excedentes de dinero y aquellas que no tienen suficientes recursos para financiar sus actividades, para lo cual las instituciones financieras desempeñan la función de intermediarias entre estos usuarios, poniendo a su disposición activos financieros que permiten mantener la riqueza de estos. (Ordoñez et al., 2020, p.197)*

El sistema financiero ecuatoriano actualmente se encuentra conformado por:



**Gráfico 14-1.** Estructura del sistema financiero ecuatoriano

**Fuente:** (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

El sistema financiero es el conjunto de instituciones que tienen como propósito canalizar el ahorro mediante la captación de dinero y la otorgación de créditos en la sociedad de modo que exista un movimiento de dinero. En el Ecuador el sistema financiero está conformado por tres sectores financieros, el presente trabajo se enfatizó en el Sector Económico Popular y Solidario, puesto que está dirigido a la evaluación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

#### 1.7.4.1. Sector económico popular y solidario

De acuerdo con el artículo 1 de la ley establecida por la Asamblea Nacional sobre la economía popular y solidaria, menciona que:

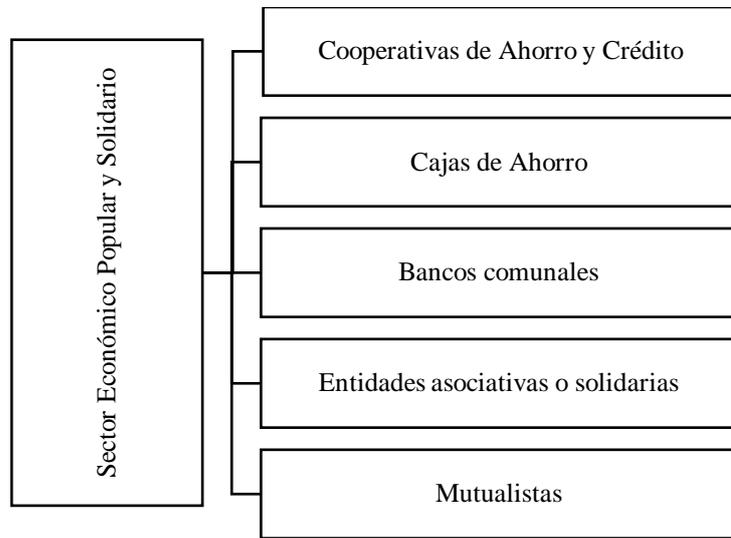
*Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2011)*

Otros autores establecen la siguiente definición:

*La economía popular y solidaria pueden definirse como el conjunto de recursos, capacidades y actividades de las instituciones que reglan la apropiación y disposición de los recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo, realizadas por los trabajadores, sus unidades domésticas (familiares y comunales), y las organizaciones específicas que se dan por extensión para lograr tales fines (emprendimientos unipersonales y familiares, redes de ayuda mutua, juntas con fines de gestión económica, cooperativas y asociaciones diversas) organizan los procesos naturales y las capacidades humanas con el objetivo de reproducir la vida y fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles. (Saltos et al., 2016, pp.57-58)*

Tras la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, en su artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin”, es aquí donde se fundamenta la economía popular y solidaria. Consecuentemente en el año 2012 se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo regulador y supervisor, el sector económico popular y solidario se define como un conjunto de formas de organización económica y social, en el que sus miembros desarrollan colectiva o individualmente los procesos de producción, intercambio, comercialización, financiación y consumo de bienes y servicios. El principio fundamental de esta economía es que

busca el bienestar del pueblo, ya que éste representa el único fin, siendo su objeto actuar en el campo de la inclusión social.



**Gráfico 15-1.** Estructura del sector económico popular y solidario

**Fuente:** (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera señalen (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014). De acuerdo con esto, las entidades del sector financiero popular y solidario se ubicarán en los siguientes segmentos según el monto de sus activos:

**Tabla 4-1:** Segmentos del sector económico popular y solidario

SEGMENTO	ACTIVO
1	Mayor a \$ 80'000.000,00
2	Mayor a \$ 20'000.000,00 hasta \$ 80'000.000,00
3	Mayor a \$ 5'000.000,00 hasta \$ 20'000.000,00
4	Mayor a \$ 1'000.000,00 hasta \$ 5'000.000,00
5	Hasta \$ 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, bancos y cajas comunales

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s.f.).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

#### 1.7.4.2. Cooperativa de ahorro y crédito

Según Jacome (2006, p.102) la estructura de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) cuenta con una serie de elementos que les dota de una amplia capacidad de autocontrol y supervisión derivados de la facultad que tiene cada socio de ser dueño de la cooperativa y de tener derecho a un voto en las mismas condiciones de igualdad que todos los miembros. De acuerdo al artículo 445 del Código Orgánico Monetario y Financiero sobre las cooperativas de ahorro y crédito, advierte lo siguiente:

*Art. 445.- Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2018, p.61)*

Con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito, se presenta la siguiente definición:

*Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades sin fines de lucro en que los propietarios son los clientes, quienes se convierten en socios. Sus ganancias se invierten en el pago de empleados, gastos operativos y lo restante es devuelto a los clientes en forma de servicios como préstamos, con bajos intereses para créditos, entre otros. (Diario El Universo, 2020)*

De igual manera, otros autores mencionan que:

*Es una organización conformada por personas naturales y jurídicas, unidas libre y voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros, de conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico Monetario y Financiero, el Estatuto Social, las regulaciones y resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Cooperativa de Ahorro y Crédito COPROGRESO, 2017)*

Las cooperativas de Ahorro y crédito son entidades financieras dedicadas a ofrecer servicios de intermediación financiera, pero sus actividades están enmarcadas en principios y valores que

consideran al hombre como su prioridad y la inclusión social en todo sentido, el objetivo de estas instituciones es el de reunir a personas que tengan intereses en común para poder satisfacer sus necesidades.

#### *1.7.4.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*

Según la SEPS la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene los siguientes objetivos: Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país, promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad, velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria, Fortalecer la gestión de las organizaciones (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011).

#### *1.7.4.4. Cooperativismo*

Fernández (2006, p.239) da a conocer la idea de que el cooperativismo incentivo a la unión voluntaria de personas con intereses de modo que puedan unir esfuerzos para la administración de una entidad asociativa con privilegios equivalentes y enfocada a la repartición del beneficio entre sus individuos como retribución al trabajo aportado por cada parte. Mientras que el autor Monje (2011) menciona lo siguiente: “El cooperativismo se define como una forma de producción de transición de carácter social, que permite el resquebrajamiento de la base del poder del dueño del capital de carácter individual” (p.717).

Desde otro punto de vista se define al cooperativismo, como:

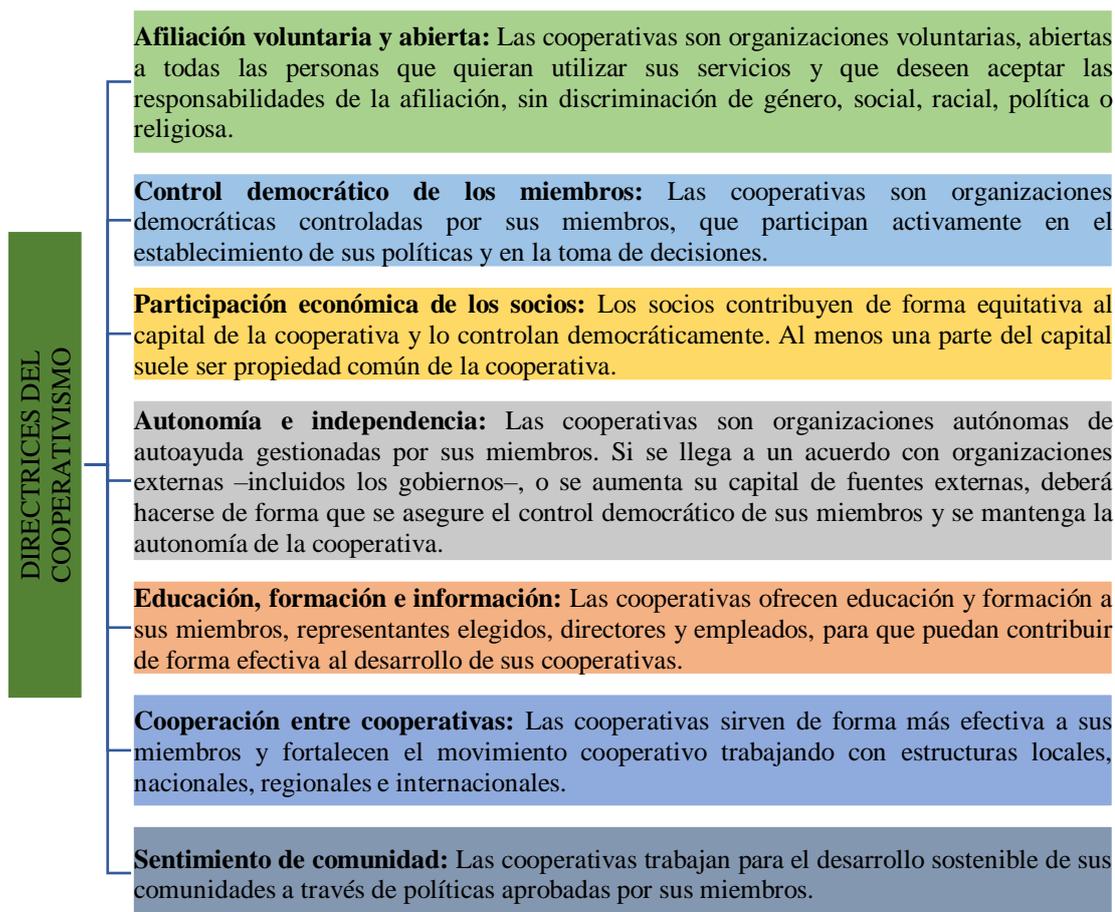
*Régimen socioeconómico y originario de la corriente del solidarismo, no solo es una opción teórica difundida ampliamente por todo el mundo; sino que también; se ha constituido como una alternativa de desarrollo económico probada en países de primer mundo como Inglaterra y Estado Unidos de Norteamérica. (Arnáez y Izquierdo, 2018, p.204)*

Por otra parte, con respecto al cooperativismo se menciona lo siguiente:

*El cooperativismo es el modelo de desarrollo socio económico más humano, donde todos los que intervienen usan recursos y capacidades, y donde no los hay, las generan, recurren a la asociación con miras a lograr fines comunes. Las*

*cooperativas son formas de acción colectiva, son por tanto alianzas de mujeres y hombres para transformar sus condiciones reales de existencia, parten de las intenciones, las creencias y los deseos; de tal manera que a partir de sus intereses redefinen y recrean tanto sus problemas como su realidad.* (López, 2020, p.40)

Según manifiesta la Alianza Cooperativa Internacional (2020) en concordancia con los principios del cooperativismo, menciona las siguientes directrices que deben ponerse en práctica:



**Gráfico 16-1.** Principios de cooperativismo

**Fuente:** (Alianza Cooperativa Internacional, 2020).

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

El cooperativismo es considerado un movimiento social, es la asociación voluntaria de personas que tienen intereses en común y buscan satisfacer sus necesidades de carácter económico y social, en este sistema todos los socios tienen los mismo derechos y deberes, por ende, se refleja la inclusión social en todo sentido.

## **1.8. Marco conceptual**

### **1.8.1. Auditoría**

De acuerdo con Vázquez y Pinargote (2018) refiriéndose a la auditoría, señalan que: “Cuando se menciona la palabra auditoría rápidamente surge una palabra clave: control; y es que la auditoría es el proceso exhaustivo de revisión o control para la comprobación de un hecho, situación o condición general e incluso específica” (p.9).

### **1.8.2. Gestión**

Vilches (2005) con respecto a gestión, indica: “gestión es lograr que las personas hagan lo que la empresa espera que hagan, contentos y en un ambiente grato, armonizando costo, calidad y tiempo de entrega, ya que hoy en día se vende satisfacción, no productos” (p.74).

### **1.8.3. Auditoría de gestión**

Los siguientes autores en referencia a la auditoría de gestión, indican que:

*Conceptualmente la auditoría de gestión es considerada en los actuales momentos como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Por ello, es importante que en todas las organizaciones sus directivos consideren sus ventajas debido a que al ser una herramienta de mejoramiento les garantiza la calidad tan exigida en un modo global. (Vázquez y Pinargote, 2018, p.25)*

### **1.8.4. Control**

Con respecto a la definición de control, se señala que:

*Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social. (Contraloría General del Estado, 2001, pp.16-17)*

### **1.8.5. Gestión administrativa**

Según Cubero (2019) “La Gestión Administrativa muestra una especie de fragmentación del trabajo gerencial, en donde se mezclan una serie de roles interpersonales, informativos y decisivos con las funciones clásicas de la administración, de planificar, organizar, dirigir y controlar” (p.19).

### **1.8.6. Eficiencia**

La Dirección de control de calidad de la auditoría (2017) conceptualiza este termino como: “La cuestión de la eficiencia se plantea cuando, en una entidad o intervención, podría incrementarse la cantidad de realizaciones o resultados y su calidad sin emplear más recursos” (p.22).

### **1.8.7. Eficacia**

El término eficacia hace referencia a:

*Es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados.*  
(Cubero, 2019, p.78)

### **1.8.8. Economía**

Cubero (2019) establece la economía como: “La adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, al menor costo posible, en relación con los programas de la organización” (p.78).

## **CAPÍTULO II:**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo se desarrolló mediante la aplicación de diferentes métodos, instrumentos y técnicas de investigación, los cuales ayudaron a ejecutar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2019.

#### **2.1. Enfoque de investigación**

##### **Cualitativo**

Se aplicó el enfoque cualitativo debido a que no se utilizó el análisis de datos estadísticos.

#### **2.2. Nivel de investigación**

##### **Exploratorio**

El nivel de investigación fue exploratorio debido a que se desconocía el objeto de estudio, por lo que se necesitó de la indagación del problema y su entorno.

##### **Descriptivo**

El nivel de investigación fue descriptivo debido a que se utilizó para detallar las características sobre la situación actual del objeto de estudio.

#### **2.3. Diseño de investigación**

##### **Observacional**

Se realizó mediante la observación directa de los hechos y circunstancias que estaban ocurriendo en la institución.

##### **Retrospectiva**

Fue retrospectivo porque el estudio se realizó mediante el análisis de información de periodos pasados.

##### **Transversal**

El diseño de investigación fue transversal porque se tomó los datos por una sola vez.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **Documental**

El tipo de estudio fue documental debido a que se requirió de información como documentos, manuales, archivos de la institución para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, así como para la construcción del marco teórico sobre el cual se fundamentó el presente trabajo.

### **De campo**

Se utilizó fuentes de información de campo debido a que los datos se tomaron directamente de los informantes.

## **2.5. Población y muestra**

### **2.5.1. Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 18 funcionarios que laboran en la agencia matriz de la COAC Sol de los Andes Ltda.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Método de investigación**

#### **Histórico**

Se aplicó el método histórico mediante el análisis de acontecimientos anteriores que fueron similares al problema en cuestión.

#### **Lógico**

Se aplicó este método puesto que al finalizar el trabajo de investigación se emitieron las conclusiones y recomendación que ayudaron a corroborar el trabajo realizado.

#### **Deductivo**

El método deductivo se aplicó debido a que se analizó los problemas identificados a nivel mundial, latinoamericano, del país y de la provincia, para posteriormente identificar las falencias de la institución auditada.

### **Inductivo**

Fue inductivo porque se analizó los datos particulares de la empresa y en base a eso se adoptó una idea general del objeto de estudio, partiendo desde lo particular a lo general.

### **2.6.2. Instrumentos de investigación**

#### **Documental**

Dado que el enfoque es cualitativo y observacional se utilizó documentos tanto para el análisis como para la investigación de campo.

### **2.6.3. Técnicas de investigación**

#### **Observación directa**

Se aplicó la observación directa mediante la observación realizada a las personas, procesos y actividades del objeto de estudio.

#### **Entrevista**

Se utilizó la entrevista para recabar información significativa necesaria para el desarrollo de la investigación, para lo cual se elaboró cuestionarios.

#### **Encuesta**

Se utilizó la encuesta para obtener información directa de la población de estudio, la cual estuvo conformada por el personal que labora en la institución.

## 2.7. Análisis e interpretación de resultados

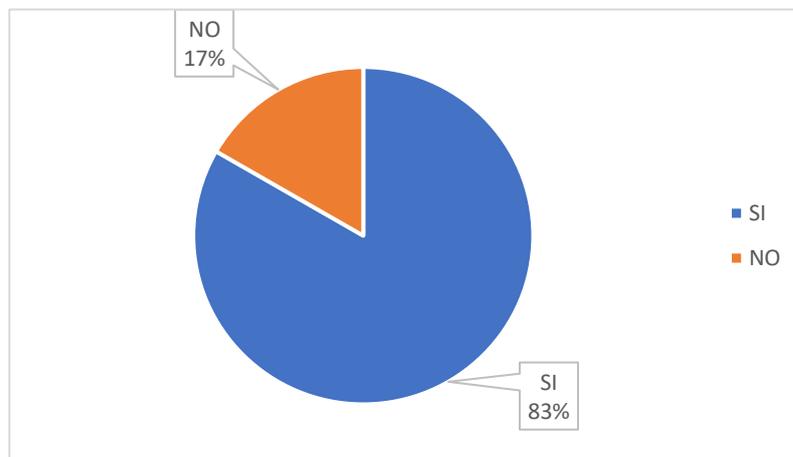
### 1. ¿La institución cuenta con una planificación estratégica?

**Tabla 1-2:** Existencia de planificación estratégica

Variable	Número	Porcentaje
SI	15	83%
NO	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 1-2.** Existencia de planificación estratégica

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de informantes, el 83% menciona que la institución cuenta con una planificación estratégica mientras el 17% dice que no.

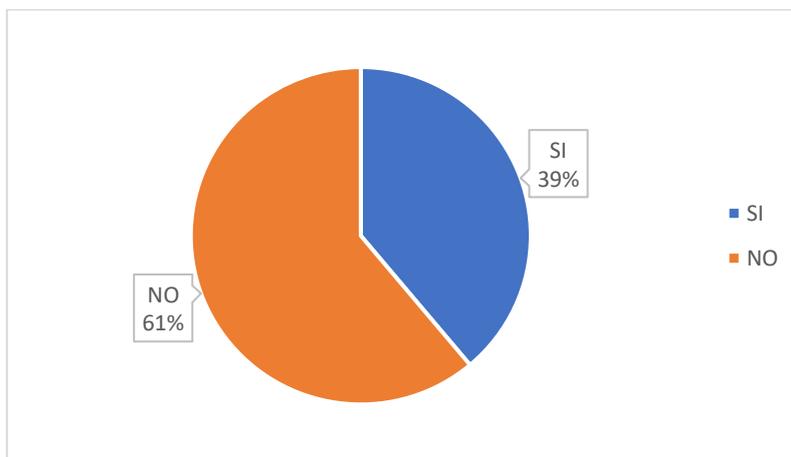
## 2. ¿La misión y visión han sido difundidas con todo el personal?

**Tabla 2-2:** Difusión de la misión y visión con el personal

Variable	Número	Porcentaje
SI	7	39%
NO	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021



**Gráfico 2-2.** Difusión de la misión y visión con el personal

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 61% menciona que tanto la misión como la visión de la institución no han sido difundidos con el personal, por lo tanto existe desconocimiento de estos elementos, mientras que el 39% menciona que si conocen la misión y visión.

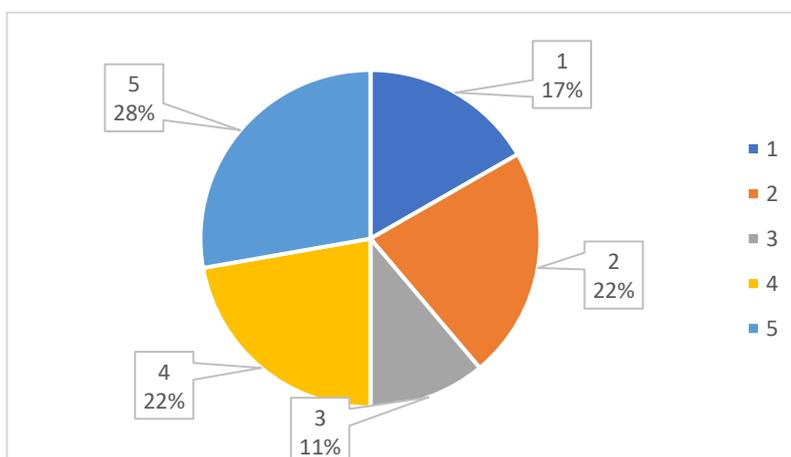
3. Del 1 al 5, indique si se cumplieron los objetivos expuestos en la planificación, en donde el 1 representa que no se cumplió y 5 que se cumplió satisfactoriamente.

**Tabla 3-2:** Cumplimiento de los objetivos expuestos en la planificación

Variable	Número	Porcentaje
1	3	17%
2	4	22%
3	2	11%
4	4	22%
5	5	28%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 3-2.** Cumplimiento de los objetivos expuestos en la planificación

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 28% dice que se cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuestos en la planificación estratégica del periodo 2019 mientras que el 17% menciona que no se cumplieron.

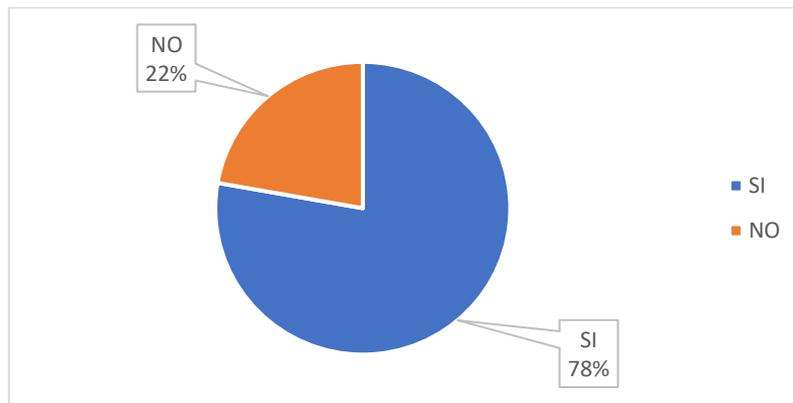
#### 4. ¿En el 2019 la institución elaboró una planificación operativa?

**Tabla 4-2:** Elaboración de planificación operativa

Variable	Número	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 4-2.** Elaboración de planificación operativa

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 78% dice que durante el periodo 2019 se elaboró una planificación operativa y el 22% restante dice que no.

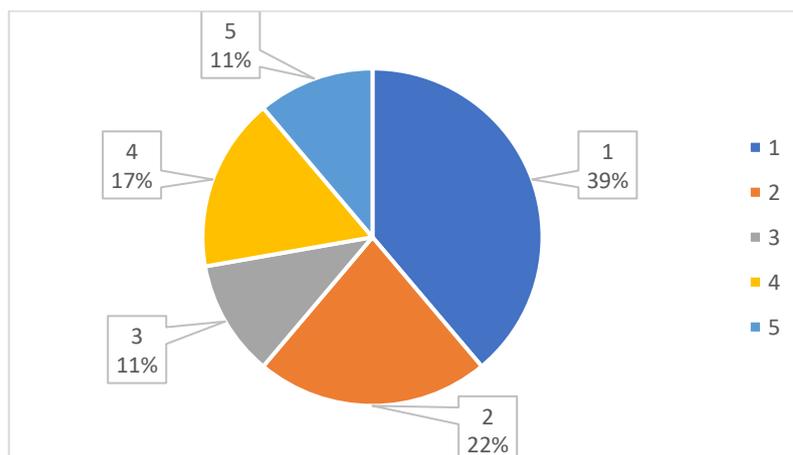
**5. Si en el 2019 se realizó una planificación operativa, conteste la siguiente pregunta:** Del 1 al 5, indique si se cumplieron con los programas y proyectos expuestos en la planificación, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.

**Tabla 5-2:** Existencia del Consejo de Administración

Variable	Número	Porcentaje
1	7	39%
2	4	22%
3	2	11%
4	3	17%
5	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 5-2.** Existencia del Consejo de Administración

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 39% dice que no se cumplieron satisfactoriamente con los programas y proyectos expuestos en la planificación operativa y el 11% dice que sí.

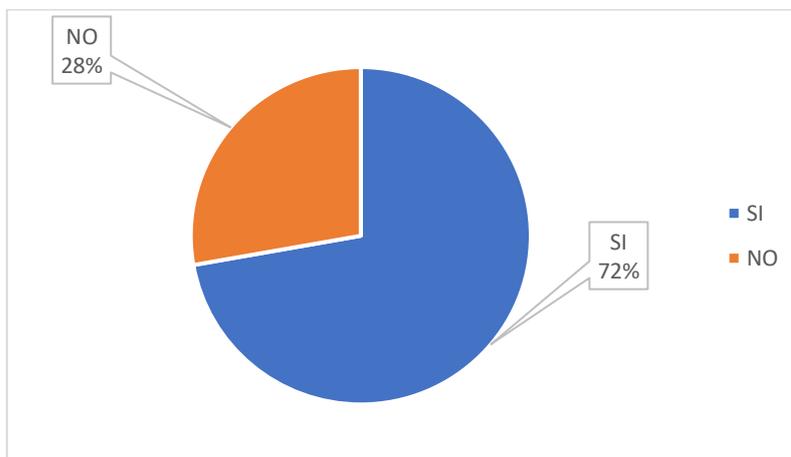
## 6. ¿Se asignó un presupuesto para cada uno de los programas?

**Tabla 6-2:** Asignación de presupuesto

Variable	Número	Porcentaje
SI	13	72%
NO	5	28%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 6-2.** Asignación de presupuesto

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 72% manifiesta que la institución si asigna un presupuesto para cada uno de los programas o proyectos que se encuentran plasmados en la planificación operativa anual mientras que el 28% menciona que no.

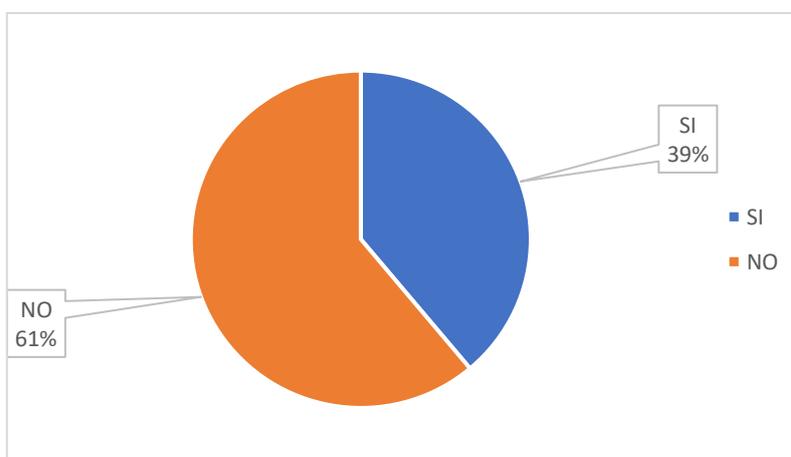
**7. ¿Se han desarrollado programas que ayuden a identificar las áreas críticas de la institución?**

**Tabla 7-2:** Desarrollo de programas para la identificación de áreas críticas

Variable	Número	Porcentaje
SI	7	39%
NO	11	61%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 7-2.** Desarrollo de programas para la identificación de áreas críticas

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 61% menciona que la cooperativa no desarrolla programas que ayuden a la identificación de las áreas críticas y el 39% dice que sí.

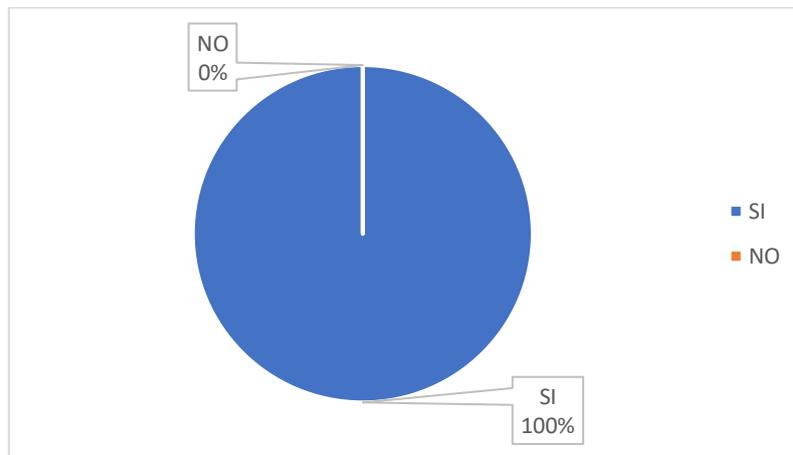
## 8. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural?

**Tabla 8-2:** Existencia de organigrama estructural

Variable	Número	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 8-2.** Existencia de organigrama estructural

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes todos manifiestan que la cooperativa cuenta con un organigrama estructural.

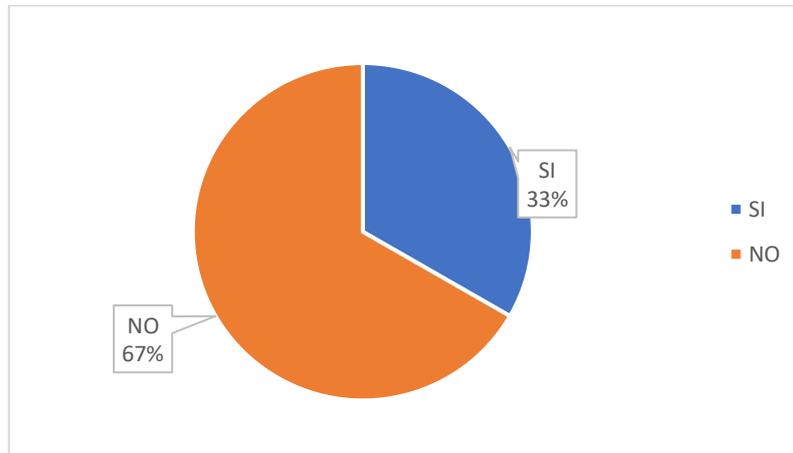
## 9. ¿La cooperativa cuenta con un orgánico funcional?

**Tabla 9-2:** Existencia de un orgánico funcional

Variable	Número	Porcentaje
SI	6	33%
NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 9-2.** Existencia de un orgánico funcional

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 67% menciona que la institución no cuenta con una estructura orgánico funcional mientras que el otro 33% dice que sí.

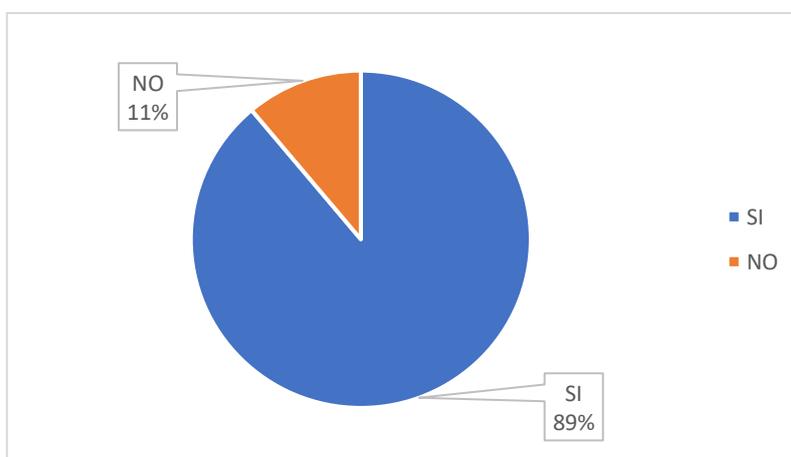
**10. ¿La estructura organizacional refleja claramente los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica?**

**Tabla 10-2:** Responsabilidad jerarquía en la estructura organizacional

Variable	Número	Porcentaje
SI	16	89%
NO	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 10-2.** Responsabilidad jerarquía en la estructura organizacional

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 89% dice que la estructura organizacional refleja claramente los niveles de responsabilidad y autoridad mientras que el 11% manifiesta que no.

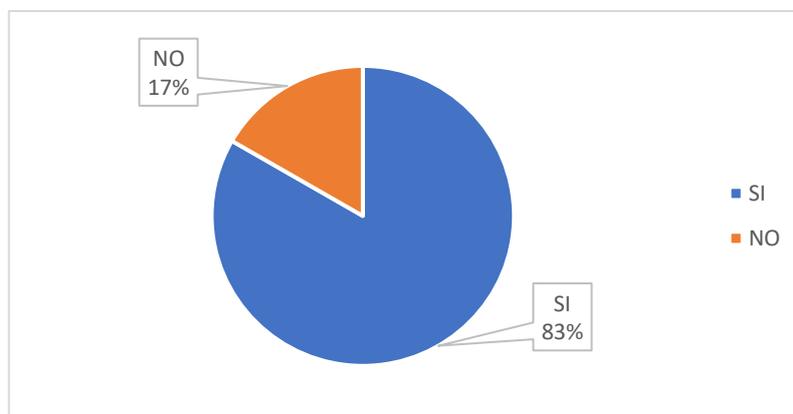
**11. ¿La estructura organizacional se encuentra definida de acuerdo con el tamaño, actividades y segmento financiero en que se sitúa la Cooperativa?**

**Tabla 11-2:** Definición de la estructura organizacional

Variable	Número	Porcentaje
SI	15	83%
NO	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 11-2.** Definición de la estructura organizacional

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 83% menciona que la estructura organizacional de la institución se encuentra definida de acuerdo con el tamaño, segmento y actividades que realiza y el otro 17% manifiesta lo contrario.

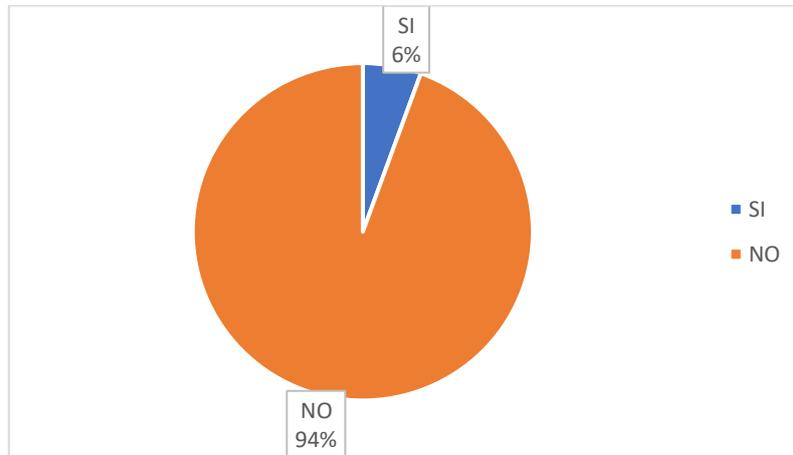
**12. ¿Existe un manual de clasificación de puestos dentro de la institución?**

**Tabla 12-2:** Existencia de manual de clasificación de puestos

Variable	Número	Porcentaje
SI	1	6%
NO	17	94%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 12-2.** Existencia de manual de clasificación de puestos

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 94% menciona que la institución no posee un manual de clasificador de puestos y tan solo el 6% dice que si existe.

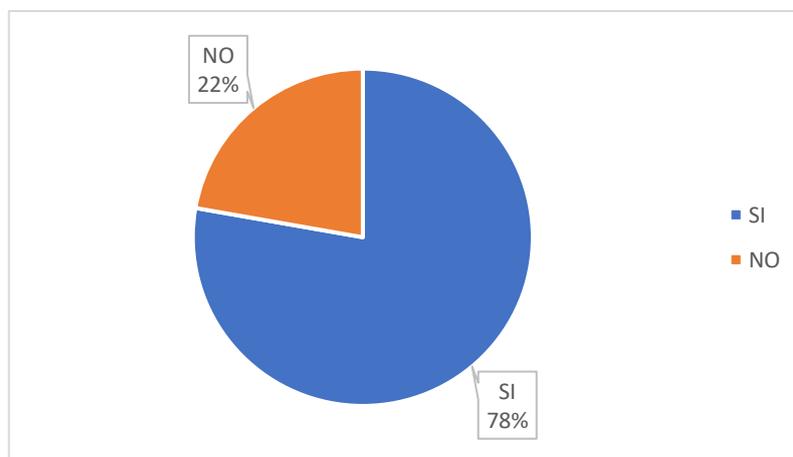
**13. ¿La cooperativa diseña el perfil requerido para el puesto dentro del proceso de reclutamiento de personal?**

**Tabla 13-2:** Diseño de perfil de puesto

Variable	Número	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 13-2.** Diseño de perfil de puesto

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 78% menciona que la cooperativa diseña el perfil de puestos requerido para el proceso de reclutamiento de personal y el otro 22% manifiesta que no.

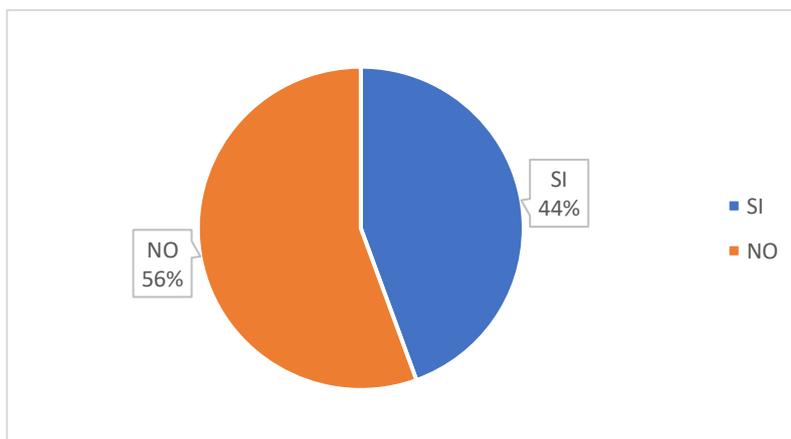
#### 14. ¿La institución tiene un manual de funciones?

**Tabla 14-2:** Existencia de un manual de funciones

Variable	Número	Porcentaje
SI	8	44%
NO	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 14-2.** Existencia de un manual de funciones

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 56% menciona que la cooperativa no tiene un manual de funciones y el otro 44% dice que sí.

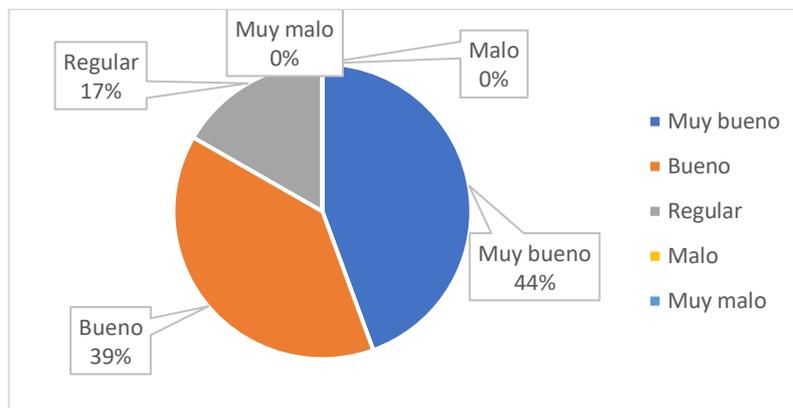
**15. ¿ Cómo califica el clima laboral dentro de la institución?**

**Tabla 15-2:** Satisfacción con el clima laboral de la institución

Variable	Número	Porcentaje
Muy bueno	8	44%
Bueno	7	39%
Regular	3	17%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 15-2.** Satisfacción con el clima laboral de la institución

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los encuestados sobre el nivel de satisfacción con el clima laboral dentro de la institución, el 44% menciona que es muy bueno, el 39% que es bueno y el 17% restante manifiesta que el clima laboral es regular.

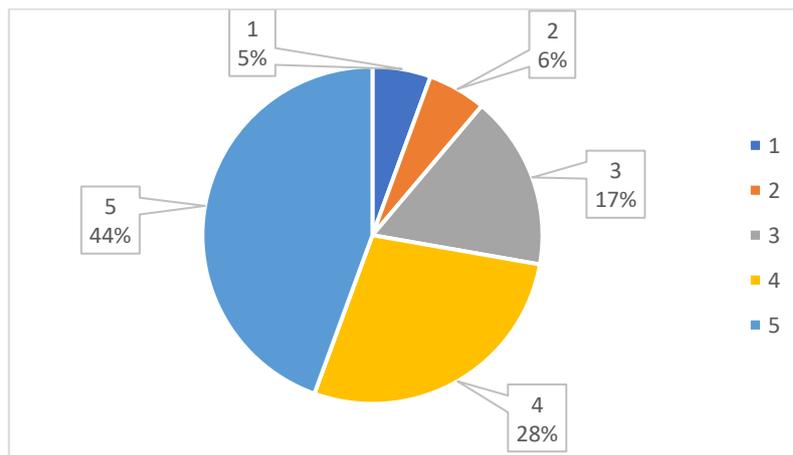
16. Del 1 al 5, indique si la gerencia se comunica oportunamente con los funcionarios de la institución, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.

**Tabla 16-2:** Comunicación oportuna de la gerencia

Variable	Número	Porcentaje
1	1	5%
2	1	6%
3	3	17%
4	5	28%
5	8	44%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 16-2.** Comunicación oportuna de la gerencia

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 44% menciona que la comunicación de la gerencia con los funcionarios es satisfactoria, y el 5% dice que no.

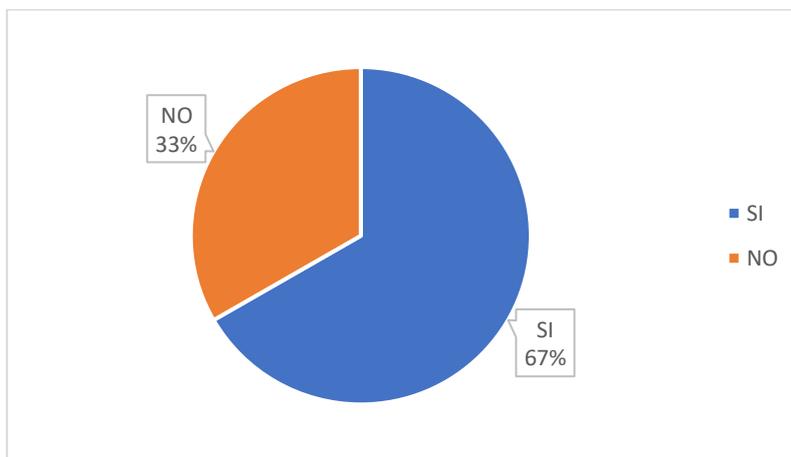
**17. ¿Se ha socializado los objetivos y metas que persigue la cooperativa?**

**Tabla 17-2:** Socialización de los objetivos y metas

Variable	Número	Porcentaje
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 17-2.** Socialización de los objetivos y metas

Elaborado por: Caguana Saiteros, Erika, 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 67% menciona que la institución ha socializado con el personal los objetivos y metas que persigue y el 33% manifiesta lo contrario.

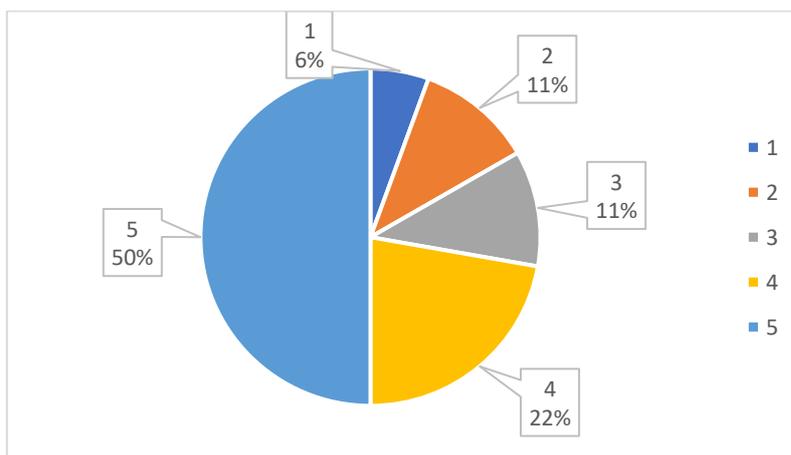
18. Del 1 al 5, como califica la comunicación del nivel directivo con las unidades de la institución, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.

**Tabla 18-2:** Comunicación del nivel directivo

Variable	Número	Porcentaje
1	1	6%
2	2	11%
3	2	11%
4	4	22%
5	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 18-2.** Comunicación del nivel directivo

Elaborado por: Caguana Saiteros, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 50% dice que la comunicación oportuna del nivel directivo con las unidades departamentales es satisfactoria mientras que el otro 6% manifiesta lo contrario.

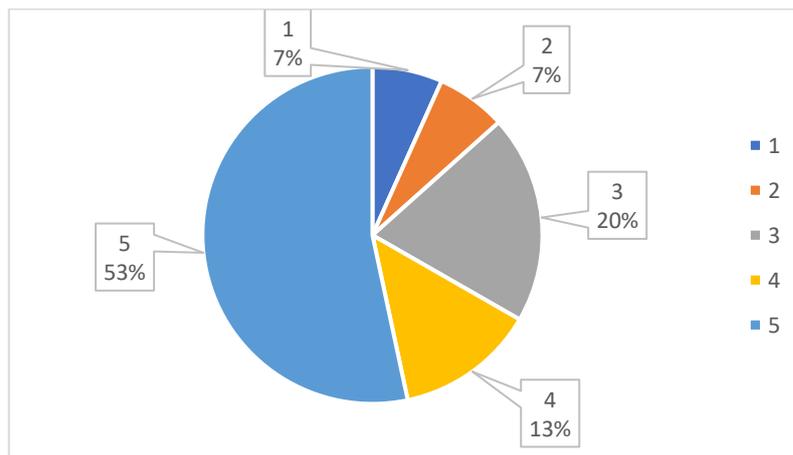
19. Del 1 al 5, como califica el canal de comunicación interna entre los distintos departamentos, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.

**Tabla 19-2:** Comunicación entre departamentos

Variable	Número	Porcentaje
1	1	7%
2	1	7%
3	3	20%
4	2	13%
5	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 19-2.** Comunicación entre departamentos

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes encuestados sobre la comunicación entre departamentos, el 53% menciona que es satisfactoria, mientras que el 7% dice lo contrario.

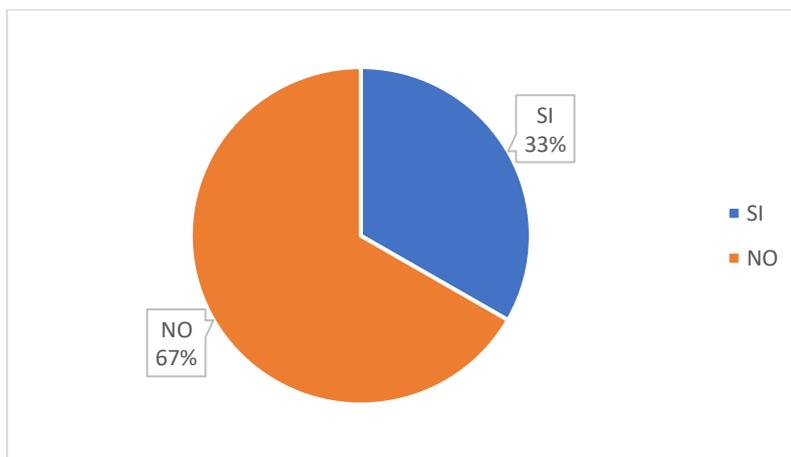
## 20. ¿La alta gerencia evalúa el nivel de gestión institucional?

**Tabla 20-2:** Evaluación de la gestión institucional

Variable	Número	Porcentaje
SI	6	33%
NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 20-2.** Evaluación de la gestión institucional

Elaborado por: Caguana Saiteros, Erika, 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes encuestados, el 67% menciona que la cooperativa no evalúa el nivel de gestión institucional y el 33% restante dice que sí.

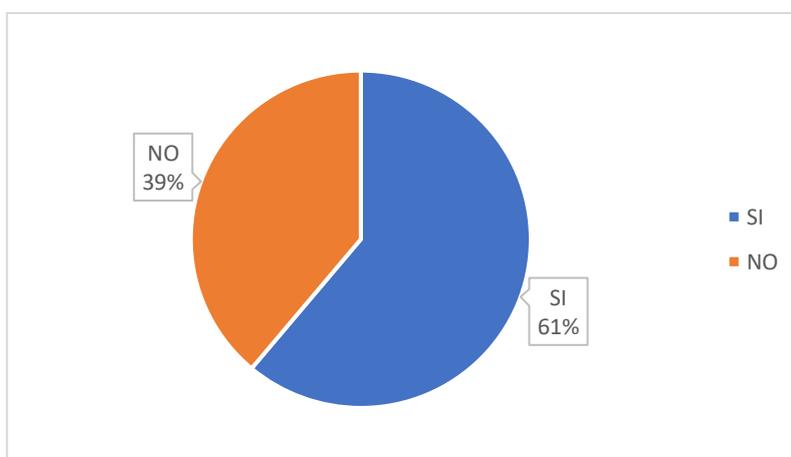
**21. ¿Los Consejos de Administración y Vigilancia mantienen reuniones periódicas con fines de control y supervisión?**

**Tabla 21-2:** Reuniones del Consejo de Administración y Vigilancia

Variable	Número	Porcentaje
SI	11	61%
NO	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 21-2.** Reuniones del Consejo de Administración y Vigilancia

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes, el 61% manifiesta que el Consejos de Administración y Vigilancia mantienen reuniones periódicas con fines de control y supervisión, y el otro 39% dice lo contrario.

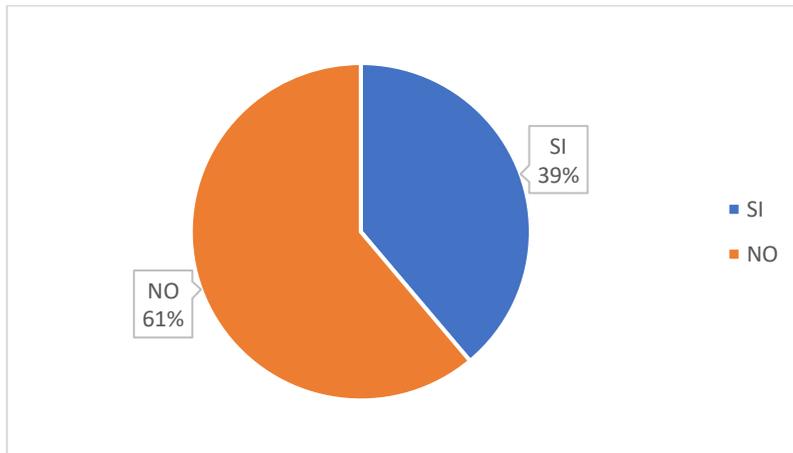
**22. ¿Se ha realizado evaluaciones al cumplimiento de objetivos institucionales?**

**Tabla 22-2:** Evaluación al cumplimiento de objetivos

<b>Variable</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 22-2.** Evaluación al cumplimiento de objetivos

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 61% menciona que la institución no ha realizado una evaluación al cumplimiento de los objetivos institucionales y el 39% dice que sí.

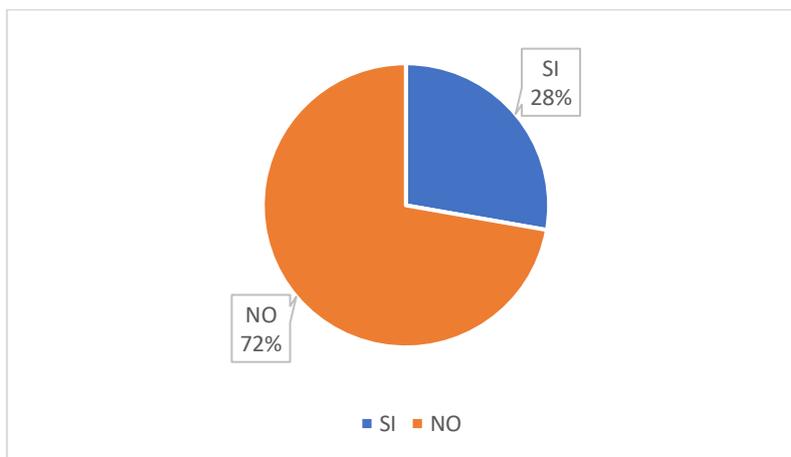
### 23. ¿Se aplican evaluaciones a los procesos internos de la Cooperativa?

**Tabla 23-2:** Aplicación de evaluaciones a los procesos internos

Variable	Número	Porcentaje
SI	5	28%
NO	13	72%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 23-2.** Aplicación de evaluaciones a los procesos internos

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 72% menciona que la institución no evalúa los procesos internos y el otro 28% dice que sí.

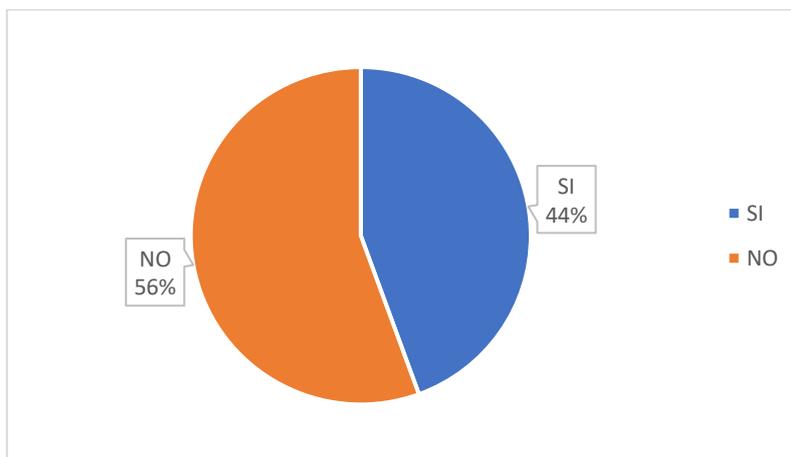
**24. ¿La Se ha realizado evaluaciones al Sistema de Control Interno institucional?**

**Tabla 24-2:** Evaluación al sistema de control interno

Variable	Número	Porcentaje
SI	8	44%
NO	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana Saiteros, E. 2021.



**Gráfico 24-2.** Evaluación al sistema de control interno

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 56% dice que la institución no se ha realizado evaluaciones al sistema de control interno de la cooperativa y el 44% dice que sí.

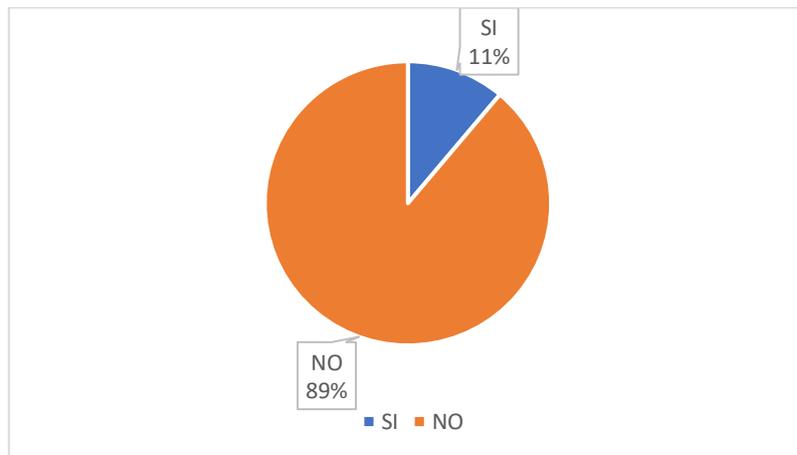
**25. ¿La institución evalúa el desempeño laboral?**

**Tabla 25-2:** Evaluación del desempeño laboral

Variable	Número	Porcentaje
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 25-2.** Evaluación del desempeño laboral

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 89% menciona que la institución no evalúa el desempeño laboral de sus empleados y el 11% dice que sí.

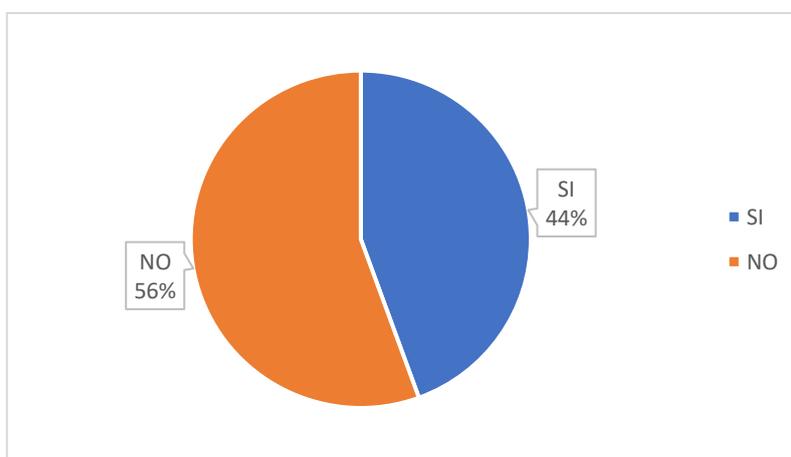
**26. ¿Se ha evaluado los niveles de eficiencia de las operaciones y/o procesos que desarrolla cada área de trabajo?**

**Tabla 26-2:** Evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones

Variable	Número	Porcentaje
SI	8	44%
NO	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.



**Gráfico 26-2.** Evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones

**Elaborado por:** Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 56% manifiesta que la institución no evalúa el nivel de eficiencia de las operaciones o procesos que desarrolla cada área o departamento de trabajo, el otro 44% dice sí.

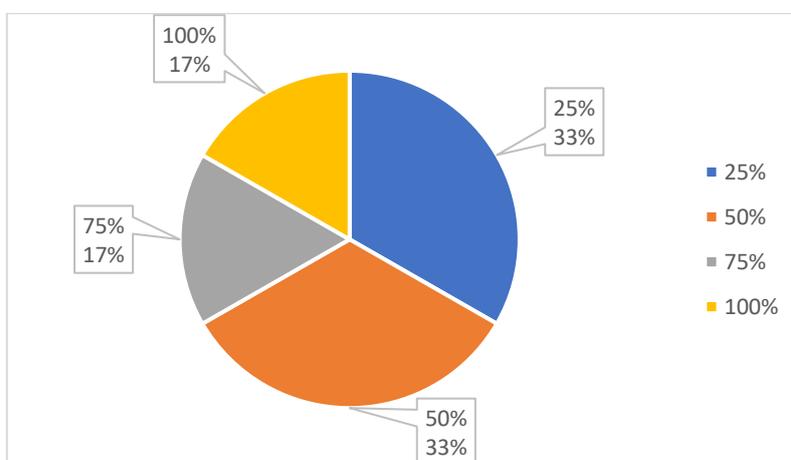
**27. ¿Cuál ha sido el grado de cumplimiento de los objetivos durante el período 2019?**

**Tabla 27-2:** Grado de cumplimiento de los objetivos del período 2019

Variable	Número	Porcentaje
25%	6	33%
50%	6	33%
75%	3	17%
100%	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 27-2.** Grado de cumplimiento de los objetivos del período 2019

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes con respecto a la determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados durante el período 2019, el 33% manifiesta que es cumplieron en un 25%, el otro 33% menciona un grado de 50%, el 17% un grado del 75% y el 17% restante dice un grado del 100%.

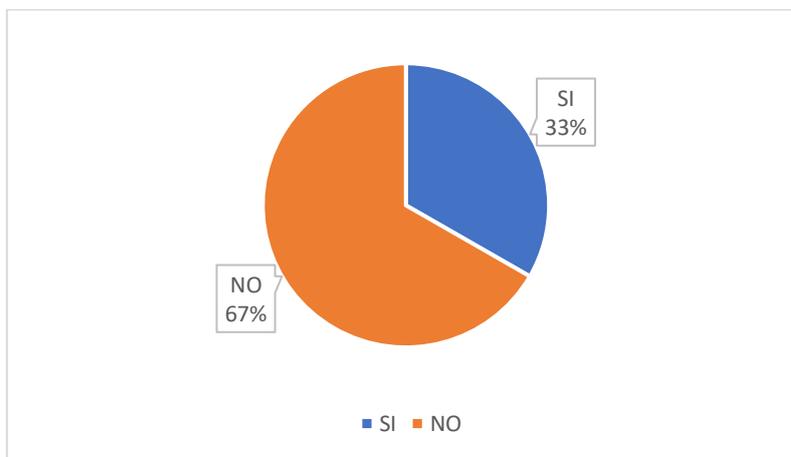
**28. ¿ Se ha evaluado el cumplimiento de las metas establecidas?**

**Tabla 28-2:** Evaluación del cumplimiento de las metas

<b>Variable</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	33%
NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 28-2.** Evaluación del cumplimiento de las metas

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes encuestados sobre la evaluación del cumplimiento de metas institucionales el 67% menciona que no se realizan evaluaciones y el 33% manifiesta lo contrario.

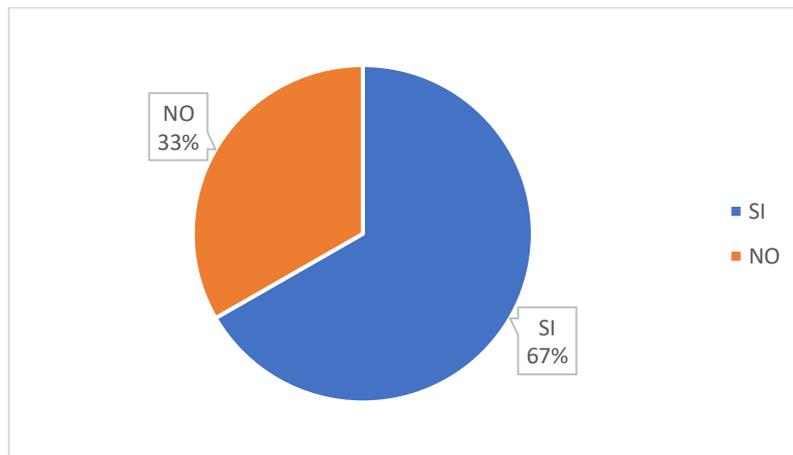
## 29. ¿La cooperativa posee un Código de ética?

**Tabla 29-2:** Existencia de un código de ética

Variable	Número	Porcentaje
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 29-2.** Existencia de un código de ética

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 67% manifiesta que la institución posee un código de ética mientras que el otro 33% dice que no.

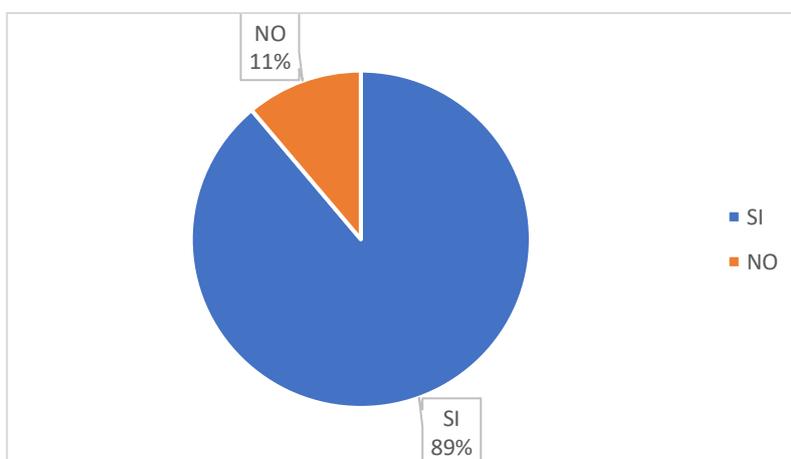
**30. ¿La institución cumple con el porcentaje de inserción laboral de personas con discapacidad según lo estipulado en la ley?**

**Tabla 30-2:** Inserción laboral de personas con discapacidad

Variable	Número	Porcentaje
SI	16	89%
NO	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 30-2.** Inserción laboral de personas con discapacidad

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 89% menciona que la institución cumple con el porcentaje de inserción laboral de personas con capacidades especiales según lo estipulado en la ley y el 11% manifiesta lo contrario.

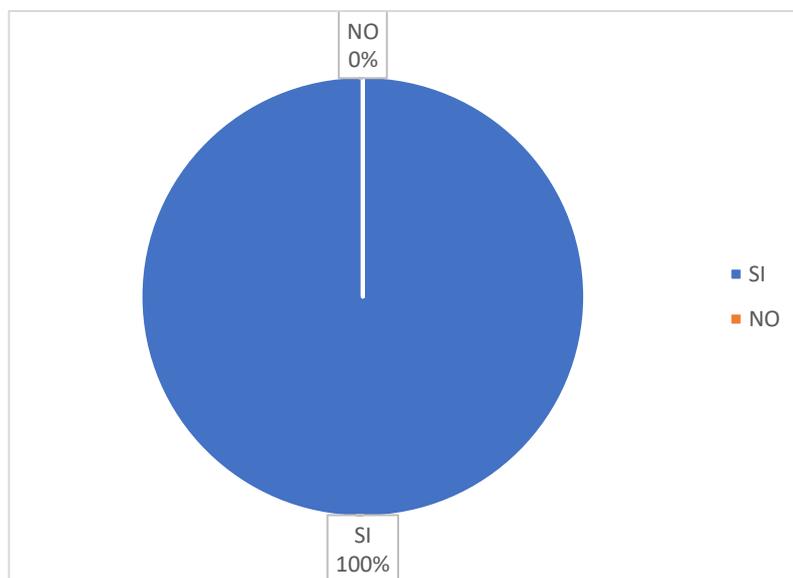
**31. ¿La institución garantiza el principio de pluriculturalidad establecido en la constitución?**

**Tabla 31-2:** Cumplimiento del principio de pluriculturalidad

Variable	Número	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 31-2.** Cumplimiento del principio de pluriculturalidad

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes todos mencionan que la institución garantiza el principio de pluriculturalidad dentro de la institución.

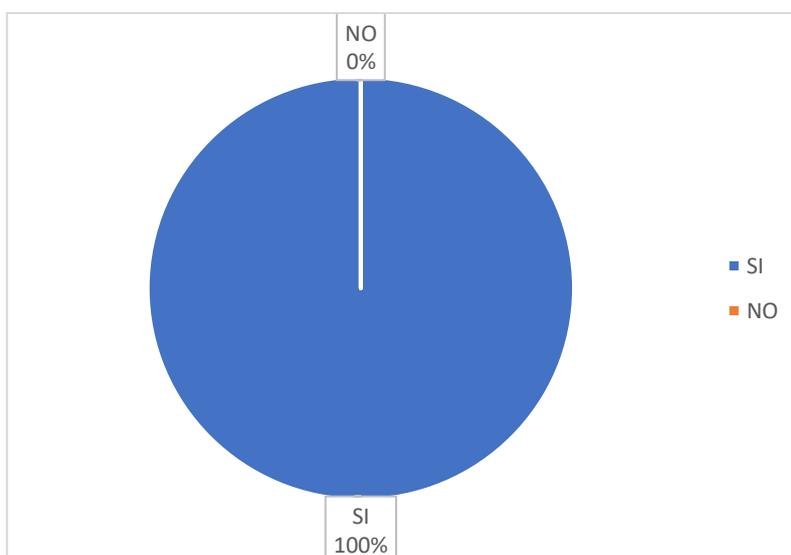
**32. ¿La institución garantiza el derecho de paridad de género establecido en la constitución?**

**Tabla 32-2:** Cumplimiento del derecho de paridad de género

Variable	Número	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 32-2.** Cumplimiento del derecho de paridad de género

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes todos mencionan que la institución garantiza el cumplimiento del derecho de paridad de género establecido en la constitución.

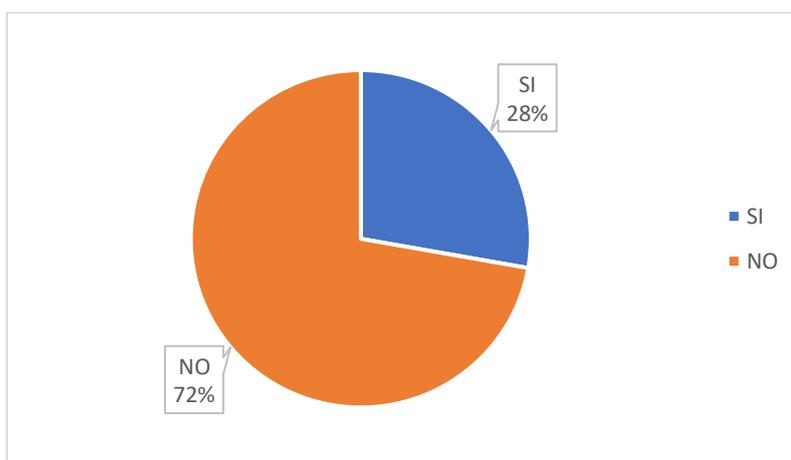
**33. ¿La cooperativa ha establecido políticas que garanticen la sostenibilidad ambiental?**

**Tabla 33-2:** Establecimiento de políticas de sostenibilidad ambiental

Variable	Número	Porcentaje
SI	5	100%
NO	13	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 33-2.** Establecimiento de políticas de sostenibilidad ambiental

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:** Del 100% de los informantes el 72% dice que la institución no ha establecido políticas internas que garanticen la sostenibilidad ambiental y el 28% dice lo contrario.

## Datos Generales

**Tabla 34-2: Género**

<b>GÉNERO</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	11	61%
Mujer	7	39%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 34-2. Género**

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Interpretación:** Del total de los informantes que laboran en la Agencia Matriz de la institución el 61% son hombres y el otro 39% mujeres.

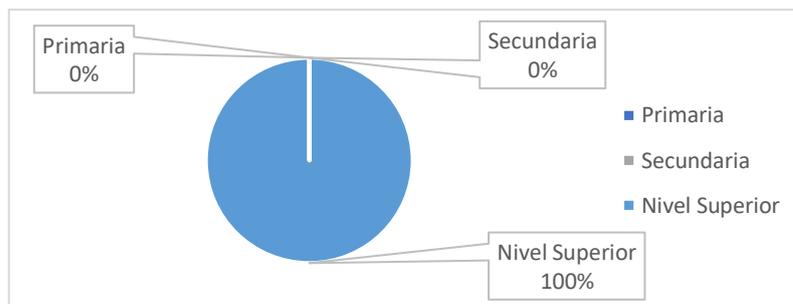
## Instrucción

**Tabla 35-2: Instrucción del personal**

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Nivel Superior	18	100%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 35-2.** Instrucción del personal

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Interpretación:** Del total de encuestados en la agencia matriz de la institución el 100% indica que poseen una instrucción de nivel superior.

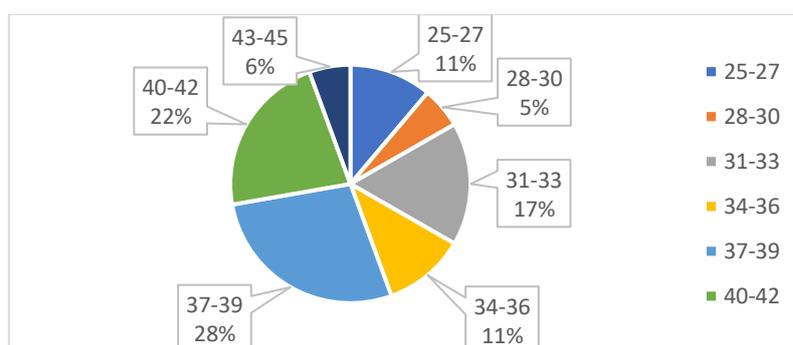
## Edad

**Tabla 36-2:** Edad (rango)

EDAD (RANGO)	Número	Porcentaje
25-27	2	11%
28-30	1	5%
31-33	3	17%
34-36	2	11%
37-39	5	28%
40-42	4	22%
43-45	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda., 2021.

Elaborado por: Caguana, E. 2021.



**Gráfico 36-2.** Edad (rango)

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Interpretación:** Del 100% de los informantes el 28% está en un rango de edad entre los 37 y 39 años, el 22% está entre los 40 y 42 años, el 17% está entre los 31 y 33 años, el 11% está entre los 34 y 36 años, el otro 11% los 25 y 27 años, el 6% entre los 43 y 45 años y el 5% restante entre los 28 y 30 años.

## CAPÍTULO III:

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Archivo permanente

## ARCHIVO PERMANENTE



**Sol de los Andes**  
Cooperativa de ahorro y crédito

<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Juan Montalvo 18-26 y Chile
<b>NATURALEZA:</b>	Auditoría de Gestión
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019

**WENS**   
Audidores y Consultores

## 1. Información General

### 1.1. Antecedentes Históricos

Sol de los Andes Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la parroquia Columbe perteneciente al Cantón Colta, tras la asociación de un grupo de jóvenes comerciantes que decidieron crear una organización que satisfaga las necesidades financieras del sector, debido a que dicho pueblo no tenía acceso a la Banca Tradicional. Fundada con valores y principios de la cultura Kichwa, en el año 1997 inicia sus operaciones como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIIECH (Asociación de Iglesias Cristianas Evangélicas de Chimborazo), actualmente conocida como la Confederación de Organizaciones, Comunidades Indígenas e Iglesias Evangélicas de Chimborazo, COMPOCIIIECH en Majipamba, donde se asocian comunidades y cantones de la provincia de Chimborazo, única y exclusivamente indígenas evangélicos. Con el crecimiento obtenido, en el año 2008 la organización vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente por el pueblo ecuatoriano, es así como el cambio de imagen y nombre obedece a la obtención de la personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito legalmente constituida. Gracias a su permanencia en el mercado actualmente cuenta con más de 10000 socios en las provincias de Chimborazo, Cañar y Guayas, donde realizan sus operaciones.

### 1.2. Actividad

Es una institución dedicada a prestar servicios de intermediación financiera a los sectores rural y urbano, entre los cuales están: inversiones, ahorros, créditos, microcréditos, etc., actualmente se encuentra ubicada en el segmento cuatro del Sector Financiero Popular y Solidario.

### 1.3. Misión

La misión con la que ejecuta sus operaciones es: “impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad” (Sol de los Andes Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2019).

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

#### **1.4. Visión**

La visión que orienta sus actividades es: “ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social” (Sol de los Andes Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2019).

#### **1.5. Principios Corporativos**

La COAC “Sol de los Andes” Ltda., asume como suyos los Principios Cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso Internacional de Manchester – Inglaterra, en 1995:

- Asociación Voluntaria y Abierta
- Control democrático por los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

#### **1.6. Objetivos Institucionales**

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las comunidades del sector rural y urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios en el marco de la ley.
- Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base fundamental del desarrollo de la Cooperativa.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.
- Cooperación entre Cooperativas, fomentando la integración cooperativa.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico.

<b>Elaborado por: ERCS</b>	<b>Fecha: 01/11/2021</b>
<b>Revisado por: RFSE</b>	<b>Fecha: 01/11/2021</b>

### 1.7. Productos y servicios

Sol de los Andes Cooperativa de ahorro y crédito (2019) ofrece diversos productos y servicios financieros y no financieros:

#### Ahorro

- **Plan Sol:** Sistema de ahorro programado.
- **Mi solcito:** Cuenta de ahorro dirigida para niños.
- **Basic Sol:** Desde la página web Sol online o Sol app se abre cuentas de ahorro de manera rápida y segura.
- **Multi Sol:** Abre múltiples cuentas de ahorro.
- **Inver Sol:** Realiza inversiones a plazo fijo con una tasa de intereses competitivos en el mercado.

#### Crédito

- **Credi Sol:** Realiza créditos de forma rápida y oportuna, credi Impulso para invertir en emprendimientos y crédito de consumo para la necesidad del socio.

#### Otros servicios

- **Sol app:** Aplicación exclusiva para uso de los socios, mediante la tecnología se podrá realizar transacciones, pagos, consultas de saldos, etc.
- **Pago Sol:** Realiza pagos de servicios básicos, SRI, RISE, recargas, etc.
- **Recauda Sol:** Servicio que facilita la gestión del crédito, consiste en que el personal de la cooperativa se dirige hacia la localización del cliente, es decir, a su negocio o domicilio con el objetivo de activar el crédito o ahorro de manera rápida y segura mediante el uso de la tecnología.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

## 1.8. Información legal

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.** - Los empleados son absolutos responsables de las labores encargadas a su cargo; como la responsabilidad de los vehículos, muebles y equipos de cómputo y de oficina, dinero en efectivo, mismo que será restituido por parte de los empleados.

**SEGUNDO.** - En caso de pérdida, robo y algún mal use del vehículo es responsable en entregar a la institución en las mismas condiciones que se responsabilizó, también es responsable del cuidado y realizar la respectiva matriculación. De la misma manera por el desgaste en reparar o restituir los repuestos, salvo en caso de use natural.

**TERCERA.** - Los valores recaudados por concepto de multas impuestas a los empleados, como consecuencia de sanciones disciplinarias, serán depositados a la cuenta OTROS INGRESOS de la Cooperativa.

**CUARTA.** - La cooperativa podrá conceder trabajo a ex - empleados, luego de haber transcurrido dos años de su salida, siempre y cuando las causas no hayan sido por algún conflicto con la misma; se exceptuará los casos especiales en el que el Gerente o el Consejo de Administración solicite su reincorporación.

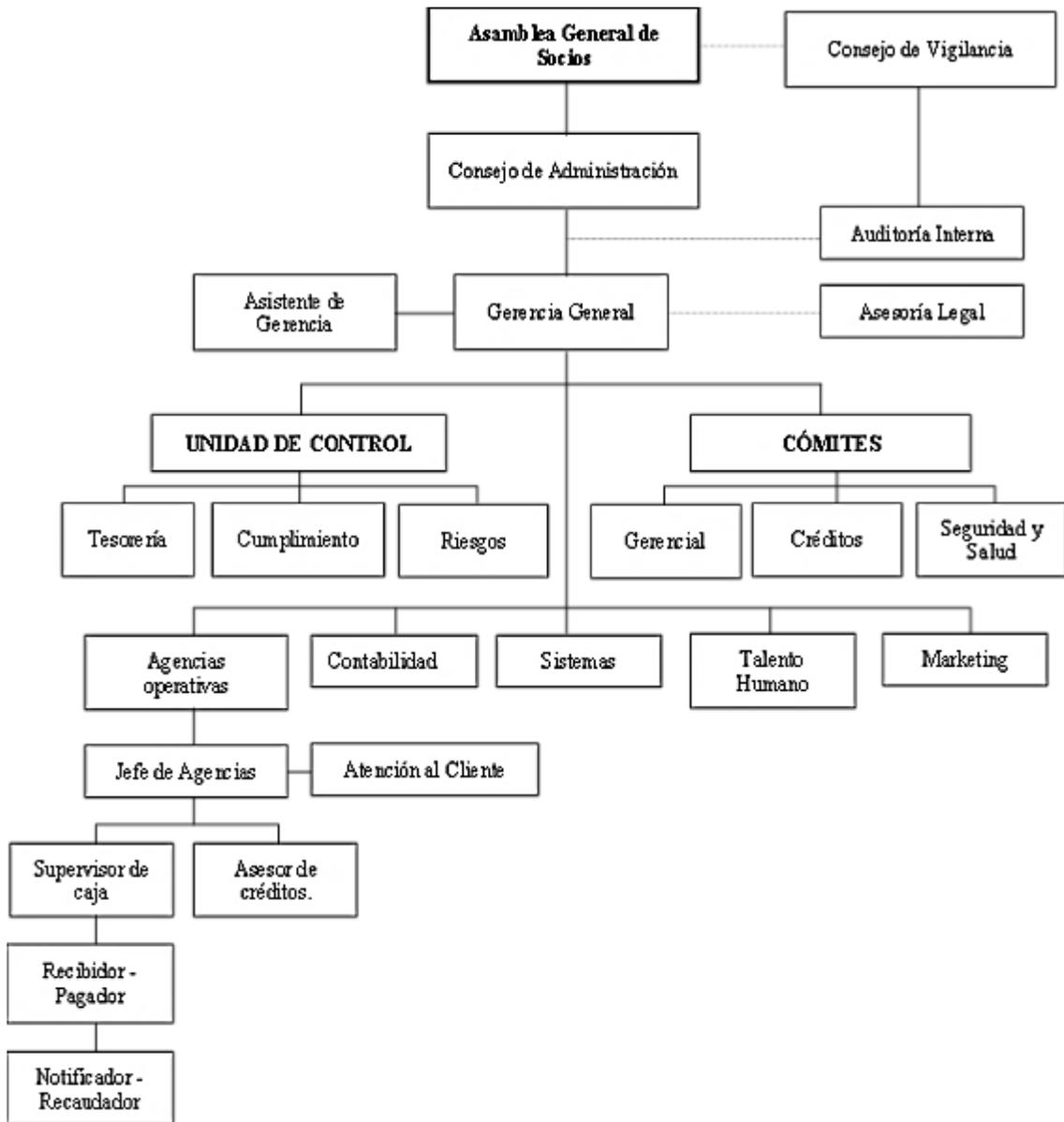
**QUINTA.** - Al momento de ser notificado con la terminación de su contrato de trabajo y antes de recibir su liquidación, el trabajador deberá elaborar la respectiva acta de entrega-recepción, la misma que debe ser legalizada por las autoridades respectivas.

**SEXTA.** - En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se sujetará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

**SEPTIMA.** - El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

**1.9. Organigrama Estructural**



**Figura 1-3.** Organigrama estructural COAC Sol de los Andes Ltda.

Fuente: (COAC Sol de los Andes Ltda., 2021).

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

### 1.10. Estados financieros

**Tabla 1-3:** Estado financiero al 31 de diciembre del 2019

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>3.150.367,00</b>
<b>11</b>	FONDOS DISPONIBLES	239.480,50
<b>14</b>	CARTERA DE CRÉDITOS	2.581.995,17
<b>16</b>	CUENTAS POR COBRAR	51.075,20
<b>18</b>	PROPIEDADES Y EQUIPO	42.770,62
<b>19</b>	OTROS ACTIVOS	235.045,51
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>2.847.368,71</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>2.745.226,40</b>
<b>25</b>	CUENTAS POR PAGAR	101.775,81
<b>29</b>	OTROS PASIVOS	366,50
<b>44</b>	PROVISIONES	121.646,96
<b>56</b>	OTROS INGRESOS	60.283,07
<b>5</b>	INGRESOS	585.512,39
<b>7</b>	CUENTAS DE ORDEN	4.168.508,61
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>302.998,29</b>
<b>59</b>	Pérdidas y ganancias	89.414,83
<b>43</b>	PÉRDIDAS FINANCIERAS	0,00
<b>33</b>	RESERVAS	398.323,95
<b>46</b>	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	0,00
<b>36</b>	RESULTADOS	-404.335,97
<b>54</b>	INGRESOS POR SERVICIOS	465,86
<b>74</b>	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	4.115.205,78
<b>51</b>	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	524.763,46
<b>71</b>	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	53.302,83
<b>41</b>	INTERESES CAUSADOS	176.426,16
<b>47</b>	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	10.471,12
<b>48</b>	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0,00
<b>31</b>	CAPITAL SOCIAL	309.010,31
<b>4</b>	GASTOS	674.927,22
<b>45</b>	GASTOS DE OPERACIÓN	366.382,98

Fuente: (SEPS, 2021)

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

**Tabla 2-3:** Estado de resultados al 31 de diciembre del 2019

<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	<b>585.512,39</b>
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	524.763,46
<b>(-) 41</b>	Intereses causados	176.426,16
	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>348.337,30</b>
<b>(+) 52</b>	Comisiones ganadas	0,00
<b>(+) 54</b>	Ingresos por servicios	465,86
<b>(-) 42</b>	Comisiones causadas	0,00
<b>(+) 53</b>	Utilidades financieras	0,00
<b>(-) 43</b>	Pérdidas financieras	0,00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>348.803,16</b>
<b>(-) 44</b>	Provisiones	121.646,96
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>227.156,20</b>
<b>(-) 45</b>	Gastos de operación	366.382,98
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>-139.226,78</b>
<b>(+) 55</b>	Otros ingresos operacionales	0,00
<b>(-) 46</b>	Otras pérdidas operacionales	0,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>-139.226,78</b>
<b>(+) 56</b>	Otros ingresos	60.283,07
<b>(-) 47</b>	Otros gastos y pérdidas	10.471,12
	<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-89.414,83</b>
<b>(-) 48</b>	Impuestos y participación a empleados	0,00

Fuente: (SEPS, 2021)

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

### 3.2. Archivo corriente

## ARCHIVO CORRIENTE



**Sol de los Andes**  
Cooperativa de ahorro y crédito

<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Rocafuerte 18-26 y Chile
<b>NATURALEZA:</b>	Auditoría de Gestión
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019



**FASE I**

**PLANIFICACIÓN:**

PLANIFICACIÓN  
PRELIMINAR

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO DE PAPEL DE TRABAJO	ÍNDICE ALFANUMÉRICO
Índice de papeles de trabajo	Descriptiva	<b>IPT</b>
Índice de marcas	Descriptiva	<b>IM</b>
Documento proporcionado por la empresa	Descriptiva	<b>DPE</b>
Según la empresa	Descriptiva	<b>S/E</b>
Según la auditoría	Descriptiva	<b>S/A</b>
Archivo permanente	Descriptiva	<b>AP</b>
Archivo corriente	Descriptiva	<b>AC</b>
Información general de la cooperativa	Descriptiva	<b>IG</b>
Información legal	Descriptiva	<b>IL</b>
Organigrama estructural	Descriptiva	<b>OE</b>
Estados Financieros	Descriptiva	<b>EF</b>
Programa de auditoría	Descriptiva	<b>PA</b>
Contrato de trabajo	Descriptiva	<b>C/T</b>
Orden de trabajo	Descriptiva	<b>O/T</b>
Notificación de inicio de la auditoría	Descriptiva	<b>NIA</b>
Información general de la empresa	Descriptiva	<b>I/GE</b>
Cédula narrativa visita de observación	Descriptiva	<b>CN//VO</b>
Hoja de índice	Descriptiva	<b>H/I</b>
Entrevista al gerente	Descriptiva	<b>E/G</b>
Visión Sistémica	Descriptiva	<b>V/S</b>
Matriz MEFI	Descriptiva	<b>V/E</b>
Matriz MEFE	Descriptiva	<b>A/M/V</b>
Matriz de Correlación FO	Descriptiva	<b>MC/FO</b>
Matriz de Correlación DA	Descriptiva	<b>MC/DA</b>
Elabore el perfil estratégico interno	Descriptiva	<b>PE/I</b>
Elabore el perfil estratégico externo	Descriptiva	<b>PE/E</b>
Elabore el informe preliminar	Descriptiva	<b>I/P</b>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

SIGNIFICADO	MARCAS
Verificado	√
Hallazgo	@
Sumatoria	Σ
Debilidad	<b>D</b>
Igualdad	=
Observado	*
Datos incompletos	∅
Analizado	<b>A</b>
Requisito completo	<
Cotejado con documento fuente	<b>C</b>
Cotejado con periodos anteriores	⋈

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>				
Analizar el entorno general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., mediante la determinación de las operaciones más relevantes de la gestión administrativa, para conocer la situación real de la institución.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las formalidades específicas para el desarrollo de la auditoría.</li> <li>• Análisis preliminar del entorno de la institución cooperativista mediante la aplicación de la encuesta y entrevista para la recopilación de información primaria.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESP.	OBSERVACIÓN
<b>FORMALIDADES</b>				
1	Presente la propuesta de auditoría	PPA	ERCS	
2	Elabore la carta de presentación	CP	ERCS	
3	Elabore la carta de compromiso	CC	ERCS	
4	Elabore el contrato de auditoría	CA	ERCS	
5	Elabore la orden de trabajo	O/T	ERCS	
6	Notifique el inicio de la auditoría	N/IA	ERCS	
7	Elabore la solicitud de requerimiento de información	SRI	ERCS	
8	Realice la visita preliminar	VP	ERCS	
9	Elabore la narrativa de la visita preliminar	N/VP	ERCS	
10	Elabore el memorándum de planificación	MP	ERCS	
11	Aplique la entrevista al Gerente General	E/GG	ERCS	
12	Aplica la encuesta la personal de la COAC	E/P	ERCS	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

Riobamba, 01 de noviembre del 2021

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-.

Pláceme saludarle:

"WENS" Auditores y Consultores se complace en hacerles llegar nuestra propuesta de servicios expertos en materia de Auditoría de Gestión, la cual ha sido diseñada para abordar las cuestiones que requiere la institución solicitante.

### **Información General de “WENS” Auditores y Consultores**

#### **1. Antecedentes**

La Firma Auditora “WENS” Auditores y Consultores, fue creada en junio del año 2015 bajo la personería jurídica de sociedad anónima, se encuentra inscrita en la Sección Mercantil tomo 546, está ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, en las calles 11 de Noviembre 26-20 y García Moreno.

#### **Misión**

Somos una firma de auditores privados que apuesta a la capacitación continua de sus colaboradores, tiene como objetivo principal alcanzar una unión esencial con nuestros clientes, contribuyendo de forma lícita y moral a la consecución de sus propósitos añadiendo un incentivo para su normal aprovechamiento.

#### **Visión**

Ser una firma nacional líder en proveer atención personalizada de servicios de Auditoría, Contabilidad, Tributación y Consultoría con una excelente calidad y llegar a tener una alta participación en el mercado.

#### **Valores corporativos**

Los valores en los que se basa la firma auditora son: ética, responsabilidad, honestidad, objetividad, integridad, confidencialidad, cumplimiento de compromiso con nuestros clientes, ética profesional y corporativa.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

## 2. Equipo de Auditoría

El equipo de auditoría estará integrado por profesionales de alto nivel:

Nombre	Cargo
Ing. Rocío Samaniego PhD.	Supervisor
Ing. Alejandra Procel	Jefe de Equipo
Erika Caguana	Auditor Senior

## 3. Metodología del Trabajo

El examen se efectuará conforme lo establezca el criterio exclusivo del auditor, el mismo que determinará los métodos, pruebas, técnicas y procedimientos que constituyen las bases selectivas para su ejecución, de esta manera, cabe señalar que este servicio de auditoría no incluye un análisis detallado de todas las actividades de "La institución", pero sí considera la importancia relativa del contenido de la revisión y su relación general con la institución a auditar.

## 4. Objetivo

Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la COAC Sol de los Andes Ltda., mediante la revisión de los procesos administrativos, financieros y de crédito para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos institucionales durante el período a examinar.

## 5. Alcance

El examen se efectuará de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, realizando una auditoría de Gestión a la institución como conjunto y enfocándose en las áreas críticas encontradas en la organización, la cual se encuentra ubicada en las calles Rocafuerte 18-26 y Chile de la ciudad de Riobamba.

## 6. Plazo

El tiempo valorado para la realización del examen de Auditoría de Gestión es de 20 días laborales, el inicio del cronograma de actividades programado es desde el 01 al 30 de noviembre del 2021, en la primera semana se realizará el conocimiento preliminar de la institución cooperativista, en la segunda semana se desarrollará la planeación de la auditoría, en la tercera semana la ejecución de la auditoría y en la cuarta semana la presentación del informe final.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

### **7. Honorarios y formas de pago**

No se establecerá ningún tipo de honorario o pago por el servicio prestado, debido a que la Auditoría de Gestión se realizará únicamente con fines académicos, para cumplir con uno de los requisitos de titulación que solicita la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

### **8. Productos por entregar**

Al finalizar el examen de auditoría de gestión la Firma auditora “WENS” Auditores y Consultores, estará en la capacidad de proporcionar a la institución lo siguiente:

- Informe de Control Interno.
- Informe final de Auditoría.
- Conclusiones y Recomendaciones.

---

Ing. Alexandra Procel  
**Jefe de Equipo**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 01/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 01/11/2021

Riobamba, 02 de noviembre del 2021.

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-

Pláceme saludarle:

Nos complace informarle que la propuesta del servicio de auditoría presentada ha sido revisada y consecuentemente aceptada y aprobada para que se pueda iniciar con el examen correspondiente, por lo tanto, le confirmamos que se ha autorizado realizar la Auditoría de Gestión, esto se llevará a cabo mediante la revisión de documentación interna, análisis preliminar, evaluación del control interno, análisis situacional y la aplicación de indicadores de gestión, con el fin de obtener suficiente evidencia relevante que sustenten los hallazgos a extraer sobre el adecuado uso de los recursos institucionales y la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el periodo a examinar.

#### **Equipo de Auditoría**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Ing. Rocío Samaniego PhD.	Supervisor
Ing. Alejandra Procel	Jefe de Equipo
Erika Caguana	Auditor Senior

#### **Duración**

El plazo estimado para la realización del examen de auditoría de gestión es de 20 días hábiles, a partir del primer día hábil de la firma del contrato de prestación de servicios.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 02/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 02/11/2021

Riobamba, 02 de noviembre del 2021

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-

Pláceme saludarle:

Me satisface afirmar que reconozco y comprendo este compromiso de realizar la Auditoría de Gestión con el objetivo principal de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología sobre los que opera normalmente la organización, por lo tanto, se realizará la revisión de los procesos administrativos, financieras y operativas para así poder determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y el uso adecuado de los recursos durante el período en cuestión. Para garantizar los resultados obtenidos, el examen se efectuará de conformidad con las Normas Generales de Auditoría, Normas de Control Interno y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que requerirán que la auditoría sea diseñada y efectuada para conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y procesos pertenecientes a la institución, así como el empleo adecuado de recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos, etc.

Cabe señalar, que cualquier problema importante relacionado con el proceso de evaluación que haya ocurrido durante la revisión, se comunicará en las conclusiones y recomendaciones del informe final. Con la espera de la plena cooperación del personal y confiando en la disponibilidad inmediata de la documentación e información que sean necesarios para ejecutar la auditoría.

Atentamente,

---

Ing. Alexandra Procel  
**Jefe de Equipo**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 02/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 02/11/2021

En la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, a los cinco días del mes de noviembre del año 2021, se celebra el presente contrato entre el Lcdo. Edwin Maza en su carácter de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., que a partir de ahora se denominará "CLIENTE" y por otra la Doctora Floripes del Rocío Samaniego, supervisora de "WENS" Auditores y Consultores, que en adelante se denominará "AUDITOR", que consienten en celebrar un Contrato Civil de Prestación de Servicios Profesionales de la siguiente manera:

**Primera. - Antecedente. -**

Mediante el requerimiento del "CLIENTE" del servicio profesional de auditoría se ejecutará la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos, actividades de apoyo, financieras y operativas correspondientes al período enero-diciembre 2019.

**Segunda. - Objeto del Contrato. -**

El "AUDITOR" se compromete a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión y según la propuesta reconocida por "EL CLIENTE", la descripción de funciones que se considera incorporado al presente trabajo es: "La auditoría de Gestión será aplicada por la firma auditora a toda la gestión de la institución, el examen comprenderá el análisis preliminar de la institución, la evaluación del sistema de control interno, el análisis de factores internos y externos y por último la aplicación de indicadores de gestión para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos que corresponden al período en cuestión, por último la emisión de un informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos detectados por el auditor".

**Tercera. - Metodología del Trabajo. -**

La evaluación se hará según las normas y la experiencia propia del grupo de revisión, el cual decidirá el motivo específico de su ejecución. De esta manera, se excluye el examen minucioso de las actividades de "EL CLIENTE", sin embargo se considera el significado general de lo inspeccionado correspondiente a la totalidad. Por lo que, no incluye el análisis en detalle de todas las actividades de "EL CLIENTE", pero sí de tener en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 05/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 05/11/2021

**Cuarta. - Derechos y Obligaciones de las partes. -**

Se compromete a entregar de forma oportuna y pertinente toda la documentación e información que la firma auditora solicite por escrito a través de una solicitud de información.

**Quinta. - Honorarios. -**

No se establece ningún tipo de honorario debido a que la Auditoría de Gestión se realizará únicamente con fines académicos para cumplir con uno de los requisitos de titulación que solicita la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH.

**Sexta. - Plazo de Entrega del informe. -**

El informe con las conclusiones y recomendaciones que emita la firma auditora será entregado el 10 de agosto del 2021, sin embargo, el plazo será cumplido siempre y cuando la COAC Sol de los Andes Ltda., haya entregado por lo menos con 10 días de anticipación la información solicitada.

**Séptima. - Conformación del Equipo de trabajo. -**

El equipo de trabajo estará conformado por un staff de profesionales de reconocida trayectoria y con experiencia en la rama de auditoría de gestión, quienes se encargarán del examen de acuerdo con las normas éticas y profesionales que rigen el desempeño de su trabajo.

**Octavo. - Domicilio, Jurisdicción y Competencia. -**

COAC Sol de los Andes Ltda., está situada en las calles Rocafuerte 18-26 y Chile en donde receptorán toda clase de solicitudes, notificaciones y correspondencia en general.

Para constancia de todas las estipulaciones antes descritas en el presente y de la condición para que sea reconocida judicialmente por las partes contratantes, se firma el presente documento en la ciudad de Riobamba.

\_\_\_\_\_  
Ing. Rocío Samaniego PhD.  
Jefe de Equipo

\_\_\_\_\_  
Lcdo. Edwin Maza  
Gerente COAC Sol de los Andes Ltda.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 05/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 05/11/2021

Riobamba, 08 de noviembre del 2021

Oficio N° 001

Ing.

Alexandra Procel

**JEFE DE EQUIPO “WENS” AUDITORES Y CONSULTORES**

Presente-

De nuestra Consideración:

Según lo dispuesto en el plan de actividades establecido, me permito disponer a usted para que proceda a la realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., para lo cual se designó como equipo de Auditoría a:

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>
Ing. Rocío Samaniego PhD.	Supervisor
Ing. Alejandra Procel	Jefe de Equipo
Erika Caguana	Auditor Senior

**Objetivo General:**

Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con los que opera la COAC Sol de los Andes Ltda., mediante la revisión de los procesos administrativos, financieros y de operativos, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y el uso adecuado de los recursos.

**Objetivos Específicos**

- Determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos operacionales.
- Determinar la efectividad de las funciones encargadas al personal.
- Establecer la solidez de los mecanismos de control interno y administrativos aplicados.
- Comprobar el cumplimiento de leyes y normas que regulan a la cooperativa.

Elaborado por: <b>ERCs</b>	Fecha: 08/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 08/11/2021



**COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019  
ORDEN DE TRABAJO**

**OT  
2/2**

Para el efecto se realizará la visita preliminar a la institución con la finalidad de elaborar programas, documentos y papeles de trabajo que se utilizarán en el desarrollo de la auditoría.

Atentamente,

---

Ing. Rocío Samaniego PhD.  
**Supervisor**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 08/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 08/11/2021



**COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019  
NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA**

**NIA  
1/1**

Riobamba, 08 de noviembre del 2021

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-.

De nuestra consideración:

Le notificamos formalmente, que de conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo N.º 01 emitida el día 08 de noviembre del 2021, se le informo a usted que “WENS” Auditores y Consultores, iniciará la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

Para efectos de esto, el equipo de auditores estará integrado por: Rocío Samaniego, Supervisor; Alexandra Procel, jefe de Equipo y Erika Caguana, Auditor Senior; por lo que se servirá disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado. Agradeceré enviar respuesta a nuestra oficina ubicada en las calles 11 de Noviembre 26-20 y García Moreno, señalando sus nombres y apellidos completos, dirección domiciliaria completa, nombre y dirección de su lugar de trabajo, números de teléfono del domicilio, trabajo y celular; cargo y período de gestión y copia legible de su cédula.

Atentamente,

---

Ing. Alexandra Procel  
**Jefe de Equipo**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 08/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 08/11/2021

Riobamba, 09 de noviembre del 2021

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Con el fin de dar inicio al examen de auditoría de gestión el equipo auditor solicita que la institución facilite información necesaria para la ejecución del proceso de auditoría, al igual que la cooperación oportuna de todos los empleados de la entidad. Para lo cual se solicita lo siguiente:

- Escritura de Constitución y Estatus de la institución.
- Actas de Asamblea General.
- Normativa interna.
- Organigramas estructural y funcional.
- Matriz FODA.
- Plan Estratégico periodo 2019.
- Plan Operativo anual periodo 2019.
- Presupuestos 2019.
- Informes de auditoría interna y externa de periodos anteriores.

Debido al limitado tiempo con el que se cuenta, solicito comedidamente se sirva atender a la petición en los próximos cinco días a partir de la recepción del presente, conforme lo establecen los artículos 76 y 88 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Atentamente:

---

Ing. Rocío Samaniego PhD.  
**Supervisor**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 09/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 09/11/2021

### **Narrativa Visita Preliminar**

El día 10 de noviembre del 2021, se realizó la visita a las instalaciones de la COAC Sol de los Andes Ltda., lugar donde operan las áreas y departamentos de la Agencia Matriz, se encuentra ubicada en las calles Rocafuerte 18-26 y Chile, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo. En la visita de observación se pudo evidenciar de primera instancia el reducido espacio de trabajo en el que cada uno de los departamentos desarrollan sus actividades y funciones, sin embargo, se pudo observar que la institución permanece limpia y el personal posee uniformes institucionales colectivos lo que refleja una buena imagen institucional, además se puede apreciar el buen clima laboral que existe. El horario de trabajo es de 8h00 hasta las 18h00 con receso de una hora y media para el almuerzo, se utiliza un reloj biométrico para el control de asistencia, pese a esto los empleados no respetan el horario designado ocasionándose atrasos y abandono de puestos lo que conllevan a sanciones por parte del departamento de talento humano. Como medida de seguridad cuenta con cámaras y alarmas dentro de las instalaciones, puesto que no cuentan con un guardia de seguridad, también, se pudo observar que cada área de trabajo cuenta con el equipo de oficina adecuado para el desarrollo de sus actividades diarias, con respecto a la Agencia No.1 de la ciudad de Riobamba, esta se encuentra conformada por el área de atención al cliente, asesoría de crédito y caja; y los demás departamentos que conforman el área administrativa y financiera, la institución se encuentra ubicada en un sector estratégico de la ciudad.

<b>Elaborado por: ERCS</b>	<b>Fecha: 10/11/2021</b>
<b>Revisado por: RFSE</b>	<b>Fecha: 10/11/2021</b>

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Sol de los Andes Ltda.

**NATURALEZA  
DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

### 1. Motivo de la Auditoria

Realizar una evaluación a la organización para determinar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos planteados en el periodo 2019, con el propósito de emitir un informe final que contenga alternativas de solución a los hallazgos detectados y así contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de la entidad.

### 2. Objetivos de la auditoría

#### General

Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la COAC Sol de los Andes Ltda., mediante la revisión de los procesos administrativos, financieros y operativos para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y el uso adecuado de los recursos.

#### Específicos

- Determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos operacionales.
- Determinar la efectividad de las funciones encargadas al personal.
- Establecer la solidez de los mecanismos de control interno y administrativos aplicados.
- Comprobar el cumplimiento de leyes y normas que regulan a la cooperativa.

### 3. Alcance

El examen se realizará de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, y demás normas que regulan el ejercicio de auditoría, realizando una Auditoría de Gestión a la institución como conjunto y enfocándose en la validación de sus operaciones y procedimientos en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología durante el periodo comprendido entre 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 10/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 10/11/2021

#### 4. Personal Encargado

Las responsabilidades del examen estarán a cargo de:

NOMBRES	CARGO
Ing. Rocío Samaniego PhD.	Supervisor
Ing. Alexandra Procel	Jefe de Equipo
Erika Caguana	Auditor Senior

#### 5. Tiempo estimado

El tiempo planificado para la realización del examen de auditoría es de 20 días hábiles.

#### 6. Recursos necesarios para la auditoría

Recursos	Valor
Materiales	\$10
Tecnológicos	\$ 5
Transporte	\$ 20
Talento Humano	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35</b>

#### 7. Metodología a utilizar

La evaluación del entorno organizacional se realizará con la ayuda de una lista de control (Check-list) que consta de una serie de cuestiones a verificar, cuestionario de Control interno utilizando el modelo del COSO II, análisis situacional mediante la matriz FODA y la aplicación de indicadores de Gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el período 2019.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 10/11/2021
Revisado por: <b>RFSE</b>	Fecha: 10/11/2021

**Lugar y Fecha:** Riobamba, 11 de noviembre del 2021  
**Nombre:** Lcdo. Edwin Maza  
**Cargo:** Gerente  
**Objetivo:** Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la COAC Sol de los Andes Ltda.

**1. ¿La institución cuenta con una planificación estratégica?**

Si, mediante el apoyo del departamento financiero se elaboran planes estratégicos para cada período, en donde se plasman los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo y las acciones a seguir para alcanzarlos.

**2. ¿La misión y visión han sido difundidas con todo el personal?**

Por supuesto, generalmente al momento de reclutar al personal se realiza una reunión con los principales directivos de la institución con el fin de socializar las responsabilidades designadas en su puesto de trabajo, las actividades que desempeña y consecuentemente la misión, visión, objetivos y valores corporativos que persigue la cooperativa.

**3. Del 1 al 5, indique si se cumplieron los objetivos expuestos en la planificación, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.**

Los objetivos plasmados en la planificación estratégica se cumplieron en una calificación de 4, es decir, no fueron alcanzados en su totalidad pero si la mayoría de ellos, lo que para mí es satisfactorio, pese a no obtener al 100% los resultados esperados.

**4. ¿En el 2019 la institución elaboró una planificación operativa anual?**

Claro que si, al igual que el plan estratégico, un plan operativo es de suma importancia debido a que mediante él se pueden estructurar detalladamente los programas y proyectos que se espera realizar durante cada mes, es decir en un periodo de tiempo de un año, constituyéndose en una guía del accionar de la cooperativa para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación estratégica.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

**5. Si en el 2019 se realizó una planificación operativa, conteste la siguiente pregunta: Del 1 al 5, indique si se cumplieron con los programas y proyectos expuestos en la planificación, en donde 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.**

Los programas y proyectos plasmados en el POA del periodo 2019 fueron cumplidos en un 75%, algunos no fueron realizados por algunas circunstancias, como la recategorización por la que atravesó la institución en esos momentos.

**6. ¿Se asigno un presupuesto para cada uno de los programas y proyectos?**

Si, dentro de la planificación operativa se encuentran los programas, proyectos y objetivos, para los cuales también se elaboran presupuestos que brinden un panorama financiero que los respalde.

**7. ¿Se han desarrollado programas que ayuden a identificar las áreas críticas de la institución?**

Si, necesariamente la institución debe de centrar gran parte de sus recursos y esfuerzos en las áreas críticas pues son las que presentaran riesgos futuros y debilidades que pueden afectar el desarrollo normal de las actividades y operaciones de la cooperativa.

**8. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural?**

Claro, un organigrama estructural es fundamental para definir la estructura que tendrá la institución, además, este organigrama definirá las líneas de autoridad y jerarquías presentes en cada nivel organizativo.

**9. ¿La cooperativa cuenta con un orgánico funcional?**

No, periodos anteriores los profesionales encargados del departamento de Talento Humano, diseñaron un organigrama funcional, pero no ha sido aprobado con los consejos, actualmente se encuentra desactualizado, por lo que resulta obsoleto ya que con el crecimiento de la institución se han creado nuevos puestos de trabajo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

**10. ¿La estructura organizacional refleja claramente los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica?**

Si, el organigrama estructural está diseñado con todas las áreas y departamentos por lo que resulta fácil a simple vista diferenciar cada nivel jerárquico y por lo tanto las autoridades de cada área, es importante que los empleados conozcan su autoridad inmediata para su actuar correcto.

**11. ¿La estructura organizacional se encuentra definida de acuerdo con el tamaño, actividades y segmento financiero en que se sitúa la Cooperativa?**

Claro, al diseñar el organigrama estructural se debe de considerar el tamaño de una organización para segmentar los departamentos y asociarlos a las tareas y responsabilidades de cada área y/o departamento, en cuanto al segmento financiero está relacionado al tamaño de la institución.

**12. ¿Existe un manual de clasificación de puestos dentro de la institución?**

No, no se ha diseñado un manual de clasificación de puestos, más adelante se podría tomar consideración al respecto.

**13. ¿La cooperativa diseña el perfil requerido para el puesto dentro del proceso de reclutamiento de personal?**

Si, el proceso de reclutamiento de personal tiene como primer paso la definición del perfil deseado para el puesto de trabajo y posterior la elección del candidato que presente las especificaciones contenidas en el perfil de puesto requerido.

**14. ¿La institución tienen un manual de funciones?**

No, lamentablemente es un instrumento con el que aún no se cuenta, existe uno pero esta desactualizado debido a que no cuenta con las actividades, funciones y procesos nuevos incorporados en la actualidad, pero estamos al tanto de su importancia para mantener una eficaz productividad en cada puesto de trabajo, este aspecto es uno de los que estamos tratando de resolver lo antes posible.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

**15. ¿Cómo califica el clima laboral dentro de la institución?**

Bueno, el clima laboral entre los empleados de la institución es satisfactorio, puesto que no se ha presentado ningún problema entre los compañeros, esperemos que siga siendo así, esto es gracias a que se cumplen los valores corporativos definidos.

**16. ¿La gerencia se comunica oportunamente con los funcionarios de la institución?**

Por supuesto, la gerencia es el elemento fundamental dentro de una institución, es el líder encargado de dirigir, gestionar y coordinar a los demás empleados de la institución, para lo cual la comunicación es clave, además, debe ser oportuna para el proceso de toma de decisiones, puedo decir que he tratado de ser lo más oportuno y breve posible para resolver alguna situación.

**17. ¿Se ha socializado los objetivos y metas que persigue la cooperativa?**

Si, la cooperativa mantiene reuniones periódicas para la presentación de informes en donde interactúan las diferentes áreas que conforman la institución, en estas reuniones se comunican los objetivos a cada encargado del área.

**18. ¿Cómo califica la comunicación del nivel directivo con las unidades de la institución?**

Buena, la relación entre los empleados es básica en todos los procesos operativos, por lo que se trabaja para que la comunicación fluya naturalmente.

**19. ¿Como califica el canal de comunicación interna entre los distintos departamentos?**

De igual manera la comunicación entre los distintos departamentos es satisfactoria, la cooperativa siempre ha transmitido el mensaje de que somos un equipo y como tal debemos trabajar para conseguir los objetivos, cada departamento es importante y aporta para la consecución de las metas.

**20. ¿La alta gerencia evalúa el nivel de gestión institucional?**

No, no se ha evaluada la gestión institucional, en un futuro se planea realizarlas.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

**21. ¿Los Consejos de Administración y Vigilancia mantienen reuniones periódicas con fines de control y supervisión?**

Si, estas unidades trabajan eficazmente y por lo tanto programan reuniones cada mes para la presentación de informes, si se presenta alguna situación imprevista, las reuniones son inmediatas para una toma de decisiones oportunas.

**22. ¿Se ha realizado evaluaciones al cumplimiento de objetivos institucionales?**

Si, la evaluación de los objetivos cumplidos son cada semestre.

**23. ¿Se aplican evaluaciones a los procesos internos de la Cooperativa?**

No, la cooperativa no ha evaluado los procesos internos.

**24. ¿Se ha realizado evaluaciones al Sistema de Control Interno institucional?**

No, el área de auditoria es la encargada de evaluar la efectividad de los controles internos de la institución para lo cual esto se está planificando que esta actividad se realice permanentemente.

**25. ¿La institución evalúa el desempeño laboral?**

No, la cooperativa en el periodo 2019 no realizaba evaluaciones al desempeño laboral, con el crecimiento obtenido estamos conscientes que esta es una actividad relevante que el Área de Talento humano deberá incorporar.

**26. ¿Se ha evaluado los niveles de eficiencia de las operaciones y/o procesos que desarrolla cada área de trabajo?**

No, lamentablemente este proceso tampoco ha sido tomado en cuenta, pero deberá ser considerado inmediatamente.

**27. ¿Cuál ha sido el grado de cumplimiento de los objetivos durante el periodo 2019?**

Durante el periodo 2019, se podría decir que el grado de cumplimiento de objetivos fue del 50%, este periodo fue muy significativo dentro de la cooperativa, puesto que fue donde la institución bajo de segmento por no alcanzar los objetivos proyectados en el periodo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

**28. ¿Se ha evaluado el cumplimiento de las metas establecidas?**

No, las metas institucionales no han sido consideradas junto con las evaluaciones realizadas.

**29. ¿La cooperativa posee un código de ética?**

Si, el código de ética contiene los principios y valores fundamentales que guían el buen comportamiento ético de los empleados, accionistas, socios y comunidad en general.

**30. ¿La institución cumple con el porcentaje de inserción laboral de personas con discapacidad según lo estipulado en la ley?**

Si, la cooperativa cumple con el porcentaje de inserción de personas con capacidad especial según lo estipulado por la ley actualmente es del 10%.

**31. ¿La institución garantiza el principio de pluriculturalidad establecido en la constitución?**

Claro, en el código de ética de la institución también se puede apreciar el principio de equidad con el que se garantizara el acceso a cualquier persona que este en capacidad de cumplir con las funciones del puesto de trabajo.

**32. ¿La institución garantiza el derecho de paridad de género establecido en la constitución?**

Si, este criterio al estar asociado al principio de equidad también se cumple dentro de la institución.

**33. ¿La cooperativa ha establecido políticas que garanticen la sostenibilidad ambiental?**

No, la cooperativa no cuenta con políticas que garanticen la sostenibilidad ambiental, pero siempre se ha puesto en práctica algunas acciones nobles con la naturaleza y medio ambiente, como el reciclaje de papelería y el ahorro de energía eléctrica entre otros.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 11/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 11/11/2021

# **FASE I: PLANIFICACIÓN:**

PLANIFICACIÓN  
ESPECÍFICA

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>				
Evaluar el Sistema de Control Interno institucional mediante la aplicación del modelo COSO II, para determinar el nivel de riesgo y confianza de los principales componentes y subcomponentes que conforman el sistema.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar cada componente del modelo Coso II.</li> <li>• Verificar la efectividad de los controles internos en la ejecución de las actividades y operaciones de la institución.</li> <li>• Identificar las debilidades de cada componente.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESP.	OBSERVACIÓN
<b>FORMALIDADES</b>				
1	Elabore el Check List.	CHL	ERCS	
2	Elabore y aplique el Cuestionario de Control interno siguiendo el modelo COSO II: -Ambiente de control -Establecimiento de objetivos -Identificación de eventos -Evaluación del riesgo -Respuesta al riesgo -Actividades de control -Información y comunicación -Supervisión y monitoreo	CCI	ERCS	
3	Elabore la matriz de resumen del riesgo	MRR	ERCS	
4	Elabore el informe de control interno	ICI	ERCS	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/11/2021

No.	DETALLE	CONTROL	
		SI	NO
<b>ACTAS DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>			
<b>1</b>	Acta de aprobación de la Asamblea General	X	
<b>2</b>	Reglamento de elecciones interno de la institución.	X	
<b>3</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la difusión del plan estratégico, plan operativo anual y presupuesto del período 2019.	X	
<b>4</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la aprobación del informe del control de las actividades financieras del período 2019.	X	
<b>5</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la aprobación del informe de la auditoría interna realizada en el período 2019.	X	
<b>6</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la aprobación el informe del plan de seguimiento de las recomendaciones de auditoría.		X
<b>7</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la designación del auditor interno y/o externo.	X	
<b>8</b>	Acta de la Asamblea General que contenga la revisión de los informes de auditoría interna y externa del período 2019.	X	
<b>ACTAS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA</b>			
<b>9</b>	Acta del Consejo de Vigilancia que contenga la designación del presidente y del secretario.	X	
<b>10</b>	Acta del Consejo de Vigilancia que contenga la aprobación del informe del control de las actividades financieras del periodo 2019.		X
<b>11</b>	Acta del Consejo de Vigilancia que contenga la revisión del informe de la auditoría interna realizada en el periodo 2019.	X	
<b>12</b>	Acta del Consejo de Vigilancia que contenga el control de los programas ejecutados durante el período 2019.	X	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/11/2021

	<b>GERENCIA</b>		
<b>13</b>	Informe del análisis situacional realizado por la gerencia de la Cooperativa.	X	
<b>14</b>	Informe de evaluación del Sistema de Control Interno.		X
<b>15</b>	Informe de evaluación del desempeño laboral.		X
	<b>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		
<b>16</b>	Acta de constitución	X	
<b>17</b>	Base legal	X	
<b>18</b>	Políticas internas/Reglamento interno	X	
<b>19</b>	Estructura orgánica	X	
<b>20</b>	Estructura funcional		X
<b>21</b>	Manual de funciones		X
<b>22</b>	Manual de procedimientos		X
<b>23</b>	Nómina de socios de la cooperativa	X	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/11/2021

**Entidad:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.

**Año:** 2019

<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>Factor: Integridad y valores éticos.</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿La cooperativa posee un código de ética?	X			
2	¿La institución ha socializado el código de ética con los funcionarios?	X			
3	¿Los directivos laboran pegados al código de ética?	X			
4	¿Los procesos y actividades de la institución son realizados bajo el código de ética?	X			
5	¿Existe un reglamento de premios y sanciones?	X			
6	¿De existir el reglamento de premios y sanciones, este es aplicado?	X			
<b>Factor: Compromiso de competencia profesional</b>					
7	¿La institución cuenta con un manual de funciones?	X			
8	¿La institución realiza procesos de reclutamiento?	X			
9	¿La institución realiza procesos de selección de personal?	X			
10	¿La institución realiza procesos de capacitación?	X			
11	¿La institución realiza procesos de evaluación al desempeño laboral?		X		@ No se evalúa el desempeño laboral
<b>Factor: Filosofía y estilo de dirección</b>					
12	¿La institución cuenta con misión?	X			
13	¿Se ha socializado la misión con el personal?		X		@ La misión no ha sido difundida con el personal.
14	¿La institución cuenta con visión?	X			
15	¿Se ha socializado la visión con el personal?		X		@ La visión no ha sido difundida con el personal.

Elaborado por: <b>ERCs</b>	Fecha: 17/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/11/2021

<b>16</b>	¿Se ha socializado los objetivos y metas que persigue la cooperativa?	X			
<b>17</b>	¿La alta gerencia demuestra compromiso con la misión, visión y objetivos en el desarrollo de sus actividades?	X			
<b>18</b>	¿La Gerencia propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad, principios y valores?	X			
<b>19</b>	¿Existe un estilo de liderazgo definido?	X			
<b>20</b>	¿Existe un plan de incentivos en relación con los objetivos y metas alcanzadas?	X			
<b>21</b>	¿La alta gerencia incentiva y compromete al personal al cumplimiento de políticas y normas internas?	X			
<b>22</b>	¿Los empleados mantienen un clima laboral satisfactorio?	X			
<b>23</b>	¿Se evalúa el nivel de gestión institucional?	X			
<b>Factor: Estructura organizativa</b>					
<b>24</b>	¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural?	X			
<b>25</b>	¿La cooperativa cuenta con un orgánico funcional?		X		@ No existe un orgánico funcional
<b>26</b>	¿La estructura organizacional se encuentra definida de acuerdo con el tamaño, actividades y segmento financiero en que se sitúa la Cooperativa?	X			
<b>27</b>	¿Existe un manual de clasificación de puestos dentro de la institución?		X		@ Inexistencia de un manual de clasificación de puestos.
<b>28</b>	¿La institución tienen un manual de procesos?	X			
<b>29</b>	¿Se cuenta con una adecuada segregación de funciones para cada nivel organizativo de la cooperativa?	X			

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 17/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/11/2021

<b>Factor:</b> Asignación de autoridad y responsabilidad				
30	¿La estructura organizacional refleja claramente los niveles de autoridad jerárquica?	X		
31	¿Existe delegación de una autoridad inmediata en cada departamento de la institución?	X		
32	¿Los empleados conocen los niveles jerárquicos a los cuales están subordinados?	X		
33	¿En la delegación de autoridad, responsabilidades y funciones se analiza los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para las mismas?	X		
<b>Factor:</b> Políticas y prácticas de talento humano en materia de recursos humanos.				
34	¿La institución cuenta con un sistema de gestión de Talento Humano?	X		
35	¿La institución cumple con el porcentaje de inserción laboral de personas con discapacidad según lo estipulado en la ley?	X		
36	¿La institución garantiza el principio de pluriculturalidad establecido en la constitución?	X		
37	¿La institución garantiza el principio de igualdad de género establecido en la constitución?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>32</b>	<b>5</b>	

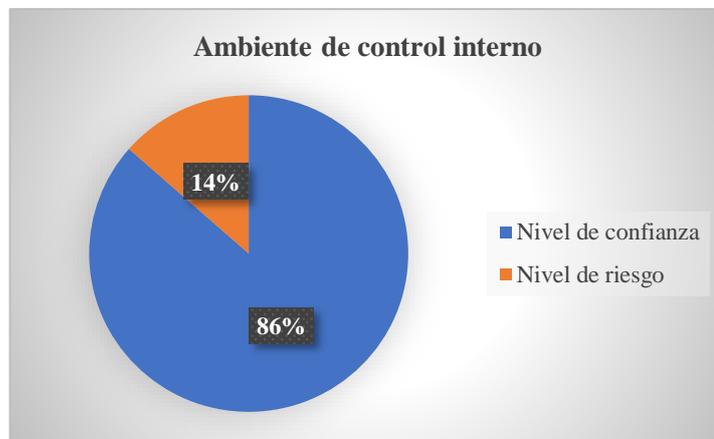
$\Sigma$  = Sumatoria total

@ = Hallazgo

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(32/37)*100	86%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(5/37)*100	14%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 17/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/11/2021

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 1-3.** Ambiente de control interno

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### **Análisis**

Al evaluar el primer componente ambiente de control interno del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 86% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 14%, **BAJO**. Demostrando que durante el periodo 2019 la institución contó con un ambiente interno fuerte debido a que se establecieron las pautas necesarias para el buen comportamiento de la institución en lo referente a disciplina y estructura organizativa.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
<b>Factor: Objetivos Estratégicos</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿La institución tiene una planificación estratégica?	X			
2	¿Se ha socializado el plan estratégico con todas las unidades de la institución?	X			
3	¿Se han establecido objetivos que busquen lograr la misión y visión institucional?	X			
4	¿Los objetivos estratégicos han servido de guía para el establecimiento de metas?	X			
5	¿Se ha evaluado el cumplimiento de las metas establecidas?	X			
<b>Factor: Objetivos relacionados.</b>					
6	¿En el 2019 la institución elaboró una planificación operativa?	X			
7	¿Se ha socializado el plan operativo anual con todos los funcionarios?	X			
8	¿Los objetivos se establecen de acuerdo con la disponibilidad de recursos para alcanzarlos?	X			
9	¿Se asignó un presupuesto para cada uno de los programas plasmados en el plan operativo anual?	X			
10	¿Se ha establecido objetivos específicos para cada área o departamento?	X			
<b>Factor: Riesgo aceptado</b>					
11	¿La cooperativa ha identificado los riesgos a los que se enfrentan los objetivos planteados?	X			
12	¿La institución ha evaluado el grado de aceptación del riesgo de sus operaciones?	X			
13	¿La institución ha elaborado un mapa de riesgos (RISK MAP) que le permita identificar las actividades/procesos sujetos a riesgos y medir el daño asociado a su ocurrencia?		X		@ No existe un mapa de riesgos.
<b>Factor: Tolerancia al riesgo</b>					
14	¿Se aplican evaluaciones para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	X			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>13</b>	<b>1</b>		

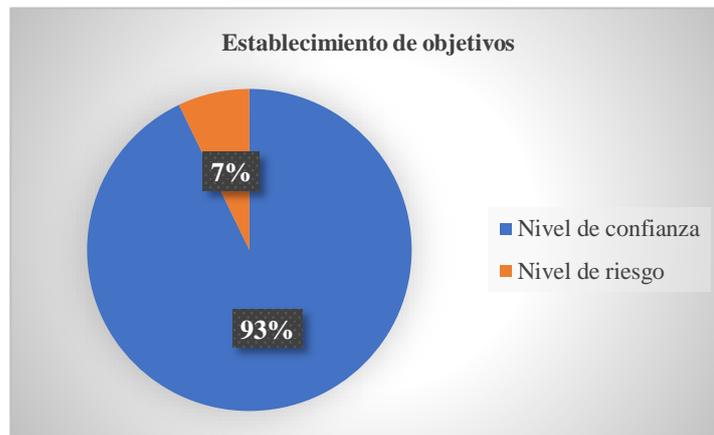
Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

$\Sigma$  = Sumatoria total

**D** = Debilidad

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(13/14)*100	93%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(1/14)*100	7%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 2-3.** Establecimiento de objetivos

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

### **Análisis**

Al evaluar el componente Establecimiento de objetivos del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 93% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 7% siendo **BAJO**, situación que refleja que el proceso de planificación durante el periodo 2019 ha sido aceptable en lo referente al establecimiento de objetivos y su integración con la gestión del riesgo: análisis del riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
<b>Factor: Técnicas de identificación</b>					
1	¿La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de riesgos que permita identificar eventos y predecir su impacto?	X			
2	¿Se ha implementado la técnica de inventario de eventos?	X			
3	¿La cooperativa ha realizado talleres de trabajo para la identificación de riesgos u oportunidades en áreas específicas?	X			
4	¿Se ha implantado la técnica de entrevista al personal sobre posibles eventos a presentarse en sus puestos de trabajo?	X			
5	¿Se ha aplicado indicadores de riesgo para la identificación de eventos?	X			
<b>Factor: Relevamiento continuo de eventos.</b>					
6	¿Existen mecanismos permanentes para la identificación de los riesgos claves que requieren atención estratégica?	X			
7	¿Se han desarrollado actividades que permitan conocer los riesgos internos que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos previstos?	X			
8	¿Se han desarrollado actividades que permitan conocer los riesgos externos que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos previstos?	X			
9	¿Se ha establecido programas que ayuden a identificar las áreas críticas de la institución?	X			
<b>Factor: Interrelación de eventos</b>					
10	¿La institución clasifica los eventos por categoría para analizarlos?	X			
11	¿La institución agrupa los eventos con características similares para abordarlos?	X			
12	¿La institución clasifica los riesgos según su importancia para abordarlos?	X			
13	¿Los empleados son capaces de identificar los riesgos potenciales y actuar inmediatamente?	X			
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>13</b>			

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

$\Sigma$  = Sumatoria total

**D** = Debilidad

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(13/13)*100	100%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(0/13)*100	0%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 3-3.** Identificación de eventos

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

### Análisis

Al evaluar el componente Identificación de eventos del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 100% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 0% siendo **BAJO**, evidenciando que durante el periodo 2019 la institución implemento técnicas, programas y estrategias suficientes para la identificación de eventos que interfieren en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la cooperativa.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
<b>Factor: Probabilidad e impacto</b>					
1	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia del riesgo en cada unidad o departamento?	X			
2	¿Se evalúan los riesgos identificados para conocer su grado de impacto en la consecución de objetivos?	X			
<b>Factor: Riesgos</b>					
3	¿La institución evalúa el riesgo inherente de sus operaciones?	X			
4	¿Una vez evaluado y tratado el riesgo inherente, se evalúa el riesgo residual?	X			
5	¿Se ha evaluado el riesgo operativo de los procesos internos de la institución?		X		@ No se evalúa el riesgo operativo
6	¿La cooperativa evalúa el riesgo de mercado?	X			
7	¿La cooperativa evalúa el riesgo crediticio?	X			
8	¿La cooperativa evalúa el riesgo de liquidez?	X			
9	¿La cooperativa evalúa el riesgo financiero, en lo referente a delitos económicos como: fraudes, corrupción, lavado de activos, mala utilización de recursos, etc.?	X			
<b>Factor: Fuente de datos</b>					
10	¿Se dispone de información confiable y oportuna para la gestión y evaluación de los riesgos?	X			
11	¿Se involucra a los niveles de organización apropiados para el proceso de evaluación de riesgos?	X			

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>Factor:</b> Técnicas de evaluación				
<b>12</b>	¿La cooperativa contrata los servicios de Agencias Calificadoras de riesgo para la administración de riesgos?	X		
<b>13</b>	¿Existe una matriz de riesgo que permita evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos identificados?	X		
<b>14</b>	¿Se evalúa el impacto del riesgo en base a métodos cualitativos?	X		
<b>15</b>	¿Se evalúa el impacto del riesgo en base a métodos cuantitativos?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>14</b>	<b>1</b>	

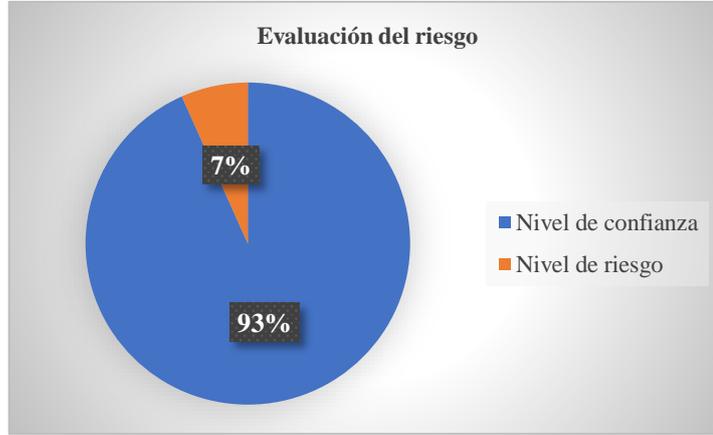
$\Sigma$  = Sumatoria total

**D** = Debilidad

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(14/15)*100	93%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(1/15)*100	7%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO		

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021



**Gráfico 4-3.** Evaluación del riesgo

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### **Análisis**

Al evaluar el componente Evaluación del riesgo del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 93% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 7% siendo **BAJO**, reflejándose la buena gestión de la dirección en la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto sea positivo o negativo de los eventos identificados mediante las técnicas adoptadas por la institución.

<b>COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
<b>Factor: Respuesta al riesgo</b>					
1	¿La cooperativa cuenta con un Comité Integral de Riesgos?			X	@ La SEPS dispone la constitución de este comité para los segmentos 1,2.
2	¿La cooperativa cuenta con un departamento de Riesgos?	X			
3	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?		X		@ No existe un Plan de mitigación de riesgos
4	¿Posee la institución un plan de contingencia para evitar riesgos futuros?	X			
<b>Factor: Decisión de respuestas</b>					
5	¿Una vez identificado el riesgo y su nivel de impacto, se los discute abiertamente con todos los departamentos de la institución?	X			
6	¿Una vez presentado el riesgo se analiza posibles soluciones como: evitar, reducir, compartir o aceptar?	X			
7	¿Los directivos analizan el costo-beneficio al tomar decisiones frente al riesgo?	X			
8	¿El departamento de Auditoría interna ha implementado un plan de acción para poner en marcha la respuesta al riesgo seleccionada por la institución?	X			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>6</b>	<b>1</b>		

$\Sigma$  = Sumatoria total

@ = Hallazgo

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(6/7)*100	86%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(1/7)*100	14%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	<b>49%-25%</b>	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 5-3.** Respuesta al riesgo

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### Análisis

Al evaluar el componente Respuesta al riesgo del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 86% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 14% siendo **BAJO**, lo que demuestra que durante el periodo 2019 la dirección fue medianamente eficaz en la implementación de acciones, estrategias o procedimientos para que el riesgo identificado y posteriormente evaluado sea: evitado, reducido, compartido o aceptado.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
<b>Factor:</b> Integración con la respuesta al riesgo.					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Tras la evaluación del riesgo la alta gerencia implanta mecanismos de control a las acciones o estrategias establecidas como respuesta al riesgo identificado?	X			
<b>Factor:</b> Políticas y procedimientos					
2	¿Existe un manual de políticas y procedimientos de control interno institucional?	X			
3	¿La institución ha socializado el manual de políticas y procedimientos con los funcionarios?	X			
4	¿Existe un manual de créditos y cobranzas que contenga políticas para la administración de la cartera de crédito de la institución?	X			
5	¿Existen procedimientos de autorización que asegure la ejecución de procesos administrativos y financieros válidos?	X			
6	¿Los procedimientos de autorización y aprobación de operaciones se realizan siguiendo los niveles de autoridad definidos en la estructura organizacional?	X			
7	¿Los registros contables son revisados por el área de Auditoría para asegurarse que todas las transacciones se contabilicen en forma correcta?	X			
8	¿La institución ha establecido políticas para el correcto manejo de activos fijos?	X			
<b>Factor:</b> Actividades de control					
9	¿Se incluye actividades de control en todos los niveles de la institución?	X			
10	¿La cooperativa aplica controles preventivos, de detección y correctivos?	X			

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

11	¿Se aplica controles a la confiabilidad de la información financiera?	X			
12	¿Existen controles para garantizar el cumplimiento de leyes y normativas vigentes?	X			
13	¿Se aplican indicadores de desempeño para medir el correcto funcionamiento de la institución?	X			
14	¿Se aplican indicadores financieros para conocer los niveles de solvencia y rentabilidad de la institución?	X			
15	¿El departamento de riesgos realiza revisión de las carpetas de crédito?	X			
16	¿Se realiza control sobre la custodia de pagares, prendas e hipotecas captadas en las operaciones de crédito?	X			
17	¿Se aplica controles a la gestión de cobranzas de la cartera vencida?		X		@ No existen controles a la gestión de cobranzas.
18	¿Se realiza un seguimiento a la aprobación de cheques, transferencia y papeletas de retiro de montos altos en la cooperativa?	X			
<b>Factor: Controles de los sistemas de información</b>					
19	¿Se ha establecido controles permanentes para la gestión de la tecnología de la información?	X			
20	¿El sistema de información de la institución es el adecuado y apropiado para el desarrollo óptimo de sus operaciones?	X			
21	¿La institución realiza soporte continuo del software bancario (core) de la institución?	X			
22	¿Existe acceso restringido a la base de datos e información de los socios?	X			
23	¿Se ha establecido controles al centro de procesamiento de datos de la institución?	X			

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

24	¿La cooperativa se apoya en el Sistema de Registro de Datos Crediticios para un correcto análisis creditico de la información proporcionada por el socio o cliente?	X			
25	¿Se capacita al personal sobre el manejo de las aplicaciones del sistema institucional, a fin de evitar errores y perdidas de información?	X			
<b>Factor: Controles específicos de la entidad</b>					
26	¿El Consejo de Administración ejerce su papel de control administrativo a cada una de las áreas y/o departamentos de la institución?	X			
27	¿La SEPS realiza el control periódico extra situ para el correcto funcionamiento de la institución?	X			
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>26</b>	<b>1</b>		

$\Sigma$  = Sumatoria total

@ = Hallazgo

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(26/27)*100	96%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(1/27)*100	4%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021



**Gráfico 6-3.** Actividades de control

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### **Análisis**

Al evaluar el componente Actividades de control del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 96% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 4% siendo **BAJO**, lo que demuestra que durante el periodo 2019 la dirección realizó controles internos satisfactorios alineados a responder al riesgo y por lo tanto al logro de los objetivos.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
<b>Factor: Información</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de información?	X			
2	¿El sistema de información es el adecuado para el desarrollo de informes sobre la gestión administrativa, financiera y operativa?	X			
3	¿La información remitida por cada área es precisa, oportuna y confiable para el proceso de toma de decisiones?	X			
4	¿El personal de cada área realiza reportes continuos y detallados para transmitir la información a los diferentes niveles de la organización?	X			
5	¿Existe un área/departamento de archivo para la custodia y almacenamiento de la información?	X			
6	¿El acceso a los archivos y documentación está protegido por mecanismos de confidencialidad y limitado exclusivamente a personal autorizado?	X			
<b>Factor: Comunicación</b>					
7	¿La información es comunicada a personas con autoridad suficiente para la gestión de los riesgos?	X			
8	¿El canal de comunicación interna es el idóneo para el correcto funcionamiento de la entidad?		X		@ El canal de comunicación interna no es satisfactorio.
9	¿Existen líneas abiertas de comunicación entre los distintos niveles de la institución?	X			
10	¿Los empleados comunican directamente a las autoridades los aspectos relevantes, defectos y problemas encontrados en el sistema de control interno para su intervención inmediata?	X			
11	¿La cooperativa promueve una comunicación externa directa y transparente hacia terceros: socios, clientes, organismos de control?	X			
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>10</b>	<b>1</b>		

$\Sigma$  = Sumatoria total

@ = Hallazgo

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(10/11)*100	91%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(1/11)*100	9%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 7-3.** Información y comunicación

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### Análisis

Al evaluar el componente Información y comunicación del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 91% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 9% siendo **BAJO**, sin embargo la institución debe centrar acciones para la mejora de la comunicación interna entre departamentos debido a que esta es indispensable para el proceso de toma de decisiones.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
<b>Factor: Actividades permanentes de supervisión</b>					
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Se ha realizado evaluaciones al Sistema de Control Interno institucional?		X		@ No se ha evaluado el sistema de Control Interno.
2	¿La institución supervisa al personal en el desarrollo de sus actividades?	X			
3	¿Se realizan exámenes de Auditoría Externa anual según lo dispuesto en la ley?	X			
<b>Factor: Evaluaciones independientes</b>					
4	¿La institución ha evaluado el grado de efectividad de sus manuales internos?		X		@ No se ha evaluado la efectividad de los manuales.
5	¿Se ha realizado evaluaciones periódicas a la cartera de créditos?	X			
6	¿Se aplican evaluaciones a los procesos internos de la Cooperativa?	X			
7	¿El Consejo de Administración mantiene reuniones periódicas con fines de control y supervisión?	X			
8	¿Los jefes departamentales realizan reuniones permanentes para la supervisión del efectivo funcionamiento de la institución?	X			
9	¿La cooperativa cuenta con un departamento de Auditoría Interna?	X			
<b>Factor: Comunicación de deficiencias</b>					
10	¿Al finalizar cada evaluación se desarrolla un plan de acciones correctivas para atender las situaciones observadas en la institución?	X			
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>8</b>	<b>2</b>		

$\Sigma$  = Sumatoria total

@ = Hallazgo

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

<b>Nivel de Confianza (NC)</b>	P (SI) /PT	(8/10)*100	80%
<b>Nivel de Riesgo (NR)</b>	P (NO) /PT	(2/10)*100	20%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	<b>49%-25%</b>	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		



**Gráfico 8-3.** Supervisión y monitoreo

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

**Análisis:**

Al evaluar el componente Información y comunicación del Sistema de Control Interno institucional (SCI) en base a la aplicación del modelo COSO II, se evidencia un nivel de confianza del 80% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo del 20% siendo **BAJO**, situación que refleja que durante el periodo 2019 la institución ha sido medianamente eficiente en la implementación de actividades de supervisión.

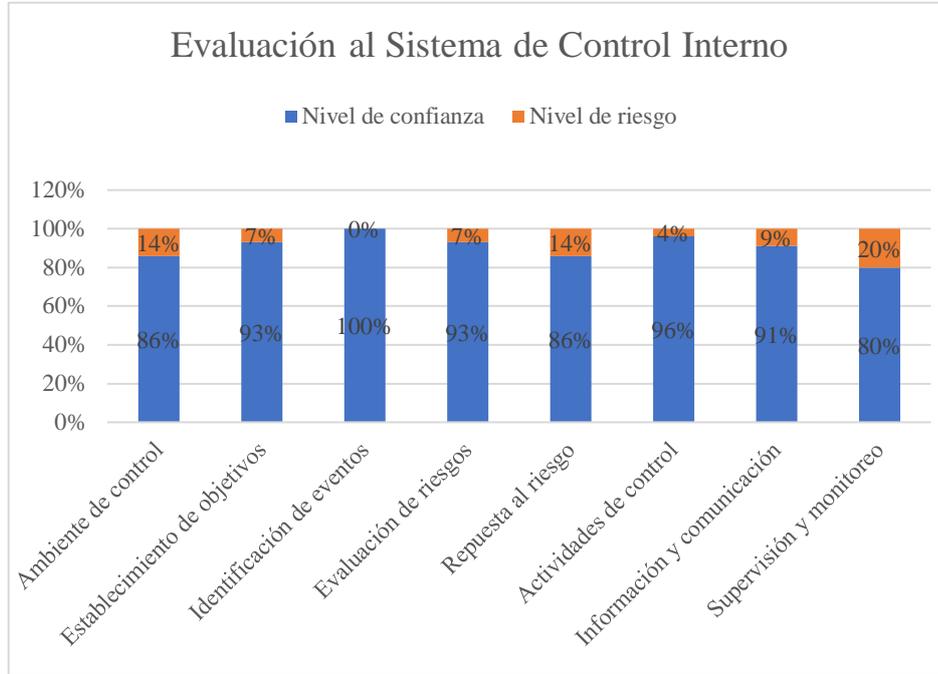
Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 15/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 15/09/2021

N.º	Componente	Ref. PT	SI	NO	TOTAL	% Confianza	% de Riesgo
1	Ambiente de control	CCI 3/25	32	5	37	86%	14%
2	Establecimiento de objetivos	CCI 6/25	13	1	14	93%	7%
3	Identificación de eventos	CCI 9/25	13	0	13	100%	0%
4	Evaluación de riesgos	CCI 12/25	14	1	15	93%	7%
5	Repuesta al riesgo	CCI 14/25	6	1	7	86%	14%
6	Actividades de control	CCI 18/25	26	1	27	96%	4%
7	Información y comunicación	CCI 21/25	10	1	11	91%	9%
8	Supervisión y monitoreo	CCI 24/25	8	2	10	80%	20%
<b>TOTAL</b>			<b>122</b>	<b>12</b>	<b>134</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>

**Determinación del nivel de riesgo y confianza**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	<b>76%-95%</b>
85%-50%	49%-25%	<b>24%-5%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 16/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 16/09/2021



**Gráfico 8-3.** Evaluación al sistema de control interno

Elaborado por: Caguana, E. 2021.

### Análisis

Al evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., se obtuvo como resultado que durante el periodo 2019 la institución tuvo un nivel de confianza global del 91% siendo **ALTO** y un nivel de riesgo global del 9% siendo **BAJO**, lo que indica que la institución manejo adecuadamente el componente de identificación de eventos debido a que tiene un 100% de confianza, por otro lado, el componente de supervisión y monitoreo fue el de nivel de riesgo más alto con un 20% frente a los demás componentes.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 16/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 16/09/2021

Riobamba, 17 de noviembre del 2021

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-.

De nuestra Consideración:

La COAC Sol de los Andes Ltda., matriz Riobamba, firmó un contrato con la firma auditora "WENS" Auditores y Consultores para la realización de un examen de Auditoría de Gestión al período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2019, en la ejecución de la fase I: Planificación Específica, se realizó la evaluación a los ocho componentes que integran el Sistema de Control Interno (SCI) en base al modelo COSO II, como resultados de la evaluación se obtuvieron hallazgos que se detallan a continuación con las recomendaciones sugeridas por el equipo auditor.

**@1:** No se evalúa el desempeño laboral.

**Recomendación:** A la alta gerencia y al departamento de Talento Humano se le recomienda realizar evaluaciones periódicas al desempeño del personal, para conocer la contribución de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos planteados, la productividad del capital humano y ayudar al desarrollo personal de cada miembro de la COAC.

**@2:** La misión y visión no han sido difundidas con el personal.

**Recomendación:** Al Departamento de Talento Humano se le recomienda socializar con todo el personal la misión y visión de la institución para que tengan conocimiento de la razón de ser de la organización y los objetivos que persigue a corto y largo plazo.

**@3:** No existe un orgánico funcional.

**Recomendación:** Al jefe de Talento Humano se le recomienda diseñar una estructura orgánica funcional para una adecuada coordinación de funciones y actividades de cada área o departamento de la institución, esta herramienta de gestión ayudará a establecer con claridad las funciones de cada puesto de trabajo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 17/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/09/2021

**@4:** Inexistencia de un manual de clasificación de puestos.

**Recomendación:** Al departamento de Talento Humano se le recomienda diseñar e implementar un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos para ser utilizado como una herramienta de soporte administrativo que permita la determinación de cargas de trabajo mediante la descripción de principales actividades que deberán ser realizadas en cada puesto de trabajo.

**@5:** No Existe un mapa de riesgos.

**Recomendación:** Al jefe del Departamento de riesgos junto con la Gerencia se le recomienda el diseño y la implementación de un mapa de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia y la frecuencia de los riesgos que interfieren de forma directa e indirecta en los diferentes procesos, actividades u operaciones que realiza la institución, mediante este análisis de riesgos se podrán construir alternativas de solución para los riesgos identificados.

**@6:** No se evalúa el riesgo operativo.

**Recomendación:** Al Departamento de Riesgo se le recomienda que en el proceso de control de riesgo tome en consideración al riesgo operativo que es el que detecta las falencias en los procesos internos, personas, tecnología y demás factores tanto internos y externos, el fin principal es el minimizar los problemas o falencias que puedan afectar el desenvolvimiento operativo de la institución.

**@7:** No existe un Plan de mitigación de riesgos

**Recomendación:** Se le recomienda a la Alta Gerencia diseñar un plan de mitigación de riesgos institucional que contenga un conjunto de estrategias y actividades diseñadas exclusivamente para la identificación, valoración y análisis de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución y que interfieran en el logro de los objetivos previstos.

**@8:** No existen controles a la gestión de cobranzas.

**Recomendación:** Se le recomienda a la Alta Gerencia junto los jefes de agencia diseñar e implementar un Modelo de gestión de cobranzas que contenga procedimientos para facilitar el cobro de aquellos créditos que se encuentran en la cartera vencida.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 17/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/09/2021

**@9:** El canal de comunicación interna no es satisfactorio.

**Recomendación:** Se le recomienda a la Alta Gerencia y Consejo de Administración diseñar e implementar un plan de comunicación que permita la transmisión de mensajes y acontecimientos que surgen en la institución, además permitirá establecer líneas de comunicación ascendente y descendente entre los empleados, la gerencia y los diferentes departamentos de la institución.

**@10:** No se ha evaluado el sistema de Control Interno.

**Recomendación:** Se le recomienda a la Alta Gerencia junto con el Auditor interno aplicar una evaluación al Sistema de Control Interno de la institución, este examen deberá implicar un análisis exhaustivo a la efectividad de los controles internos con el fin de detectar a tiempo posibles riesgos que puedan llegar afectar la productividad de la institución.

**@11:** No se ha evaluado la efectividad de los manuales.

**Recomendación:** Se le recomienda a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración aplicar evaluaciones periódicas a la efectividad de los manuales internos: manual de funciones, manual de procedimientos, manual de créditos y cobranzas, manual de control interno, etc., la evaluación debe consistir en la verificación de la aplicación y uso de los manuales y sobre todo que estos estén actualizados debido a los cambios constantes que existen en el entorno interno y externo de la cooperativa.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 17/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 17/09/2021

# **FASE II: EJECUCIÓN**

**OBJETIVO GENERAL:**

Analizar el entorno general de la COAC Sol de los Andes Ltda., mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría de gestión, para la identificación de hallazgos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar el entorno interno y externo de la cooperativa mediante la matriz FODA.
- Aplicar indicadores de gestión para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología con los que opera la institución.
- Construir la hoja de hallazgos mediante la recolección de evidencias relevantes.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESP.	OBSERVACIÓN
<b>FORMALIDADES</b>				
1	Elabore la matriz FODA	MF	ERCS	
2	Elabore la matriz de correlación FO	MC/FO	ERCS	
3	Elabore la matriz de correlación DA	MC/D A	ERCS	
4	Realice la matriz de priorización	MP	ERCS	
5	Elabore el perfil estratégico interno	PEI	ERCS	
6	Elabore el perfil estratégico externo	PEE	ERCS	
7	Realice el análisis de los procesos internos claves	A/PIC	ERCS	
8	Realice el análisis de los puntos críticos de los procesos.	A/PC	ERCS	
9	Formule los indicadores de gestión	IG	ERCS	
10	Desarrolle la hoja de hallazgos de auditoría	HH	ERCS	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 20/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 20/09/2021

Análisis FODA para la determinación de factores internos (micro) y factores externos (macro) de la institución.

ANÁLISIS MICRO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ubicación estratégica de las agencias en el centro de la ciudad.</li> <li>○ Tasas de interés competitivas del sector.</li> <li>○ Conocimiento del mercado interno.</li> <li>○ Buena relación con demás entidades financieras.</li> <li>○ Enfoque hacia el mejoramiento continuo.</li> <li>○ Implementación de estrategias eficientes de marketing.</li> <li>○ Agilidad de los trámites en la prestación de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de variedad de la cartera de crédito.</li> <li>○ Los manuales y políticas internas de la institución se encuentran desactualizados.</li> <li>○ Falta de un plan de acción para la recuperación de cartera vencida.</li> <li>○ Falta de actividades de control y seguimiento.</li> <li>○ Alta tasa de rotación de personal.</li> <li>○ Deficiente infraestructura.</li> <li>○ Falta de un plan de capacitación y formación del personal.</li> </ul>
ANÁLISIS MICRO	
OPRTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alto demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento.</li> <li>○ Implementación de programas de fidelización al cliente.</li> <li>○ Atracción de clientes potenciales.</li> <li>○ Apoyo del gobierno al Sector económico popular y solidario.</li> <li>○ Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.</li> <li>○ Acceso a líneas de créditos con instituciones del exterior.</li> <li>○ Confianza en el Sector Financiero Cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inestabilidad económica del país.</li> <li>○ Incremento desmedido de competidores.</li> <li>○ Aumento de rigidez de los órganos de control.</li> <li>○ Cobertura agresiva de la competencia por el mismo sector.</li> <li>○ Incremento de tasas de desempleo.</li> <li>○ Sobreendeudamiento de la población, afectando la capacidad de pago.</li> <li>○ Falta de cultura de ahorro.</li> </ul>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 20/09/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 20/09/2021

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TOTAL	
		Ubicación estratégica de las agencias en el centro de la ciudad.	Tasas de interés competitivas del sector.	Conocimiento del mercado interno	Buena relación con demás entidades financieras	Enfoque hacia el mejoramiento continuo	Implementación de estrategias eficientes de marketing	Agilidad de los trámites en la prestación de servicios.		
<b>01</b>	Alto demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento.	5	5	3	1	3	5	5	<b>27</b>	19%
<b>02</b>	Implementación de programas de fidelización al cliente	1	5	5	1	3	5	3	<b>23</b>	16%
<b>03</b>	Atracción de clientes potenciales	1	5	5	1	5	5	3	<b>25</b>	17%
<b>04</b>	Apoyo del gobierno al Sector económico popular y solidario	1	3	1	5	3	1	3	<b>17</b>	12%
<b>05</b>	Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.	3	1	3	5	3	5	1	<b>21</b>	14%
<b>06</b>	Acceso a líneas de créditos con instituciones del exterior	1	1	5	5	3	1	3	<b>19</b>	13%
<b>07</b>	Confianza en el Sector Financiero Cooperativo	1	5	1	3	1	1	1	<b>13</b>	9%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>
		9%	17%	16%	14%	14%	16%	13%	<b>100%</b>	

### Parámetros de evaluación

CALIFICACIÓN	
Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad.	5
Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación.	3
Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad.	1

### Análisis

Mediante el análisis de la matriz de correlación de Fortalezas y Oportunidades (FO) efectuados a la COAC Sol de los Andes Ltda., se estableció la situación real de las fortalezas frente a las oportunidades, en referencia al diagnóstico situacional FODA la institución tiene siete fortalezas, entre ellas la más significativa es las tasas de interés competitivas del sector con las que trabajan con un 17%, frente a las oportunidades las cuales son siete, la que tiene mayor peso en el grupo es la existencia de una alta demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento con 19%, tales oportunidades se deben de aprovechar al máximo para llegar a alcanzar un crecimiento sostenido y sustentable en el mercado financiero.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	TOTAL	
		Falta de variedad de la cartera de crédito	Los manuales y políticas internas se encuentran desactualizados.	Falta de un plan de acción para la recuperación de cartera vencida.	Falta de actividades de control y seguimiento	Alta tasa de rotación de personal	Deficiente infraestructura	Falta de un plan de capacitación y formación del personal.		
<b>A1</b>	Inestabilidad económica del país	1	1	1	1	3	1	1	<b>9</b>	11%
<b>A2</b>	Incremento desmedido de competidores	1	1	1	1	5	1	3	<b>13</b>	16%
<b>A3</b>	Aumento de rigidez de los órganos de control	3	1	3	5	1	1	3	<b>17</b>	21%
<b>A4</b>	Cobertura agresiva de la competencia por el mismo sector	1	1	1	1	3	1	1	<b>9</b>	11%
<b>A5</b>	Incremento de tasas de desempleo	1	1	3	1	5	1	3	<b>15</b>	19%
<b>A6</b>	Sobrendudamiento de la población, afectando la capacidad de pago	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>	9%
<b>A7</b>	Falta de cultura de ahorro.	5	1	1	1	1	1	1	<b>11</b>	14%
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
		16%	9%	14%	14%	23%	9%	16%	<b>100%</b>	

### Parámetros de evaluación

CALIFICACIÓN	
Si la debilidad tiene relación con la amenaza.	5
Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación.	3
Si la debilidad no tiene relación con la amenaza.	1

### Análisis

Mediante el análisis de la matriz de correlación de Debilidades y Amenazas (DA) efectuado a la COAC Sol de los Andes Ltda., se estableció la situación real de las debilidades frente a las amenazas, la cooperativa cuenta con siete debilidades, con respecto a este grupo la que predomina es la alta rotación del personal con un peso de 23% sobre la totalidad, en cuanto a las oportunidades se presentaron siete, la más significativa es el aumento de rigidez por parte de los órganos de control con un peso de 21%, las debilidades presentadas deben de ser analizadas por la institución.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

<b>MATRIZ PRIORIZADA FACTORES</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>F2</b>	Tasas de interés competitivas del sector.	25
<b>F3</b>	Conocimiento del mercado interno.	23
<b>F6</b>	Implementación de estrategias eficientes de marketing.	23
<b>F4</b>	Buena relación con demás entidades financieras.	21
<b>F5</b>	Enfoque hacia el mejoramiento continuo.	21
<b>F7</b>	Agilidad de los trámites en la prestación de servicios.	19
<b>F1</b>	Ubicación estratégica de las agencias en el centro de la ciudad.	13
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>D5</b>	Alta tasa de rotación de personal.	19
<b>D1</b>	Falta de variedad de la cartera de crédito.	13
<b>D7</b>	Falta de un plan de capacitación y formación del personal.	13
<b>D3</b>	Falta de un plan de acción para la recuperación de cartera vencida.	11
<b>D4</b>	Falta de actividades de control y seguimiento.	11
<b>D2</b>	Los manuales y políticas internas de la institución se encuentran desactualizados.	7
<b>D6</b>	Deficiente infraestructura.	7

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

<b>AMENAZAS</b>		
<b>A3</b>	Aumento de rigidez de los órganos de control.	17
<b>A5</b>	Incremento de tasas de desempleo.	15
<b>A2</b>	Incremento desmedido de competidores.	13
<b>A7</b>	Falta de cultura de ahorro.	11
<b>A1</b>	Inestabilidad económica del país.	9
<b>A4</b>	Cobertura agresiva de la competencia por el mismo sector.	9
<b>A6</b>	Sobrendeudamiento de la población, afectando la capacidad de pago.	7
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1</b>	Alto demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento.	27
<b>O3</b>	Atracción de clientes potenciales.	25
<b>O2</b>	Implementación de programas de fidelización al cliente.	23
<b>O5</b>	Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.	21
<b>O6</b>	Acceso a líneas de créditos con instituciones del exterior.	19
<b>O4</b>	Apoyo del gobierno al Sector económico popular y solidario.	17
<b>O7</b>	Confianza en el Sector Financiero Cooperativo.	13

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

MATRIZ DE PÉRFIL ESTRATÉGICO INTERNO						
Cd.	Aspectos Internos	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
<b>DEBILIDADES</b>						
D5	Alta tasa de rotación de personal.		1			
D1	Falta de variedad de la cartera de crédito.	1				
D7	Falta de un plan de capacitación y formación del personal.	1				
D3	Falta de un plan de acción para la recuperación de cartera vencida.	1				
D4	Falta de actividades de control y seguimiento.	1				
D2	Los manuales y políticas internas de la institución se encuentran desactualizados.		1			
D6	Deficiente infraestructura.		1			
<b>FORTALEZAS</b>						
F2	Tasas de interés competitivas del sector.					1
F3	Conocimiento del mercado interno.				1	
F6	Implementación de estrategias eficientes de marketing.					1
F4	Buena relación con demás entidades financieras.				1	
F5	Enfoque hacia el mejoramiento continuo					1
F7	Agilidad de los trámites en la prestación de servicios.				1	
F1	Ubicación estratégica de las agencias en el centro de la ciudad.				1	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
		<b>29%</b>	<b>21%</b>		<b>29%</b>	<b>21%</b>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

**Análisis:**

La situación actual de la COAC Sol de los Andes Ltda., en cuanto a su perfil estratégico interno da como resultado: en gran debilidad un 29%, debilidad 21%, fortaleza un 29% y gran fortaleza un 21%, por lo que se puede decir que la gestión institucional es medianamente deficiente en el aprovechamiento de las fortalezas para la mitigación de las debilidades o como tal reducirlas significativamente. Entre las mayores debilidades están la falta de variedad de cartera de crédito, falta de un plan de capacitación del personal y la falta de actividades de control y seguimiento dentro de la institución, mientras que entre las fortalezas más significativas están la operación con tasas de interés competitivas en el mercado, la implementación de estrategias efectivas de Marketing y la implementación del enfoque de mejoramiento continuo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 21/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 21/11/2021

Cd.	MATRIZ DE PÉRFIL ESTRATÉGICO EXTERNO					
	Aspectos Internos	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
<b>AMENAZAS</b>						
A3	Aumento de rigidez de los órganos de control.		1			
A5	Incremento de tasas de desempleo.	1				
A2	Incremento desmedido de competidores.		1			
A7	Falta de cultura de ahorro.	1				
A1	Inestabilidad económica del país.		1			
A4	Cobertura agresiva de la competencia por el mismo sector.		1			
A6	Sobrendeudamiento de la población, afectando la capacidad de pago.	1				
<b>OPORTUNIDADES</b>						
O1	Alta demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento.					1
O3	Atracción de clientes potenciales.				1	
O2	Implementación de programas de fidelización al cliente.				1	
O5	Convenios con otras instituciones que permite dar servicios adicionales a la cooperativa.				1	
O6	Acceso a líneas de créditos con instituciones del exterior.				1	
O4	Apoyo del gobierno al Sector Económico Popular y Solidario				1	
O7	Confianza en el Sector Financiero Cooperativo.					1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
		<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>	<b>36%</b>	<b>14%</b>

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

**Análisis:**

La situación actual de la COAC Sol de los Andes Ltda., en cuanto a su perfil estratégico externo se evidencia en Gran Amenaza un 21%, Amenazas un 21%, Oportunidad un 36% y en Gran Oportunidad un 14%, de esta manera se puede observar que las oportunidades predominan frente a las amenazas, por lo que se puede decir que la gestión institucional es eficiente en el aprovechamiento de sus oportunidades para mitigar o controlar las amenazas existentes en el entorno externo de la institución. Entre las oportunidades más significativas se encuentra la alta demanda de los servicios debido al incremento del nivel de comerciantes y agricultores que necesitan financiamiento, además la existencia de confianza en el Sector Financiero Cooperativo, mientras que las amenazas más relevantes son el incremento de tasas de desempleo, la falta de cultura de ahorro por parte de la sociedad y la existencia de sobreendeudamiento de la población afectando la capacidad de pago.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

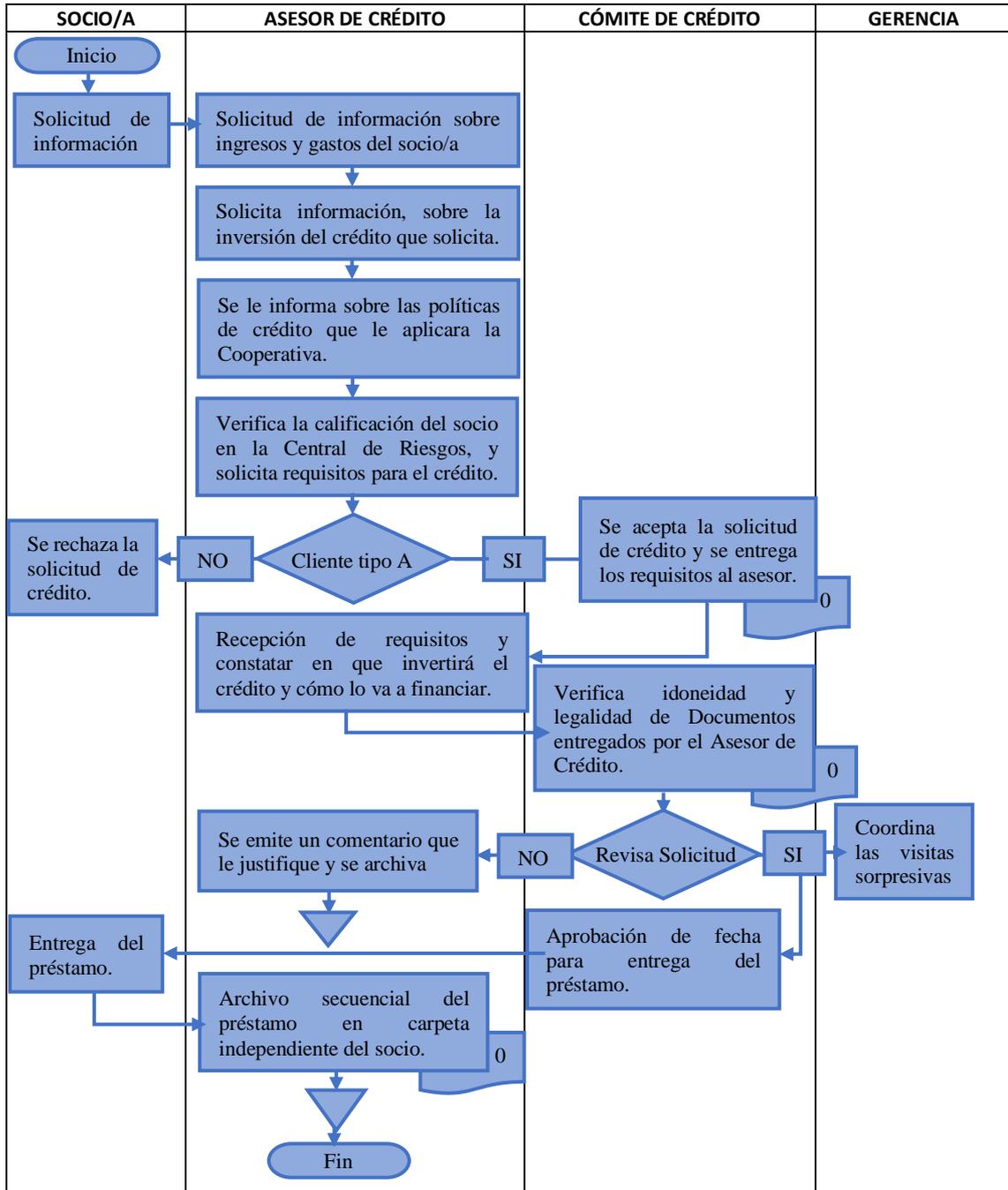
**Proceso:** Otorgamiento de créditos

<b>Procedimiento señalado por el personal</b>	<b>Procedimiento establecido en el Manual de Crédito y Cobranza.</b>	<b>Responsable</b>
1. Brindar información de los créditos al socio: requisitos, plazos, tasas, etc.	1. El socio se acerca al establecimiento a solicitar información acerca de los créditos ofertados. ✓	-Socio
2. Receptar la solicitud de información del socio.	2. El asesor de crédito se encargará de receptar la información solicitada al socio: ingresos, destino del crédito, etc. ✓	-Asesor de Crédito
3. Informar sobre las políticas de créditos aplicables al socio.	3. El asesor de crédito deberá informar las políticas del crédito que maneja la institución. ✓	-Asesor de crédito
4. Se revisa que el socio no se encuentre en la Central de riesgos.	4. Se deberá verificar el estado del socio en el sistema de Central de riesgos, para decidir si se otorga el crédito. ✓	-Asesor de crédito
5. Se realiza un análisis a la capacidad de pago del socio.	5. Una vez revisada la calificación del socio, se procede a realiza un análisis de crédito y posterior se le solicita una serie de requisitos para formalizar la operación. ✓	-Asesor de crédito.
6. Se recepta los requisitos solicitados al socio.	6. El asesor de crédito deberá receptar los requisitos solicitados a la parte interesada verificando que no falta ningún documento. ✓	-Asesor de crédito
7. La documentación es analizada por el Comité de crédito para la aprobación del crédito.	7. El comité de crédito está en la potestad de realizar un análisis exhaustivo de la documentación entregada por el socio con el fin de verificar que la información sea legar y no existan ninguna alteración a los documentos. ✓	-Comité de crédito.
8. El Comité de crédito rechaza o aprueba la solicitud del crédito.	8. Confirmada la información y su legalidad el comité de crédito deberá aprobar o rechazar la solicitud de crédito. En el caso de aprobación deberá establecer una fecha para la firma del pagare que es el documento en el cual se sustenta el contrato del préstamo. ✓	-Comité de crédito.
9. Firmado el pagare, se realiza visita domiciliaria al socio.	9. Una vez aprobada la solicitud del crédito del socio, el comité de crédito con aprobación de la gerencia deberá coordinar una visita al domicilio del socio para una verificación física general. ✓	-Comité de crédito y gerencia.
10. Se archiva la documentación del crédito en el portafolio correspondiente.	10. Al finalizar el proceso de concesión de crédito, es de vital importancia conservar los documentos en un lugar confidencial y custodiado por el personal pertinente, el archivo se lo realizara por personal autorizado. ✓	-Asesor de crédito.

✓= Verificado

<b>Elaborado por: ERCS</b>	<b>Fecha: 22/11/2021</b>
<b>Revisado por: FRSE</b>	<b>Fecha: 22/11/2021</b>

**Flujograma:** Proceso otorgamiento de crédito



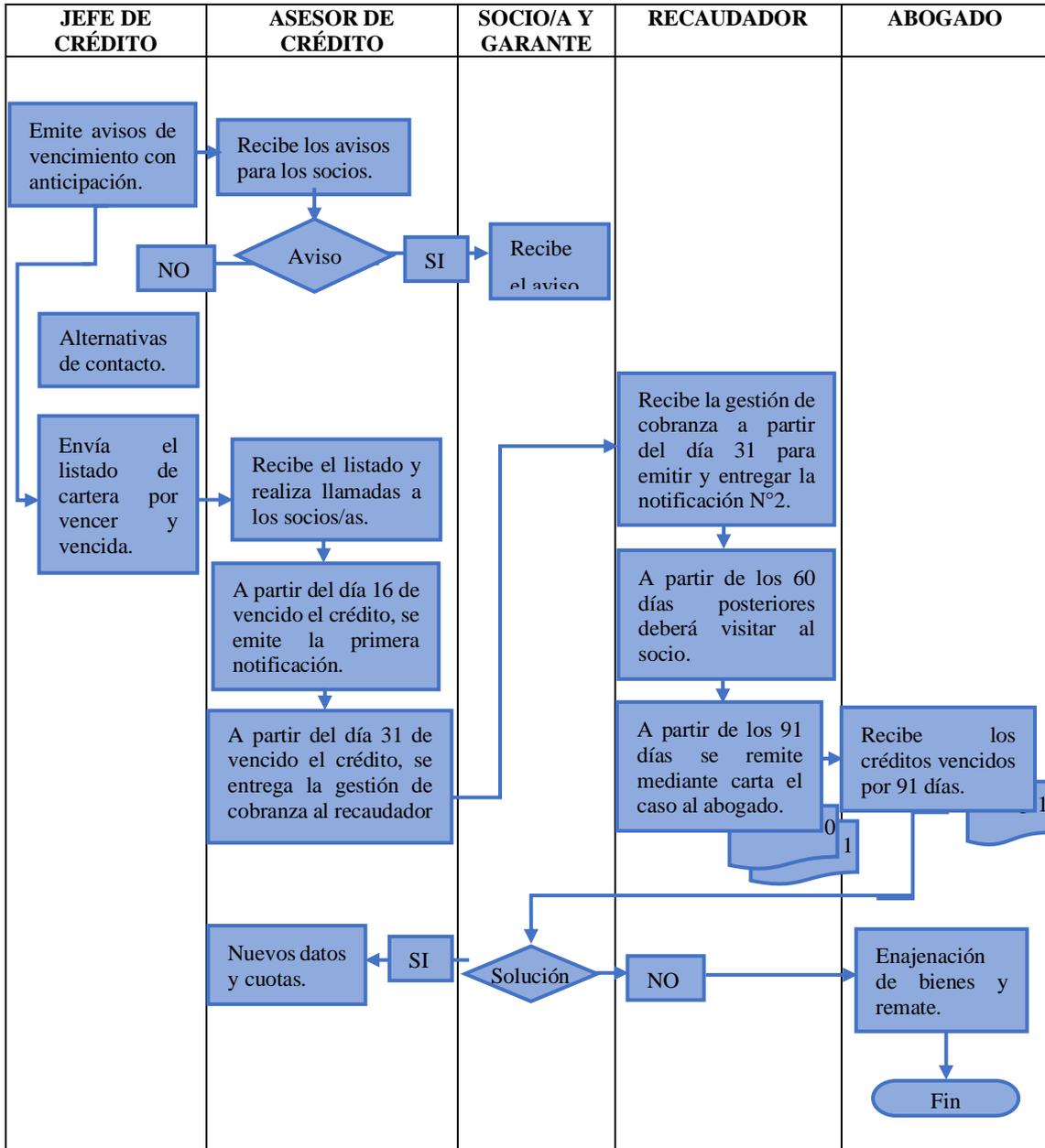
Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

**Proceso:** Cobranza de cartera vencida

Procedimiento señalado por el personal	Procedimiento establecido en el Manual de Crédito y Cobranza.	Responsable
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción del informe de cartera en mora.</li> <li>2. Notificar al socio sobre el atraso de la cuota de pago.</li> <li>3. Se analiza los socios que mantienen créditos por vencer o vencidos para la gestión de recuperación de cartera.</li> <li>4. Primera Notificación al socio y garante.</li> <li>5. Segunda notificación en el domicilio del socio.</li> <li>6. Al día 60 de incumplimiento se realiza la Visita domiciliaria al socio.</li> <li>7. Al día 91 de incumplimiento se realizará una carta con el abogado.</li> <li>8. Detalle de intereses por mora al socio y renegociaciones en caso de ser solicitadas.</li> <li>9. Si no hay respuesta por parte del socio se procede a embargar los bienes del socio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe del departamento de crédito deberá realizar un informe completo que contenga el listado de socios que han incumplido la fecha de pago con la respectiva información: días de atraso, mora, tipos de crédito. Este documento será emitido al asesor de crédito para que realice la gestión de cobranza necesaria para el caso. ✓</li> <li>2. El asesor de crédito deberá revisar el informe emitido por el departamento de crédito y deberá hacer llegar la notificación al socio para que proceda al pago. ✓</li> <li>3. El jefe del departamento de crédito debe revisar periódicamente los listados de Cartera por vencer y vencida con el propósito de ejecutar el proceso de gestión de cartera vencida por diferentes medios como: mensajes, llamadas, correos, etc. ✓</li> <li>4. Emitido el aviso de los créditos en mora y sin que exista respuesta por parte del socio, el asesor del crédito realizara la primera notificación donde debe proceder al aviso por diversos medios al socio y adicionalmente al garante del crédito. ✓</li> <li>5. Sin respuesta a la primera notificación se procede a una segunda notificación donde es responsabilidad del Recaudador-Cobrador hacer llegar en el domicilio del socio los documentos pertinentes por incumplimiento de pago. ✓</li> <li>6. Al día 60 del incumplimiento de pago es deber del Recaudador-cobrador designado dar seguimiento al socio en su domicilio. ✓</li> <li>7. Al día 91 del incumplimiento de pago se iniciará un proceso legal mediante carta con el abogado de la institución la documentación realizada se archiva en el expediente de crédito del socio. ✓</li> <li>8. Cuando el socio de acerque a la cancelación de su deuda se emitirán las respectivas cedulas que contendrán los intereses por mora, recargos del abogado y establecimiento de nuevas cuotas de pago de ser el caso. ✓</li> <li>9. En el caso de no recibir respuesta por parte del socio, la institución enmarcada en la ley procederá a realizar el embargo de bienes y posterior su remate. ✓</li> </ol>	<p>-Jefe de crédito.</p> <p>-Asesor de Crédito</p> <p>-Jefe de crédito/Asesor de crédito</p> <p>-Asesor de crédito</p> <p>-Asesor de crédito/Recaudador.</p> <p>-Recaudador -Abogado</p> <p>-Asesor de crédito</p> <p>-Abogado y asesor de crédito.</p>

✓= Verificado

**Flujograma:** Proceso de cobro de cartera vencida.



Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

**Análisis:**

Mediante la descripción de los procesos internos claves relacionados a la colocación de recursos mediante créditos: ordinarios, de consumo, comerciales, grupales, estudiantiles y microcréditos así como el proceso de recuperación de cartera, que se realizó en base a las políticas y procedimientos plasmados en el manual de créditos y cobranzas de la institución y la observación directa se concluye que el personal operativo: asesores de crédito y recaudadores-cobradores cumplen satisfactoriamente con los dispuesto en el manual interno anteriormente señalado esto es debido a los estímulos e incentivos que reciben por parte de los directivos.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

INDICADOR	TIPO	OBJETIVO	FÓRMULA	CÁLCULO	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN
<b>Nivel de satisfacción de los socios</b>	Eficiencia	Brindar un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa.	No. de quejas resueltas / Total número de quejas recibidas.	$\frac{30}{30} * 100\%$ = 100%	Anual	Durante el período 2019 la institución ha recibido 30 quejas de sus socios y clientes por diversos motivos y todas fueron atendidas y solucionadas.
<b>Atención al cliente</b>	Eficiencia	Extender los servicios de la institución mediante la implementación de 2 puntos de atención al cliente.	Cobertura alcanzada / Cobertura requerida.	$\frac{2}{2} * 100\%$ = 100%	Anual	Se evidencia el cumplimiento de un 100% de cobertura de nuevos puntos de atención a nivel Nacional.
<b>Conocimiento de la filosofía organizacional</b>	Eficiencia	Incluir la filosofía organizacional en las actividades diarias del personal que labora en la institución.	No. de empleados que conocen la misión / Total de empleados.	$\frac{7}{18} * 100\%$ = 39%	Anual	Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce la misión de la cooperativa y el 61% la desconoce. <b>D</b>
			No. de empleados que conocen la visión / Total de empleados.	$\frac{7}{18} * 100\%$ = 39%	Anual	Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce la visión de la cooperativa y el 61% la desconoce. <b>D</b>
			No. de empleados que conocen los valores institucionales / Total de empleados.	$\frac{7}{18} * 100\%$ = 39%	Anual	Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce los valores de la cooperativa y el 61% los desconoce. <b>D</b>

Elaborado por: <b>FRCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

<b>Crecimiento y Rentabilidad</b>	Eficacia	Incrementar la captación de recursos: ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.	No. de ahorros a la vista mantenidos en el período/ Número de ahorros a la vista esperados en el período	$\frac{356}{400} * 100\%$ = 89%		Durante el período 2019 la captación de ahorros a la vista fue del 89% frente al objetivo esperado. <b>D</b>
			No. de pólizas mantenidas/ No. de pólizas esperadas	$\frac{630}{550} * 100\%$ = 115%	Anual	Se cumple con el objetivo de incrementar las captaciones de depósitos a plazo fijo debido a que durante el período 2019 se incrementó un 15% adicional a los resultados esperados.
<b>Colocación de cartera de crédito.</b>	Eficacia	Incrementar la cartera de crédito colocada en el mercado.	No. de créditos de consumo concedidos en el período / No. de créditos de consumo requeridos en el período.	$\frac{200}{220} * 100\%$ = 91%	Anual	La institución durante el período 2019 colocó un 91% de créditos de consumo requeridos en el mercado.
			No. de créditos comerciales concedidos en el período / No. de créditos comerciales requeridos en el período	$\frac{110}{120} * 100\%$ = 92%		La institución durante el período 2019 colocó un 92% de créditos comerciales lo que refleja la acogida de este tipo de crédito por los socios/clientes.

Elaborado por: <b>FRCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

			No. de créditos grupales concedidos en el período / No. de créditos grupales requeridos en el período	$\frac{20}{30} * 100\% = 67\%$		La institución durante el período 2019 colocó un 67% de créditos grupales.
			No. de créditos estudiantiles concedidos en el período / No. de créditos estudiantiles requeridos en el período	$\frac{12}{20} * 100\% = 60\%$		La institución durante el período 2019 colocó un 60% de créditos estudiantiles evidenciándose una baja aceptación de este tipo de crédito en el mercado.
			No. de microcréditos concedidos en el período / No. de microcréditos requeridos en el período	$\frac{1145}{1110} * 100\% = 103\%$		La institución durante el período 2019 colocó un 103% de microcréditos, evidenciándose la aceptación de este tipo de crédito en el mercado.
<b>Índice de morosidad de cartera</b>	Economía	Mantener un índice de morosidad menor al 5%	(Porcentaje ejecutado * porcentaje planificado) / Porcentaje planificado	$\frac{8,42\% * 5\%}{5\%} = 8,42\%$	Mensual	La institución durante el periodo 2019 alcanzó un índice de morosidad del 8,42% frente al 5% planificado, es decir tuvo una deficiente gestión de cobro de cartera vencida. <b>D</b>
<b>Código de ética</b>	Ética	Evidenciar que las actividades diarias del personal están basadas en el código de ética.	No. de empleados que conocen el código de ética/ Total # de empleados.	$\frac{12}{18} * 100\% = 67\%$	Anual	El 67% de empleados conocen el código de ética, mientras que el 33% desconoce la existencia del código de ética.

<b>Elaborado por:</b> <b>FRCS</b>	<b>Fecha:</b> 22/11/2021
<b>Revisado por:</b> <b>FRSE</b>	<b>Fecha:</b> 22/11/2021

<b>Estímulos y sanciones.</b>	Ética	Estimular al personal por el logro de objetivos y metas.	No. de empleados estimulados/Total de empleados.	$\frac{2}{18} * 100\% = 11\%$	Mensual	Solo el 11% del personal ha sido estimulado durante el año 2019.
		Sancionar al personal por el acometimiento de faltas y errores.	No. de empleados sancionados/Total de empleados.	$\frac{4}{18} * 100\% = 22\%$	Mensual	Cuatro de los miembros del personal fueron sancionados en el año 2019 es decir el 22% debido al acometimiento de faltas en el desarrollo de sus actividades asignadas.
<b>Inserción laboral de personas con discapacidad</b>	Equidad	Contratar el 10% de personal con discapacidad con respecto al total del personal.	(Porcentaje ejecutado * Porcentaje planificado) / Porcentaje planificado	$\frac{11\% * 10\%}{10\%} = 11\%$	Anual	La institución tuvo un 11% de inserción laboral de personas con discapacidad, cumpliendo con el porcentaje del 10% que estipula la ley.
<b>Equidad de género</b>	Equidad	Contratar el mismo número de hombres y mujeres basándose en el nivel de capacidad, experiencia y perfil profesional.	No. de mujeres que laboran en la institución / Total de empleados.	$\frac{7}{18} * 100\% = 39\%$	Mensual	La cooperativa no promueve la equidad de género, debido a que del total de empleados tan solo el 39% son mujeres mientras que el otro 61% son hombres. <b>D</b>
<b>Ahorro de consumo eléctrico.</b>	Ecología	Reducir el consumo de energía eléctrica en un 5% mediante la implementación iluminación LED.	(Porcentaje de ahorro realizado * porcentaje de ahorro planificado) / Porcentaje de ahorro planificado	$\frac{8\% * 5\%}{5\%} = 8\%$	Mensual	La institución cumplió con el objetivo de lograr un ahorro de consumo de energía eléctrica del 5%, debido a que durante el periodo 2019 el ahorro fue del 8%.

**D= Debilidad**

Elaborado por: <b>FRCS</b>	Fecha: 22/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 22/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> CCI 1/25
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no evalúa el desempeño laboral de sus empleados.
<b>Criterio:</b>  El desarrollo y crecimiento de una organización depende principalmente de su Talento Humano por esta razón es fundamental que una entidad realice periódicamente la evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores con el objetivo de conocer su contribución en el cumplimiento de los objetivos planteados.
<b>Causa:</b>  Entre las causas del hallazgo detectado se puede mencionar las siguientes: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Falta de organización en el Departamento de Talento Humano de la institución.</li><li>○ Falta de capacitación en materia de Recursos Humanos.</li><li>○ Falta de implementación de normas o políticas internas enmarcadas en la administración del Talento Humano.</li></ul>
<b>Efecto:</b>  El no aplicar evaluaciones de desempeño laboral se traduce a desconocimiento de los niveles de eficiencia y eficacia con los que los empleados realizan sus actividades diarias, desmotivación y conflictos entre empleados, existe falta de compromiso con la institución.
<b>Conclusión</b>  La cooperativa no realiza procesos de evaluación al desempeño laboral debido a que no cuenta con un sistema de evaluación o políticas internas que sustenten la realización de esta actividad considerada importante para la Gestión del Talento humano.
<b>Recomendación:</b>  Al jefe de Talento Humano se le recomienda diseñar e implementar un Sistema de evaluación de desempeño que contenga los indicadores, actividades, competencias, aptitudes y habilidades necesarias para la evaluación de cada puesto de trabajo, este proceso permitirá conocer la contribución de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos planteados, la productividad del capital humano y ayudar al desarrollo personal de cada miembro de la COAC.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <b>CCI 1/25</b>
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes Ltda., no ha socializado la misión y visión institucional con los empleados.
<b>Criterio:</b>  La misión y visión de una organización juegan un papel imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos debido a esto es importante que todos los empleados conozcan estos elementos que conforman la cultura organizacional.
<b>Causa:</b>  El desconocimiento de la cultura organizacional se debe a falta de una buena comunicación interna entre los niveles organizativos, además de una deficiente gestión por parte del departamento de Talento Humano debido que en el proceso de contratación e inducción de personal se debe brindar una charla sobre el conocimiento de la entidad para que el personal nuevo conozca el propósito de la institución.
<b>Efecto:</b>  No se obtendrán los resultados esperados por la COAC debido a la falta de compromiso de parte de los empleados con la organización.
<b>Conclusión</b>  La socialización de la misión, visión y objetivos que persigue la organización es importante para que enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección en común, y sobre todo asegurar el cumplimiento de objetivos previstos en los planes institucionales.
<b>Recomendación:</b>  Al Departamento de Talento Humano se le recomienda socializar con todo el personal la misión y visión de la institución para que tengan conocimiento de la razón de ser de la organización y los objetivos que persigue a corto y largo plazo.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> CCI 2/25
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes Ltda., no cuenta con un orgánico funcional.
<b>Criterio:</b>  El código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 Estructura organizativa en su primer párrafo menciona: <i>“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”....</i>
<b>Causa:</b>  Falta de conocimiento de la importancia del diseño de un orgánico funcional para la gestión administrativa de la institución.
<b>Efecto:</b>  La falta de un orgánico funcional provoca una descoordinación en las actividades a ejecutarse en cada nivel organizativo, desorientación de los empleados en sus funciones, desconocimiento de su posición dentro de la organización.
<b>Conclusión</b>  El diseño de un orgánico funcional es un pilar fundamental en una organización debido a que da a conocer la línea y dependencia de mando también establece responsabilidades y una descripción detallada de las funciones de cada uno de los empleados que constan en la estructura, es decir, de cada puesto de trabajo plasmado en esta estructura.
<b>Recomendación:</b>  A la Alta Gerencia y jefe de Talento Humano se les recomienda diseñar una estructura orgánico funcional para una adecuada coordinación de funciones y actividades de cada área o departamento de la institución, esta herramienta de gestión ayudará a establecer con claridad las funciones de cada puesto de trabajo y por ende sus responsabilidades según su posición en la estructura diseñada.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> CCI 2/25
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes Ltda., no cuenta con un manual de clasificación de puestos.
<b>Criterio:</b>  Para que una organización cumpla satisfactoriamente con sus objetivos previstos es necesario que cuente con un personal altamente competitivo, este factor se logra mediante la implementación de técnicas modernas para la gestión de Talento humano, de esta manera, el diseño de un manual de clasificación de puestos es acertado para que la COAC defina de manera clara las tareas y actividades que se involucran en determinado puesto de trabajo.
<b>Causa:</b>  Falta de capacitación en el área de Recursos humanos para el desarrollo y adaptación de herramientas básicas para la gestión adecuada del Capital humano de la organización.
<b>Efecto:</b>  La inexistencia de un manual de clasificación de puestos interfiere en el incumplimiento de responsabilidades en cada puesto de trabajo, falta de conocimiento de las tareas específicas de cada empleado, conflictos entre el personal por duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos por una tarea mal realizada.
<b>Conclusión</b>  Un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos es una herramienta valiosa para la gestión de talento humano de toda organización debido a que permite el diseño de puestos según los requerimientos específicos de cada entidad, establecimiento de responsabilidades, descripción de tareas, desarrollo de carrera, entre otras variables.
<b>Recomendación:</b>  Al departamento de Talento Humano se le recomienda diseñar e implementar un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos para ser utilizado como una herramienta de soporte administrativo que permita la determinación de cargas de trabajo mediante la descripción de principales actividades que deberán ser realizadas en cada puesto de trabajo definido en la estructura organizativa de la institución.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">CCI 5/25</span>
<b>Condición:</b>
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los andes Ltda., no cuenta con un mapa de calor para la administración de riesgos.
<b>Criterio:</b>
La ley orgánica de economía popular y solidaria en su Art. 92., establece que: <i>- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito (...) deberán realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.</i>
<b>Causa:</b>
Desconocimiento de las herramientas para la gestión del riesgo.
<b>Efecto:</b>
No medir la probabilidad de ocurrencia, la frecuencia y el impacto de los riesgos afecta en el desenvolvimiento de la institución, no se conoce los riesgos prioritarios sobre los cuales actuar, se corre el riesgo de perder tiempo y dinero.
<b>Conclusión</b>
En el proceso de administración del riesgo las entidades podrán establecer los mecanismos para la identificación de eventos en este sentido, el mapa de riesgos también conocido como mapa de calor es una herramienta crítica en la gestión del riesgo, muestra de forma gráfica el grado de impacto de un evento y su probabilidad de ocurrencia, el conocer estas variables permite que la institución cuente con un plan de acción con las estrategias a seguir en caso de que los eventos identificados se materializan.
<b>Recomendación:</b>
Al jefe del Departamento de riesgos junto con la Gerencia se le recomienda el diseño y la implementación de un mapa de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia y la frecuencia de los riesgos que interfieren de forma directa e indirecta en los diferentes procesos, actividades u operaciones que realiza la institución, mediante este análisis de riesgos se podrán construir alternativas de solución para los riesgos identificados.

Elaborado por: <span style="color: red; font-weight: bold;">ERCS</span>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <span style="color: red; font-weight: bold;">FRSE</span>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> CCI 11/25
<b>Condición:</b>
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no evalúa el riesgo operativo.
<b>Criterio:</b>
En la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 emitida por la SEPS en la Sección III establece: <i>Artículo 4.- Administración de Riesgo Operativo: En el marco de la administración integral y control de riesgos, las entidades y la Corporación incluirán la metodología y los procedimientos para gestionar el riesgo operativo como un riesgo específico, al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus actividades y operaciones.</i>
<b>Causa:</b>
Desconocimiento de las normas emitidas por el órgano de control SEPS para la administración del riesgo, además la institución no evalúa periódicamente la eficiencia de los procesos que efectúa cada departamento.
<b>Efecto:</b>
Al no evaluar los procesos la institución no puede conocer el rendimiento de sus procesos internos y externos y por lo tanto no se conoce el desempeño de la cooperativa.
<b>Conclusión</b>
La institución no evalúa al riesgo operativo como un riesgo específico y potencial, la administración del riesgo operativo disminuye la posibilidad de que se produzcan pérdidas por motivo de que se presenten fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y demás eventos externos.
<b>Recomendación:</b>
Al Departamento de Riesgo se le recomienda que en el proceso de control de riesgo tome en consideración al riesgo operativo debe para lo cual deben Proponer políticas para la gestión del riesgo operativo e identificar los principales riesgos operativos afrontados por la entidad, estableciendo cuando ello sea posible, adecuados niveles de tolerancia; el fin principal es el minimizar los problemas o falencias que puedan afectar el desenvolvimiento operativo de la institución.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <b>CCI 14/25</b>
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no cuenta con un plan de mitigación de riesgos.
<b>Criterio:</b>  Las Normas de Control Interno 300-02 Plan de mitigación de riesgos establece: “ <i>Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, 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</i> ”.
<b>Causa:</b>  Desconocimiento de las normas de control interno sobre el establecimiento de un plan de mitigación de riesgos, además falta de capacitación en materia de administración de riesgos.
<b>Efecto:</b>  No contar con un plan de mitigación que contenga estrategias para reducir la probabilidad de ocurrencia de determinados riesgos y su impacto pueden ocasionar pérdidas, errores, fallos en el proceso de toma de decisiones.
<b>Conclusión</b>  La institución incumple con la norma de control interno 300-02 Plan de mitigación de riesgos debido a que no existe un plan de mitigación que contenga estrategias definidas por la cooperativa para reducir la exposición al riesgo o a su vez se mantenga al límite de los niveles de aceptación de riesgo establecidos por la cooperativa.
<b>Recomendación:</b>  Se le recomienda a la Alta Gerencia diseñar un plan de mitigación de riesgos institucional que contenga un conjunto de estrategias y actividades diseñadas exclusivamente para la identificación, valoración y análisis de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución y que interfieran en el logro de los objetivos previstos en los planes estratégicos y operativos.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <b>CCI 17/25</b>
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no aplica controles a la gestión de cobranzas de cartera vencida.
<b>Criterio:</b>  Según la Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales en su sección VII establece Art. 21.- Lineamientos para la administración de riesgos: (..) <i>la administración del riesgo estará orientada al monitoreo de límites relacionados a: numeral b: “Morosidad: Deberán establecer límites para gestionar la morosidad de su cartera de crédito (...), se deberán ejecutar acciones que permitan controlar el deterioro identificado, tales como realizar visitas o llamadas a los socios deudores, revisión de los procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos.</i>
<b>Causa:</b>  Falta de conocimiento de la normativa vigente para el control de riesgos, falta de compromiso por parte de los asesores de crédito, falta de capacitación del personal encargado, no existe un sistema de gestión de cobranzas.
<b>Efecto:</b>  La falta de controles permanentes a la gestión de cobranzas de cartera de crédito vencida incrementa la probabilidad que el índice de morosidad no sea controlado oportunamente y por lo tanto crezca, esta situación puede tener un alto impacto negativo en la rentabilidad, solvencia y sostenibilidad de la institución en el mercado financiero.
<b>Conclusión</b>  La institución debe asegurar que el proceso de cobro de cartera de crédito vencida sea óptimo debido a que la cartera de crédito es el activo que mayor peso tiene en la estructura financiera de la entidad, además se debe asegurar que existan controles que permitan detectar alguna desviación de las políticas o lineamientos establecidos en el manual de crédito y cobranza que posee la institución.
<b>Recomendación:</b>  Se le recomienda a la Alta Gerencia junto los jefes de agencias diseñar e implementar un modelo de gestión de cobranzas que contenga procedimientos para facilitar el cobro de aquellos créditos que se encuentran en la cartera vencida y repercuten en la rentabilidad de la institución.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> CCI 20/25
<b>Condición:</b>  La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., tiene un canal de comunicación interna insatisfactorio.
<b>Criterio:</b>  Las Normas de Control Interno en su norma 500-02 Canales de comunicación abiertos, señala: <i>“Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución”</i> .
<b>Causa:</b>  Deficiente gestión de liderazgo por parte de las áreas directivas, inconformidad con el clima laboral, no existen actividades de retroalimentación, además no existen los equipos tecnológicos suficientes para que el canal de comunicación sea apropiado.
<b>Efecto:</b>  Una deficiente comunicación interna provoca una disminución de productividad de los niveles operativos, existe desorientación, problemas entre departamentos, atrasos de información para la toma de decisiones.
<b>Conclusión</b>  La institución incumple la norma de control interno 500-02 referida a el establecimiento de canales de comunicación abiertos, una buena comunicación interna es imprescindible para impulsar la productividad y motivación en los trabajadores mediante la implementación de un plan de comunicación permitirá definir vías de comunicación abiertas, fiables, y oportunas entre directivos y empleados.
<b>Recomendación:</b>  Se le recomienda a la Alta Gerencia y Consejo de Administración diseñar e implementar un plan de comunicación que permita la transmisión de mensajes y acontecimientos que surgen en la institución, además permitirá establecer líneas de comunicación abiertas entre los empleados, la gerencia y los diferentes departamentos de la institución.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">CCI 23/25</span>
<b>Condición:</b> La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no ha evaluado el Sistema de Control Interno institucional.
<b>Criterio:</b> La alta gerencia es la encargada de establecer y mantener un sistema efectivo de control interno, mientras que el área de auditoría interna tiene como deber supervisar que los controles establecidos aporten seguridad razonable en cuanto a políticas, procesos, actividades y procedimientos con los que garanticen la eficiencia y eficacia de los procesos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de requerimientos legales. En cumplimiento a las Normas de Control Interno 600-02 Evaluaciones periódicas menciona: <i>“Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos”</i>
<b>Causa:</b> No están bien definidas las responsabilidades de la alta gerencia y consejo administrativo de la institución, ineficiencia en la delegación de especialistas con conocimientos en la evaluación y supervisión del sistema de control interno e inconformidad con el clima laboral dificultan el mejoramiento continuo del sistema de control interno.
<b>Efecto:</b> El no llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno, provoca no exista una veracidad de la información presentada, sobre las procesos y políticas internas, esto consecuentemente lleva a una ineffectividad de la función de auditoría interna dentro de la institución.
<b>Conclusión</b> La evaluación de sistema de control interno es clave para el correcto desenvolvimiento de la institución es deber de la Gerencia y Auditoría interna velar por mantener controles efectivos que garanticen que todas las actividades, procesos y procedimientos ejecutados en la entidad estén enfocadas al cumplimiento de objetivos, por lo tanto una evaluación periódica del sistema de control interno permitirá que se lleve a cabo los adecuados controles, monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos.
<b>Recomendación:</b> Se le recomienda a la Alta Gerencia junto con el Auditor interno aplicar una evaluación al Sistema de Control Interno de la institución, este examen deberá implicar un análisis exhaustivo a la efectividad de los controles internos con el fin de detectar a tiempo posibles riesgos que puedan llegar afectar la productividad de la institución.

Elaborado por: <span style="color: red; font-weight: bold;">ERCS</span>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <span style="color: red; font-weight: bold;">FRSE</span>	Fecha: 24/11/2021

<b>Referencia Hallazgo:</b> <b>CCI 23/25</b>
<b>Condición:</b>
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., no ha evaluado la efectividad de sus manuales internos.
<b>Criterio:</b>
En cumplimiento a las Normas de Control Interno 04-03 Políticas y manuales de procedimientos, acerca del manual de control interno, menciona: <i>“Este documento será aprobado por la máxima autoridad y deberá actualizarse permanentemente, a fin de que todo el proceso legal, administrativo y financiero que debe seguirse en este tipo de operaciones sea aplicado en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes”.</i>
<b>Causa:</b>
Falta de actividades de supervisión por parte de la Gerencia y del jefe de talento humano para verificar que los empleados aplican correctamente las políticas y lineamientos en la ejecución de sus funciones. El departamento de talento humano no revisa la actualización de los manuales y políticas internas.
<b>Efecto:</b>
Errores en la ejecución de procesos que pueden afectar el desempeño de la institución.
<b>Conclusión</b>
La institución no realiza controles a la aplicación de políticas y normas establecidas por la institución para la ejecución de actividades y procesos en cada área o departamento ocasionado la probabilidad de ocurrencia de errores en los procesos, además los manuales se encuentran desactualizados.
<b>Recomendación:</b>
Se le recomienda a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración aplicar evaluaciones periódicas a la efectividad de los manuales internos: manual de funciones, manual de procedimientos, manual de créditos y cobranzas, manual de control interno, etc., la evaluación debe consistir en la verificación de la aplicación y uso de los manuales y sobre todo que estos estén actualizados debido a los cambios constantes que existen en el entorno interno y externo de la cooperativa.

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

**FASE III:  
COMUNICACIÓN  
DE RESULTADOS**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>				
Emitir el informe final de auditoría de gestión mediante el sustento de los hallazgos detectados durante el examen realizado a la institución para contribuir con una herramienta de gestión para la toma de decisiones.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plasmar los resultados obtenidos en el desarrollo de las fases de auditoría de gestión.</li> <li>Elaborar el informe de auditoría de gestión mediante la construcción de conclusiones y recomendaciones de los hallazgos obtenidos en la ejecución del proceso de auditoría.</li> </ul>				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESP.	OBSERVACIÓN
<b>FORMALIDADES</b>				
1	Notifique el cierre de auditoría.	NCA	ERCS	
2	Elabore la convocatoria para la lectura del informe de auditoría de gestión.	CLI	ERCS	
3	Elabore el informe final de auditoría.	IFA	ERCS	
4	Redacte el acta de lectura del informe de auditoría	ALIA	ERCS	

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 24/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 24/11/2021

Riobamba, 25 de noviembre del 2021.

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-.

De nuestra Consideración:

Se ha realizado la Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes Ltda.”, ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2019, los datos e información que se han tenido en cuenta a lo largo de la ejecución del proceso de auditoría se han desglosado con alerta y retención, según las Normas Generales de Control Interno y según las disposiciones legales y administrativas, las estrategias, pruebas, procedimientos y otros sistemas especializados que se han considerado esenciales para la revisión.

Agradecemos toda la colaboración prestada durante el tiempo que duró el examen, e igualmente exigimos que se trate con seriedad el informe final de auditoría, el cual contiene los resultados obtenidos en función del examen realizado, incluyendo las observaciones, conclusiones y sugerencias por separado, que sin duda serán de utilidad para la Alta Gerencia.

Atentamente,

---

Ing. Alexandra Procel  
**Jefe de Equipo**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 25/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 25/11/2021



**COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019  
CONVOCATORIA DE LECTURA DE INFORME**

**CLI  
1/1**

Oficio No. 003 – WAC – 2021

Riobamba, 26 de noviembre del 2021.

Lcdo.

Edwin Maza

**GERENTE GENERAL COAC SOL DE LOS ANDES LTDA.**

Presente-.

De nuestra Consideración:

Me mantengo deferentemente en contacto con ustedes, esperando que todo les resulte de lo más satisfactorio en sus obligaciones. De la firma AUDITORES Y CONSULTORES "WENS", me permito informarles que el día lunes 29 de noviembre del presente año a las 8:00 am, en las instalaciones del COAC "Sol de los Andes Ltda.", se continuará con la lectura del informe de tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES LTDA., PERIODO 2019.

Para lo cual se menciona la participación de los directores de rango, jefes de departamento, personal administrativo y demás personas investidas en los mismos que son esenciales para la organización analizada.

Atentamente,

---

Ing. Alexandra Procel  
**Jefe de Equipo**

Elaborado por: <b>ERCS</b>	Fecha: 26/11/2021
Revisado por: <b>FRSE</b>	Fecha: 26/11/2021

Riobamba, 29 de noviembre del 2021.

Lcdo. Edwin Maza

**GERENTE GENERAL**

**Asunto:**

Auditoría de gestión Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., período 2019.

Estimado Gerente General:

En respuesta a la solicitud de nuestros servicios profesionales y agradeciendo la acogida recibida, le presentamos el informe final de auditoría de gestión a la COAC Sol de los Andes Ltda., período 2019. En el presente documento como anexo consta un listado detallado de las observaciones relevantes detectadas en el examen. El proceso de evaluación se realizó en 20 días durante los cuales su personal aportó diligentemente la documentación requerida por el equipo auditor. Para presentar los resultados de forma ordenada, se ha integrado la presentación según los siguientes puntos principales:

**Introducción y antecedentes:**

La COAC Sol de los Andes Ltda., es una institución financiera de personería jurídica de carácter privado regulada y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se dedica a ofrecer servicios financieros a los sectores rural y urbano de la ciudad y provincia, entre ellos: inversión, ahorro, créditos y microcréditos, pertenece al segmento 4 del Sector Financiero Popular y Solidario, posee un total de activos de \$ 5,025,558.71, pasivos \$ 4,495,146.50, patrimonio \$ 530,412.21 e ingresos de \$ 691,958.05 con corte a diciembre del 2019.

**Finalidad:**

El fin principal de esta evaluación es valorar si el funcionamiento de la institución garantiza la eficiencia y eficacia de su gestión para aumentar su competitividad y a largo plazo su permanencia en el mercado financiero.

**Metodología:**

La evaluación del entorno organizacional se realizará con la ayuda de una lista de control (Check-list) que consta de una serie de documentos a verificar, cuestionario de Control interno utilizando el modelo del COSO II, análisis situacional mediante la matriz FODA, análisis de los procesos

internos de crédito claves y la aplicación de indicadores de Gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el período 2019.

Se utilizó los instrumentos de recolección como:

- ✓ Entrevista
- ✓ Encuesta
- ✓ Cuestionario CCI

Una vez procesada la información se procedió a la interpretación de los resultados.

#### **Alcance:**

El examen se realizará de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, Normas Generales de Control Interno, y demás normas que regulan el ejercicio de auditoría, realizando una Auditoría de Gestión a la institución como conjunto y enfocándose en la validación de sus operaciones y procedimientos en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

#### **Apreciación de hechos relevantes**

### **HALLAZGOS**

#### **NO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

#### **Conclusión:**

La cooperativa no realiza procesos de evaluación al desempeño laboral debido a que no cuenta con un sistema de evaluación o políticas internas que sustenten la realización de esta actividad considerada importante para la Gestión del Talento humano.

#### **Recomendación:**

Al jefe de Talento Humano se le recomienda diseñar e implementar un Sistema de evaluación de desempeño que contenga los indicadores, actividades, competencias, aptitudes y habilidades necesarias para la evaluación de cada puesto de trabajo, este proceso permitirá conocer la contribución de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos planteados, la productividad del capital humano y ayudar al desarrollo personal de cada miembro de la COAC.

## **FALTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL CON TODOS LOS EMPLEADOS**

### **Conclusión:**

La socialización de la misión, visión y objetivos que persigue la organización es importante para que enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección en común, y sobre todo asegurar el cumplimiento de objetivos previstos en los planes institucionales.

### **Recomendación:**

Al Departamento de Talento Humano se le recomienda socializar con todo el personal la misión y visión de la institución para que tengan conocimiento de la razón de ser de la organización y los objetivos que persigue a corto y largo plazo.

## **NO EXISTE UN ORGÁNICO FUNCIONAL**

### **Conclusión:**

El diseño de un orgánico funcional es un pilar fundamental en una organización debido a que da a conocer la línea y dependencia de mando también establece responsabilidades y una descripción detallada de las funciones de cada uno de los empleados que constan en la estructura, es decir, de cada puesto de trabajo plasmado en esta estructura.

### **Recomendación:**

A la Alta Gerencia y jefe de Talento Humano se les recomienda diseñar una estructura orgánico funcional para una adecuada coordinación de funciones y actividades de cada área o departamento de la institución, esta herramienta de gestión ayudará a establecer con claridad las funciones de cada puesto de trabajo y por ende sus responsabilidades según su posición en la estructura diseñada.

## **NO EXISTE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

### **Conclusión:**

Un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos es una herramienta valiosa para la gestión de talento humano de toda organización debido a que permite el diseño de puestos según los requerimientos específicos de cada entidad, establecimiento de responsabilidades, descripción de tareas, desarrollo de carrera, entre otras variables.

**Recomendación:**

Al departamento de Talento Humano se le recomienda diseñar e implementar un manual de descripción, clasificación y valoración de puestos para ser utilizado como una herramienta de soporte administrativo que permita la determinación de cargas de trabajo mediante la descripción de principales actividades que deberán ser realizadas en cada puesto de trabajo definido en la estructura organizativa de la institución.

**NO EXISTE UN MAPA DE CALOR PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO****Conclusión:**

En el proceso de administración del riesgo las entidades podrán establecer los mecanismos para la identificación de eventos en este sentido, el mapa de riesgos también conocido como mapa de calor es una herramienta crítica en la gestión del riesgo, muestra de forma gráfica el grado de impacto de un evento y su probabilidad de ocurrencia, el conocer estas variables permite que la institución cuente con un plan de acción con las estrategias a seguir en caso de que los eventos identificados se materializan.

**Recomendación:**

Al jefe del Departamento de riesgos junto con la Gerencia se le recomienda el diseño y la implementación de un mapa de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia y la frecuencia de los riesgos que interfieren de forma directa e indirecta en los diferentes procesos, actividades u operaciones que realiza la institución, mediante este análisis de riesgos se podrán construir alternativas de solución para los riesgos identificados.

**NO SE EVALÚA EL RIESGO OPERATIVO COMO UN RIESGO ESPECÍFICO DE LA ENTIDAD****Conclusión:**

La institución no evalúa al riesgo operativo como un riesgo específico y potencial, la administración del riesgo operativo disminuye la posibilidad de que se produzcan pérdidas por motivo de que se presenten fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y demás eventos externos.

**Recomendación:**

Al Departamento de Riesgo se le recomienda que en el proceso de control de riesgo tome en consideración al riesgo operativo debe para lo cual deben Proponer políticas para la gestión del riesgo operativo e identificar los principales riesgos operativos afrontados por la entidad, estableciendo cuando ello sea posible, adecuados niveles de tolerancia; el fin principal es el

minimizar los problemas o falencias que puedan afectar el desenvolvimiento operativo de la institución.

### **NO EXISTE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

**Conclusión:**

La institución incumple con la norma de control interno 300-02 Plan de mitigación de riesgos debido a que no existe un plan de mitigación que contenga estrategias definidas por la cooperativa para reducir la exposición al riesgo o a su vez se mantenga al límite de los niveles de aceptación de riesgo establecidos por la cooperativa.

**Recomendación:**

Se le recomienda a la Alta Gerencia diseñar un plan de mitigación de riesgos institucional que contenga un conjunto de estrategias y actividades diseñadas exclusivamente para la identificación, valoración y análisis de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución y que interfieran en el logro de los objetivos previstos en los planes estratégicos y operativos.

### **NO SE APLICAN CONTROLES A LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE CARTERA VENCIDA**

**Conclusión:**

La institución debe asegurar que el proceso de cobro de cartera de crédito vencida sea óptimo debido a que la cartera de crédito es el activo que mayor peso tiene en la estructura financiera de la entidad, además se debe asegurar que existan controles que permitan detectar alguna desviación de las políticas o lineamientos establecidos en el manual de crédito y cobranza que posee la institución.

**Recomendación:**

Se le recomienda a la Alta Gerencia junto los jefes de agencias diseñar e implementar un modelo de gestión de cobranzas que contenga procedimientos para facilitar el cobro de aquellos créditos que se encuentran en la cartera vencida y repercuten en la rentabilidad de la institución.

### **EL CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNA NO ES SATISFACTORIO**

**Conclusión:**

La institución incumple la norma de control interno 500-02 referida a el establecimiento de canales de comunicación abiertos, una buena comunicación interna es imprescindible para

impulsar la productividad y motivación en los trabajadores mediante la implementación de un plan de comunicación permitirá definir vías de comunicación abiertas, fiables, y oportunas entre directivos y empleados.

**Recomendación:**

Se le recomienda a la Alta Gerencia y Consejo de Administración diseñar e implementar un plan de comunicación que permita la transmisión de mensajes y acontecimientos que surgen en la institución, además permitirá establecer líneas de comunicación abiertas entre los empleados, la gerencia y los diferentes departamentos de la institución.

**NO SE EVALÚA LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
INSTITUCIONAL**

**Conclusión:**

La evaluación de sistema de control interno es clave para el correcto desenvolvimiento de la institución es deber de la Gerencia y Auditoría interna velar por mantener controles efectivos que garanticen que todas las actividades, procesos y procedimientos ejecutados en la entidad estén enfocadas al cumplimiento de objetivos, por lo tanto una evaluación periódica del sistema de control interno permitirá que se lleve a cabo los adecuados controles, monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos.

**Recomendación:**

Se le recomienda a la Alta Gerencia junto con el Auditor interno aplicar una evaluación al Sistema de Control Interno de la institución, este examen deberá implicar un análisis exhaustivo a la efectividad de los controles internos con el fin de detectar a tiempo posibles riesgos que puedan llegar afectar la productividad de la institución.

**NO SE HA EVALUADO LA APLICACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS MANUALES  
INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN**

**Conclusión:**

La institución no realiza controles a la aplicación de políticas y normas establecidas por la institución para la ejecución de actividades y procesos en cada área o departamento ocasionado la probabilidad de ocurrencia de errores en los procesos, además los manuales se encuentran desactualizados.

**Recomendación:**

Se le recomienda a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración aplicar evaluaciones periódicas a la efectividad de los manuales internos: manual de funciones, manual de

procedimientos, manual de créditos y cobranzas, manual de control interno, etc., la evaluación debe consistir en la verificación de la aplicación y uso de los manuales y sobre todo que estos estén actualizados debido a los cambios constantes que existen en el entorno interno y externo de la cooperativa.

## **Resultados:**

### **Aplicación de indicadores de gestión**

#### **EFICIENCIA**

##### **Nivel de satisfacción de los socios**

###### **Objetivo:**

Brindar un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa.

###### **Observación:**

Durante el período 2019 la institución ha recibido 30 quejas de sus socios y clientes por diversos motivos y todas fueron atendidas y solucionadas.

##### **Atención al cliente**

###### **Objetivo:**

Extender los servicios a los cantones y parroquias urbanas y rurales de la provincia de Chimborazo mediante la implementación de 2 puntos de atención al cliente.

###### **Observación:**

Se evidencia el cumplimiento de un 100% de cobertura de nuevos puntos de atención a nivel Provincial.

##### **Conocimiento de la Filosofía organizacional**

###### **Objetivo:**

Incluir la filosofía organizacional en las actividades diarias del personal que labora en la institución.

###### **- Misión**

Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce la misión de la cooperativa y el 61% la desconoce.

###### **Observación:**

Existe un cumplimiento del 100% de reuniones celebradas dentro de la institución.

- **Visión**

**Observación:**

Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce la visión de la cooperativa y el 61% la desconoce.

-**Valores institucionales**

**Observación:**

Del total de empleados que laboran en la institución tan solo el 39% conoce los valores institucionales y el 61% los desconoce.

**Recomendación:**

Se le recomienda al jefe de talento humano socializar desde el proceso de incorporación e inducción de personal nuevo la misión, visión y valores corporativos que conforman la filosofía organizacional para que exista el compromiso del personal en la consecución de los objetivos institucional, además de retroalimentar constantemente a todo el personal para fortalecer el conocimiento y evaluar posteriormente su cumplimiento en el día a día de las actividades realizadas.

## **EFICACIA**

### **Crecimiento y rentabilidad**

**Objetivo:**

Incrementar la captación de recursos: ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.

- **Ahorros a la vista**

**Observación:**

Durante el período 2019 la captación de ahorros a la vista fue del 89% frente al objetivo esperado.

**Recomendación:**

Se recomienda al jefe del departamento de crédito junto con la gerencia diseñar e implementar estrategias para conseguir que los productos de inversiones y ahorros que ofrece la cooperativa sean atractivos para los socios que deseen abrir una cuenta en la institución, esto se lograría mediante la revisión y reformulación de las tasas que se está pagando por ahorros siempre teniendo en cuenta la tasa referencial emitida por el Banco Central y la tasa que ofrece la competencia directa.

- **Depósitos a plazo fijo**

**Observación:**

Se cumple con el objetivo de incrementar las captaciones de depósitos a plazo fijo debido a que durante el período 2019 se incrementó un 15% adicional a los resultados esperados.

**Colocación de cartera de crédito.**

**Objetivo:**

Incrementar la cartera de crédito colocada en el mercado.

- **Crédito de consumo**

**Observación:**

La institución durante el período 2019 colocó un 91% de créditos de consumo requeridos en el mercado.

- **Crédito comercial**

**Observación:**

La institución durante el período 2019 colocó un 92% de créditos comerciales lo que refleja la acogida de este tipo de crédito por los socios/clientes.

- **Crédito grupal**

**Observación:**

La institución durante el período 2019 colocó un 67% de créditos grupales.

- **Crédito estudiantil**

**Observación:**

La institución durante el período 2019 colocó un 60% de créditos estudiantiles evidenciándose una baja aceptación de este tipo de crédito en el mercado.

- **Microcrédito**

**Observación:**

La institución durante el período 2019 colocó un 103% de microcréditos, evidenciándose la aceptación de este tipo de crédito en el mercado.

**Recomendación:**

Como se puede observar la clase de crédito que ha tenido mayor demanda en la institución durante el período 2019 fue el microcrédito y por el contrario con menos demanda están los créditos grupales y los estudiantiles. A partir de este breve análisis se le recomienda a los directivos y jefes departamentales encargados de aprobar las solicitudes de crédito dar mayor apertura a los socios o clientes que solicitan los microcréditos pues el sector microempresario actualmente tiene un gran porcentaje de participación en la economía del país generando plazas de empleo, mientras

para las demás clases de crédito se recomienda implementar campañas promocionales, auspiciar eventos sociales en los sectores rural y urbano con el propósito de ganar la confianza de la gente.

## ECONOMÍA

### **Índice de morosidad de cartera**

#### **Objetivo:**

Mantener un índice de morosidad menor al 5%

#### **Observación:**

La institución durante el periodo 2019 alcanzó un índice de morosidad del 8,42% frente al 5% planificado, es decir tuvo una deficiente gestión de cobro de cartera vencida.

#### **Recomendación:**

Se recomienda al jefe del departamento de crédito evaluar semanalmente la evolución de la cartera vencida, implementar mecanismos de control de la morosidad a lo largo del período de desembolso y de gracia del crédito con el fin de poder realizar la gestión oportuna de los créditos en mora, incentivar el pago puntual mediante el ofrecimiento de tasas y montos preferenciales y evaluar el destino del crédito entregado al socio.

## ÉTICA

### **Estímulos y sanciones**

#### **Objetivo:**

Estimular al personal por el logro de objetivos y metas.

#### **Observación:**

Solo el 11% del personal ha sido estimulado durante el año 2019.

#### **Objetivo:**

Sancionar al personal por el cometimiento de faltas y errores.

#### **Observación:**

Cuatro de los miembros del personal fueron sancionados en el año 2019 es decir el 22% debido al cometimiento de faltas en el desarrollo de sus actividades asignadas.

#### **Recomendación:**

Se recomienda a la gerencia y al jefe de departamento humano diseñar estrategias para motivar al personal en la consecución de objetivos, el talento humano es un elemento esencial en toda organización por este motivo se debe buscar la satisfacción del empleado con el entorno laboral

esto se logra mediante el reconocimiento y recompensa en todo departamento, realizar talleres para crear lazos de amistad, organizar eventos internos.

## **EQUIDAD**

### **Inserción laboral de personas con discapacidad**

#### **Objetivo:**

Contratar el 10% de personal con discapacidad con respecto al total del personal.

#### **Observación:**

La institución tuvo un 11% de inserción laboral de personas con discapacidad, cumpliendo con el porcentaje del 10% que estipula la ley.

### **Equidad de género**

#### **Objetivo:**

Contratar el mismo número de hombres y mujeres basándose en el nivel de capacidad, experiencia y perfil profesional.

#### **Observación:**

La cooperativa no promueve la equidad de género, debido a que del total de empleados tan solo el 39% son mujeres mientras que el otro 61% son hombres.

#### **Recomendación:**

Al jefe de talento humano se le recomienda construir un plan de actividades que permita la normalización de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, como actividad a desarrollar de forma efectiva, no sólo incorporándolo como política de recursos humanos, sino también avanzando en la concienciación y difusión del asunto dentro de la institución.

## **ECOLOGÍA**

### **Ahorro de consumo eléctrico**

#### **Objetivo:**

Reducir el consumo de energía eléctrica en un 5% mediante la implementación iluminación LED.

#### **Observación:**

La institución cumplió con el objetivo de lograr un ahorro de consumo de energía eléctrica del 5%, debido a que durante el periodo 2019 el ahorro fue del 8%.

Acta de conferencia final de comunicación de resultados contenidos en el informe final de auditoría de gestión aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito “Sol de los Andes” Ltda., Ciudad de Riobamba-Provincia de Chimborazo por el período enero-diciembre 2019.

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, a los 29 días del mes de noviembre del dos mil veintiuno, siendo las 8h00, el suscrito Srta. Erika Caguana, Auditor calificado; se establece la reunión en el salón de sesiones de concejos de la COAC Sol de los Andes Ltda., con la finalidad de dejar constancia en la presente acta, la comunicación de los resultados obtenidos en el informe de la Auditoría de Gestión, en el periodo comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019, el mismo que fue realizado conforme lo estipulado en el contrato de auditoría que fue realizado por Auditores y Consultores WENS de Conformidad a la Orden de Trabajo No. 001.

Para dar cumplimiento con el proceso final de auditoría, se convocó mediante oficio No. 003. del 26 de noviembre del 2021 a todas las autoridades y cada uno de los involucrados en el proceso de auditoría de gestión. Al efecto en presencia de los directivos y funcionarios de la institución, se procedió a la comunicación del informe, con el respectivo análisis de cada uno de los resultados obtenidos en la antes mencionada auditoría por medio de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

---

Dra. Rocío Samaniego  
**Supervisora**

---

Lcdo. Edwin Maza  
**Gerente General**

## CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., se obtuvieron los siguientes resultados.

- El marco teórico referencial construido sirvió de base científica para el desarrollo del trabajo de investigación.
- A partir del desarrollo de la fase de planificación preliminar mediante la aplicación de encuestas al personal que labora en la institución, se determinó los siguientes aspectos: La cooperativa no ha realizado Auditoría de Gestión, no se cuenta con un orgánico funcional, no existe un manual de clasificación y descripción de puestos, el manual de funciones se encuentra desactualizado, no se ha evaluado el nivel de gestión institucional que maneja la Gerencia, no se han desarrollado programas que ayuden a identificar las áreas críticas de la institución, no se ha evaluado los niveles de eficiencia de las operaciones y/o procesos que desarrolla cada área de trabajo, el grado de cumplimiento de los objetivos durante el período 2019 ha sido del 50%, mientras que las metas establecidas no han sido evaluadas.
- Durante el desarrollo de la planificación específica se evaluó los ocho componentes y factores que integran el modelo COSO II mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, lo que permitió determinar lo siguiente: la evaluación del control interno tuvo un nivel de confianza global del 91% siendo ALTO y un nivel de riesgo global del 9% siendo BAJO, evidenciando que la institución maneja satisfactoriamente el componente de identificación de eventos debido a que tiene un 100% de confianza, por otro lado, el componente de supervisión y monitoreo fue el de nivel de riesgo más alto con un 80% frente a los demás componentes.
- Durante el desarrollo de la fase de ejecución se realizó el análisis de los factores internos y externos de la institución y la aplicación de indicadores de gestión, dando como resultado lo siguiente: Mediante la elaboración y análisis de la matriz priorizada de factores y la matriz del perfil estratégico interno y externo, se encontró que entre las grandes debilidades están la falta de variedad de cartera de crédito, la falta de un plan anual de formación profesional de todos los empleados y la falta de actividades de supervisión y seguimiento. Mientras que las amenazas más relevantes para la institución son el incremento de tasas de desempleo, la falta de cultura de ahorro por parte de la sociedad y el sobreendeudamiento de la población que repercute en su capacidad de pago. En la aplicación de indicadores de gestión: eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología se detectaron las siguientes debilidades: el 61%

del personal desconoce la filosofía organizacional, no se cumplió el objetivo de incrementar la captación de ahorros a la vista puesto que alcanzó un 89% del resultado esperado, la institución durante el periodo 2019 alcanzó un índice de morosidad del 8,42% frente al 5% planificado, es decir tuvo una deficiente gestión de cobro de cartera vencida y no se promovió la equidad de género, debido a que del total de empleados solo un 38% son mujeres mientras que el otro 68% son hombres.

- En la fase de comunicación de resultados se elaboró el informe final de auditoría de gestión en donde se plasmó los hallazgos detectados durante el proceso de evaluación con las respectivas conclusiones y recomendaciones sugeridas por el equipo auditor.

## **RECOMENDACIONES**

- A la institución se recomienda aplicar una auditoría de gestión anualmente con el fin de evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas para de esta manera garantizar el uso adecuado de los recursos organizacionales y mejorar la gestión administrativa.
- A los altos directivos de la cooperativa se recomienda analizar las conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe final de auditoría los mismos que se construyeron a partir de las debilidades detectadas con el propósito de que se tomen acciones correctivas sobre los hallazgos expuestos los cuales pueden interferir en el desempeño y productividad de la institución.
- A los compañeros estudiantes que se encuentren realizando investigaciones de tema similar se les recomienda usar la presente investigación como instrumento de consulta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abolacio, M. (2018). *Planificación de la auditoría*. . Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/105602?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_\\_un\\_\\_nuevo\\_\\_enfoque\\_\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/105602?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa__un__nuevo__enfoque__empresarial.&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&prev=as)
- Alianza Cooperativa Internacional. (2020). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#top>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría Un enfoque integral*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/74110>
- Arias, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1804auditoria-gestion>
- Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. Cuba. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/71223>
- Arnáez, V., & Izquierdo, M. (2018). *Fomento del cooperativismo como alternativa económica y social sostenible: Una visión de México y España*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=oruPDwAAQBAJ&pg=PA223&dq=cooperativismo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiT-YL0w8vtAhXsRd8KHTN7BSMQ6AEwCXoECAkQAg#v=onepage&q=cooperativismo&f=true>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (28 de abril de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (05 de septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Obtenido de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Asencio, L., Burgos, R., & Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1), 5. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>

- Becerra, J., & Orellana, M. (2020). *Auditoría de Gestión: una revisión bibliográfica*. (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay). Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10281/1/15910.pdf>
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M., & Troila, J. (2014). *COSO I Y COSO II una propuesta integrada*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo). Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf)
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/69204?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_\\_un\\_\\_nuevo\\_\\_enfoque\\_\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/69204?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa__un__nuevo__enfoque__empresarial.&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&fs_page=2&prev=as)
- Bravo, M., Bravo, S., & López, J. (2018). Importancia de la Auditoría de Gestión en las organizaciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Importancia%20de%20a%20auditoria%20de%20gestion%20en%20las%20organizaciones-En-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana-2018.pdf>
- Castillo, J., Erazo, J., Narváez, C., & Torres, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Revista Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/551/1309>
- Chimbolema, A. (2017). *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda”*, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el Período 2014. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/6220/1/82T00695.pdf>
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2020). *Cooperativas Financieras frente al reto de innovaciones financieras y monetarias*. Obtenido de <https://www.colac.coop/blogs/cooperativas-financieras-frente-al-reto-de-innovaciones-financieras-y-monetarias>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/2726/1/Constituci%c3%b3n%20de%20la%20Rep%c3%bablica%20del%20Ecuador.pdf>
- Contraloría General de la República. (2017). *Guía de Auditoría de Cumplimiento*. Colombia. Obtenido de

<https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/746968/Gui%CC%81a+de+Auditori%CC%81a+de+Cumplimiento.pdf/04ad3d26-49e0-40cf-9040-7eed56bbb316?version=1.0>

- Contraloría General del Estado . (2001). Manual de Auditoria de Gestión. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=7&tipo=nor>
- Contraloría General del Estado. (2017). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Contraloría General del Estado. (2019). Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado . Obtenido de <https://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/NORMAS-DE-CONTROL-INTERNO-DE-LA-CONTRALORIA.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO Ltda. (2017). *Reglamento interno Cooperativa de ahorro y crédito Coprogreso Limitada*. Obtenido de <https://cooprogreso.fin.ec/Portals/0/Documentos/gobierno-corporativo/reglamento-interno-2017.pdf?ver=2020-10-22-141521-823>
- Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*. Obtenido de <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/view/82/76/674>
- Domínguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Obtenido de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- El Telégrafo. (13 de Diciembre de 2018). En Chimborazo operan 100 cooperativas de las 980 del país. *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/en-chimborazo-operan-100-cooperativas-de-las-980-del-pais#:~:text=En%20Chimborazo%20operan%20100%20cooperativas%20de%20las%20980%20del%20pa%C3%ADs,-13%20de%20diciembre>
- El Universo. (24 de Enero de 2020). ¿Por qué le podría convenir poner su dinero en una cooperativa de ahorro y crédito? *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/21/nota/7701693/ahorro-cooperativas-credito-ecuador-diferencia-bancos>
- El Universo. (3 de Marzo de 2020). Depuración de cooperativas alcanzó más a las pequeñas de la cadena financiera. *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/03/nota/7764792/cooperativas-cerradas-superintendencia-economia-popular-solitaria>
- Estévez, Z., & Clivillé, A. (2019). Problemas que afectan el desempeño del Sistema Financiero Ecuatoriano en el siglo XXI. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/sistema-financiero-ecuador.html>

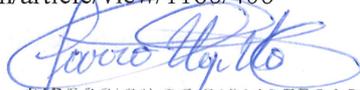
- Falconí, M., Altamirano, S., & Avellán, N. (2018). *La contabilidad y auditoría: ejes fundamentales para el control interno en las PYMES*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15412/1/La%20Contabilidad%20y%20auditoria.pdf>
- Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(2), 237-253. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011651004.pdf>
- Franco, E. (2009). *Guía para la Gestión del Sistema de Control Interno en COPEXTEL*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.cu/sites/default/files/investigacion/2020-01/Auditor%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20control%20interno.PDF>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Guillen, M. (2020). Auditoría de Gestión Crediticia y la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Revista Quipukamayoc*, 28(56), 17-23. doi:<https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17466>
- Instituto de acceso a la información pública del Distrito Federal. (2006). *Guía para la elaboración de papeles de Trabajo*. Obtenido de [http://www.infodf.org.mx/pdfs/contraloria/guia\\_elab\\_rev\\_papeles\\_trabajo.pdf](http://www.infodf.org.mx/pdfs/contraloria/guia_elab_rev_papeles_trabajo.pdf)
- ISOtools. (2017). *Características de una auditoría de gestión*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20es,objetivos%20previstos%20por%20el%20ente.>
- Jácome, H. (2006). El sistema financiero y su papel en el desarrollo económico y social. *Revista La Tendencia*, 98-103. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4914/1/RFLACSO-LT04-18-Jacome.pdf>
- León, C., Amoros, E., Becerra, J., Díaz, D., & Huarachi, J. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/318.pdf>
- León, M. (2009). *Auditoría interna: un enfoque sistémico y de mejora continua*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/28996?as\\_all=Auditoria%20administrativa&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditing&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=5&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/28996?as_all=Auditoria%20administrativa&as_all_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditing&as_themes_op=icontains&fs_page=5&prev=as)
- López, A., Cañizares, M., & Mayorga, M. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de

- Morona Santiago. *Revista Javeriana*, 19(47), 81-93. Obtenido de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yY\\_bz2uQ1rAJ:https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/24301/21180+&cd=61&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yY_bz2uQ1rAJ:https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/24301/21180+&cd=61&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec)
- López, V. (2020). El cooperativismo como un modelo de desarrollo socioeconómico más humano. *Revista Faeco Sapiens*, 3(2), 38-52. Obtenido de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/1363/1120?fbclid=IwAR1cqkbuLEdV2EQ\\_g3Foanusphi2XFT\\_swO7GE1w0JB9Xbzy1cDQwbqdKk](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/1363/1120?fbclid=IwAR1cqkbuLEdV2EQ_g3Foanusphi2XFT_swO7GE1w0JB9Xbzy1cDQwbqdKk)
- Luna, G., Arízaga, F., & Zambrano, R. (2018). La auditoría financiera, una herramienta imprescindible para las empresas. *Revista Publicando*, 5(14), 386-399. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1162/pdf\\_844](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1162/pdf_844)
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Revista científica Uninorte*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Manrique, J. (2019). *Introducción a la auditoría*. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14785/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Mayorga, M., Herrera, K., & Satos, J. G. (2015). La Auditoría de Gestión con un enfoque de responsabilidad social en el Sistema Financiero Cooperativo Ecuatoriano. *Revista Cubana de Ciencias Económicas-EKOTEMAS*, 1(2), 1-11. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Monica\\_Mayorga/publication/323399292\\_LA\\_AUDITORIA\\_DE\\_GESTION\\_CON\\_UN\\_ENFOQUE\\_DE\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EN\\_EL\\_SISTEMA\\_FINANCIERO\\_COOPERATIVO\\_ECUATORIANO/links/5b2906c6aca27209f3159707/LA-AUDITORIA-DE-GESTION-CON-UN-ENFOQ](https://www.researchgate.net/profile/Monica_Mayorga/publication/323399292_LA_AUDITORIA_DE_GESTION_CON_UN_ENFOQUE_DE_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EN_EL_SISTEMA_FINANCIERO_COOPERATIVO_ECUATORIANO/links/5b2906c6aca27209f3159707/LA-AUDITORIA-DE-GESTION-CON-UN-ENFOQ)
- Monje, P. (2011). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *Revista Cadernos EBAPÉ.BR*, 9(3), 704-723. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323227831003.pdf>
- Montilla, O., & Herrera, L. (2006). El deber ser de la auditoría. *SciELO*, 22(98), 83-110. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n98/v22n98a04.pdf>
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/126455?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_\\_un\\_\\_nuevo\\_\\_enfoque\\_\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/126455?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa__un__nuevo__enfoque__empresarial.&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&fs_page=2&prev=as)
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>

- Morales, A. (2016). *Auditoría II*. Obtenido de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20182/contaduria/6/LC\\_1627\\_10117\\_A\\_Auditoria\\_II\\_Plan2016.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20182/contaduria/6/LC_1627_10117_A_Auditoria_II_Plan2016.pdf)
- Murray, P. (2002). Gestión-Información-Conocimiento. *Revista Biblios*, 4(14). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Ojeda, L., & Carmona, M. (2013). La Auditoría de Gestión social en las empresas Cooperativas. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2). Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qL9R0qNDCMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5233968.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 195-225. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JNoH-2AYzMMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439111.pdf+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Pallerola, J., & Monfort, E. (2015). *Auditoría*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/62443?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_\\_un\\_\\_nuevo\\_\\_enfoque\\_\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/62443?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa__un__nuevo__enfoque__empresarial.&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&prev=as)
- Pampillón, F., González, M., & Paz, C. (2009). *Introducción Al Sistema Financiero*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/48402?as\\_all=Introducci%C3%B3n\\_\\_Al\\_\\_Sistema\\_\\_Financiero&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/48402?as_all=Introducci%C3%B3n__Al__Sistema__Financiero&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Publicaciones Vértice S.L. . (2010). *Implantación de un sistema de gestión medioambiental*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=PS3\\_zSsbv8AC&pg=PA114&dq=clasificaci%C3%B3n+de+la+auditor%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-rZPF3tHtAhUFhOAKHdABAn4Q6AEwB3oEACAcQA#v=onepage&q=clasificaci%C3%B3n&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=PS3_zSsbv8AC&pg=PA114&dq=clasificaci%C3%B3n+de+la+auditor%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-rZPF3tHtAhUFhOAKHdABAn4Q6AEwB3oEACAcQA#v=onepage&q=clasificaci%C3%B3n&f=true)
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin01217.pdf>
- Quintero, E. (2007). *Manual de Auditoría de Gestión para las empresas de derecho privado con participación Estatal*. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/100/3/TESIS-ELIZABETH%20QUINTERO.pdf>

- Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de [https://www.caucruz.com.bo/imagen/biblioteca/tNNyF2QuyMTMG\\_qpCdvDcfh0agSW7FVZ.pdf](https://www.caucruz.com.bo/imagen/biblioteca/tNNyF2QuyMTMG_qpCdvDcfh0agSW7FVZ.pdf)
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophía*, 12(1), 55-70. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Ruiz, P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme. Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito “El sol de los Andes” (Ecuador). *Revista Killkana Sociales*, 2(1), 9-16. Obtenido de [https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana\\_social/article/view/47/162](https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/47/162)
- Saltos, J., Mayorga, M., & Ruso, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofín Habana*, 11(2), 55-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin03216.pdf>
- Sánchez, M. (2017). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Período 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7987/1/82T00819.pdf>
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)
- Santamaría, G., Cárdenas, M., & Vega, P. I. (2016). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la economía. *UTCiencia*, 3(2), 95-103. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:amZHf5v1XlkJ:investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/46/47+&cd=16&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Sol de los Andes Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2019). *Servicios*. Obtenido de <https://coacsoldelosandes.fin.ec/historia/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Tapia, C., Castillo, S., Mendoza, S., & Guevara, E. (2019). *Fundamentos de auditoría: aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/124948?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_\\_un\\_\\_nuevo\\_\\_enfoque\\_\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/124948?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa__un__nuevo__enfoque__empresarial.&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&fs_page=2&prev=as)

- Tobar, L., & Solano, S. (2020). *Las Cooperativas de ahorro y Crédito en el contexto del sistema financiero ecuatoriano*. (Tesis maestría, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador), Cuenca. Obtenido de <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/65w2.pdf>
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2017). *Manual de auditoría de gestión*. Obtenido de [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL/PERF\\_AUDIT\\_MANUAL\\_ES.PDF](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF)
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/70236?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_un\\_nuevo\\_enfoque\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/70236?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa_un_nuevo_enfoque_empresarial.&as_title_name_op=unaccent_icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&fs_page=2&prev=as)
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoría de Gestión: una herramienta de mejora continua*. Obtenido de <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Vilches, R. (2005). *Apuntes del estudiante de Auditoría*. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/epoch/98196?as\\_title\\_type=BOOK&as\\_title\\_type\\_op=in&as\\_title\\_name=Auditor%C3%ADa\\_un\\_nuevo\\_enfoque\\_empresarial.&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_icontains&as\\_themes=Auditor%C3%ADa&as\\_themes\\_op=icontains&fs\\_page=2&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/98196?as_title_type=BOOK&as_title_type_op=in&as_title_name=Auditor%C3%ADa_un_nuevo_enfoque_empresarial.&as_title_name_op=unaccent_icontains&as_themes=Auditor%C3%ADa&as_themes_op=icontains&fs_page=2&prev=as)
- Villardefrancos, M., & Rivera, Z. (2006). La auditoria como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la información*, 37(2-3), 53-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>
- Vincent, R. (2002). *Guía práctica de la auditoría*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1211/1/1020146949.PDF.pdf>
- Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Zambrano, M., Véliz, V., Escobar, M., & Armada, E. (2018). Auditoría de Gestión: Fundamentos teóricos y metodológicos. *Revista Mikarimin*, 4(4), 13-24. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1186/406>

  
DIRECCION DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACION  
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA  
CBRAI ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

## ANEXOS

### ANEXO A: CERTIFICADO RUC

<b>SRI</b>		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes	
<b>Razón Social</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOL DE LOS ANDES LTDA CHIMBORAZO		<b>Número RUC</b> 0691732584001	
<b>Representante legal</b> - MAZA CAMAS EDWIN OSWALDO			
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL		
<b>Inicio de actividades</b> 15/12/2010	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra	
<b>Fecha de constitución</b> 15/12/2010			
<b>Jurisdicción</b> ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI	
<b>Tipo</b> SOCIEDADES		<b>Agente de retención</b> SI	
<b>Domicilio tributario</b>			
<b>Ubicación geográfica</b>			
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU			
<b>Dirección</b>			
Calle: JUAN MONTALVO Número: 1826 Intersección: CHILE Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL CENTRO COMERCIAL LA CONDOMINE			
<b>Actividades económicas</b>			
- 68419002 - ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS, COMO PRÉSTAMOS, HIPOTECAS, TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO, ETC. ESAS ACTIVIDADES SON REALIZADAS EN GENERAL POR INSTITUCIONES MONETARIAS OFERENTES DE LOS BANCOS CENTRALES, COMO COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y ACTIVIDADES DE GIRO POSTAL.			
<b>Establecimientos</b>			
<b>Abiertos</b> 2		<b>Cerrados</b> 0	
<b>Obligaciones tributarias</b>			
- 2011 - DECLARACIÓN DE IVA.			
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
- ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS			

## **ANEXO B: ENCUESTA**

Encuesta dirigida a los empleados de la COAC Sol de los Andes Ltda.

**Objetivo:** Determinar los niveles de eficiencia y eficacia de la COAC Sol de los Andes Ltda.

**1. ¿La institución cuenta con una planificación estratégica?**

SI ( )                      NO ( )

**2. ¿La misión y visión han sido difundidas con todo el personal?**

SI ( )                      NO ( )

**3. Del 1 al 5, indique si se cumplieron los objetivos expuestos en la planificación, en donde el 1 representa que no se cumplió y 5 que se cumplió satisfactoriamente.**

1 ( )              2 ( )              3 ( )              4 ( )              5 ( )

**4. ¿En el 2019 la institución elaboró una planificación operativa?**

SI ( )                      NO ( )

**5. Si en el 2019 se realizó una planificación operativa, conteste la siguiente pregunta:**

Del 1 al 5, indique si se cumplieron con los programas y proyectos expuestos en la planificación, en donde el 1 representa que no se cumplió y el 5 que se cumplió satisfactoriamente.

1 ( )              2 ( )              3 ( )              4 ( )              5 ( )

**6. ¿Se asignó un presupuesto para cada uno de los programas?**

SI ( )                      NO ( )

**7. ¿Se han desarrollado programas que ayuden a identificar las áreas críticas de la institución?**

SI ( )                      NO ( )

**8. ¿La cooperativa cuenta con un organigrama estructural?**

SI ( )                      NO ( )

**9. ¿La cooperativa cuenta con una estructura orgánico funcional?**

SI ( )                      NO ( )

**10. ¿La estructura organizacional refleja claramente los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica?**

SI ( )                      NO ( )

**11. ¿La estructura organizacional se encuentra definida de acuerdo con el tamaño, actividades y segmento financiero en que se sitúa la Cooperativa?**

SI ( )                      NO ( )

**12. ¿Existe un manual de clasificación de puestos dentro de la institución?**

SI ( )                      NO ( )

**13. ¿La cooperativa diseña el perfil requerido para el puesto dentro del proceso de reclutamiento de personal?**

SI ( ) NO ( )

**14. ¿La institución tienen un manual de funciones?**

SI ( ) NO ( )

**15. ¿Cómo califica el clima laboral dentro de la institución?**

Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

**16. Del 1 al 5, indique si la gerencia se comunica oportunamente con los funcionarios de la institución.**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**17. ¿Se ha socializado los objetivos y metas que persigue la cooperativa?**

SI ( ) NO ( )

**18. Del 1 al 5, como califica la comunicación del nivel directivo con las unidades de la institución.**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**19. Del 1 al 5, como califica el canal de comunicación interna entre los distintos departamentos.**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**20. ¿La alta gerencia evalúa el nivel de gestión institucional?**

SI ( ) NO ( )

**21. ¿Los Consejos de Administración y Vigilancia mantienen reuniones periódicas con fines de control y supervisión?**

SI ( ) NO ( )

**22. ¿Se ha realizado evaluaciones al cumplimiento de objetivos institucionales?**

SI ( ) NO ( )

**23. ¿Se aplican evaluaciones a los procesos internos de la Cooperativa?**

SI ( ) NO ( )

**24. ¿Se ha realizado evaluaciones al Sistema de Control Interno institucional?**

SI ( ) NO ( )

**25. ¿La institución evalúa el desempeño laboral?**

SI ( ) NO ( )

**26. ¿Se ha evaluado los niveles de eficiencia de las operaciones y/o procesos que desarrolla cada área de trabajo?**

SI ( ) NO ( )

**27. ¿Cuál ha sido el grado de cumplimiento de los objetivos durante el periodo 2019?**

25% ( ) 50% ( ) 75% ( ) 100% ( )

**28. ¿Se ha evaluado el cumplimiento de las metas establecidas?**

SI ( ) NO ( )

**29. ¿La cooperativa posee un código de ética?**

SI ( )                      NO ( )

**30. ¿La institución cumple con el porcentaje de inserción laboral de personas con discapacidad según lo estipulado en la ley?**

SI ( )                      NO ( )

**31. ¿La institución garantiza el principio de pluriculturalidad establecido en la constitución?**

SI ( )                      NO ( )

**32. ¿La institución garantiza el derecho de paridad de género establecido en la constitución?**

SI ( )                      NO ( )

**33. ¿La cooperativa ha establecido políticas que garanticen la sostenibilidad ambiental?**

SI ( )                      NO ( )

**DATOS GENERALES**

**Género:** Hombre ( )    Mujer ( )    Otro ( )                      **Edad:** .....

**Instrucción:** Primaria ( )    Secundaria ( )    Nivel Superior ( )



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09 / 05 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ERIKA ROCIO CAGUANA SAITEROS
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



09 / 05 / 2022

0617-DBRA-UTP-2022