



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TEMA:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA “SAC” LTDA., SUCURSAL QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA,
DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DE
2014.**

AUTORA:

XIMENA ELIZABETH TORO LLUILEMA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Ximena Elizabeth Toro Lluilema, cumpliendo con las normas de investigación y una vez revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 22 de Abril del 2016

Ximena Elizabeth Toro Lluilema

172550376-5

DEDICATORIA

A Dios y a mi madre ya que con su gran esfuerzo ha logrado educarme, formarme e inculcarme los buenos principios que poseen las personas de bien y sobre todo me enseñó a ser responsable, constante, emprendedora y sobre todo a esforzarme para lograr cumplir las metas que me proponga en la vida, sin dejarme vencer por las adversidades que se presentaron en el trayecto.

A mi hermana que me apoyo incondicionalmente en todo momento, brindándome la seguridad necesaria para culminar con éxito la carrera en mención.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser luz en mi camino, ser mi compañía y con sus bendiciones llenar mi vida de felicidad y dichas.

Al Licenciado Manuel Vivas Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., de la ciudad de Quito, por haberme colaborado y facilitado toda la información y ayuda necesaria para culminar con éxito el presente trabajo.

A la Ingeniera Yolanda Garrido, por su asesoría y apoyo constante en la realización de mi trabajo de titulación.

A mis maestros por depositar en mí sus valiosos conocimientos.

A mi madre por sembrar en mí la semilla del bien y la prosperidad, a mi hermana y familia por su amor y atención.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Executive Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. Auditoría.....	7
2.2.2. Auditoría de Gestión.....	7
2.2.3. Objetivos.....	8
2.2.4. Alcance y Enfoque del Trabajo.....	8
2.2.5. Características de la Auditoría de Gestión.....	10
2.3. Diferencias entre la Auditoría de Gestión y Financiera.....	10
2.4. Fases de la Auditoría de Gestión.....	11
2.5. Control Interno.....	13

2.5.1. Objetivos del Control Interno Método – COSO	13
2.5.2. Principios del Control Interno Método – COSO.....	13
2.5.3. Componentes del Control Interno Método – COSO II	14
2.5.4. Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno	18
2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs).....	19
2.7. Programa de Auditoria	20
2.7.1. Clasificación de los Programas de Auditoría.....	21
2.7.2. Elementos de los Programas de Auditoría	21
2.8. Papeles de Trabajo de Auditoría	22
2.9. Riesgo de Auditoría	23
2.10. Evaluación del Riesgo de Auditoría.....	24
2.11. Marcas de Auditoría.....	24
2.12. Índice de la Auditoría de Gestión	25
2.13. Técnicas de Auditoría	26
2.14. Hallazgos de Auditoría.....	28
2.15. Archivos de Auditoría.....	28
2.16. Informes de Auditoría	28
2.16.1. Tipos de Informes de Auditoría	29
2.17. Indicadores de Auditoría de Gestión.....	30
2.18. Elementos de la Auditoría de Gestión.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. IDEA A DEFENDER	36
3.1.1. Idea General	36
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.3.1. Investigación de Campo.....	36
3.3.2. Investigación Documental.....	36
3.3.3. Investigación Bibliográfica	37
3.3.4. Investigación Descriptiva.....	37
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.4.1. Método Deductivo.....	37
3.4.2. Método Inductivo	37
3.4.3. Método Descriptivo.....	38

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.5.1. Población.....	38
3.5.2. Muestra.....	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	40
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	182
ANEXOS.....	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conocimiento de la misión y visión	78
Tabla 2: Desarrollo de la Auditoría de Gestión	79
Tabla 3: Manual de Funciones.....	80
Tabla 4: Herramientas para el desarrollo del trabajo.....	81
Tabla 5: Infraestructura Adecuada.....	82
Tabla 6: Objetivos y Metas Planteados.....	83
Tabla 7: Planificación de Actividades	84
Tabla 8: Actividades Programadas	85
Tabla 9: Clima Laboral	86
Tabla 10: Control de Documentación	87
Tabla 11: Matriz de Ponderación de Auditoría.....	167
Tabla 12: Riesgos de Auditoría	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento de la misión y visión	78
Gráfico 2: Desarrollo de la Auditoría de Gestión.....	79
Gráfico 3: Manual de Funciones.....	80
Gráfico 4: Herramientas para el desarrollo del trabajo.....	81
Gráfico 5: Infraestructura Adecuada.....	82
Gráfico 6: Objetivos y Metas Planteados	83
Gráfico 7: Planificación de Actividades	84
Gráfico 8: Actividades Programadas	85
Gráfico 9: Clima Laboral	86
Gráfico 10: Control de Documentación	87
Gráfico 11: Calificación del Riesgo.....	167

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación cuyo título es Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, durante el período comprendido de Enero a Diciembre de 2014, tiene como objetivo determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus recursos.

Con una población de diez personas e igual número de muestra se procedió a realizar el estudio pertinente utilizando los métodos científico, inductivo – deductivo y con técnicas como la entrevista, la observación directa, y técnicas específicas de auditoría para el desarrollo se realizó cuestionarios de control interno por el método COSO III, lo siguiente fue el análisis de la gestión que realiza la Cooperativa antes mencionada, después de lo cual se pudo concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito presenta problemas de orden administrativo, operativos y de control como son el incumplimiento de la normativa laboral, una estructura organizacional desactualizada, deficiencias en la gestión de colocación de créditos y un alto índice de morosidad.

Por lo expuesto se recomienda a los directivos de la Cooperativa tomar acciones correctivas que permitan mejorar la gestión administrativa, operativa y de control.

Palabras Claves: Auditoría, Gestión, COSO III, Eficiencia, Eficacia, Economía.

EXECUTIVE ABSTRACT

This research titled Audit Management Cooperative Savings and Indian Credit “SAC” Ltda., Quito Branch, Pichincha Province, during period from January to December 2014, aims to determine the degree of efficiency, effectiveness and economy of resources.

With a population of 10 people and an equal number of sample we proceeded to perform the relevant study using scientific, inductive methods – deductive and techniques such as interviews, direct observation, and specific audit techniques to develop questionnaires was conducted control internal by COSO III, method the following was the management analysis carried out by the aforementioned Cooperative, after which it was concluded that the Cooperative Savings and Indian Credit “SAC” Ltda., Branch Quito presents administrative problems, operational and control as are the breach of labor regulations, outdated organizational structure, management weaknesses placement credit and high delinquency rate.

For the above reasons the directors of the cooperative is recommended to take corrective actions to improve the administrative, operational and management control.

Keywords: Audit Management, COSO III, Efficiency, Efficiency, Economy.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo forma parte del desarrollo socioeconómico más grande de la humanidad, ya que a través de la economía solidaria ha llegado a asociar a millones de personas especialmente de clase media y baja, que buscan progresar en lo económico, social, político y cultural. El Art. 319 del Capítulo Sexto, sección primera de la Constitución de la República del Ecuador reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. La cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., actualmente regulada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Considerando la importancia de medir los resultados de la gestión, con el fin de verificar el cumplimiento de las metas institucionales, se ha realizado una auditoria de gestión, es decir un examen sistemático de evidencias, realizado con el objeto de fundar una opinión independiente acerca de la gestión de la organización institucional.

El presente examen de Auditoria de Gestión, está diseñado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema.- Que constituye el planteamiento, formulación y delimitación del problema, la formulación de la justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico.- Presenta las bases teóricas en las que se fundamenta la investigación, se detalla los antecedentes, los conceptos fundamentales de Auditoria de Gestión, objetivos, fases de la auditoria y el control interno.

Capítulo III: Marco Metodológico.- El mismo que contiene la idea a defender, los tipos de investigación, los métodos, técnicas, la población y muestra de investigación.

Capítulo IV: Marco Propositivo.- Se ejecuta la Auditoria de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, la misma que conforma las etapas de la Auditoria de Gestión tales como: Investigación Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados e Informe de la Auditoría mediante las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., fue fundada el 02 de Abril de 1982, es una organización indígena, cristiana, de derecho privado, formada por personas naturales y jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social a través de micro créditos productivos, que han contribuido al fortalecimiento del sector de la economía popular y solidaria en el Ecuador.

Tomando en cuenta que la Cooperativa es una institución con administración privada y como consecuencia de la misma se ve inmersa en un conjunto de entornos que afecta a quienes se benefician de sus servicios como eficiencia en la atención al cliente, otorgación de créditos, y demás servicios que presta la cooperativa a sus clientes.

Con el propósito de realizar una aproximación a la problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., se ha efectuado un análisis utilizando la técnica de la entrevista a los directivos de la institución encontrando las siguientes deficiencias:

- El incumplimiento de objetivos y metas esto debido a que no se ha efectuado una correcta socialización al personal.
- La ausencia de captación de ahorros y la baja colocación de préstamos con relación a lo presupuestado.
- Ausencia de control y supervisión de operaciones y procesos administrativos - financieros.
- Falta de capacitación al personal en áreas específicas, lo cual dificulta el correcto manejo y control del sistema cooperativo.
- El desconocimiento del desempeño del personal que labora en la institución, al no contar con herramientas de evaluación.
- Inexistencia de un código de ética.
- No se ha documentado estrategias para la recuperación de créditos.

- No se ha realizado una Auditoría de Gestión en la institución.

De lo expuesto anteriormente se concluye que el problema de investigación es la inadecuada gestión de sus recursos, y las deficiencias que presenta el sistema de control interno de la institución.

Por tanto la presente investigación tiene como objeto fundamental realizar una Auditoría de Gestión a fin de determinar el nivel de desempeño de las actividades que realiza la institución y al mismo tiempo colaborar con la dirección de la empresa para lograr una administración más eficaz.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo la falta de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, incide en el manejo eficiente, eficaz y económico de sus recursos?

1.1.2. Delimitación del Problema

Ubicación Espacial

El trabajo de investigación se llevara a cabo en la Agencia Quito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., ubicada en la Av. Maldonado y Cusubamba frente a la Gasolinera Petroecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

Ubicación Temporal

Se realizara una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, durante el período comprendido de Enero a Diciembre de 2014.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Es necesario justificar la importancia de iniciar este trabajo investigativo desde cuatro perspectivas:

Aporte Teórico.- El presente trabajo de investigación justifica su realización desde el aspecto teórico, porque permitirá aprovechar toda la información inherente a la ejecución de una Auditoría de Gestión, así como también de las distintas leyes, normas, reglamentos y estatutos que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, adaptándose a las necesidades y requerimientos del presente trabajo.

Aporte Científico - Metodológico.- El presente trabajo de investigación justifica su realización desde el aspecto científico – metodológico, por la utilización de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes a fin de levantar información real y objetiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, que permitirá la aplicación de indicadores de gestión para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la institución.

Aporte Académico.- El presente trabajo de investigación justifica su realización desde el aspecto académico porque permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda mi formación académica universitaria en procura de solventar ciertas deficiencias o desviaciones en el desarrollo de los diferentes procesos; también, este trabajo de investigación me ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos fruto de la práctica profesional y de la aplicación de las habilidades obtenidas en el transcurso de estos años. Adicionalmente, y sin dejar de ser menos importante, este trabajo de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, me ayudara a cumplir con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la república del Ecuador y al mismo tiempo de servir de apoyo para futuros profesionales.

Aporte Práctico.- El presente trabajo de investigación justifica su realización desde el aspecto práctico pues permitirá la ejecución de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, que sin duda

beneficiará tanto a las autoridades y funcionarios de la cooperativa como también a los socios que la conforman y se logrará detectar una serie de deficiencias en la gestión, las que se evidenciarán en un informe de conclusiones y recomendaciones, que de ser observadas por sus máximos personeros, permitirá contribuir al eficiente desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, durante el período comprendido de Enero a Diciembre de 2014, para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus recursos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico – conceptual con la finalidad de fundamentar la investigación con relación a la Auditoría de Gestión observando el cumplimiento de la normativa legal y demás disposiciones internas vigentes, para las cooperativas en el Ecuador.
- Realizar el marco metodológico a fin de establecer el tipo de investigación, los diferentes métodos, técnicas e instrumentos a aplicarse en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información.
- Elaborar el informe de Auditoría de Gestión a nivel de lineamientos alternativos, con la finalidad de determinar los hallazgos más significativos, lo que a su vez permitirá establecer conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., en la actualidad es una organización indígena, cristiana, de derecho privado, formada por personas naturales y jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social a través de micro créditos productivos, que han contribuido al fortalecimiento del sector de la economía popular y solidaria en el Ecuador.

Los antecedentes institucionales comienzan el 02 de Abril de 1982, en el pueblo denominado Pilahuin Palugsha iniciándose como el Servicio de Ahorro Crédito amparado bajo los estatutos de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua con el acuerdo ministerial # 1996 del 28 de Noviembre de 1979, bajo la iniciativa de 20 personas que realizaron un aporte para el inicio de las actividades, completados con una donación proveniente de la organización manejo de atención primaria de la salud de los Estados Unidos (MAP INTERNATIONAL).

En Ambato en el año de 1999 se optó por legalizarla como una institución financiera, la COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128, con el fin de erradicar la explotación de los usureros, y conceder la prestación de servicios crediticios a los sectores marginados y no marginados otorgando créditos para la agricultura y ganadería para el sector rural. Y créditos de comercio y artesanía para el sector urbano. Una gran parte de las instituciones de micro finanzas son organizaciones sin fines de lucro que han decidido participar como intermediarios financieros por motivos sociales. Es comprensible por lo tanto, que al inicio no cuenten con conocimientos administrativos - financieros y de gestión en general y que además su sistema de control interno tienda a ser rudimentario, pero a medida que la institución se ha ido desarrollando ha empezado a sentir la necesidad de mejorar todo su sistema administrativo – financiero, etc., para poder lograr el crecimiento conjunto con los socios y la institución.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Auditoría

Mantilla (2009) advierte que:

Auditoría es el proceso estructurado que: (a) conlleva la aplicación de habilidades analíticas, juicio profesional y escepticismo profesional; (b) usualmente es realizado por un equipo de profesionales, dirigido con habilidades directivas; (c) usa formas apropiadas de tecnología y se adhiere a una metodología; (d) cumple con todos los estándares técnicos relevantes tales como los Estándares Internacionales de Auditoría (ISAs), los Estándares Internacionales de Control de Calidad (ISQCs), los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS), los Estándares Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), y cualesquiera equivalentes internacionales, nacionales o locales; y (e) cumple con los estándares requeridos de ética profesional. (p.22)

Arens et al (2007) indica que la “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (p.4).

2.2.2. Auditoría de Gestión

Blanco (2012) señala:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p.403)

Maldonado (2011) afirma lo siguiente “Auditoría de Gestión es aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada. Lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que facilite la evaluación del desempeño” (p.22).

2.2.3. Objetivos

Blanco (2012) establece:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos. (p. 403)

2.2.4. Alcance y Enfoque del Trabajo

Blanco (2012) indica:

Auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de la gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

- a. Auditoría de la gestión global del ente:
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura organizativa.
 - Balance social.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.
- b. Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
 - Oferta de bienes y servicios.
 - Sistema de distribución física.
 - Política de precios.
 - Función publicitaria.
 - Función de ventas.
 - Promoción de venta.
- c. Auditoria de la gestión del sistema financiero:
- Capital de trabajo.
 - Inversiones.
 - Financiación a largo plazo.
 - Planeación financiera.
 - Área internacional.
- d. Auditoria de la gestión del sistema de producción:
- Diseño del sistema.
 - Programación de la producción.
 - Control de calidad.
 - Almacén e inventarios.
 - Productividad técnica y economía.
 - Diseño y desarrollo de productos
- e. Auditoria de la gestión de los recursos humanos:
- Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.
 - Políticas de selección y formación.
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo.
- f. Auditoria de la gestión de sistemas administrativos:
- Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de la función de procesamiento de datos.
 - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales. (pp.403-405)

2.2.5. Características de la Auditoría de Gestión

Maldonado (2011) menciona:

La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores siguieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución y cierre de operaciones. Al no ser examen para proporcionar mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva. (p.35)

2.3. Diferencias entre la Auditoría de Gestión y Financiera

Maldonado (2011) establece:

<i>Auditoría de Gestión</i>	<i>Auditoría Financiera</i>
Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como un medio.	Los estados financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los estados financieros.
Es no solo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en su ejecución profesionales de cualesquiera especialidad afines a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica. (p.21)

2.4. Fases de la Auditoría de Gestión

Maldonado (2011) indica que las fases de la Auditoría de Gestión son:

FASE I. Familiarización y revisión de la legislación y normatividad (conocimiento preliminar).

Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad son importantes para los auditores.

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable un breve programa. En el caso de los auditores externos, la visita a las instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos. (p.46)

FASE II. Evaluación del sistema del control interno.

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno.

- a) El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a la pérdida potencial debido a fraudes o errores;
- b) El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
- c) El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- d) La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- e) La posibilidad de que una responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;

- f) La posibilidad de que los controles pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control. (pp.57-58)

FASE III. Desarrollo de hallazgos (examen profundo de áreas críticas).

Esta fase es la más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforman en equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas. (p.69)

FASE IV. Comunicación de resultados e informes de auditoría.

Aunque la administración conoce el proceso de auditoría, hay que hacerle comprender, por vía de la persuasión, que deben colaborar en su trabajo, especialmente en la entrega de información y documentación. Y si la auditoría es un trabajo que se desarrolla a base de una planificación y en forma sistémica, hay que ser lo suficientemente comprensivo y ordenado al solicitar la información, pues incomoda al administrador que se le interrumpa permanentemente para solicitarle datos en cualquier momento y en forma desordenada y repetitiva.

Recuerde que la verdad se sustenta con evidencias. En consecuencia, si un hallazgo fue desarrollado adecuadamente este puede ser comunicado a la entidad sin ningún riesgo ni recelo. Es más, el sentido constructivo de la auditoría le favorece la comunicación oportuna de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Es conveniente recordar el rol que desempeña los diplomáticos en la guerra y guiarse por su actuación. Escuchan muchas palabras muy fuertes contra el adversario pero las transmiten con otro tono de voz y lenguaje para disminuir las tensiones y lograr la paz. Así mismo el auditor debe tener claro que su objetivo es “vender” su informe y lograr que sus recomendaciones se apliquen; entonces, ser tolerante ante exageraciones de los administradores no le perjudica a la final logra su objetivo. (pp. 124-125)

FASE V. Monitoreo estratégico de recomendaciones. (p.45)

En vista de que la fase de monitoreo es una propuesta relativamente nueva se transcribe un programa de auditoria relacionado con esta fase, en sus tres subfases: diseño, implantación y evaluación. (p.102)

2.5. Control Interno

Mantilla (2009) advierte que el “Control interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p.3).

2.5.1. Objetivos del Control Interno Método – COSO

Mantilla (2009) señala lo siguiente:

Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.- Se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y salvaguarda de recursos.

Confiabilidad de la Información Financiera.- Se relaciona con la presentación de los estados financieros publicados, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados, derivados de tales como: ganancias realizadas e informadas públicamente.

Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones.- Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones de las que está sujeta la entidad.

Salvaguarda de Activos.- Se refiere a activos que no son propiedad del ente (si son propiedad del ente, este lo incluye en sus estados financieros) pero por los cuales el ente tiene que responder y destinar recursos propios para su protección. (p.68)

2.5.2. Principios del Control Interno Método – COSO

Mantilla (2009) menciona que:

Segregación de Funciones.- Es posiblemente, el más antiguo y aceptado de manera general, si bien su entendimiento tiene distintos matices, estos han ido cambiando en la medida que ha evolucionado el control interno.

Autocontrol.- No hay controles internos que sean externos.

La dirección, gestión, supervisión y evaluación del control interno son soporte de la administración principal (alta gerencia).

El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla así mismo. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.

Desde Arriba hacia Abajo.- El control es una presión o influencia ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto. Ningún control interno puede funcionar desde abajo hacia arriba.

Costo Menor que Beneficio.- Este control afianza el hecho que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista).

Confiabilidad.- Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la administración, conciencia y monitoreo del control interno.

Documentación.- Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que puede ser analizada por cualquier interesado. (p.43)

2.5.3. Componentes del Control Interno Método – COSO II

Estupiñán (2006) afirma lo siguiente:

La estructura del Informe COSO II y sus componentes se encuentra agrupados de la siguiente manera:

Ambiente Interno de Control

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno del control se encuentra la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en la dirección distribuye la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla

profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Los factores que integran este control son:

- 2.5.3.1. Integridad y valores éticos
- 2.5.3.2. Filosofía y estilo de la alta dirección
- 2.5.3.3. Consejo de administración y comités
- 2.5.3.4. Estructura organizativa
- 2.5.3.5. Autoridad y responsabilidad asumida
- 2.5.3.6. Gestión del capital humano
- 2.5.3.7. Responsabilidad y transparencia

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores integran este componente:

1. Objetivos estratégicos
2. Objetivos específicos
3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE
4. Consecución de objetivos
5. Riesgo aceptado y nivel de tolerancia

Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecta adversamente el cumplimiento de los objetivos.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

1. Factores internos y externos
2. Identificación de eventos
3. Categoría de eventos

Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Este componente incluye los siguientes factores:

1. Estimación de probabilidad e impacto
2. Evaluación de riesgos
3. Riesgos originados por los cambios

Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecido. En la perspectiva de riesgo global de la entidad, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

1. Categoría de respuestas
2. Decisión de respuestas

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de la tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategias, operaciones, información y cumplimiento.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las decisiones sobre riesgos
2. Principales actividades de control
3. Controles sobre los sistemas de información

Información y Comunicación

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

1. Cultura de información en todos los niveles
2. Herramientas para la supervisión
3. Sistemas estratégicos e integrados
4. Confiabilidad de la información
5. Comunicación interna
6. Comunicación externa

Supervisión y Monitoreo

Resulta necesario realizar una supervisión del control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinaran principalmente en función de una evaluación de riesgo y la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

1. Supervisión permanente
2. Supervisión interna
3. Evaluación externa (pp.10-70)

2.5.4. Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno

Estupiñán (2006) menciona lo siguiente:

Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen un punto óptimo en sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables; en ese caso se utiliza las letras –NA- no aplicable. En otros casos, la pregunta amerita un análisis más detallado; en este caso, se cumple la información.

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el re levantamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoria debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la empresa bajo examen, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el re levantamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoria.

Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método que puede ser aplicado en auditorias de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el re levantamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El re levantamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

Método Gráfico o Diagrama de Flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de los distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utilizara símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa.

Sus principales ventajas son: (a) identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos; (b) permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el levantamiento; (c) identificar las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo; (d) facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos. (pp. 160-162)

2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs)

Arens et al (2007) refiere lo siguiente:

Las NAGAs son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como son la competencia, independencia, los registros de informes y evidencias. Estas normas se clasifican en:

1. Normas generales
2. Normas sobre el trabajo de campo
3. Normas de preparación del informe

Normas Generales

1. La auditoría debe ser revisada por una persona o personas que cuenten con una capacidad técnica adecuada y la competencia de un auditor.
2. En todos los asuntos relacionados a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.

3. Deben tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de auditoría y la preparación del informe.

Normas sobre el Trabajo de Campo

1. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
2. Debe conocerse en forma detallada el control interno a fin de ampliar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollaran.
3. Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

Normas de Preparación del Informe

1. El informe debe mantener si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicadas.
2. En el informe deben identificar aquellas circunstancias en lo que no haya observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con la opinión anterior.
3. Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra causa en el informe.
4. El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad o alguna indicación de que no puede emitirse una opinión. Cuando esto último suceda, las razones deben mantenerse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede, y del grado de responsabilidades que asume. (p.34)

2.7. Programa de Auditoría

Napolitano (2011) afirma que en el “Programa de Auditoría el auditor documentara la naturaleza y el alcance de los procedimientos sustantivos de auditoría, efectuados para responder al riesgo de que ocurran errores e irregularidades significativos, con respecto al objetivo de auditoría relevante, siempre relacionado con las normas de información financiera” (p. 113).

2.7.1. Clasificación de los Programas de Auditoría

Rodríguez (2010) menciona lo siguiente:

El desarrollo de los programas de auditoría, que son establecidos como guías de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular. Los programas se clasifican en:

- a. **Programas Generales.-** Se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención en los objetivos particulares.
- b. **Programas Analíticos.-** Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.
- c. **Programas Tipo.-** Enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.
- d. **Programas por Áreas.-** Se preparan para el desarrollo de la revisión de cada uno de las funciones de la empresa, como: gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc. (p.197)

2.7.2. Elementos de los Programas de Auditoría

Sotomayor (2008) advierte:

Identificación.- indica las generalidades del programa, tales como:

- Nombre de la organización o entidad
- Nombre del programa de trabajo
- Área de aplicación
- Fecha prevista del inicio y terminación

Objetivo.- expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo. Constituye la parte medular de este documento, por lo que debe ser expresado en forma clara en los siguientes aspectos:

- General
- Específico

Procedimientos.- Incluye el conjunto de pasos a seguir para el desarrollo de la auditoría. Algunos son de carácter general y otro tipo particular todos ellos descritos bajo un enfoque técnico y una manera ordenada. El auditor utiliza su criterio para agregar o suprimir procedimientos al programa de trabajo, de

acuerdo con las circunstancias particulares de cada caso. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:

- Procedimientos
- Alcance
- Necesidad de aplicación

Personal Involucrado.- Es el personal que participa en la realización de la auditoría, y que entra dentro de la siguiente jerarquía:

- Titular
- Supervisor
- Auditor

Calendarización de Actividades.- Señala en forma expresa el tiempo previsto para el desarrollo de la auditoría, tanto en su totalidad como cada procedimiento o etapa.

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual. (p. 74)

2.8. Papeles de Trabajo de Auditoría

Mantilla (2009) indica que:

La documentación de auditoría es el registro escrito de las bases para las conclusiones del auditor, que provee el soporte para las representaciones que hace el auditor, ya sea que tales representaciones estén contenidas en el reporte del auditor o en otro lugar.

La documentación de la auditoría también facilita la planeación, el desempeño y la supervisión del contrato, y es la base para la revisión de la calidad del trabajo porque provee al revisor con documentación escrita de la evidencia que da soporte a las conclusiones importantes del auditor. (p. 388)

Sotomayor (2008) menciona que:

Existen aspectos de forma que es conveniente observar en la integración de estos documentos; entre ellos, la elaboración de cédulas individuales (preferentemente en hojas sueltas y cuidando su uniformidad), su identificación conceptual,

numérica o alfabética (o la combinación de ambas) y la integración en una carpeta de hojas intercambiables que faciliten su manejo.

El expediente que se indica, preferentemente debe estar archivado en un equipo o dispositivo de computo (para agilizar su consulta y modificaciones) e imprimirse, ya que es necesaria la presentación física de los documentos.

También es pertinente que en el proceso de la auditoría administrativa se utilice software específico, ya que esto repercute en el tiempo, eficacia y eficiencia.

En la auditoría administrativa los papeles de trabajo revisten características muy específicas según el tema sujeto a revisión, pero en general son: claridad, limpieza, precisión y referencia.

A continuación se comenta en general cada una de ellas.

Claridad. Esta característica facilita en primera instancia la lectura de los papeles de trabajo y, como aspecto de fondo, su análisis e interpretación.

Limpieza. Por su trascendencia, es recomendable que los papeles de trabajo no presenten información con alteraciones que dificulten su interpretación.

Precisión. La información debe describir con certeza y de la forma más exacta el hecho en cuestión.

Referencia. Los papeles de trabajo deben indicar la fuente de información, es decir, debe aludir a un documento o suceso de la organización. (p. 98)

2.9. Riesgo de Auditoría

Maldonado (2011) respecto a los riesgos de auditoría advierte:

El riesgo de auditoría se puede definir como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

Categorías del Riesgo de Auditoría

Riesgo Inherente.- Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puede tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Riesgo de Control.- Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Este tipo de riesgos también está fuera de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo, en la medida que se adopten tales recomendaciones.

Riesgo de Detección.- Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. (p. 56)

2.10. Evaluación del Riesgo de Auditoría

Maldonado (2011) afirma que la “Evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles.

Estos son:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

En algunas circunstancias quizá resulte ser poco clara esta clasificación, por lo que muchas veces la evaluación del nivel de riesgo se limita a determinar un riesgo alto o bajo” (p. 60)

2.11. Marcas de Auditoría

Sotomayor (2008) menciona lo siguiente:

De carácter informal que utiliza exclusivamente el auditor o el grupo de auditores que realizan la auditoría, con el fin de facilitar la uniformidad de los papeles de trabajo y para identificarlos mejor. Su utilidad radica en que tienen un significado preciso que todos los auditores conocen y utilizan para destacar aspectos importantes de los documentos que van revisando, y que sirven como

identificadores uniformes de todas las actividades que se desarrollan durante una evaluación; así, cuando alguien del grupo de auditores encuentra algún documento con estas marcas, sabe que este ya ha sido revisado o que tiene una característica especial en la cual se tiene que advertir alguna observación, de acuerdo con el significado de los símbolos. Todos los auditores deben utilizar los mismos símbolos al hacer anotaciones en los documentos que evalúen. (p. 97)

Cuadro N° 01 Marcas de Auditoría	
MARCAS	SIGNIFICADO
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
✓	Revisado
≠	Inexistencia de documentos
Σ	Sumatoria
À	Archivos en orden
&	Falta de procesos
@	Hallazgos
M	Documentos mal estructurados
Elaborado por: Autora del Trabajo de Titulación	

2.12. Índice de la Auditoría de Gestión

Sotomayor (2008) señala:

Los índices representan claves expresadas en letras y/o números o bien de la combinación de ambos en el margen superior derecho de una cedula, lo cual facilita su localización dentro del expediente de los papeles de trabajo. Las marcas son diferentes señales que se colocan junto a la información obtenida para confirmarla.

Es imprescindible explicar en la propia hoja de trabajo el significado de los símbolos utilizados en su elaboración para que un tercero que no ha participado en su elaboración pueda comprender el trabajo efectuado y las conclusiones alcanzadas. (pp. 98-99)

Cuadro N° 02 Índice de Auditoría de Gestión	
SIGLAS	REPRESENTA
AC	Archivo Corriente
AP	Archivo Permanente
PE	Planificación Estratégica
PA	Programa de Auditoría
CI	Cuestionario de Control Interno
HA	Hallazgos de Auditoría
IG	Indicadores de Gestión
DFP	Diagrama de flujo de los procesos
HR	Hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones
IA	Informe de Auditoría
Elaborado por: Autora del Trabajo de Titulación	

2.13. Técnicas de Auditoría

Sotomayor (2008) indica lo siguiente:

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida, que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.

Enseguida se expondrán las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo, que debería ser suficiente para obtener la información necesaria.

Entrevista. En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con niveles de supervisor y operarios.

En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmosfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido.

Observación Directa. Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

Esta técnica es común, ya que permite percatarse en forma directa, persona, abierta o indiscriminadamente, de los que acontece en un medio determinado, y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo.

Cuestionario. Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.

Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir). El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa, y en el de opción múltiple se destaca los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados.

Entre las ventajas de utilizar cuestionario están las siguientes:

- Agilidad para obtener información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoría.
- Confirmación de hechos y sucesos diversos.

Investigación Documental. Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertinentes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación.

La información obtenida, para que sea realmente útil, debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitará explicación de su origen y aplicación. (pp. 90-92)

2.14. Hallazgos de Auditoría

Maldonado (2011) advierte que los “Hallazgos de Auditoría se dan cuando hay muchas áreas críticas, hay que imaginar que estos pasan por un embudo y serán examinados los más críticos.

Condición.- Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.

Criterio.- Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo aprobado o conveniente.

Causa.- Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área.

Efecto.- Daño, desperdicio, pérdida” (p.69).

2.15. Archivos de Auditoría

Arens et al (2007) señala:

“Los archivos se clasifican en:

Archivo Permanente.- Los archivos del auditor que contiene datos de una naturaleza histórica o continua pertinente, tales como: copias de actas constitutivas, estatutos, contrato de emisión de bonos.

Archivo Corriente.- Todos los archivos de auditoría aplicables al año que están bajo auditoría” (p.183).

2.16. Informes de Auditoría

Arens et al (2007) indica:

El informe de auditoría es la comunicación de hallazgos del auditor a los usuarios. Los informes difieren en naturaleza, pero todos deben informar a los lectores el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. También su forma es diferente, pues suelen variar desde el tipo sumamente técnico, por lo general, asociado a las auditorías de los estados financieros, hasta un informe oral simple en el caso de una auditoría operacional sobre la eficacia de un pequeño departamento. (p.5)

2.16.1. Tipos de Informes de Auditoría

Cepeda (2002) indica los diferentes tipos de informes:

- Informe General.
- Informe Ejecutivo.
- Informe de Aspectos Relativos.

INFORME GENERAL

Responsable.- Área o unidad administrativa encargada de presentar el informe.

Introducción.- Breve descripción de la causa por lo que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, los mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y la explicación general de su contenido.

Antecedentes.- Exposición del origen de la organización, es decir, los cambios, sucesos y acontecimientos de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

Técnicas Empleadas.- Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnostico.- Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta.- Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de Implantación.- Esclarecimiento de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento.- Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y Recomendaciones.- Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o Anexos.- Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideran elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

INFORME EJECUTIVO

Responsable.- Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Período de Revisión.- Tiempo que comprendió el examen.

Objetivos.- Propósito que se pretenden obtener con la auditoría.

Alcance.- Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología.- Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis.- Relación de los resultados alcanzados y los logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones.- Concentrados de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de acción.

INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Documentos que se integran adoptando un criterio de selectividad para análisis los aspectos que reflejan obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se finalizó el proceso de la aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o replanteó.
- Las horas hombre realmente utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas u efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas. (p. 117-118)

2.17. Indicadores de Auditoría de Gestión

Blanco (2012) respecto de los indicadores de auditoría señala:

Los indicadores de la auditoría de gestión examinan las prácticas generales para evaluar la eficacia y eficiencia de la administración en relación con los objetivos y metas generales de la empresa.

Mediciones Cualitativas.- Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas. Preguntas claves para medición cualitativa de la empresa.

Gerencia

¿Utiliza la empresa conceptos de administración estratégica?

¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles, alcanzables y bien comunicados?

¿Planifican los gerentes de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?

¿Delegan los gerentes adecuadamente la autoridad?

¿Es apropiada la estructura de la organización?

¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

¿Es apropiado el estado de motivación de los empleados?

Diseño de Metas

¿Son las metas claras, específicas, estimulantes, alcanzables, oportunas, coherentes, y jerarquizadas?

¿Existen un número adecuado de metas?

¿Se han fijado metas en todas las áreas o divisiones claves?

¿Permiten las metas fijadas el logro de los objetivos de la empresa?

¿Están las metas respaldadas por políticas razonables y efectivas?

¿Proporcionan las metas formuladas una base para la asignación efectiva de recursos?

¿Existen un vínculo razonable entre las metas fijadas y el sistema de recompensa de la organización?

¿Se comunican las metas a todos los que desean estar informados?

¿Son todas las estrategias, objetivos, metas y políticas coherentes y se apoyan mutuamente?

Diseño de Políticas

¿Se han fijado políticas razonables, justas, coherentes, claras, oportunas y ejecutables?

¿Existen un número apropiado de políticas?

¿Se han fijado políticas en todas las áreas o divisiones claves?

¿Las políticas fijadas son compatibles con la filosofía de los gerentes y empleados?

¿Las políticas limitan o restringen las actividades de empleados y gerente?

¿Se apoyan las metas fijadas por la organización mediante el estímulo al trabajo, la consagración y el sacrificio?

¿Se han determinado medidas disciplinarias adecuadas para casos de incumplimiento de las políticas formuladas?

¿Han preparado todas las divisiones y departamentos solicitudes de recursos?

¿Son las solicitudes coherentes con las metas fijadas?

¿Son factibles las solicitudes de recursos, teniendo en cuenta la totalidad de los recursos disponibles?

Asignación de Recursos

¿Se ha desarrollado un inventario de recursos para toda la organización?

¿Se han efectuado un inventario de recursos para cada división?

¿Se ha desarrollado un inventario para cada departamento?

¿Han preparado todas las divisiones y departamentos solicitudes de recursos?

¿Son las solicitudes de recursos coherentes con las metas fijadas?

¿Son factibles las solicitudes de recursos, teniendo en cuenta la totalidad de los recursos disponibles?

Indicadores Cualitativos:

- Precisión con lo que determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Grado en que se determinan las cargas de trabajo.
- Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y la cultura organizacional.

- Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.
- Forma en que se enmarca la naturaleza y el tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.
- Mecanismos de vigilancia que se establecen para asegurar el cumplimiento de las metas.

Indicadores Cuantitativos:

- Total de empleados.
- Análisis de puestos.
- Canales de comunicación utilizados.
- Decisiones programadas.
- Controles preventivos. (pp. 420 - 422)

2.18. Elementos de la Auditoría de Gestión

Maldonado (2011) señala:

Las 5es, según la Cámara de Cuentas de la Republica Dominicana

Economía

Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo. Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizados el “Ciclo de la Economía”, referidos fundamentalmente a:

- La Necesidad del Bien o Servicio;
- La Definición de los Requerimientos;
- El Método de Adquisición del Servicio;
- El Mantenimiento del Bien o Contrato de Servicio; y
- El Desecho del Bien o Finiquito del Contrato de Servicio.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos. (pp. 25-26)

Maldonado (2011) señala:

Eficacia

La eficacia es el grado en que son alcanzados en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionados son eficacia operacional y eficacia organizacional. Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas. La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo. (p.27)

Maldonado (2011) señala:

Ética

Etimológicamente hablando, ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. Un buen marco ético gubernamental está fundamentado en el principio de que el servicio público es un cargo o responsabilidad pública; suministra alguna confianza de que las decisiones se toman imparcial y objetivamente y en el interés público. Actuar bajo un buen marco ético gubernamental deja claro que tipo de conducta no es aceptable en el gobierno; que las decisiones son tomadas por los méritos de los asuntos; que las explicaciones por las acciones gubernamentales serán aceptadas por el público; y, que la confianza en el gobierno será fortalecida. Además, el apego a un marco ético sano le permite al gobierno enfocarse en lo sustancial de

una política o directriz en lugar de tener sus prioridades influidas por intereses o favoritismo político.

Ecología

La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma, especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan el medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado. (pp. 28-29)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

3.1.1. Idea General

La ejecución de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de sus recursos.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación va ser efectuada empleando las fases de la auditoría de gestión, técnicas y procedimientos lógicos que permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de sus recursos.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se consideran pertinentes para el presente trabajo de investigación son de campo y documental – bibliográfica y descriptiva, las cuales servirán de apoyo para recopilar evidencias de los procedimientos efectuados para el respectivo análisis.

3.3.1. Investigación de Campo

Se considera de campo por cuanto será efectuada la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito.

3.3.2. Investigación Documental

Es de carácter documental porque se procederá a recolectar, seleccionar y analizar información en base a los documentos que serán proporcionados por los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, por lo tanto

esta investigación está siendo respaldada por la información obtenida de los archivos que reposa en la cooperativa para la evaluación eficiente y eficaz de las operaciones.

3.3.3. Investigación Bibliográfica

Porque se realizara en base a la recopilación y análisis de textos de diversos autores que servirán de base para el desarrollo de la auditoría de gestión.

3.3.4. Investigación Descriptiva

Esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y demás variables tales como la eficiencia, eficacia y economía dirigidos a optimizar los recursos y alcanzar los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaran los siguientes métodos:

3.4.1. Método Deductivo

En la presente investigación se delimitaron leyes y normas generales sobre Auditoría de Gestión a situaciones específicas de la entidad a auditar, con el propósito de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos y actividades desarrollados al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito.

3.4.2. Método Inductivo

La investigación permitirá ir de situaciones particulares propias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito a conclusiones generales que podrían estar caracterizando a otras entidades de la misma índole, de tal forma que sirva

de referente para evitar el acontecimiento de posibles irregularidades en la gestión empresarial.

3.4.3. Método Descriptivo

Se utilizara para describir los procesos y actividades que se llevan a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., así como el seguimiento de la Auditoría de Gestión.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

La presente investigación se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., al personal sus actividades, procesos, documentos, etc. Los cuales se someterán a la observación y estudio pertinente. La población de la COAC Indígena SAC, se compone de la siguiente forma:

Agencias	N° Empleados
Matriz Ambato	30
Ambato Sur	25
Pelileo	8
Pillaro	8
Latacunga	8
Quito Sur	10
Riobamba	8
Atuntaqui	9
Guaranda	10
Ibarra	9
Sangolquí	9
Santa Elena	9
Cuenca	9
Santo Domingo	8

Otavalo	8
Total Empleados	160

3.5.2. Muestra

Debido al reducido personal con el que cuenta la COAC Indígena SAC, sucursal Quito, se tomara como muestra al total del universo de estudio.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA., SUCURSAL QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2014.

CLIENTE:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA., SUCURSAL QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN.
CAMPO DE ACCIÓN:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA.
PERÍODO:	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.
DIRECCIÓN:	AV. MALDONADO Y QUIMIAG

ARCHIVO

PERMANENTE

Propuesta de Servicios Profesionales

Quito, 04 de Enero del 2016

Doctor

Segundo Toalombo

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA "SAC" LTDA.

Presente:

Reciban un cordial saludo de parte de Ximena Elizabeth Toro Lluilema, quien espera se encuentre recabando éxitos en sus funciones.

Nos es grato informar que nuestra empresa ofrece servicios de auditoría con base en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados y demás leyes establecidas en el efecto para nuestro país.

Por lo cual, ponemos a sus órdenes nuestros servicios, para realizar el trabajo de auditoría (A. Gestión) requerida por su entidad, para lo cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

PLANIFICACIÓN.- Las actividades de planificación consisten en el conocimiento de la institución, su legislación, los procesos que utilizan para el cumplimiento de sus tareas, esta actividad nos ayuda a reunir la información que nos permita evaluar la situación actual de la institución y cumplir con el plan de auditoría.

EJECUCIÓN.- Se realiza la revisión y análisis de la legislación de las, actividades que desarrolla, evaluación del control interno, detectar las áreas críticas y determinar la eficiencia, eficacia y economía con que se están manejando los recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.

INFORME.- Se presentara el informe con las conclusiones y recomendaciones para que permita el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones.

VALOR AGREGADO DEL SERVICIO.- Periódicamente se emitirán Cartas a Gerencia con la finalidad de mantener actualizados sobre observaciones, cambios que se susciten y el estado de la auditoría.

Será un honor para nosotros prestarles nuestros servicios profesionales.

Atentamente,

Ximena Toro

AUDITORA JUNIOR

Carta de Aceptación de la Auditoría

Quito, 05 de Enero del 2016

Doctor

Segundo Toalombo

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA "SAC" LTDA.

Presente.

De mi consideración:

En atención a su propuesta de servicios profesionales N° 001 del 05 de Enero del 2016, mediante la cual usted nos presenta los servicios a ser prestados en especial la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda., Sucursal Quito Provincia de Pichincha, Periodo 2014, debo comunicar que se ha procedido a conformar el equipo de trabajo que estará ejecutando la citada auditoría.

Aprovecho para solicitar disponer a las personas vinculadas con el examen nos brinden la colaboración y apertura necesaria para el acceso a la información a fin de ejecutar el presente trabajo de titulación.

Por la atención brindada a la presente, agradezco.

Atentamente,

Ximena Toro

AUDITORA JUNIOR

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En el Cantón Quito, a los 06 días de Enero del año dos mil dieciséis, en forma libre y voluntaria, comparecen por una parte: el Doctor Segundo Toalombo, en calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.: y por lo tanto representante legal de la empresa; que en adelante se denomina “Contratante”; y, por otra parte la señorita Ximena Elizabeth Toro Lluilema con CI. 1725503765, egresada de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que en adelante se denominara “Contratista”, quienes convienen en suscribir el presente contrato de prestación de servicios profesionales, bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA. ANTECEDENTES: De conformidad con las necesidades actuales la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. , Cantón Quito. Provincia de Pichincha, ha resuelto contratar los servicios de una firma auditora para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la empresa, durante el periodo 2014.

SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO: El objeto del siguiente contrato es la realización de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., por el periodo 2014. El examen a realizarse y sus resultados concluirán con la presentación de un Informe Confidencial, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas vigentes en el periodo examinado.

TERCERA. EL PLAZO: El plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 90 días laborables, contados a partir de la fecha de suscripción del presente contrato. El plazo firmado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, ya sea por falta oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

CUARTA. VALOR DEL CONTRATO: No se establece ningún valor de contrato ya que el trabajo de Auditoría de Gestión a desarrollarse es con el propósito de cumplir con un pre requisito para la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; por lo tanto se le solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Para acceder

a la información y poder evaluar las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

QUINTA. CONFIDENCIALIDAD: La información proporcionada por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., auditada será considerada como confidencial y de uso exclusivo para la preparación y desarrollo de la auditoría; esta información se garantiza su mantenimiento bajo estricto cuidado y confidencial de los auditores, no pudiendo ser divulgados salvo autorización expresa por escrito de la autoridad competente del ente auditado. El auditor se reserva el derecho de mantener total discreción en el manejo de la información; sin embargo, dicha condición no será aplicada a la información que por normativa legal vigente se considere de dominio público.

SEXTA. PAPELES DE TRABAJO: Los papeles de trabajo serán considerados expresamente de propiedad de los auditores que ejecuten el presente trabajo de Auditoría de Gestión y por ningún concepto serán de propiedad de la entidad auditada.

SÉPTIMA. OBLIGACIONES DEL AUDITOR: Las obligaciones de los auditores en el presente trabajo serán los siguientes:

1. Aplicar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.
2. Presentar el informe sobre el avance de la Auditoría.
3. Elaborar y presentar el informe final de Auditoría ante el Gerente General y empleados.

OCTAVA. OBLIGACIONES DEL ENTE AUDITADO: Para la realización del presente contrato, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., se compromete a:

1. Durante el desarrollo de la Auditoría de Gestión los auditores tendrán acceso a toda la información necesaria para realizar su trabajo, lo cual incluye documentos y copias de los mismos;
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., a través de sus representantes y demás funcionarios facultados mantendrán un seguimiento de los trabajos realizados por el auditor;

3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., conviene en brindar a los auditores las siguiente facilidades, exclusivamente para el normal desempeño de sus labores;
 - 3.1.El espacio físico necesario
 - 3.2.El equipo básico de oficina
 - 3.3.La papelería y útiles de oficina que sean necesarios.

NOVENA. DOMICILIO Y JURISDICCIÓN: Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen fijar su domicilio en el cantón Quito, renunciando expresamente a su domicilio anterior, cualquiera que este afuera. Las derivaciones que surgieren entre las partes y que no hubieren podido solucionarse directamente por las mismas, serán sometidas a trámite verbal sumario y a la jurisdicción de los jueces de lo civil del cantón Quito.

DÉCIMA. ACEPTACIÓN: Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato o suscriben con su firma y rubrica en el mismo lugar y fecha ya indicados.

Dado y firmado en el cantón Quito, a los ocho días del mes de enero del dos mil dieciséis.

Dr. Segundo Toalombo

Srta. Ximena Elizabeth Toro Lluilema

GERENTE GENERAL

AUDITORA JUNIOR

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena

“SAC” Ltda.

Notificación del Inicio de la Auditoría de Gestión

NIA 1/1

Oficio N° 001

Asunto: Notificación del Inicio de la Auditoría de Gestión

Riobamba, 08 de Enero del 2016.

Doctor

Segundo Toalombo

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA "SAC" LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente notificamos el inicio de la Auditoría de Gestión confirmado los acuerdos efectuados para llevar a cabo la auditoría de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda., por el periodo 2014, con la finalidad de emitir el informe.

El presente trabajo consistirá en evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y se cumplen los objetivos y metas de la institución, el cumplimiento de la normativa externa e interna, además se realizará un estudio y evaluación del control interno y además de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

El equipo de auditores estará conformado por las siguientes personas: Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas, Supervisora, Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique, Jefe de equipo y la Srta. Ximena Elizabeth Toro Llulema, Auditor Junior, por lo que agradeceré la colaboración necesaria para la ejecución del presente trabajo.

Atentamente,

Ing. Irma Garrido

SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Solicitud de Información

PARA: Dr. Segundo Toalombo GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA.

DE: Equipo de Trabajo

FECHA: 08 de Enero del 2016

ASUNTO: Solicitud de Información

Como parte del desarrollo de la Etapa de Preliminar del trabajo de la Auditoría de Gestión solicitamos por medio de la presente, se sirva facilitar de acuerdo a las necesidades del trabajo de auditoría la siguiente documentación:

- Resolución de Constitución
- Estatutos
- La Planificación Estratégica de la Cooperativa
- El presupuesto de la Cooperativa
- Reglamento Interno
- Reglamento Manual Orgánico Funcional
- Políticas y Procedimientos
- Manuales de Funciones
- Manuales de Procedimientos
- Actas de la Asamblea General de Socios
- Actas de consejo de Administración y Vigilancia
- Informe de Comisiones
- Estados Financieros, etc.

Además cualquier otra documentación que se considere necesaria e importante.

Por la atención prestada anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Ximena Toro

AUDITORA JUNIOR



**ESTUDIO PRELIMINAR
INFORMACIÓN GENERAL**

IG 1/7

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Con la finalidad de tener un conocimiento global se incluye en el archivo permanente la información general de la cooperativa.



RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., en la actualidad es una organización indígena, cristiana, de derecho privado, formada por personas naturales y jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social a través de micro créditos productivos, que han contribuido al fortalecimiento del sector de la economía popular y solidaria en el Ecuador.

Los antecedentes institucionales comienzan el 02 de Abril de 1982, en el pueblo denominado Pilahuin Palugsha iniciándose como el Servicio de Ahorro Crédito amparado bajo los estatutos de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua con el acuerdo ministerial # 1996 del 28 de Noviembre de 1979, bajo la iniciativa de 20 personas que realizaron un aporte para el inicio de las actividades, completados con una donación proveniente de la organización manejo de atención primaria de la salud de los Estados Unidos (MAP INTERNATIONAL).

Elaborado por:	XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	09-01-16



**ESTUDIO PRELIMINAR
INFORMACIÓN GENERAL**

IG 2/7

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

En Ambato en el año de 1999 se optó por legalizarla como una institución financiera, la COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128, con el fin de erradicar la explotación de los usureros, y conceder la prestación de servicios crediticios a los sectores marginados y no marginados, otorgando créditos para la agricultura y ganadería para el sector rural. Y créditos de comercio y artesanía para el sector urbano.

Una gran parte de las instituciones de micro finanzas son organizaciones sin fines de lucro que han decidido participar como intermediarios financieros por motivos sociales. Es comprensible por lo tanto, que al inicio no cuenten con conocimientos administrativos - financieros y de gestión en general y que además su sistema de control interno tienda a ser rudimentario, pero a medida que la institución se ha ido desarrollando ha empezado a sentir la necesidad de mejorar todo su sistema administrativo – financiero, etc., para poder lograr el crecimiento conjunto con los socios y la institución.

MISIÓN

"La COAC Indígena SAC es una cooperativa de intermediación financiera reconocida y sostenible, orientada a mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades de los socios y clientes a nivel nacional y migrantes, mediante la prestación de productos y servicios financieros con calidad e innovación, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente."

VISIÓN

"Crecer a nivel nacional, manteniendo el reconocimiento como institución financiera cooperativista solvente, brindando a nuestros socios y clientes la oportunidad de progreso, a través de recursos tecnológicos eficaces, personal capacitado, comprometido y procesos internos eficientes."

Elaborado por:	XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	09-01-16



ESTUDIO PRELIMINAR
INFORMACIÓN GENERAL
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

IG 3/7

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva Financiera.- Consolidar la posición financiera y patrimonial de la cooperativa a través de un crecimiento sostenido de sus principales indicadores financieros por lo menos el 10% respecto del año base.

Perspectiva de Cliente.- Adecuación de los servicios financieros de la cooperativa a las necesidades del mercado objetivo con un índice de satisfacción no menor al 85%.

Perspectiva de Desarrollo Interno.- Contar con una estructura administrativa y financiera sólida, adaptada a los requerimientos del mercado y el entorno.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.- Consolidar un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos institucionales de la cooperativa.

VALORES INSTITUCIONALES

De la empresa (como institución)

Transparencia.- La institución proporciona a sus socios, autoridades de control y público en general toda la información concerniente a la Cooperativa y sus procesos internos.

Compromiso Social.- Promovemos valores cristianos, el progreso y desarrollo de la gente.

De los empleados (normas de conducta)

Vocación de Servicio.- El personal de la Cooperativa debe mantener en todo momento una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a los socios, autoridades y compañeros de trabajo.

Responsabilidad.- El personal de la Institución cumple con todas las funciones y tareas asignadas de manera eficiente y oportuna.

Excelencia.- El personal de la Cooperativa se caracteriza por los más altos estándares de calidad y puntualidad en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Del producto o servicio (características)

Los cuales se desglosan de la siguiente forma:

Elaborado por:	XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	09-01-16

	ESTUDIO PRELIMINAR INFORMACIÓN GENERAL Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	IG 4/7		
<p>Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.</p> <p>Tipo de Examen: Auditoría de Gestión</p>				
<p>Satisfacción.- La Cooperativa busca proveer a sus socios y clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades de una manera ágil, oportuna y con los más altos estándares de servicio al cliente.</p> <p>Innovación.- Los productos de la Cooperativa serán innovados tanto en sus características como en la forma de proveerlos y considerando en todo momento las necesidades puntuales de los socios y clientes.</p> <p>Calidad.- La Cooperativa reconoce a la calidad como uno de los factores diferenciadores en el mercado, por lo que todos sus productos y servicios deberán ser desarrollados y proporcionados a sus socios y clientes con una calidad superior.</p> <p>PRODUCTOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorro a la vista ▪ Depósitos a plazo fijo ▪ Certificados de aportación ▪ Ahorro encaje ▪ Ahorro estudiantil ▪ Ahorro infantil ▪ SAC tarjeta ▪ Remesas internacionales ▪ Créditos emergentes ▪ Créditos hipotecarios ▪ Créditos ordinarios <p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagos del SOAT ▪ Debito de energía eléctrica ▪ Fondo mortuario ▪ Seguro de préstamo 				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	09-01-16

	ESTUDIO PRELIMINAR INFORMACIÓN GENERAL Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	IG 5/7		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencias nacionales e internacionales ▪ Ayuda social ▪ Tarjeta visa electrón <p>ESTRUCTURA ORGÁNICA</p> <p>Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. se encuentra integrada por los siguientes niveles:</p> <p>De acuerdo al Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” se indica los siguiente:</p> <p style="text-align: center;">Título III</p> <p style="text-align: center;">Del Gobierno, La Administración y Vigilancia</p> <p>Artículo 24.- El gobierno, la administración y la vigilancia de la cooperativa</p> <p>El gobierno, la administración y la vigilancia de la Cooperativa estarán a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La Asamblea General de Representantes b) El Consejo de Administración c) El Consejo de Vigilancia d) La Gerencia <p>Artículo 25.- De los comités y los órganos ejecutivos</p> <p>Los comités y los órganos ejecutivos de la Cooperativa estarán a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comité Electoral b) Comité de Asuntos Sociales c) Comité de Educación d) Comité de Adquisiciones e) Comité de Crédito f) Comité de Riesgos g) Unidad de Riesgos 				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	09-01-16

	ESTUDIO PRELIMINAR INFORMACIÓN GENERAL Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	IG 6/7
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		
<ul style="list-style-type: none"> h) Comité de Cumplimiento i) Unidad de Cumplimiento j) Otros Comités <p>Artículo 26.- El nivel asesor y el nivel operativo</p> <p>El nivel asesor y el nivel operativo de la Cooperativa estarán a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Auditoría Interna b) Departamento Legal c) Negocios <ul style="list-style-type: none"> - Créditos - Colocación – Cobranza d) Finanzas <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Tesorería - Operaciones - Cajas e) Marketing f) Talento Humano g) Tecnología de la Información <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Mantenimiento y Control 		
Elaborado por: XETL		Fecha: 09-01-16
Revisado por: IYGB		Fecha: 09-01-16



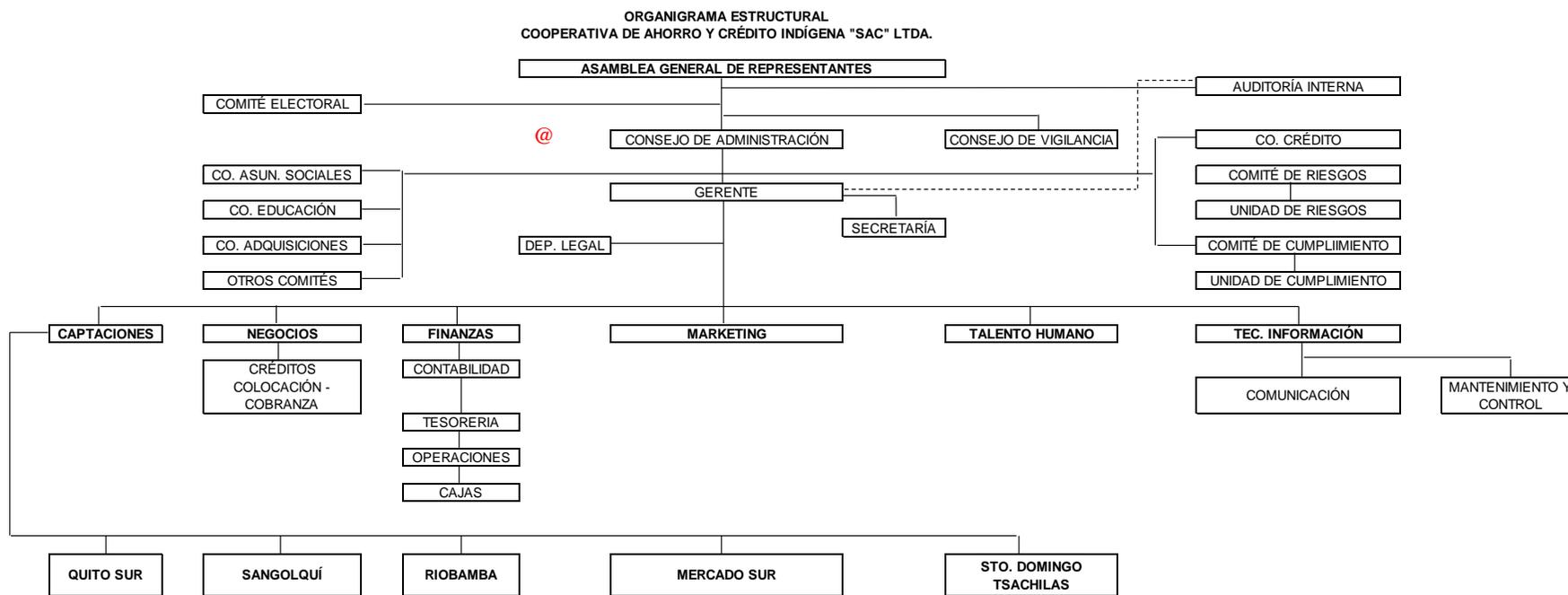
**ESTUDIO PRELIMINAR
INFORMACIÓN GENERAL**

IG 7/7

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión



@ = Hallazgo

Fuente: Reglamento Interno de la COAC Indígena “SAC” Ltda.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	09-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	09-01-16

CLIENTE:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA., SUCURSAL QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN.
CAMPO DE ACCIÓN:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “SAC” LTDA.
PERÍODO:	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.
DIRECCIÓN:	AV. MALDONADO Y QUIMIAG

ARCHIVO CORRIENTE



PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PP 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



PROGRAMA DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivo: Obtener información general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito, para poder realizar la planificación y organización del trabajo de Auditoría de Gestión.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSER.
1	Visitar las instalaciones de la cooperativa	VI	XETL	11-01-16	
2	Preparar la entrevista al Jefe de Agencia: - Ambiente de Control - Evaluación de Riesgos - Actividades de Control - Información y Comunicación - Supervisión y Monitoreo	ET	XETL	11-01-16	
3	Realizar las encuestas al personal de la cooperativa	EC	XETL	11-01-16	
4	Análisis de Datos	AD	XETL	11-01-16	
5	Elaborar la matriz FODA	MF	XETL	12-01-16	
6	Elaborar la matriz de correlación de fortalezas y oportunidades	MCFO	XETL	12-01-16	Anexo 1
7	Elaborar la matriz de correlación de debilidades y amenazas	MCDA	XETL	12-01-16	Anexo 2
8	Elaborar la matriz de prioridades	MTP	XETL	12-01-16	Anexo 3
9	Elaborar el perfil estratégico interno	PEI	XETL	12-01-16	
10	Elaborar la matriz de evaluación de factores internos	MEI	XETL	13-01-16	
11	Elaborar el perfil estratégico externo	PEE	XETL	13-01-16	
12	Elaborar la matriz de evaluación de factores externos	MEE	XETL	13-01-16	
13	Elaborar el memorándum de planificación	MP	XETL	13-01-16	
Elaborado por:		XETL	Fecha:		11-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:		11-01-16



ÍNDICE DE AUDITORÍA

IA 1/1

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Para la ubicación de los papeles de trabajo dentro del expediente de auditoría de gestión se consideró necesarios los siguientes índices:

ABREVIATURAS	DESCRIPCIÓN
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
IG	Información General
PA	Programa de Auditoría
VI	Visita a las Instalaciones
ET	Entrevista
EC	Encuestas
AD	Análisis de Datos
CCI	Cuestionario de Control Interno
MRC	Matriz de Riesgo y Confianza
MP	Memorándum de Planificación
H/H	Hoja de Hallazgos
IG	Indicadores de Gestión
CN	Cedula Narrativa
IA	Informe de Auditoría
IYGB	Irma Yolanda Garrido Bayas
VOCV	Víctor Oswaldo Cevallos Vique
XETL	Ximena Elizabeth Toro Luilema

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	11-01-16



MARCAS DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Para llevar a cabo la auditoria de gestión se trabajara con las siguientes marcas de auditoria que se consideró necesarias:

MARCAS	SIGNIFICADO
∅	Documento en mal estado
√	Revisado
©	Confirmado
Σ	Sumatoria
@	Hallazgos
£	Funciones duplicadas
Û	Documento sin firmas
#	Deficiencia de control interno
¥	Inexistencia de manuales
∅	No existe documentación
&	Incumplimiento de normativa y reglamentos
±	Inexistencia de documentos
€	Sustentado con evidencia

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	11-01-16



VISITA A LAS INSTALACIONES
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

VI 1/2

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

El 11 de Enero del 2016, siendo las 8h00 am se procedió a realizar la visita a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito, provincia de Pichincha, ubicado en la Avenida Maldonado y Quimiag frente a la Gasolinera Petroecuador, determinando las siguientes novedades:

Se verifico que la ubicación de la cooperativa es la adecuada, la misma se encuentra en una de las avenidas principales de la ciudad de Quito, además de esto la afluencia de personas es grande, ya que al frente de la cooperativa se encuentra también ubicada el centro comercial de negocios andinos y la gasolinera Petroecuador.

Se pudo observar que el horario de atención es de lunes a viernes desde las 8H00 am, hasta las 17H30 pm, y los días sábados de 8H00 am, hasta la 13H00 pm, de manera ininterrumpida.

Durante la visita se observó que la infraestructura y el espacio físico es apropiado y va de acuerdo a las necesidades que se presentan, el local en el cual funciona la cooperativa cuenta con lo siguiente: dispone de dos plantas, en la primera planta se encuentra el área de cajas, atención al cliente, asesoramiento de créditos, un sitio de espera con sillas, un baño y una área específica para el archivo de documentos; en la segunda planta se encuentra el área de gerencia, el área de créditos y un área para bodega, además cuentan con los equipos electrónicos para cada área.

El personal de la cooperativa asiste a laborar con el uniforme establecido para cada uno de los días de la semana, existe un método de control de la asistencia de los empleados, los cuales tienen horario de ingreso y de salida, excepto el área de créditos (asesores) solo cuenta con horario de entrada y no de salida, las actividades de cuadro de caja diarios y otras actividades laboran hasta más tarde, este tiempo adicional no es remunerado, el señor jefe de agencia es la única persona que tiene potestad de tener horario de entrada y salida la razón es que el jefe de agencia es el encargado de realizar todos los trámites relacionados con la cooperativa.

; @

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16



VISITA A LAS INSTALACIONES
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

VI 2/2

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Los empleados de la entidad también cuentan internamente con un horario específico para realizar la limpieza de las oficinas y encender todos los equipos para poder iniciar la atención a las 8h00 am.

Durante la visita se pudo observar que la atención es buena, se atiende a un promedio de ochenta personas en el día, pero en los últimos meses se ha visto dificultada esto se debe a que se ha realizado el cambio de sistema informático a nivel de toda la cooperativa, y de presentarse un problema con el sistema la solución se la realiza vía telefónica ya que en la matriz es en donde se encuentra el área de sistemas, lo mencionado se lo pudo observar en la visita y son manifestaciones de los empleados y socios de la cooperativa.

Los reglamentos en general, manuales, estatutos, políticas, estados financieros, etc. se encuentran archivados en la matriz, además en la publicidad que se encuentra en la planta baja se pudo verificar que no se encuentra la misión , visión y objetivos de la cooperativa, y tampoco en los trípticos o volantes que son entregados a los socios.

La cooperativa dispone de seguridad para sus instalaciones, las cuales son cámaras de vigilancia, relojes biométricos para control de asistencia al personal autorizado y un guardia de seguridad el cual custodia las oficinas.

= Deficiencia de control Interno

@ = Hallazgo

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16



ENTREVISTA AL JEFE DE AGENCIA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

ET 1/2

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Entrevistado: Lic. Manuel Vivas

Cargo: Jefe de Agencia

Fecha: 11 de Enero del 2016

Hora: 09h00 am

1. ¿En qué periodo asume el cargo de Jefe de Agencia?

Asumí el cargo de Jefe de Agencia para la ciudad de Quito el día 02 de Junio del 2003.

2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Claro que si la misión, visión y objetivos de la cooperativa van de acuerdo a las necesidades de los socios, además de ello estos elementos son actualizados cada 4 años.

3. ¿Se han realizado algún tipo de auditorías en la cooperativa?

Se realizan auditorías Internas, la última que se realizo fue el día 24 de Noviembre del 2015.

4. ¿Cómo se realiza la selección del personal?

La selección se realiza mediante concurso de merecimientos en la ciudad de Ambato, e igualmente las entrevistas a los aspirantes lo realiza el Gerente de la cooperativa, y posteriormente son asignados a la matriz o a las agencias según corresponda.

5. ¿Cree usted que el personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?

Si en esta agencia en especial todos cumplen con el perfil correspondiente, y también va de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

6. ¿Cada que tiempo el personal recibe capacitación?

Si, las capacitaciones se dan cada tres meses en diferentes áreas como por ejemplo colocación de créditos, recuperación de cartera, atención al cliente, etc.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

	ENTREVISTA AL JEFE DE AGENCIA Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		ET 2/2
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión			
Entrevistado: Lic. Manuel Vivas Cargo: Jefe de Agencia Fecha: 11 de Enero del 2016 Hora: 09h00 am			
<p>7. ¿Se realiza algún tipo de evaluación al desempeño del personal de la cooperativa? Se mide el cumplimiento de metas de cada empleado esta evaluación se realiza cada tres meses, y si no se llega a alcanzar las metas por parte de los empleados se los sanciona la primera vez con una sanción administrativa es decir con una llamada de atención, si se vuelve a repetir la sanción es pecuniaria.</p> <p>8. ¿En qué tiempo se realiza la aprobación y entrega de un crédito? La aprobación y entrega del crédito se lo realiza en 24 horas sin ningún inconveniente.</p> <p>9. ¿La cooperativa cuenta con un reglamento interno y con un manual de funciones y procedimientos? La cooperativa dispone de un reglamento interno y un manual de funciones los mismos son realizados en Ambato y son entregados a mi persona impreso, y luego yo realizo la respectiva socialización con los empleados de la agencia.</p> <p>10. ¿Cuál cree usted que sea el nivel de aceptación en la ciudadanía de la cooperativa? En mi opinión el nivel de aceptación que ha tenido la cooperativa hasta el momento es buena, ya que contamos con más de 7000 socios en la agencia Quito.</p> <p>11. ¿Cada que tiempo se realizan reuniones con las autoridades principales de la cooperativa? Las reuniones son cada mes con el Gerente General, los Jefes Departamentales y Jefes de Agencia y cuando la situación lo amerite es decir en casos de emergencia.</p> <p>12. ¿Cuál es su calificación a la situación actual de la cooperativa? La calificación es buena, existe controles por parte de la administración y además existe un buen clima laboral.</p>			
	Elaborado por:	XETL	Fecha: 11-01-16
	Revisado por:	IYGB	Fecha: 12-01-16

	ENTREVISTA AL JEFE DE AGENCIA CEDULA NARRATIVA Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	CN 1/1		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión				
Entrevistado: Lic. Manuel Vivas Fecha: 11 de Enero del 2016		Cargo: Jefe de Agencia Hora: 09h00 am		
<p>Mediante la entrevista realizada al Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito, manifiesta que asumió el cargo de Jefe de Agencia para la ciudad de Quito hace aproximadamente 12 años. Con relación a la visión, misión y objetivos de la cooperativa, el jefe de agencia manifiesta que se encuentran bien definidos y que son elementos importantes de la planificación que se realiza cada 4 años.</p> <p>Además, en la cooperativa se cuenta con la unidad de auditoría interna, la cual es encargada de realizar este tipo de evaluaciones, pero las auditorías internas que se han realizado van más enfocadas a la parte financiera de la cooperativa, por lo cual se considera necesario efectuar una auditoría de gestión a fin de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos y procesos de la cooperativa.</p> <p>Por otro lado, el jefe de agencia nos indica que el personal es contratado mediante un concurso de méritos y oposición, pero una de las falencias observadas en este punto es que en la cooperativa no se cuenta con un reglamento para la selección del personal.</p> <p>Además el personal es capacitado cada trimestre en diferentes áreas, la razón fundamental de las capacitaciones es porque la cooperativa invierte en el recurso humano y así se logra repotenciar las habilidades de sus empleados. La evaluación del personal se realiza mediante la medición de metas cumplidas en el mes en este aspecto se debe tomar muy en cuenta que las multas pecuniarias no deben exceder del 10% del sueldo según nuestra legislación.</p> <p>Finalmente, el jefe de agencia menciona que se encuentra de acuerdo con el desenvolvimiento de los empleados de la agencia, pero el personal manifiesta que se debe realizar una mejor difusión de la normativa interna y una de las falencias observadas en el transcurso de la entrevista es que en la cooperativa no se cuenta con un manual de procesos, el cual forma parte fundamental de la planificación que debe tener una cooperativa.</p>				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	12-01-16



ENCUESTA AL PERSONAL
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

EC 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Entrevistados: Personal de la cooperativa

Fecha: 11 de Enero del 2016

N°	Preguntas	Dep. Crédito		Dep. Adm.		Aten. Client.		Cajas	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa?	4	1	1		2		1	1
2	¿Considera usted que el desarrollo de la auditoria de gestión contribuirá a mejorar los procesos de la agencia?	5		1		2		2	
3	¿Conoce las funciones que debe realizar en su cargo?	3	2	1		1	1	2	
4	¿La cooperativa le ha proporcionado las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?	2	3	1		1	1	2	
5	¿Considera usted que la infraestructura es adecuada para el desarrollo eficiente de las actividades?	3	2		1	1	1	1	1
6	¿Considera usted que se ha alcanzado los objetivos y metas planteadas en su área?	2	3	1		1	1	1	1
7	¿Existe una planificación para las actividades que se llevaran a cabo y cada que tiempo se realizan?	4	1	1		1	1	1	1
8	¿Se cumple en su debido tiempo las actividades programadas?	3	2	1		2		1	1
9	¿Existe un buen clima laboral?	5		1		2		2	
10	¿Existen controles para los documentos que son elaborados en su área?	1	4	1		2			2
TOTAL		32	18	9	1	15	5	13	7

Elaborado por: XETL **Fecha:** 11-01-16

Revisado por: IYGB **Fecha:** 12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Tabla 1: Conocimiento de la misión, visión y objetivos

SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Personal de la cooperativa

AUTOR: Autora de la Tesis

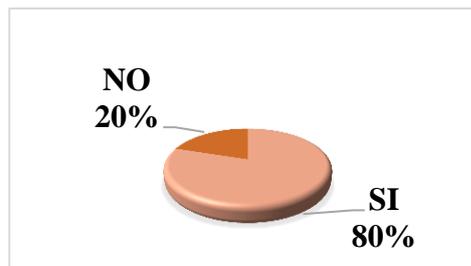


Gráfico 1: Conocimiento de la misión, visión y objetivos

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

Del 100% del personal de la cooperativa, el 80% manifiestan conocer la misión, visión y objetivos establecidos, mientras que el 20% del personal de la cooperativa menciona no conocer sobre la misión, visión y objetivos establecidos, los resultados indican el conocimiento de estos elementos que forman parte de la planificación de la cooperativa, lo cual refleja que el desempeño laboral se encuentra encaminado al cumplimiento de los mismos. Pero es de importancia que los directivos difundan la misión, visión y objetivos mediante charlas y publicar en lugares visibles para el conocimiento de los socios y el personal.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

2. ¿Considera usted que el desarrollo de la auditoría de gestión contribuirá a mejorar los procesos de la agencia?

Tabla 2: Desarrollo de la Auditoría de Gestión

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Personal de la cooperativa		
AUTOR: Autora de la Tesis		

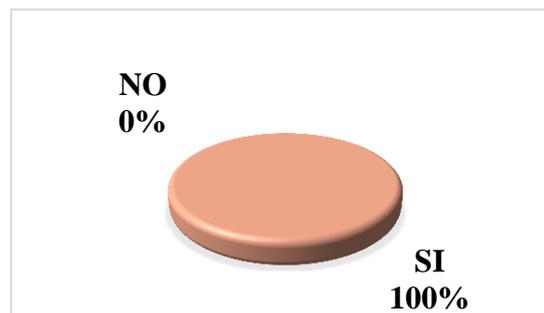


Gráfico 2: Desarrollo de la Auditoría de Gestión

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

El personal de la cooperativa considera que el desarrollo de diferentes auditorías será beneficioso para la entidad ya que se podrá mejorar el manejo de los recursos, corregir actividades y procesos que causen un cuello de botella en la cooperativa.

Por lo tanto la auditoría de gestión servirá como una herramienta de administración y de control para mejorar todas las actividades que se desarrollan en la agencia Quito.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

3. ¿Conoce las funciones que debe realizar en su cargo?

Tabla 3: Manual de Funciones

SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Personal de la cooperativa

AUTOR: Autora de la Tesis

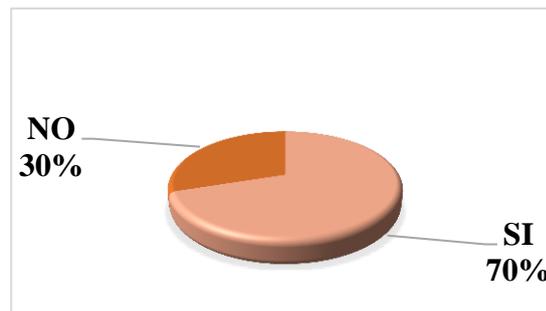


Gráfico 3: Manual de Funciones

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

Se pudo determinar que los empleados de la cooperativa el 70% tienen conocimiento del manual de funciones que rige su cargo, lo cual es favorable porque contribuye de una forma positiva en la manera de desempeño de cada uno de los empleados por cuanto conocen cuáles son sus obligaciones y responsabilidades. El 30% del personal desconoce el manual de funciones de su cargo debido a que no se ha informado y socializado de manera oportuna sus funciones.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

4. ¿La cooperativa le ha proporcionado las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 4: Herramientas para el desarrollo del trabajo

SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Personal de la cooperativa		
AUTOR: Autora de la Tesis		

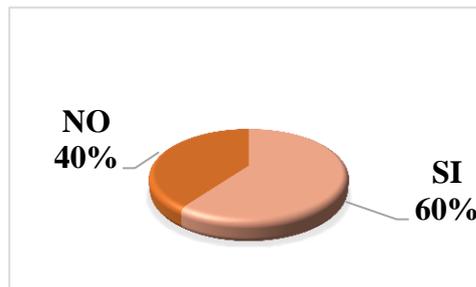


Gráfico 4: Herramientas para el desarrollo del trabajo

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

De las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa el 60% considera que las herramientas proporcionadas por la cooperativa han sido las necesarias para cumplir con todas sus funciones, por otro lado el 40% considera que se debe proporcionar mejores herramientas en especial en tecnología para realizar su trabajo con mayor facilidad.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

5. ¿Considera usted que la infraestructura es adecuada para el desarrollo eficiente de las actividades?

Tabla 5: Infraestructura Adecuada

SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Personal de la cooperativa		
AUTOR: Autora de la Tesis		

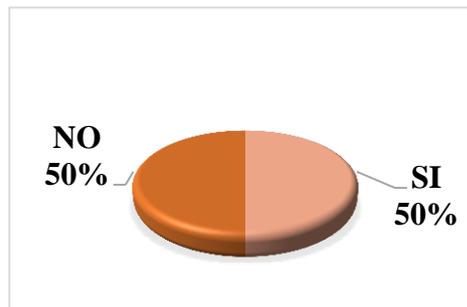


Gráfico 5: Infraestructura Adecuada

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

Del 100% que conforma la población encuestada, el 50% concuerdan en que la infraestructura de la cooperativa no es adecuada para el desarrollo eficiente de las actividades, lo cual ocasiona que no exista una adecuada distribución de las oficinas limitando el servicio y generando malestar a los socios por otra parte la mitad de los empleados considera que la infraestructura es la adecuada.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

6. ¿Considera usted que se ha alcanzado los objetivos y metas planteadas en su área?

Tabla 6: Objetivos y Metas Planteados

SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Personal de la cooperativa		
AUTOR: Autora de la Tesis		

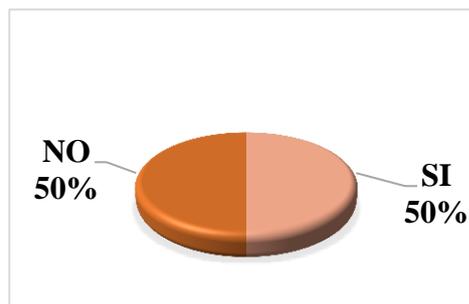


Gráfico 6: Objetivos y Metas Planteados

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

Se pudo determinar que el 50% del personal encuestado no considera que se hayan alcanzado las metas y objetivos planteados esta situación se podría deber a la frecuente rotación del Jefe de Negocios de la Cooperativa por ende se pierde continuidad en los procesos, y el otro 50% de los empleados se encuentran de acuerdo en que si se ha logrado cumplir los objetivos y metas planteados a corto plazo.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

7. ¿Existe una planificación para las actividades que se llevaran a cabo y cada que tiempo se realizan?

Tabla 7: Planificación de Actividades

SI	7	7%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%
FUENTE: Personal de la cooperativa		
AUTOR: Autora de la Tesis		

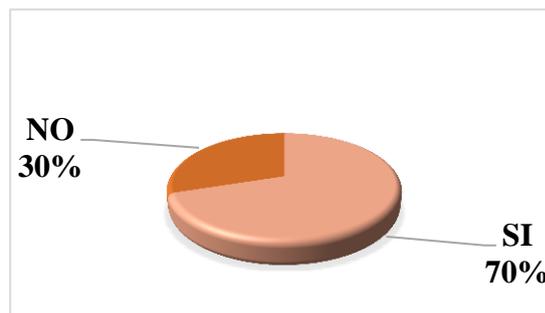


Gráfico 7: Planificación de Actividades

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

El 70% de los empleados manifiestan que si existe una planificación para las actividades que se llevaran a cabo en la cooperativa, además la planificación se la realiza por cada área y se toma en cuenta los lineamiento que son enviados desde Ambato los cuales responden a las exigencias de los órganos de control y de la planificación que se realiza anualmente.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

8. ¿Se cumple en su debido tiempo las actividades programadas?

Tabla 8: Actividades Programadas

SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Personal de la cooperativa

AUTOR: Autora de la Tesis

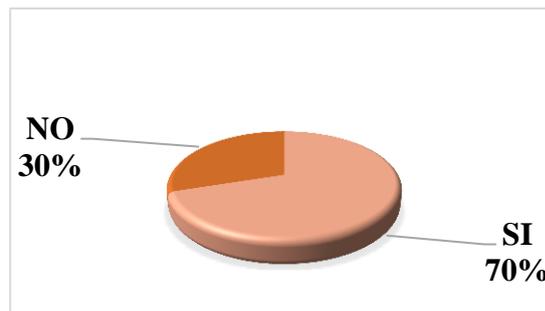


Gráfico 8: Actividades Programadas

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

El personal de la cooperativa desarrolla las actividades programadas en un 70%, los empleados realizan reportes de las actividades y son entregados a su jefe inmediato para su respectivo control y evaluación. Pero existe un retraso en las actividades de un 30%.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

9. ¿Existe un buen clima laboral?

Tabla 9: Clima Laboral

SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Personal de la cooperativa

AUTOR: Autora de la Tesis

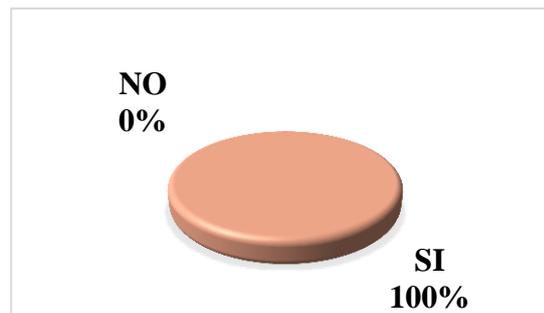


Gráfico 9: Clima Laboral

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

Todo el personal que labora en la cooperativa señala que existe un buen clima laboral existiendo armonía entre el personal, lo cual es beneficioso ya que se genera una buena línea de comunicación entre todos los niveles.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

10. ¿Existen controles para los documentos que son elaborados en su área?

Tabla 10: Control de Documentación

SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Personal de la cooperativa

AUTOR: Autora de la Tesis

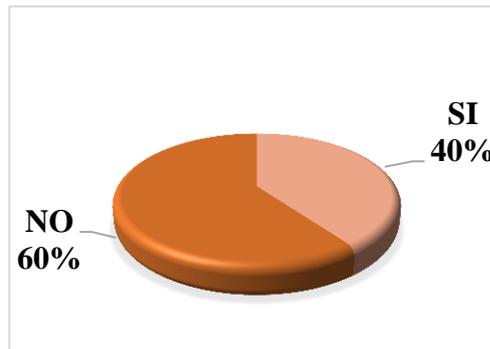


Gráfico 10: Control de Documentación

FUENTE: Personal de la cooperativa

ANÁLISIS:

El 60% del personal manifiesta que no existen controles sobre la documentación realizada, no hay un adecuado manejo de los documentos que se emiten y se encuentran bajo responsabilidad de los empleados dichos documentos no se encuentran debidamente archivados.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	11-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	12-01-16



MATRIZ FODA

MF 1/2

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	1.- Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo 2.- Nivel de cobertura de la cooperativa 3.- Diversificación de productos y servicios 4.- Estabilidad gerencial y de los consejos 5.- Direccionamiento y comunicación en todas las áreas 6.- Poder de liderazgo a nivel de los directivos 7.- El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros 8.- Cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, financiero, etc.	1.- Falta de un manual de procesos 2.- Inexistencia de un reglamento para la selección del personal 3.- Organigrama estructural desactualizado 4.- No se cuenta con políticas de comunicación y de un código de ética 5.- Deficiencia en la gestión de colocación de créditos 6.- Inadecuado manejo de documentación interna 7.- Nivel de morosidad alto 8.- Horas de trabajo no remuneradas 9.- Inexistencia de una matriz de riesgos 10.- No se cuenta con indicadores de evaluación

Elaborado por:	XETL	Fecha:	12-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	13-01-16



MATRIZ FODA

MF 2/2

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
ANÁLISIS EXTERNO	1.- Incremento de la demanda de microcrédito en el país 2.- Tamaño de mercado por explotar en la ciudad de Quito 3.- Desarrollo del sector cooperativo 4.- Existencia de una política pública para la inclusión financiera 5.- Credibilidad del sistema cooperativo 6.- Fomento por parte del estado al sector de la economía popular y solidaria 7.- Mayores segmentos del mercado para las cooperativas 8.- Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional	1.- Competencia de bancos privados 2.- Competencia de organismos del estado 3.- Competencia de otras cooperativas indígenas del mismo segmento 4.- Control de tarifas y de tasas de los servicios financieros 5.- Competencia de proveedores informales 6.- Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro 7.- Sobreendeudamiento de los socios, disminución de la capacidad de pago		
Elaborado por:		XETL	Fecha:	12-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	13-01-16

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
D5. Deficiencia en la gestión de colocación de créditos	1				
D10. No se cuenta con indicadores de evaluación	1				
D3. Organigrama estructural desactualizado		2			
D6. Inadecuado manejo de documentación interna		2			
D7. Nivel de morosidad alto	1				
D1. Falta de un manual de procesos	1				
D2. Inexistencia de un reglamento para la selección del personal	1				
D4. No se cuenta con políticas de comunicación y de un código de ética		2			
D8. Horas de trabajo no remuneradas	1				
D9. Inexistencia de una matriz de riesgos	1				
F2. Nivel de cobertura de la cooperativa				4	
F1. Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo				4	
F8. Cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, financiero, etc.				4	
F3. Diversificación de productos y servicios				4	
F6. Poder de liderazgo a nivel de los directivos				4	
F4. Estabilidad gerencial y de los consejos				4	
F7. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros				4	
F5. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas				4	
TOTAL	7	3	0	6	2
PORCENTAJE	38.89%	16.67%	0%	33.33%	11.11%

Análisis: En base a las calificaciones obtenidas en la matriz de correlación de debilidades y amenazas (Anexo 2) se observó que una de las deficiencias más recurrentes es la que se presenta en la gestión de colocación y entrega de créditos a los clientes debido a retrasos en la recolección de información, fallas tecnológicas, lo que conlleva al incumplimiento de metas y plazos de entrega de créditos, otra de las debilidades se centra en que la institución no ha preparado indicadores de evaluación de los procesos lo cual dificulta la medición cuantitativa de metas del personal, se observa también un incremento en el nivel de morosidad esto debido a que no se cuenta con un manual de procesos, y al inadecuado manejo de las contrataciones del personal del área de créditos.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	12-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	13-01-16



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES
INTERNOS**

MEI 1/2

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
F2.Nivel de cobertura de la cooperativa	0,05	5	0,25
F1.Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo	0,05	5	0,25
F8.Cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, financiero, etc.	0,05	4	0,20
F3.Diversificación de productos y servicios	0,05	4	0,20
F6.Poder de liderazgo a nivel de los directivos	0,05	4	0,20
F4.Estabilidad gerencial y de los consejos	0,05	4	0,20
F7.El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	0,05	4	0,20
F5.Direccionamiento y comunicación en todas las áreas	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
D5.Deficiencia en la gestión de colocación de créditos	0,05	1	0,05
D10.No se cuenta con indicadores de evaluación	0,05	1	0,05
D3.Organigrama estructural desactualizado	0,05	2	0,10
D6.Inadecuado manejo de documentación interna	0,05	2	0,10
D7.Nivel de morosidad alto	0,05	1	0,05
D1.Falta de un manual de procesos	0,05	1	0,05
D2.Inexistencia de un reglamento para la selección del personal	0,05	1	0,05
D4.No se cuenta con políticas de comunicación y de un código de ética	0,05	2	0,10
D8.Horas de trabajo no remuneradas	0,05	1	0,05
D9.Inexistencia de una matriz de riesgos	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00	47	1,75

Elaborado por: XETL **Fecha:** 13-01-16

Revisado por: IYGB **Fecha:** 14-01-16

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	MEI 2/2		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión				
<p>ANÁLISIS:</p> <p>En relación a la tabla anterior y base al resultado de 1,75 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito, tiene más debilidades que fortalezas. Es importante mencionar que las debilidades más significativas son la falta de gestión en la colocación y entrega de los créditos, lo que ocasiona un nivel de morosidad elevado, debido a la falta de planificación en el área de créditos, no se cuenta con una matriz de riesgos, además no se cuenta con un manual de procesos donde se encuentren especificados todas las actividades a realizarse, el inadecuado manejo de la documentación que se elabora conlleva a problemas de pérdida de información de los socios, retrasos en la atención al cliente, deterioran la imagen corporativa, se observó que el organigrama de la cooperativa se encuentra desactualizado en tanto al recurso humano no se realiza las cancelaciones de las horas extras ocasionando desmotivación en el personal.</p> <p>Por lo que se requiere establecer medidas correctivas que le permita solucionar las debilidades presentes, aprovechando sus fortalezas, encaminando sus acciones al logro de objetivos institucionales.</p>				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	14-01-16

ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
A6. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro	1				
A5. Competencia de proveedores informales	1				
A2. Competencia de organismos del estado	1				
A1. Competencia de bancos privados		2			
A3. Competencia de otras cooperativas indígenas del mismo segmento	1				
A4. Control de tarifas y de tasas de los servicios financieros					
A7. Sobreendeudamiento de los socios, disminución de la capacidad de pago		2			
O3. Desarrollo del sector cooperativo					5
O1. Incremento de la demanda de microcrédito en el país					5
O7. Mayores segmentos del mercado para las cooperativas				4	
O2. Tamaño de mercado por explotar en la ciudad de Quito				4	
O5. Credibilidad del sistema cooperativo				4	
O8. Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional					5
O4. Existencia de una política pública para la inclusión financiera				4	
O6. Fomento por parte del estado al sector de la economía popular y solidaria				4	
TOTAL	4	3	0	5	3
PORCENTAJE	26.67%	20%	0%	33.33%	20%

Análisis: En base al gráfico que se observa en el perfil estratégico externo de la cooperativa algunas de las amenazas más significativas son el decrecimiento de la economía del país, fundamentalmente por la crisis mundial acarreada por la baja del precio del petróleo y demás factores económicos externos, la competencia agresiva que se realiza por parte de los bancos, proveedores del estado, y los proveedores informales que se encuentran en el entorno externo, como consecuencia de la crisis se observa el sobreendeudamiento de los socios y la disminución de la capacidad de pago y de ahorro de la población tomando en cuenta las calificaciones de la matriz de correlación de fortalezas y oportunidades (Anexo 1).

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES			MEE 1/2
	EXTERNOS			
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014				
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.				
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión				
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO	
OPORTUNIDADES				
O3.Desarrollo del sector cooperativo	0,07	5	0,35	
O1.Incremento de la demanda de microcrédito en el país	0,07	5	0,35	
O7.Mayores segmentos del mercado para las cooperativas	0,07	4	0,28	
O2.Tamaño de mercado por explotar en la ciudad de Quito	0,07	4	0,28	
O5.Credibilidad del sistema cooperativo	0,07	4	0,28	
O8.Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional	0,07	5	0,35	
O4.Existencia de una política pública para la inclusión financiera	0,07	4	0,28	
O6.Fomento por parte del estado al sector de la economía popular y solidaria	0,07	4	0,28	
AMENAZAS				
A6.Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro	0,07	1	0,07	
A5.Competencia de proveedores informales	0,07	1	0,07	
A2.Competencia de organismos del estado	0,07	1	0,07	
A1.Competencia de bancos privados	0,07	2	0,14	
A3.Competencia de otras cooperativas indígenas del mismo segmento	0,07	1	0,07	
A4.Control de tarifas y de tasas de los servicios financieros	0,07	2	0,14	
A7.Sobreendeudamiento de los socios, disminución de la capacidad de pago	0,07	2	0,14	
TOTAL	1,00	45	3,15	
	Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
	Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	MEE 2/2
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		
<p>ANÁLISIS:</p> <p>Luego de la evaluación de los factores externos se obtuvo un resultado ponderado de 3,15, lo cual indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito tiene más amenazas que oportunidades tomando en cuenta un punto de equilibrio de 3,50, por lo que se debe prestar más importancia a ciertas amenazas tales como: la no otorgación de créditos a socios que se encuentren sobre endeudados utilizando para este análisis el buró de crédito.</p> <p>Por otro lado también existen amenazas que no dependen de la entidad tales como: Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro, competencia de proveedores informales, competencia de organismos del estado , competencia de bancos privados, competencia de otras cooperativas indígenas del mismo segmento y el control de tarifas y de tasas de los servicios financieros.</p>		
Elaborado por: XETL		Fecha: 13-01-16
Revisado por: IYGB		Fecha: 14-01-16



MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MP 1/5

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

1. Antecedentes:

Los antecedentes institucionales comienzan el 02 de Abril de 1982, en el pueblo denominado Pilahuin Palugsha iniciándose como el Servicio de Ahorro Crédito amparado bajo los estatutos de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua con el acuerdo ministerial # 1996 del 28 de Noviembre de 1979, bajo la iniciativa de 20 personas que realizaron un aporte para el inicio de las actividades, completados con una donación proveniente de la organización manejo de atención primaria de la salud de los Estados Unidos (MAP INTERNATIONAL). En Ambato en el año de 1999 se optó por legalizarla como una institución financiera, la COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128, con el fin de erradicar la explotación de los usureros, y conceder la prestación de servicios crediticios a los sectores marginados y no marginados otorgando créditos para la agricultura y ganadería para el sector rural. Y créditos de comercio y artesanía para el sector urbano.

2. Motivo de la Auditoría

La auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito se realiza en atención a la carta de aceptación de la auditoría del 05 de Enero del 2016, contando con la autorización del Dr. Segundo Toalombo Gerente General y del Lic. Manuel Vivas Jefe den Agencia de la cooperativa, se procederá a examinar la eficiencia, eficacia y economía de sus recursos.

3. Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, durante el período comprendido de Enero a Diciembre de 2014, para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus recursos.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16



MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MP 2/5

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivos Específicos

- Obtener información general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., para realizar su respectivo análisis y el planteamiento del trabajo de auditoría.
- Revisar el cumplimiento de la normativa, objetivos, planes, políticas y otra documentación relevante, a fin de conocer la condición legal de la cooperativa.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito.
- Evaluar la efectividad del sistema de control interno, con el objetivo de detectar posibles desviaciones que puedan ser consideradas como áreas críticas.
- Emitir el informe de Auditoría de Gestión con los resultados obtenidos.

4. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión examinará el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

5. Información General

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

RUC: 1890142679001

Sector: COOP-SFPS Financiero Popular y Solidario

Grupo: Cooperativa de Ahorro y Crédito

Clase: Ahorro y Crédito

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Castillo 7-27 Juan Benigno Vela

Teléfono: 032421363

Dirección web: www.coacsac.com

Numero de Resolución SEPS: SEPS-ROEPS-2013-000191

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16



MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MP 3/5

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Segmento: Segmento 2

Representante Legal: Toalombo Chimborazo José Segundo

Presidente Consejo de Administración: Chuquiana Toasa Luis Enrique

Presidente del Consejo de Vigilancia: Yanchapanta Iguikitin Luis Alfredo

Secretaria: María Narcisa Usulle Sisa

6. Base Legal

La COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128 del Ministerio de Bienestar Social.

Actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según resolución de la SEPS N° SEPS-ROEPS-2013-000191.

7. Disposiciones Legales

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código de Trabajo
- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento Interno
- Manual Orgánico Funcional
- Reglamento de Crédito
- Ley de Seguridad Social

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16



MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MP 4/5

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

8. Puntos de Interés para el Examen

Los puntos de interés para el examen son los siguientes:

- Productos y servicios
- Gestión administrativa
- Personal
- Créditos y depósitos

9. Transacciones Importantes Identificadas

Las transacciones más importantes dentro de la cooperativa son:

- Aperturas de libretas
- Otorgamiento de créditos
- Depósitos

10. Estado Actual de Observaciones de Exámenes Anteriores

Hasta la fecha no se ha realizado una auditoria de gestión anterior, por lo cual no se aplicara este procedimiento respecto al informe y las recomendaciones de auditoria.

11. Recursos a Utilizarse

Talento Humano

Nº	CARGO	NOMBRE	SUELDO
1	Supervisora	Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas	\$ 700,00
2	Jefe de Equipo	Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique	\$ 600,00
3	Auditor Junior	Srta. Ximena Elizabeth Toro Lluilema	\$ 500,00
TOTAL			\$ 1800,00

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16



MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MP 5/5

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Recurso Material

CANT.	DETALLE	P. UNIT.	TOTAL
60	Hojas de Trabajo	0,05	3,00
1	Resmas de papel bond	3,50	3,50
2	Carpetas de trabajo	1,00	2,00
2	Lápices portaminas	1,00	2,00
2	Lápiz bicolor	0,50	1,00
1	Borrador	0,50	0,50
1	Grapadora	3,00	3,00
1	Perforadora	3,00	3,00
1	Sobre de separadores	1,00	1,00
1	Esfero azul	0,40	0,40
1	Caja de minas 2b	0,50	0,50
TOTAL			19,90

12. Tiempo Estimado

La presente auditoría de gestión se efectuara en un periodo aproximado de 5 meses (Octubre 2015-Febrero 2016).

Firmas de Responsabilidad

Ing. Irma Garrido	Ing. Víctor Cevallos	Srta. Ximena Toro
Supervisora	Jefe de Equipo	Auditora Junior

Elaborado por:	XETL	Fecha:	13-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	14-01-16



FASE I DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FA

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

FASE I

REVISIÓN DE LA

LEGISLACIÓN Y

NORMATIVA



PROGRAMA DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivo:

- Determinar el cumplimiento de la normativa, objetivos, planes, políticas y otra documentación relevante, a fin de conocer la condición legal de la cooperativa.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERV.
1	Recopilar la normativa con la que se rige la cooperativa	RC	XETL	14-01-16	
2	Revisión de la normativa con la que se rige la cooperativa	RN	XETL	14-01-16	
3	Analizar la normativa aplicable a la cooperativa para observar su desenvolvimiento.	AD	XETL	14-01-16	

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 1/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

CÓDIGO DEL TRABAJO

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo. En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroge perjuicios al interés público.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 2/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo. √; @

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 3/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Los trabajadores menores de dieciséis años tendrán derecho a veinte días de vacaciones y los mayores de dieciséis y menores de dieciocho, lo tendrán a dieciocho días de vacaciones anuales. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.

Art. 71.- Liquidación para pago de vacaciones.- La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este Código. Si el trabajador fuere separado o saliere del trabajo sin haber gozado de vacaciones, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo de servicios.

Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 4/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimocuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., no cancela a sus trabajadores el tiempo adicional de trabajo diario inobservando los artículos descritos anteriormente, debido a que el personal trabaja más de las horas diarias y sin embargo el personal no recibe una remuneración adicional por el trabajo realizado, además se le perjudica con el cálculo de las remuneraciones adicionales a las que tienen derecho por el tiempo adicional laborado.

√ = Revisado
 @ = Hallazgo

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 5/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

MANUAL DE COBRANZAS

Una vez que se solicitó el manual de cobranzas el jefe de Agencia nos indicó que dicho documento no se lo ha realizado con lo que si se cuenta es con el manual de crédito.

Luego de ello el Lic. Manuel Vivas procedió de manera verbal a proporcionar los procedimientos que utilizan actualmente para la realización de la recuperación de la cartera.

El desarrollo de la recuperación de cartera es el siguiente:

El Jefe de negocios tres días antes del vencimiento del crédito realiza llamadas preventivas al socio, de 1 a 6 días, se remitirá el aviso de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito, de 7 a 14 días, se remitirá la primera notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito, de 15 a 22 días, se remitirá la segunda notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito, de 23 a 30 días, se remitirá la tercera notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito, de 31 a 45 días, se remitirá la notificación única a deudores principales y los garantes solidarios comunicándoles sobre la declaración del plazo vencido a la operación de crédito, de 46 a 90 días, se realizará una visita personal a los bienes inmuebles de los deudores principales y garantes o deudores solidarios, de 91 días en adelante, se continuará con el procesos de cobranzas judicial.

Gerencia debe elaborar el Manual de Cobranzas en el que se encuentren plasmados todos los lineamientos, procedimientos y demás actividades de carácter técnico y operativo que permita realizar una recuperación de los créditos de manera efectiva, las respectivas estrategias para la recuperación de cartera, y el trabajo en conjunto que se debe realizar con el asesor jurídico de la cooperativa. √; @

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 6/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES

Nivel Administrativo

De la Presidencia

Atribuciones y responsabilidades.- Son atribuciones y responsabilidades del Presidente:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social. ✓; @

Según declaraciones del Jefe de Agencia si se cuenta con un presidente elegido, la observación que se realiza es la siguiente que el cargo de presidente debe estar visible en el organigrama estructural y en el manual de funciones hacer constar sus atribuciones y responsabilidades de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria (Reglamento) articulo 36 – 37. Gerencia deberá reformar el organigrama estructural y ponerlo en conocimiento de los órganos superiores de la cooperativa para su respectiva aprobación, aplicación y divulgación en todas las agencias del país.

✓ = Revisado

@ = Hallazgo

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 7/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Departamento de Negocios

Oficial de Captaciones y Cobranzas

1. Elaborar el calendario de visitas a instituciones educativas de la provincia, con la finalidad de captar socios a través de la promoción y difusión de los servicios y beneficios de la cooperativa.
2. Coordinar con créditos y cobranzas las visitas a los establecimientos educativos prospectos con visto bueno de gerencia.
3. Entregar notificaciones escritas y/o telefónicas en los horarios establecidos a los socios morosos en coordinación con el asistente de crédito y el asesor jurídico.
4. Elaborar el informe de notificaciones realizadas y entregar semanalmente al inmediato superior.
5. Seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los compromisos de pago de los socios morosos.
6. Recaudar los pagos de los establecimientos públicos, privados y fisco misionales con los que la cooperativa tiene firmado convenios.
7. Coordinar con el asesor jurídico para realizar los embargos o secuestros de bienes.
8. Emitir reportes a gerencia de las actividades realizadas y cumplidas, generar un clima laboral positivo, motivante y desafiante con sus compañeros y socios de la cooperativa.
9. Apoyar y participar en las acciones estratégicas que oriente al personal a una filosofía de trabajo que busque el mejoramiento continuo de los procesos de la cooperativa.
10. Realizar las demás actividades solicitadas por sus superiores. √: @

De acuerdo al manual de funciones de la cooperativa se debe presentar informes de las notificaciones a sus superiores en la revisión de la normativa no se encontró un archivo de informes ni físico ni digital, por lo cual se sugiere mantener un archivo en orden cronológico de dichos informes, y demás documentos preparados por el personal del área de créditos.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

RN 8/8

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

REGLAMENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Solicitado el Reglamento para la Selección del Personal al Jefe de Agencia índico que dicho documento no existe y procedió de manera verbal a proporcionar los procedimientos que utilizan en la actualidad para la selección, contratación y fijación de remuneración del personal que ingresa. Siendo el que a continuación se detalla:

Se realiza la publicación en las instalaciones de la cooperativa de la necesidad de contratar personal acorde a las necesidades de la cooperativa, se realiza la determinación del perfil profesional para la vacante, se recepta las carpetas hasta la fecha límite, se realiza la revisión de la carpeta por parte del jefe de talento humano en función de los requisitos predefinidos si el aspirante cumple con los requisitos se realiza la respectiva entrevista en Ambato (matriz), se elige al perfil más idóneo, se le da a conocer al aspirante favorecido y finalmente se realiza la firma del respectivo contrato. ✓; @

La Gerencia debe elaborar el Reglamento para la Selección del Personal en el que se encuentren plasmados los procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita seleccionar al personal idóneo de acuerdo a la descripción del puesto, el perfil profesional, la competencia de los aspirantes y ponerlo a disposición de los órganos superiores para su aprobación, aplicación y divulgación, además considerar el principio de control interno: Selección de servidores hábiles y capaces.- se debe seleccionar y capacitar a los empleados, servidores hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.

✓ = Revisado
 @ = Hallazgo

Elaborado por:	XETL	Fecha:	14-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



FASE II DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FA

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

FASE II

EVALUACIÓN DEL

SISTEMA DE

CONTROL

INTERNO



PROGRAMA DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivo General:

- Evaluar la efectividad del sistema de control interno, con el objetivo de detectar posibles desviaciones que puedan ser consideradas como áreas críticas.

Objetivos Específicos:

- Elaborar cuestionarios de control interno para determinar el nivel de confianza y riesgo.
- Aplicar las técnicas de auditoria con el propósito de obtener evidencia suficiente y competente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERV.
1	Establecer la fórmula para determinar el nivel de riesgo y confianza.	FO	XETL	15-01-16	
2	Evaluar el sistema de control interno de la cooperativa en los siguientes componentes: - Ambiente de Control - Evaluación de Riesgos - Actividades de Control - Información y Comunicación - Supervisión y Monitoreo	CCI	XETL	16-01-16	
3	Realizar la matriz de ponderación de auditoría.	MA	XETL	19-01-16	
4	Elaborar la matriz de riesgos de auditoría.	MR	XETL	19-01-16	
5	Elaborar los flujo gramas	DF	XETL	21-01-16	

Elaborado por:	XETL	Fecha:	15-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



FÓRMULA DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FO 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Fórmula del Nivel de Riesgo y Confianza

A continuación se describe la formula bajo la cual se determina el nivel de riesgo y confianza del sistema de control interno de la cooperativa, mediante los cuestionarios realizados al personal.

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - \text{Nivel de Confianza}$$

Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Elaborado por:	XETL	Fecha:	15-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	15-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 1/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
1	¿La cooperativa cuenta con un estatuto?	8	2		
2	¿El estatuto de la cooperativa se realizó siguiendo los lineamientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria?	8	2		
3	¿La cooperativa desarrolla una planificación estratégica para el cumplimiento de su misión?	9	1		
4	¿Existen estrategias consistentes con la misión de la cooperativa?	7	3		
5	¿Los objetivos son consistentes con las estrategias?	10			
6	¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de la cooperativa?	9	1		
7	¿El POA es debidamente socializado en todas las agencias de la cooperativa?	10			
8	¿Los objetivos de cada área son consistentes con el POA?	6	4		
9	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las metas establecidas?	2	8		
10	¿Existen ajustes a las metas en función de los cambios?	2	8		
TOTAL		71	29		
Elaborado por:		XETL	Fecha:		16-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:		19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 2/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
11	¿El POA de la entidad surge de una compatibilización de los POA de las áreas administrativas y operativas?	4	6		
12	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos?		10		@
13	¿La entidad planifica sus actividades y las documenta, es decir cuenta con un reglamento interno?	10			
14	¿Las normas de conducta que se deben ejercer en la cooperativa se encuentran documentadas en un código de ética?		10		@
15	¿Las funciones de los empleados de cada área se encuentran descritos en un manual de funciones?	9	1		
16	¿Los procesos estratégicos de la cooperativa han sido descritos formalmente en un manual de procesos?		10		@
17	¿La normativa interna de la cooperativa ha sido socializada con todo el personal?	9	1		
18	¿Cada que tiempo se actualiza la normativa interna de la cooperativa?	8	2		anualmente
TOTAL		40	40		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 3/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
19	¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?	7	3		
20	¿Existe una planificación mensual de las actividades a realizar?	10			
21	¿Se plantean metas a corto plazo en la agencia Quito?	10			
22	¿Cada que tiempo se evalúan estas metas?	10			Cada mes
23	¿Existen políticas y procedimientos para el desarrollo de actividades?	5	5		
24	¿Las políticas, actividades y demás normas del área de crédito se encuentran concentrada en un manual de créditos?	9	1		
25	¿Se encuentra establecido un reglamento para la selección del personal?		10		@
26	¿La cooperativa cuenta con un plan de capacitación al personal documentado?	8	2		Se capacita cada 3 meses
27	¿El presupuesto de la cooperativa constituye la expresión económica – financiera de las operaciones programadas?	9	1		
28	¿Se plantean estrategias para cada área?	6	4		
TOTAL		74	26		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 4/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
29	¿Se efectúa el seguimiento de estrategias como herramienta de evaluación?	6	4		
30	¿Se ha efectuado un análisis FODA para conocer la situación de la cooperativa?		10		
31	¿Con el fin de conocer la posición en el mercado de la cooperativa se ha efectuado un estudio de mercado?	7	3		
32	¿La publicidad efectuada se ha realizado de acuerdo al manual de marketing?	8	2		
33	¿Las estrategias para la recuperación de créditos se encuentran identificadas en el manual de cobranzas?		10		@
34	¿El área de cajas da cumplimiento al reglamento de cajas?	10			
35	¿Las adquisiciones realizadas siguen la metodología establecida en el reglamento de adquisiciones?	9	1		
TOTAL		40	30		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 5/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
36	¿El personal ejecuta las estrategias establecidas en el manual de captaciones?	9	1		
37	¿Los riesgos financieros y administrativos están contemplados en el manual de administración integral de riesgos?	8	2		
38	¿Los empleados toman en cuenta los lineamientos establecidos en el reglamento de uso de vehículos para el desarrollo de sus actividades?	7	3		
39	¿El personal tiene conocimiento sobre la normativa referente a la apertura de cuentas de los socios?	10			
40	¿La elección de autoridades se realiza siguiendo los estándares del reglamento de elecciones?	10			
41	¿Las autoridades elegidas dan prioridad a la actualización de la normativa interna?	10			
42	¿Conoce usted el reglamento de dietas de la cooperativa?	9	1		
43	¿La fijación de tasas de interés activas y pasivas respeta la normativa externa de la cooperativa?	10			
	TOTAL	73	7		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 6/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control **Subcomponente:** Planificación

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{298}{430}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 69,30\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 69,30$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 30,70\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis: El subcomponente planificación tiene un nivel de confianza alto, la cooperativa realiza una planificación anual tomando en cuenta todas las exigencias de los organismos de control por otra parte la cooperativa se encuentra en el segmento dos por ende posee la mayor parte de elementos como son diferentes manuales, reglamentos, planes y programas para realizar las actividades diarias.

Recomendación:

Gerencia tendrá que elaborar un manual de procesos, un reglamento para la selección de personal, un código de ética, un manual de cobranzas, de manera inmediata y socializar para poner a disposición de los órganos superiores para su aprobación, divulgación y aplicación tal como lo establece el reglamento a la ley orgánica de economía popular y solidaria además de realizar indicadores y ejecutarlos como medida de evaluación de objetivos y metas.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 7/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	N.A	
MISIÓN INSTITUCIONAL					
1	¿Conoce usted la misión de la cooperativa?	10			
2	¿La misión de la cooperativa es difundida y aplicada en cada área de la institución?	10			
3	¿La misión explica la razón de ser de la cooperativa?	10			
4	¿La misión es alcanzable, coherente y pertinente?	10			
5	¿Se modifica la misión en base a los cambios que surgen en la cooperativa?	10			
6	¿Considera importante conocer la misión de la cooperativa?	10			
7	¿Cada área posee su propia misión?		10		
VISIÓN INSTITUCIONAL					
1	¿Conoce usted la visión de la cooperativa?	10			
2	¿La visión es difundida y aplicada en todas las áreas de la cooperativa?	10			
3	¿El contenido de la visión muestra claramente lo que desea ser la cooperativa a largo plazo?	10			
4	¿La visión es modificada de acuerdo a los avances de la cooperativa?	10			
5	¿El desempeño de las actividades diarias se proyecta a alcanzar la visión?	10			
6	¿La visión es alcanzable, coherente y de fácil comprensión?	10			
7	¿Considera usted que es importante conocer la visión de la cooperativa?	10			
	TOTAL	130	10		
	Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16	
	Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 8/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control **Subcomponente:** Planificación

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{130}{140}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 92,85\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 92,85$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 7,15\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente planificación referente a la misión y visión institucional tiene un nivel de confianza alto porque la gran parte del personal tiene conocimiento sobre la misión y visión, la misión refleja la razón de ser de la cooperativa además ha sido socializada de manera oportuna, en lo que se refiere a la visión muestra claramente lo que desea ser la cooperativa a largo plazo.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI 9/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
OBJETIVOS INSTITUCIONALES					
1	¿Se han establecido objetivos en la cooperativa?	10			
2	¿Los objetivos institucionales han sido comunicados a todo el personal?	10			
3	¿Los objetivos son claros, concisos y alcanzables?	9	1		
4	¿Los objetivos expresan los propósitos y metas de la cooperativa?	8	2		
5	¿Los objetivos definidos tienen concordancia con la misión?	9	1		
6	¿Las actividades que se realizan están enfocadas al cumplimiento de los objetivos?	7	3		
7	¿Se establecen plazos para el cumplimiento de los objetivos?	10			
8	¿Se actualizan los objetivos en base al crecimiento de la cooperativa?	7	3		
9	¿Se evalúa regularmente el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?	7	3		
	TOTAL	77	13		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
10/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control **Subcomponente:** Planificación

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{77}{90}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 85,56\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 100$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 14,44\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

Dentro del subcomponente planificación tiene un nivel de confianza alto ya que los objetivos institucionales han sido comunicados a todo el personal, expresan los propósitos y metas de la cooperativa además se actualizan en base al crecimiento de la cooperativa, se presenta un riesgo de control bajo del 14,44%.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
11/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	¿Dispone de un organigrama estructural?	10			
2	¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos?	8	2		
3	¿Define el manual de funciones claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	10			
4	¿Cree usted que la definición de responsabilidades y funciones de los principales directivos es adecuada?	7	3		
5	¿El manual de funciones es adecuado para el tamaño, las actividades operacionales de la cooperativa?	9	1		
6	¿Se asigna responsabilidad, se delega autoridad y se observa de manera clara el cargo del presidente de la cooperativa en el organigrama?	6	4		@
7	¿Existen empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	9	1		
	TOTAL	59	11		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
12/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
8	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios para la cooperativa?	9	1		
9	¿La cooperativa ha realizado una revisión y adecuación de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa?	7	3		
10	¿Se han definido canales de comunicación entre áreas relacionadas?	10			
11	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas y las ha fortalecido para mejorar la calidad del servicio?	10			
	TOTAL	36	4		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
13/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{95}{110}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 86,36\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 86,36$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 13,64\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente estructura organizacional tiene un nivel de confianza alto se dispone de un manual de funciones en el cual se define las funciones, actividades y las líneas de autoridad, responsabilidad acorde al tamaño, también se dispone de un organigrama estructural que constituye un complemento al desarrollo funcional de la cooperativa

Recomendación:

Gerencia deberá incrementar en el nivel ejecutivo del organigrama el cargo de presidente de la cooperativa de acuerdo a lo establecido en el artículo 36 y 37 del reglamento a la ley orgánica de economía popular y solidaria.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
14/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES					
1	¿La estructura de cada área está definida por procesos o por funciones?	10			
2	¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con cada proceso?	8	2		Según el manual de funciones
3	¿Las funciones son claras para todo el personal de la cooperativa?	7	3		
4	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas?	6	4		
5	¿Existe una apropiada segregación de funciones?	7	3		
6	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad en cada área de la cooperativa?	10			
	TOTAL	48	12		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
15/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{48}{60}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 80$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 20\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente división distribución de funciones se encuentra en un nivel de confianza del 80% que se considera alto porque existen una estructura definida para cada área y también según cada proceso y función, se encuentra claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad en cada área y existe segregación de funciones dentro de la agencia Quito, lo cual puede también ocasionar complejidad en las actividades de la cooperativa para los empleados que colaboran con tiempo extra para cubrir dicha deficiencia.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
16/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
RECURSO HUMANO					
1	¿Se realiza un concurso de méritos y oposición para la selección del personal?	10			
2	¿Se realiza una entrevista previa al concurso para conocer al aspirante?	10			
3	¿Se investiga sobre las referencias personales profesionales previo a la contratación del personal?	10			
4	¿El personal en funciones cuenta con el perfil profesional acorde al puesto de empleo?	7	3		
5	¿Se dispone de un inventario de personal actualizado?	8	2		
6	¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?	9	1		
7	¿El desempeño de cada empleado es evaluado y revisado periódicamente?	10			
8	¿Existe un programa de capacitación continua a los empleados?	8	2		Cada 3 meses
9	¿Se realiza el pago oportuno de horas extras a todo el personal que labora en la cooperativa?	6	4		@
	TOTAL	78	12		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
17/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{78}{90}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 86,66\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 86,66$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 13,34\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

La gestión del recurso humano tiene un nivel de confianza alto, para la contratación del personal se realiza mediante un concurso de méritos y oposición, se realiza entrevistas y se investiga las referencias personales y profesionales de los aspirantes, el riesgo se debe a que no se cuenta con un reglamento de contratación.

Recomendación:

Gerencia debe elaborar un reglamento para la contratación, evaluación, remuneración y liquidación del personal y diseñar políticas de formación, autoformación y documentar en un plan de capacitación continua a los empleados con su respectivo presupuesto, y ponerlo al conocimiento de los órganos superiores para su aprobación y socialización.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
18/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
LIDERAZGO					
1	¿El jefe de agencia se preocupa de que los empleados entiendan bien su trabajo?	8	2		
2	¿Los empleados aportan con ideas para mejorar los procesos de la cooperativa?	6	4		
3	¿Los empleados se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones?	7	3		
4	¿Los problemas que surgen entre los equipos de trabajo se resuelven de manera óptima?	9	1		
5	¿Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo?		10		
6	¿El jefe de agencia mantiene informado al personal sobre nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo?	10			
7	¿En la agencia todos los problemas se discuten de manera constructiva?	7	3		
8	¿El jefe de agencia se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	7	3		
	TOTAL	54	26		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
19/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{54}{80}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 67,50\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 67,50$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 32,50\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

Dentro del subcomponente liderazgo se obtuvo un nivel de confianza moderado debido a que en la agencia quito se realiza reuniones en equipo de trabajo para resolver los problemas de cada área, un aspecto importante es que el jefe de agencia mantiene informado al personal sobre nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
20/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN					
1	¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la dirección?	10			
2	¿La dirección procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado?	10			
3	¿La dirección fomenta la realización de actividades para la integración de las diferentes áreas de la cooperativa?	7	3		
4	¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?	6	4		
5	¿Existe evidencia que la dirección desarrolla controles sobre el cumplimiento de metas y objetivos?	10			Informes mensuales
6	¿La dirección atiende adecuadamente las deficiencias de control interno?	8	2		
7	¿Se exige el cumplimiento de objetivos tanto como la observancia de los controles internos?	7	3		
8	¿La dirección toma acciones correctivas procurando resolver las deficiencias identificadas?	8	2		
	TOTAL	66	14		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
21/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN					
9	¿Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos?	6	4		
10	¿La dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia?	8	2		
11	¿Se establecen expectativas de desempeño reales para el personal operativo?	10			
12	¿La dirección supervisa si los empleados están cumpliendo con las funciones asignadas?	10			
13	¿Se efectúan reuniones periódicas con el personal para socializar los resultados alcanzados de la planificación?	9	1		
	TOTAL	43	7		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
22/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{109}{130}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 83,84\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 83,84$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 16,16\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente filosofía de la dirección tiene un nivel de confianza alto existe delegación de autoridad y responsabilidad, la dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia y se ofrece la debida atención al control interno con un riesgo de control bajo, los empleados no otorgan la debida importancia a informes de posibles violaciones al código de ética él no se dispone en la cooperativa.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
23/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Se efectúan acciones para conocer los factores de riesgos a los empleados?	9	1		
2	¿Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos de fuente interna?	7	3		
3	¿Los mecanismos utilizados para identificar los riesgos tienen en cuenta los factores internos y externos?	7	3		
4	¿Se consideran las observaciones del informe de auditoría interna?	9	1		
5	¿Se identifican los riesgos importantes que puedan impactar sobre cada objetivo?	8	2		
6	¿Se realizan análisis para identificar riesgos internos como externos es decir se cuenta con una matriz de riesgos?	6	4		@
7	¿Existe comunicación en todas las áreas respecto a los riesgos que se puedan presentar?	10			
8	¿Se elabora un listado de riesgos para categorizarlos según su impacto?	6	4		@
	TOTAL	62	18		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
24/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{62}{80}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 77,50\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 77,50$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 22,50\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente identificación de riesgos posee un nivel de confianza alto porque identifica los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar las operaciones que se llevan a cabo en la cooperativa, se consideran las observaciones del informe de auditorías internas realizadas con anterioridad, un riesgo de control bajo porque no se elabora un listado de riesgos para categorizarlos según su impacto y no se dispone de acciones para dar a conocer los factores de riesgo a los empleados.

Recomendación:

Gerencia deberá elaborar un listado de todos los eventos que pueden afectar a la cooperativa sean estos internos como externos y evaluar su nivel de importancia.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
25/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
1	¿Los empleados participan en la evaluación del impacto de los riesgos?	7	3		
2	¿Se cuenta con información oportuna para evaluar el riesgo?	9	1		
3	¿La evaluación de los riesgos se desarrolla en reuniones de manera frecuente?	7	3		
4	¿Los procedimientos de evaluación se encuentran documentados?	6	4		@
5	¿Se designa un responsable para coordinar la evaluación de los riesgos?	10			
6	¿Se realiza el diseño de un plan para prever posibles riesgos?	10			
7	¿Existen controles que permitan identificar los cambios internos como externos?	8	2		
8	¿El personal está capacitado para reaccionar frente a posibles riesgos ocasionados por el cambio?	7	3		
	TOTAL	64	16		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
26/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{64}{80}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 80$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 20\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente evaluación de riesgo tiene un nivel de confianza alto debido a que en el momento de evaluar al riesgo el personal se involucra y se designa un responsable para coordinar las actividades de control (Unidad de Auditoría Interna), se obtuvo un riesgo de control bajo en vista que no se tiene definido procedimientos para evaluar los riesgos que puedan afectar a la cooperativa de acuerdo a su nivel de importancia.

Recomendación:

La gerencia deberá definir criterios y procesos para la categorización de los eventos de riesgo de acuerdo a su nivel de importancia y de afectación que pueden presentarse a lo largo del tiempo.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
27/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CONTROL					
1	¿Existen documentos tales como: manuales, instrucciones o normas de cómo se deben desarrollar las diversas actividades o procesos?	10			
2	¿Existen manuales que describan los procedimientos para el manejo de cajas, crédito, entre otros?	10			
3	¿Los responsables de cada área cuentan con controles para las actividades que se desarrollan?	7	3		
4	¿Se analizan las políticas periódicamente para determinar si continúan siendo efectivas?	9	1		
5	¿Existe documentación oportuna y apropiada para las transacciones que se realizan diariamente?	10			
6	¿Revisa la dirección periódicamente que se encuentren archivados en orden cronológico y técnicamente los documentos elaborados por los empleados?	5	5		@
7	¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?	8	2		
	TOTAL	59	11		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
28/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{59}{70}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 84,28\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 84,28$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 15,72\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente actividades principales de control tiene un nivel de confianza alto porque existen manuales, reglamentos de las actividades a desarrollarse y se implementan ciertas medidas de control con la finalidad de evitar errores e irregularidades el riesgo de control es bajo los responsables de cada área no cuentan con indicadores de evaluación.

Recomendación:

A gerencia revisar periódicamente las políticas para que se ajusten a los requerimientos de la cooperativa y su realidad.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
29/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL					
1	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso a los sistemas de información?	10			
2	¿El personal dispone de claves para el ingreso al sistema de la cooperativa?	10			
3	¿Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la dirección antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?	7	3		
4	¿Hay procesos para revisar periódicamente los privilegios del sistema y controles de acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos?	8	2		
5	¿Ha establecido la dirección procedimientos para conciliar periódicamente activos fijos con los registros contables?	6	4		
6	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica y se ajusta de acuerdo al sistema de inventarios?	7	3		
7	¿Se ha establecido procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros y activos?	6	4		
8	¿Se almacena adecuadamente respaldos respecto a la información digital?	5	5		
	TOTAL	59	21		
	Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16	
	Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
30/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{59}{80}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 73,75\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 73,75$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 26,25\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente sistemas de información y control tiene un nivel de confianza moderado debido a que la información que refleja el sistema es correcta, confiable y oportuna, es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología, y un riesgo de control bajo debido a que no se almacena adecuadamente los respaldos respecto a la información digital y su correspondiente documentación física.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
31/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Información y Comunicación

Componente: Dirección

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿La información se clasifica por órdenes de importancia que permita cumplir las actividades?	7	3		
2	¿Se revisan que los sistemas de información sean congruentes con el plan estratégico?	9	1		
3	¿Refleja claramente el organigrama las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación?	10			
4	¿Existen procedimientos para evaluar la información externa como interna necesaria para cumplir los objetivos de la cooperativa?	6	4		
5	¿Se suministra a los empleados la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades?	8	2		
6	¿Existen políticas para que no se modifique la información generada por la cooperativa?	6	4		
7	¿La entrega de información a los diferentes niveles de la entidad se realiza mediante reportes?	7	3		
8	¿El requerimiento de información circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	10			
TOTAL		63	17		
Elaborado por:		XETL	Fecha:		16-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:		19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
32/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Información y Comunicación

Componente: Dirección

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
9	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?	10			
10	¿Los empleados comunican situaciones inapropiadas de forma directa a la gerencia?	8	2		
11	¿Son revisadas investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?	7	3		
12	¿Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	10			
13	¿Se recopila información de clientes, proveedores, reguladores y otras partes relacionadas externas?	10			
14	¿La comunicación es cordial con todo el personal?	10			
15	¿Las decisiones emitidas por la dirección se comunican oportunamente?	7	3		
	TOTAL	62	8		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
33/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Información y Comunicación

Componente: Dirección

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{125}{150}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 83,33\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 83,33$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 16,67\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente información y comunicación tiene un nivel de confianza alto porque la entrega de la información se realiza de manera oportuna desde la dirección, se revisan que los sistemas de información sean congruentes con el plan estratégico, y se refleja claramente el organigrama las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación además de ello el requerimiento de información circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente.

Recomendación:

A gerencia elaborar políticas que permitan tener información actualizada del entorno es necesario poseer políticas de control y evaluación para toda las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
34/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Supervisión y Monitoreo

Subcomponente: Control

N°	Preguntas	Respuestas			Observ.
		SI	NO	N.A	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
1	¿Existen procedimientos para monitorear las actividades de la cooperativa?	7	3		
2	¿Existen políticas, procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?	8	2		
3	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas por la función de auditoría interna?	7	3		
4	¿Se da seguimiento al cumplimiento de las normas y leyes que rigen la cooperativa?	7	3		
5	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas?	10			Cada mes
6	¿Existen procedimientos para monitorear cuando los controles son omitidos?	9	1		
7	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivo y metas por cada área?	10			
8	¿Los auditores internos tienen autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la empresa?	10			
TOTAL		68	12		

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

CCI
35/35

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Supervisión y Monitoreo

Subcomponente: Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{68}{80}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 85\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 85$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 15\%$$

Riesgo de Control

ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Nivel de Confianza

Análisis:

El subcomponente supervisión y monitoreo posee un nivel de confianza alto debido a que la gerencia conjuntamente con la unidad de auditoría interna de la cooperativa tienen políticas, procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles y se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas de manera global y en cada área.

@ = Hallazgo

Elaborado por:	XETL	Fecha:	16-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	19-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Tabla 11 : Matriz de Ponderación de Auditoría

COMPONENTE	CONFIANZA %	RIESGO %
Ambiente de Control	81,80	18,20
Evaluación de Riesgos	78,75	21,25
Actividades de Control	79,01	20,99
Información y Comunicación	83,33	16,67
Supervisión y Monitoreo	85	15
TOTAL	407,89	92,11
PROMEDIO	81,57%	18,43%

Fuente: Personal de la Cooperativa

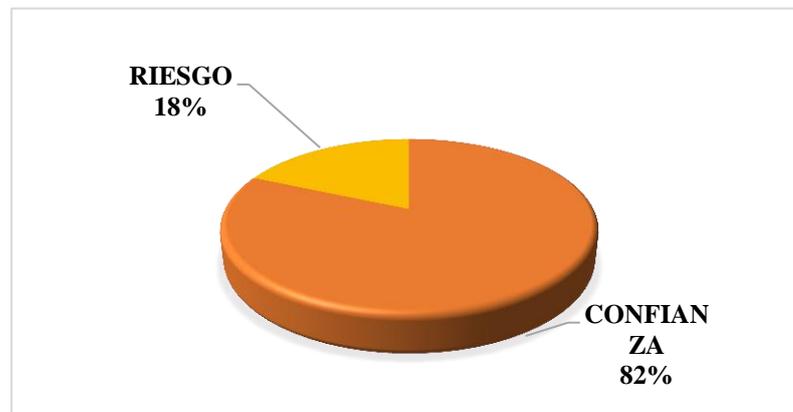


Gráfico 11: Calificación del Riesgo

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por:	XETL	Fecha:	19-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	20-01-16



MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MR 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Tabla 12 : Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente (RI)	Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Para su cálculo se estimó de acuerdo al índice de bancarización del año 2014: El índice de bancarización fue de 68% , para el 2014 (Fuente : http://www.revistagestion.ec/?p=13913)
Riesgo de Control (RC)	RC= 18,43% MA 1/1
Riesgo de Detección (RD)	RD= (RI+RC)/2 RD= (68+18,43)/2 RD= 43,21%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por:	XETL	Fecha:	19-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	20-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 1/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

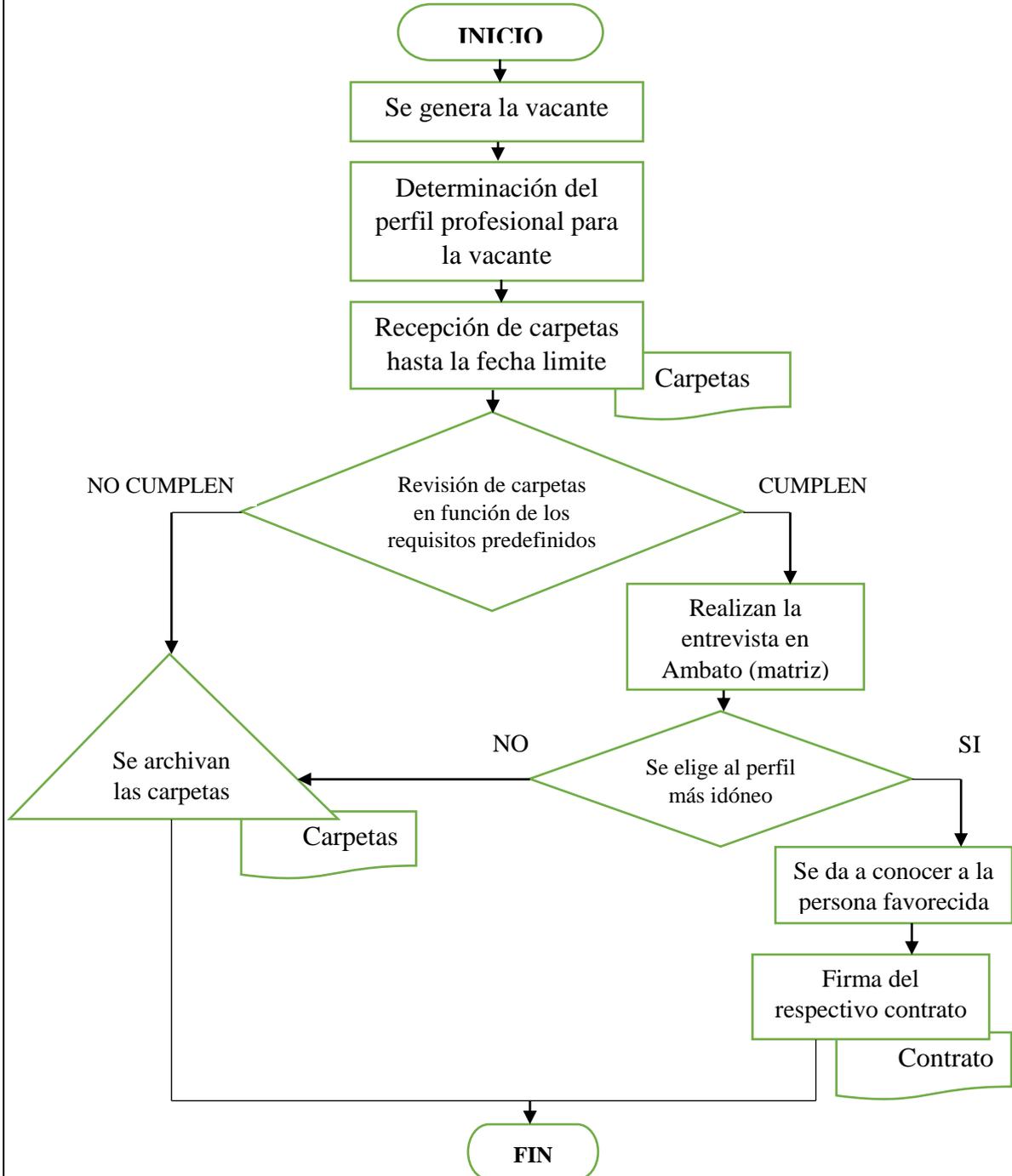
1. Se inicia con la generación de una vacante en la cooperativa
2. Se realiza la determinación del perfil profesional para la vacante
3. Se recepta las carpetas hasta la fecha limite
4. Revisión de la carpeta por parte del jefe de talento humano en función de los requisitos predefinidos
5. Si el aspirante cumple con los requisitos se realiza la respectiva entrevista en Ambato (matriz)
6. Se elige al perfil más idóneo
7. Se le da a conocer al aspirante favorecido
8. Se realiza la firma del respectivo contrato
9. Si no se cumple con los requisitos se procede a archivar las carpetas

Fuente: Entrevista al Jefe de Agencia

Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 3/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1. Se realiza la publicidad y propaganda sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa
2. El socio solicita la apertura de una cuenta de ahorros
3. El socio presenta el original y la copia de la cedula y papeleta de votación, la planilla de luz y 30 dólares en efectivo
4. El asistente de créditos realiza la apertura de la cuenta de ahorros en el sistema de la cooperativa
5. El socio solicita los formularios de crédito
6. El socio llena los formularios con la información solicitada del socio y garante
7. Adjunto a la solicitud de crédito van los siguientes documentos:

QUIROGRAFARIOS

- Libreta de Ahorros.
- Copia de la cédula de Identidad del socio y cónyuge.
- Una foto tamaño carnet, actualizada.
- Planilla del último pago de luz, agua o teléfono del socio o garantes.
- Copia de escritura del socio o garante.
- Crédito superior a USD 2.000.00. dos garantes.
- Copia de las cédulas de los garantes y cónyuges.
- Los garantes necesariamente deben acercarse a firmar.

HIPOTECARIOS

- Escritura Pública.
- Pago de Predio.
- Certificado de Gravámenes.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 4/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

8. El socio presenta al asistente de créditos la documentación
9. El asistenta de créditos evalúa la información proporcionada por los socios
10. Ingresa a revisión por parte del ejecutivo de negocios
11. Confirma los datos del garante, la dirección, bienes y referencias personales del cliente, verifica la solicitud de crédito
12. Entrega la carpeta de documentos al comité de créditos
13. Se realiza la revisión y evaluación de las carpetas
14. Se procede a dar una resolución sobre los créditos
15. Si no se cumple con los requerimientos al socio se le da la información de las causa de la negación del crédito
16. Si se cumple con los requerimientos se confirma con el socio de la aprobación de su crédito
17. El asistente de crédito realiza el desembolso del crédito es decir se transfiere los valores a la cuenta del cliente.

Fuente: Reglamento de Crédito

Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



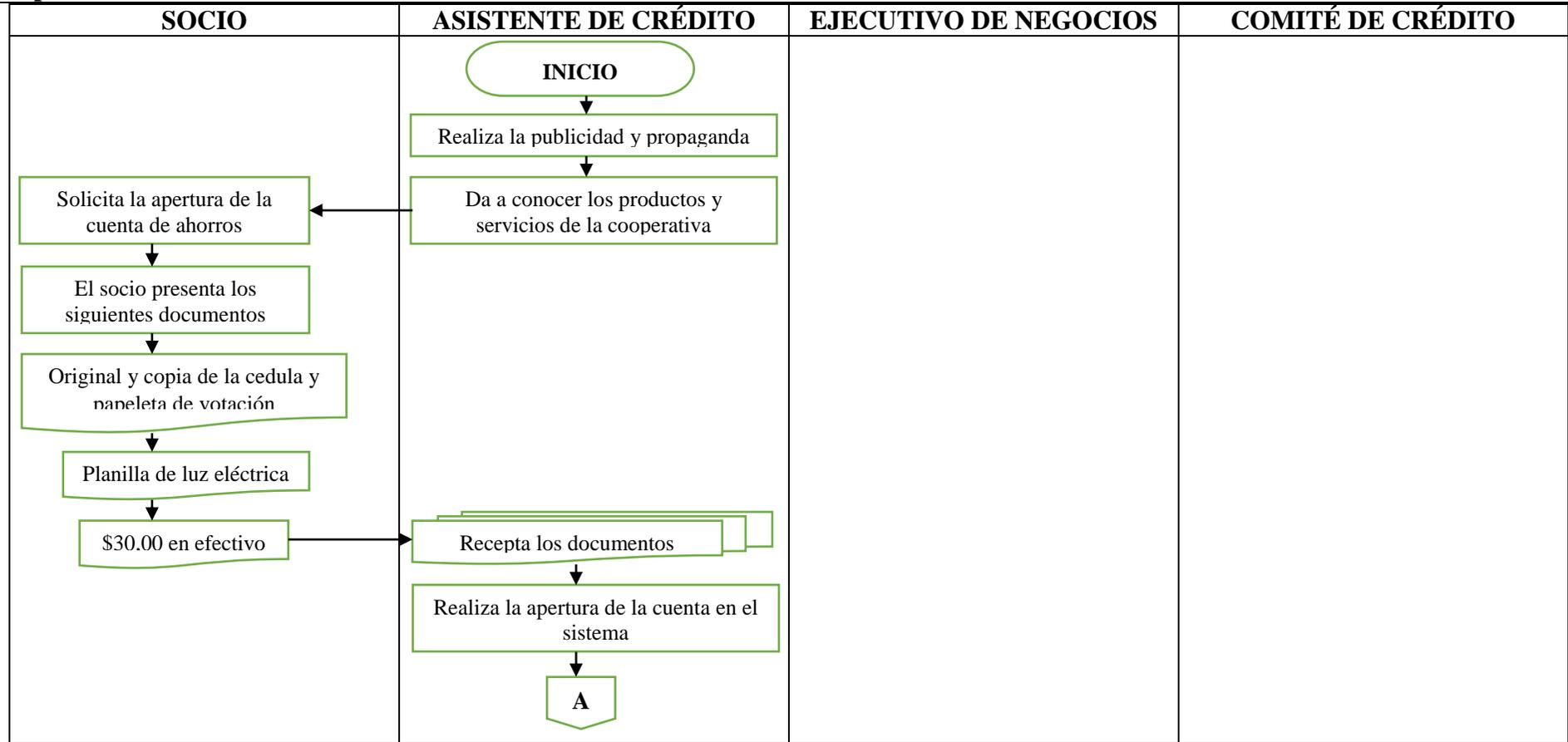
DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 5/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión



Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
-----------------------	-------------	---------------	----------

Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16
----------------------	-------------	---------------	----------



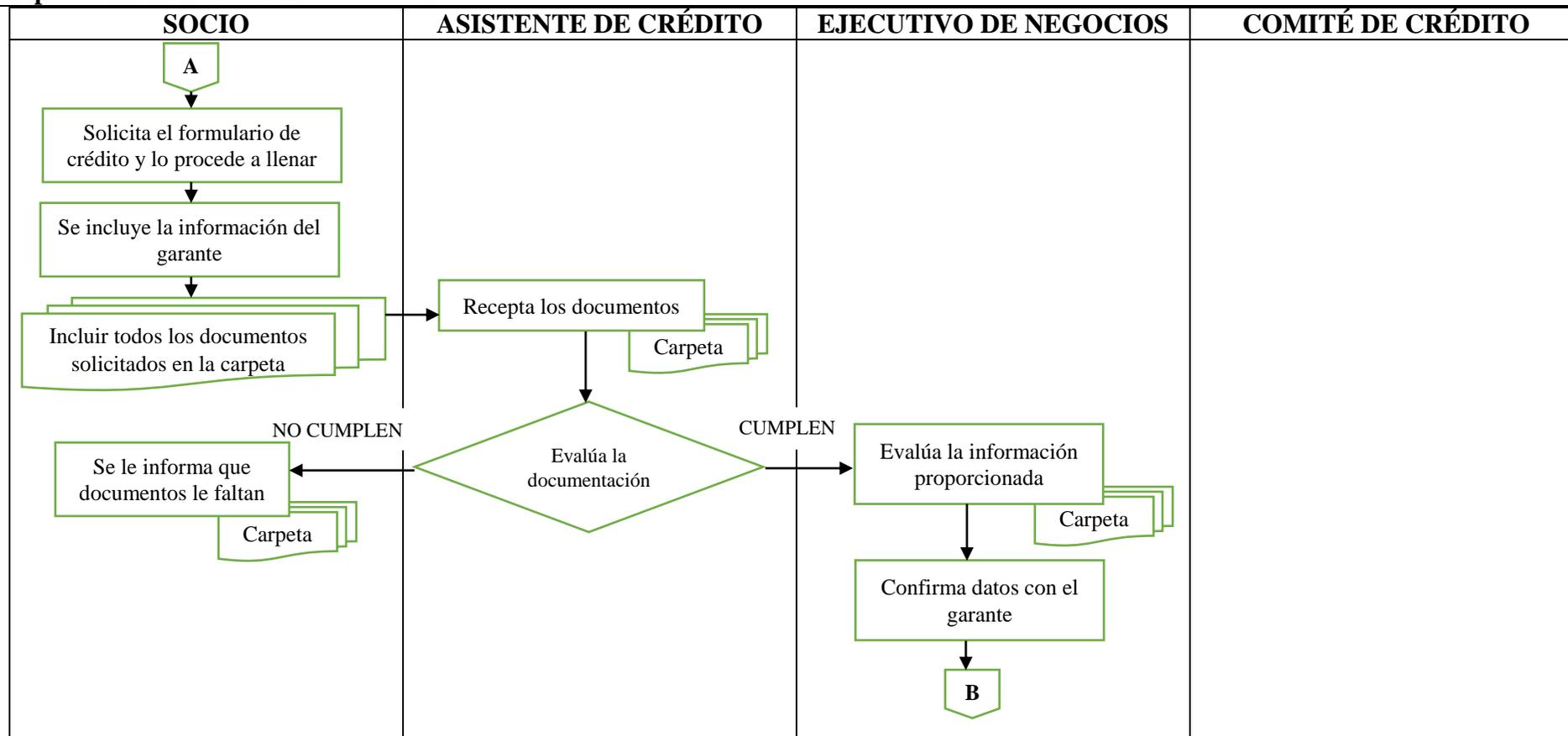
DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 6/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión



Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 7/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

SOCIO	ASISTENTE DE CRÉDITO	EJECUTIVO DE NEGOCIOS	COMITÉ DE CRÉDITO
		<pre> graph TD B[B] --> A1[Confirma en el buró de crédito la situación crediticia del socio y] A1 --> A2[Confirma ingresos, dirección, bienes y referencias personales del socio] A2 --> A3[Realiza la inspección al socio y al gerente] A3 --> A4[Adjunta documentos respecto al análisis de la inspección realizada] A4 --> A5[Entrega documentación al comité de crédito] A5 --> C[C] F[Formulario de inspección] --> A4 </pre>	
	Elaborado por:	XETL	Fecha:
	Revisado por:	IYGB	Fecha:
			21-01-16
			22-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 8/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

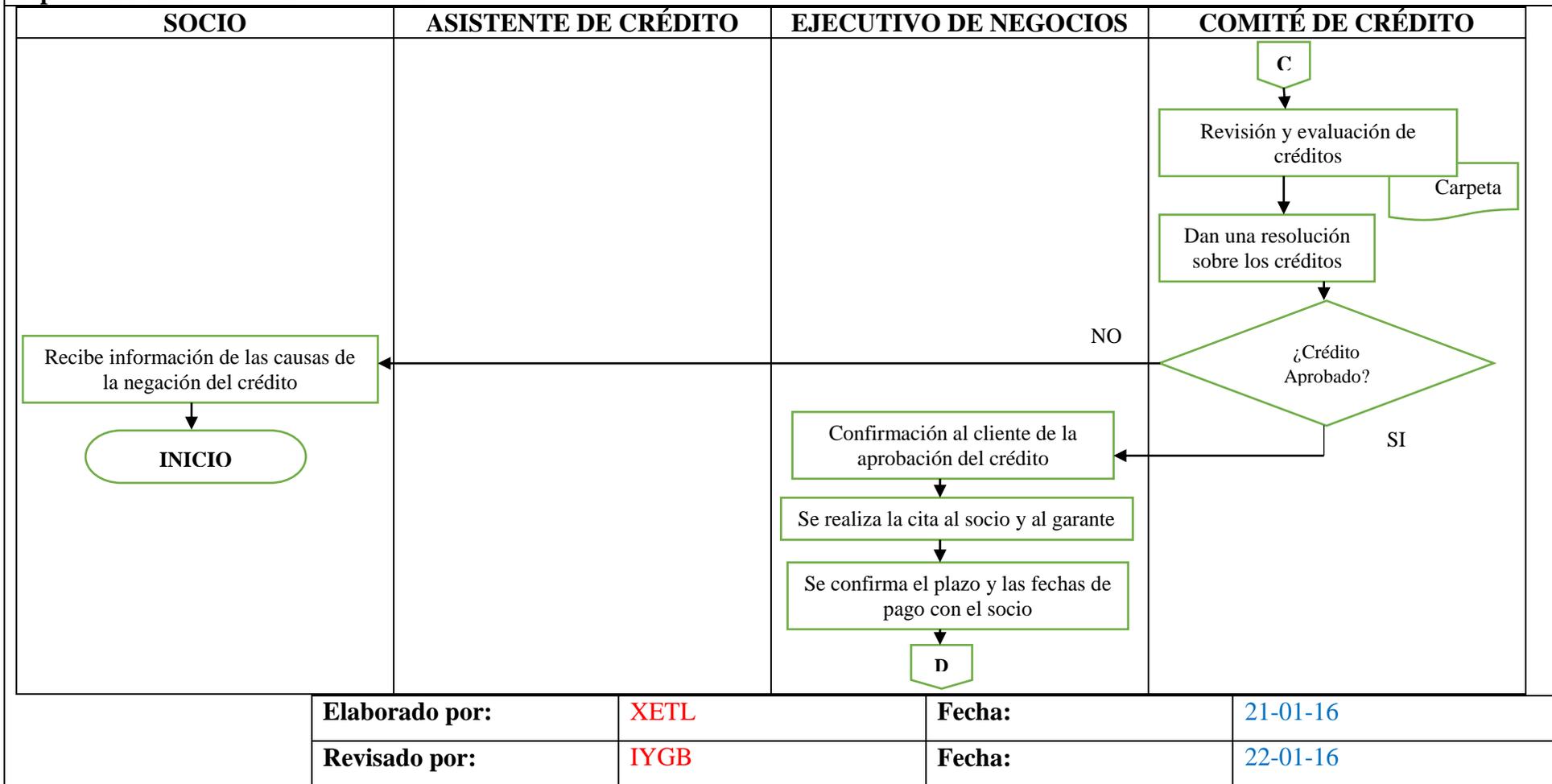




DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 9/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

SOCIO	ASISTENTE DE CRÉDITO	EJECUTIVO DE NEGOCIOS	COMITÉ DE CRÉDITO	
		<pre> graph TD D[D] --> A[Se solicita autorización al jefe de agencia para el desembolso] A --> B[Se realiza el desembolso del crédito] B --> C[Se genera la documentación pertinente] C --> D1[Se procede a firmar la documentación socio y garante] D1 --> E[Se transfiere los valores a la cuenta de ahorros del socio] E --> FIN([FIN]) </pre>		
	Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
	Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



DIAGRAMA DE FLUJO
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 10/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

1. El asistente de crédito imprime el reporte de cartera vencida y por vencer
2. Se realiza la entrega al jefe de negocios para que siga el procedimiento correspondiente
3. El jefe de negocios 3 días antes del vencimiento realiza llamadas al socio para recordarle el día de vencimiento de su cuota
4. De 1 a 6 días, se remitirá el aviso de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito
5. De 7 a 14 días, se remitirá la primera notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito
6. De 15 a 22 días, se remitirá la segunda notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito
7. De 23 a 30 días, se remitirá la tercera notificación de cobranza deudor principal y aviso de cobranza a garantes o deudores solidarios por escrito
8. De 31 a 45 días, se remitirá la notificación única a deudores principales y los garantes solidarios comunicándoles sobre la declaración del plazo vencido a la operación de crédito
9. De 46 a 90 días, se realizará una visita personal a los bienes inmuebles de los deudores principales y garantes o deudores solidarios
10. De 91 días en adelante, se continuará con el procesos de cobranzas judicial
11. Se comunica al socio del inicio del trámite judicial

Fuente: Entrevista al Jefe de Agencia

	Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
	Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



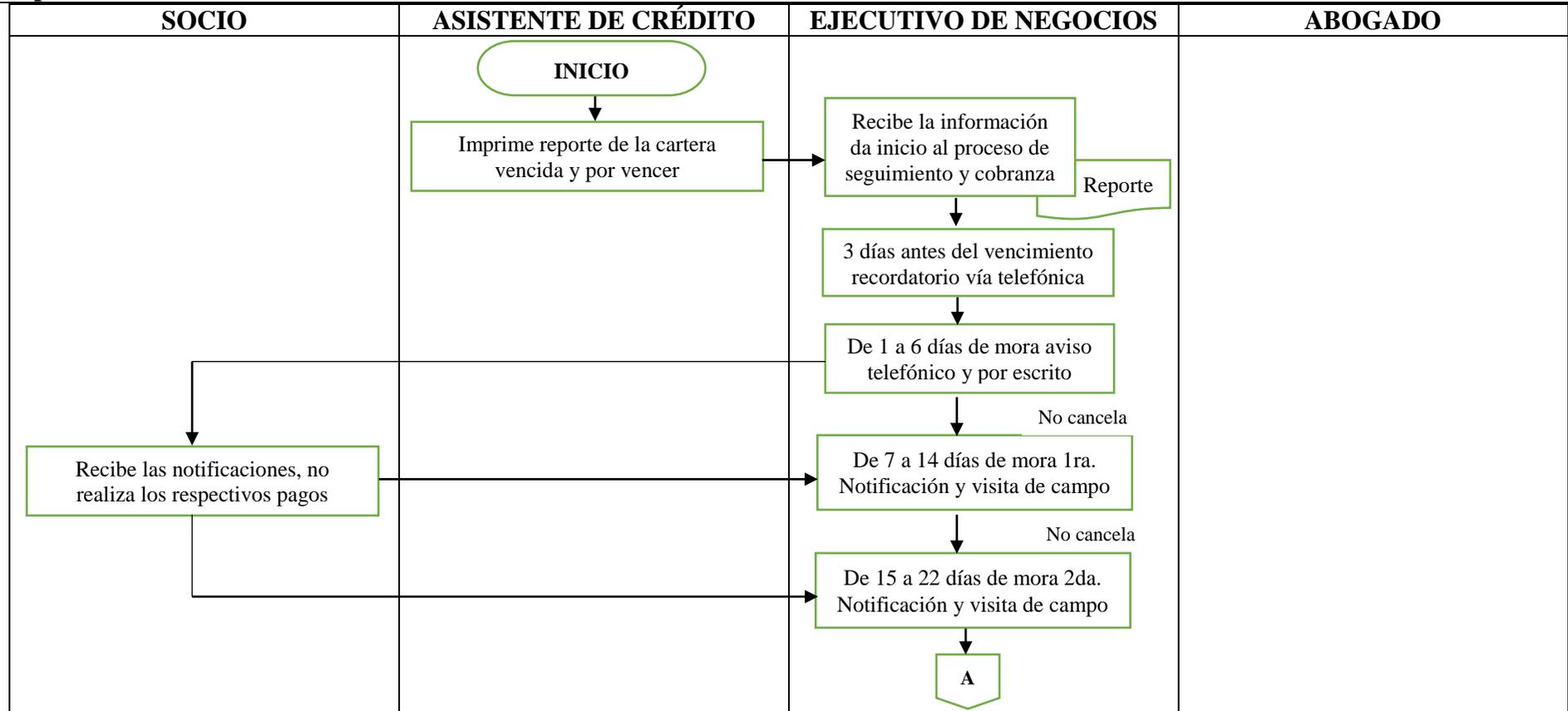
DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 11/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "SAC" Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión



Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



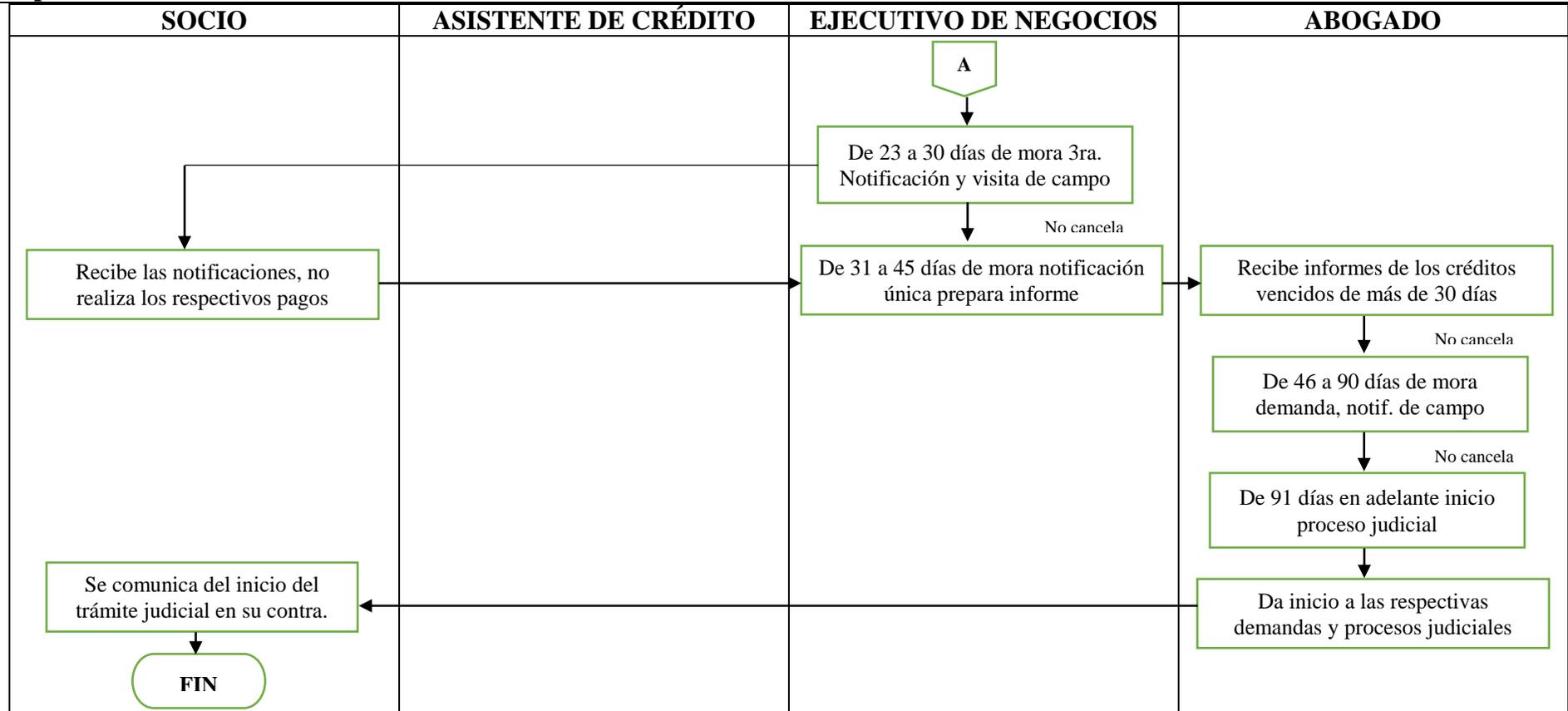
DIAGRAMA DE FLUJO

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

DF 12/12

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión



Elaborado por:	XETL	Fecha:	21-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	22-01-16



FASE III DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FA

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

FASE III

DESARROLLO DE

HALLAZGOS



PROGRAMA DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivo General:

- Desarrollar y determinar los hallazgos de auditoría.

Objetivos Específicos:

- Establecer los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.
- Aplicar indicadores de gestión.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERV.
1	Determinar los hallazgos de auditoría	HH	XETL	25-01-16	
2	Elaborar la hoja de hallazgos	HH	XETL	25-01-16	
3	Aplicar indicadores de gestión	IG	XETL	25-01-16	

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS

H/H 1/11

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

VI 1/1; RN

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

2/8; CCI 16/35

HORAS EXTRAS DE TRABAJO NO REMUNERADAS

Condición:

El personal de la cooperativa labora horas suplementarias y extraordinarias sin ser remuneradas para completar las funciones y actividades encomendadas.

Criterio:

Dar cumplimiento a los siguientes artículos: 47.- De la jornada máxima; 50.- Limite de jornada y descanso forzoso; 52.- Trabajo en sábados y domingos; 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias; 56.- Prohibición; 71.- Liquidación por pago de vacaciones; 111.- Derecho a la décimo tercera remuneración o bono navideño; 113.- Derecho a la décimo cuarta remuneración o bono escolar y 196.- Derecho al fondo de reserva del Código de Trabajo.

Causa:

Falta de consideración en el presupuesto el rubro respectivo para el pago de horas suplementarias y extraordinarias de trabajo.

Desconocimiento de la normativa laboral.

Efecto:

Posibilidad de denuncias por parte de los empleados por el no reconocimiento de sus haberes por el trabajo realizado.

Sanciones pecuniarias, administrativas y civiles por parte del Ministerio del Trabajo.

Disminución de utilidades en ejercicios económicos.

Recomendación:

La gerencia y el área de contabilidad se recomienda aplicar los artículos 47.- De la jornada máxima; 50.- Limite de jornada y descanso forzoso; 52.- Trabajo en sábados y domingos; 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias; 56.- Prohibición; 71.- Liquidación por pago de vacaciones; 111.- Derecho a la décimo tercera remuneración o bono navideño; 113.- Derecho a la décimo cuarta remuneración o bono escolar y 196.- Derecho al fondo de reserva del Código de Trabajo.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

H/H 2/11

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

IG 7/7; RN
6/8; CCI 11/35

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DESACTUALIZADO

Condición:

En el organigrama estructural de la cooperativa no aparece el cargo de presidencia y de igual manera no consta en el manual de funciones de la entidad.

Criterio:

Cumplir con los siguientes artículos: 36.- Presidente; 37.- Atribuciones y responsabilidades del Reglamento a la ley orgánica de economía popular y solidaria.

Causa:

Desconocimiento de la normativa del sector de la economía popular y solidaria.

Descuido por parte de la gerencia de implementar el cargo de presidencia en el organigrama estructural.

Efecto:

No se diferencia a que funcionario se debe entregar la información de la cooperativa en el nivel ejecutivo.

Posibilidad de que exista duplicidad de funciones en el nivel ejecutivo de la cooperativa.

Recomendación:

A gerencia reestructurar el organigrama de acuerdo a la jerarquía de los niveles los cuales son nivel legislativo, nivel administrativo, nivel ejecutivo, nivel asesor y nivel operativo, y dar cumplimiento a los artículos: 36.- Presidente; 37.- Atribuciones y responsabilidades del Reglamento a la ley orgánica de economía popular y solidaria.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS

H/H 3/11

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

CCI 2/35

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Condición:

La cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos exigidos para cada una de las actividades claves de la cooperativa.

Criterio:

Cumplir con todos los aspectos de la planificación estratégica de la cooperativa en la cual se encuentra contemplada la elaboración de un manual de procedimientos para la cooperativa pág. 8 Análisis General De la cooperativa. Además observar la Norma de Control Interno 1.10 Manuales de Funciones y Procedimientos: “La máxima autoridad de cada entidad, debe apoyar y promover la elaboración de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad”.

Causa:

La manera tradicional con que se efectúan los procesos en la cooperativa no permite detectar en que área se ubica las deficiencias de los procesos, precisamente por la falta de un manual de procedimientos que permita definir responsables.

Efecto:

La falta de un manual de procedimientos causa el desconocimiento de los diferentes procesos que deben ejecutarse, provocando en muchos casos, una duplicidad de labores en las funciones y el deslindamiento de responsabilidades.

Recomendación:

A gerencia gestionar en las instancias respectivas la elaboración aprobación y socialización del manual de procedimientos de acuerdo a competencias, en base a la normativa legal vigente y a las necesidades de la cooperativa, con el propósito de tener una mejor retribución de las áreas o dependencias administrativas con el apoyo de todo el personal.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	H/H 4/11	
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		RN 8/8; CCI 3/35	
FALTA DE UN REGLAMENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL			
Condición:			
<p>En la cooperativa no se cuenta con un reglamento para la selección del personal en donde se encuentre establecido el proceso de selección, contratación, evaluación, remuneración y liquidación del personal.</p>			
Criterio:			
<p>Aplicar el siguiente principio de control interno: Selección de servidores hábiles y capaces.- se debe seleccionar y capacitar a los empleados.</p> <p>Los servidores hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico considerando las necesidades de la cooperativa.</p>			
Causa:			
<p>En la cooperativa trabajan con el personal que ingresa a prueba.</p> <p>No se realiza publicidad para dar a conocer las vacantes que existen en la cooperativa, por lo tanto las contrataciones se realizan de manera urgente.</p>			
Efecto:			
<p>Las actividades operativas no se realizan a tiempo, trabajos incompletos, pérdida de recursos, etc. son entre otras las consecuencias de seleccionar empleados con ligero conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades.</p>			
Recomendación:			
<p>Gerencia deberá elaborar el reglamento para la selección del personal y ponerlo a disposición del Consejo de Administración y la Asamblea de Representantes para su aprobación, aplicación y socialización.</p>			
Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	H/H 5/11		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		CCI 2/35		
NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA				
<p>Condición: La cooperativa no dispone de un código de ética en el que se encuentren detallados los valores y principios que rijan la conducta del personal, directivos en el cumplimiento de las actividades.</p> <p>Criterio: No se da cumplimiento a la norma de control interno: 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.</p> <p>Causa: Falta de interés por parte de los directivos de disponer de un código de ética. El gerente conjuntamente con el personal administrativo, no ha elaborado un código de ética que beneficie el desarrollo de los procesos y actividades empresariales.</p> <p>Efecto: El no contar con un código de ética podría ocasionar que los empleados puedan ser objeto de sobornos en el cumplimiento de sus funciones, y por ende un posible desprestigio a la imagen corporativa por los sucesos negativos que pueden causar el desempeño del personal.</p> <p>Recomendación: Elaborar y difundir un código de ética empresarial, estableciendo reuniones de trabajo para dar a conocer el código de ética de forma periódica, para el efecto este instrumento deberá estar debidamente aprobado por la máxima autoridad, siendo su propósito contribuir al mejoramiento de las actividades empresariales.</p>				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS

H/H 6/11

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

RN 5/8;

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

CCI 4/35

FALTA DE UN MANUAL DE COBRANZAS

Condición:

Se determinó que en la COAC Indígena “SAC” Ltda., no existe un manual de cobranzas aprobado por las autoridades superiores de la cooperativa.

Criterio:

En las Normas Generales de Control Interno, norma 1.09 Manuales y Reglamentos establece: “La máxima autoridad de cada entidad, debe apoyar y promover la elaboración de manuales y reglamentos, para cada área y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad. Los jefes directores y demás ejecutivos son responsables de que existan manuales, su divulgación y adecuada implementación y aplicación.

Causa:

Los responsables de cada área, no han creado políticas internas que definan lineamientos para llevar un control eficiente en la administración y registro de los recursos a través de manuales autorizados.

Efecto:

Al no estar definidos los procedimientos de cobranza, se corre el riesgo de incurrir en operaciones y registros que no evidencien la recepción real y oportuna de los recursos.

Recomendación:

Al Gerente y a los jefes de cada área, elaborar el manual de cobranzas y observar la norma de control interno 1.09 Manuales y Reglamentos, y velar porque se autorice el manual de cobranzas para el manejo y control de los recursos.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS

H/H 7/11

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

MF 1/2

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

Condición:

Se determinó a través del análisis FODA y de la aplicación de Indicadores de eficiencia y eficacia que el número de créditos concedidos no alcanza a lo estimado en el año 2014 que fue de 2000 créditos se entregaron tan solo 1873 que representa \$2540192,69, en lo referente a la colocación de créditos la meta fue de \$3000000,00 de dólares.

Criterio:

En las Normas Generales de Control Interno, norma 1.2 Estructura de Control Interno, establece: “Es responsabilidad de la máxima autoridad de cada entidad, diseñar e implantar una estructura efectiva de control interno, que promueva un ambiente óptimo de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales. Una efectiva estructura de control interno de incluir criterios específicos relacionados con: a) controles generales; b) controles específicos; c) controles preventivos; d) controles de detección; e) controles prácticos; f) controles funcionales; g) controles de legalidad; y h) controles de oportunidad, aplicados en cada etapa del proceso administrativa, de tal manera que se alcance la simplificación administrativa y operativa”.

Causa:

Incumplimiento de metas establecidas en la planificación de la cooperativa debido a demoras en los tiempos de entrega de créditos, información incompleta en las carpetas de los socios, fallas tecnológicas, análisis incompletos de riesgo, informes incompletos previo a que se realiza el comité de créditos, etc., y que no se han implementado procedimientos específicos para la gestión de la colocación de los créditos.

Efecto:

Riesgo de pérdida de socios, deterioro de la cartera, que se incremente el nivel de morosidad, y deficiente control en el manejo de los créditos.

Recomendación:

Al gerente se le recomienda girar instrucciones a los jefes de cada área, para que implementen procedimientos de control y gestión del área de créditos.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	H/H 8/11		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		IG 2/4		
NIVEL DE MOROSIDAD ALTO				
<p>Condición: La cooperativa posee un nivel de morosidad del 21.36% considerándose como alto en los créditos, debido a que los socios no realizan la cancelación oportunamente de sus obligaciones crediticias y un riesgo crediticio de 12,03% el mismo representa la posibilidad de la no cancelación de los créditos por parte de los socios.</p> <p>Criterio: Cumplir con los artículos del reglamento de crédito de la cooperativa: De las sanciones: Art 28.- se considera morosidad al hecho de que un socio no cumpla con sus obligaciones crediticias. Art. 29.- Todos los socios que incurran en morosidad por la no cancelación de sus créditos, serán sujetos de un interés en mora.</p> <p>Causa: Falta de un análisis adecuado de la capacidad de pago de los beneficiarios de un crédito. Falta de comunicación previa con los socios de las fechas de pago del crédito Ineficiencia en la entrega de notificaciones a los socios morosos</p> <p>Efecto: Nivel alto de morosidad. Llamadas de atención y notificaciones por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Intervención por parte del órgano de control y cierre de la cooperativa por falta de liquidez.</p> <p>Recomendación: A Gerencia, el jefe de negocios aplicar los artículos del reglamento de crédito: De las sanciones: Art 28.- se considera morosidad al hecho de que un socio no cumpla con sus obligaciones crediticias, Art. 29.- Todos los socios que incurran en morosidad por la no cancelación de sus créditos, serán sujetos de un interés en mora, presentar informes de morosidad y realizar un seguimiento exhaustivo a los socios que incurren en morosidad.</p>				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	26-01-16



HOJA DE HALLAZGOS

H/H 9/11

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

CCI 23/35

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

INEXISTENCIA DE UNA MATRIZ DE RIESGOS

Condición:

No se ha elaborado una matriz de riesgos que ayude a identificar potenciales riesgos internos y externos en los que puede incurrir la cooperativa, lo cuales deben ser identificados según su nivel de importancia.

Criterio:

No se da cumplimiento a los artículos del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: **Art. 21.- Control Interno** el control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoria Interna sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto en las cooperativas.

Causa:

No existe información específica ni estudios continuos sobre el entorno de la cooperativa. La identificación de los riesgos es deficiente. No se posee una matriz de identificación de riesgos.

Efecto:

El riesgo puede afectar al desempeño de las actividades administrativas y a la imagen corporativa, ya que la misma no cuenta con una matriz de riesgos que permita la elaboración de una matriz de riesgos para responder y mitigar la posibilidad de ocurrencia de eventos.

Recomendación:

Al gerente y demás personal proceder a identificar y valorar los riesgos potenciales y diseñar una matriz que incluya la implementación de un plan de mitigación a fin de que se su personal pueda estar preparado ante la inminencia de ocurrencia e impacto.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	H/H 10/11		
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		CCI 2/35; CCI 25/35		
FALTA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN				
<p>Condición: La cooperativa, no dispone de indicadores de gestión para evaluar la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de las actividades administrativas.</p> <p>Criterio: Se inobservo las Normas de Control Interno: Principio 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control, interno están presentes y funcionando.</p> <p>Causa: La falta de indicadores de evaluación no le ha permitido a la gerencia conocer los factores o puntos críticos que se presentan en el transcurso de las actividades diarias y no poder tomar las acciones o medidas necesarias para evitar contratiempos.</p> <p>Efecto: No se tiene conocimiento de los niveles de trabajo, rendimiento y productividad de los empleados en la realización de cada función, actividad o tarea. Posibilidad del no cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>Recomendación: Gerencia debe coordinar la elaboración e implementación de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del personal, en función de los cuales se evaluara periódicamente al personal y lograr mayor eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la ejecución de las actividades que se vinculan directamente con la cooperativa.</p>				
Elaborado por:		XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:		IYGB	Fecha:	26-01-16

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	H/H 11/11
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		RN 7/8; CCI 27/35
INADECUADO MANEJO DEL ARCHIVO		
<p>Condición: Los empleados de la cooperativa desconocen sobre algunos aspectos importantes de la gestión en especial en el área de créditos no existe un adecuado almacenamiento de los documentos preparados por el personal.</p> <p>Criterio: Se debió aplicar el artículo 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales. Del Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.</p> <p>Causa: El desconocimiento de las técnicas de almacenamiento de documentación por parte de los empleados de la cooperativa. No existe una persona encargada para realizar el almacenamiento correcto de los documentos que se elaboran en la cooperativa.</p> <p>Efecto: El no adecuado almacenamiento de los documentos podrá ocasionar la pérdida de documentos sustentatorios pudiendo originar problemas de falta de información la cual es necesaria para el desenvolvimiento de las diferentes actividades que se realizan.</p> <p>Recomendación: Gerencia deberá dar cumplimiento al artículo 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales. Del Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.</p>		
Elaborado por: XETL		Fecha: 25-01-16
Revisado por: IYGB		Fecha: 26-01-16



INDICADORES DE GESTIÓN

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

I/G 1/4

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

EFICIENCIA			
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Personal Capacitado	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total personal}} * 100$	$\frac{9}{10} * 100 = 90\%$	Del total del personal solo una persona no recibió capacitación por ende el 90% del personal se encuentra capacitado y apto para brindar sus servicios a los socios.
Empleados con Experiencia	$\frac{\text{Número de personal con experiencia}}{\text{Total personal}} * 100$	$\frac{8}{10} * 100 = 80\%$	Del 100% de los empleados el 80% se ha comprobado la experiencia en el cargo que van a desempeñar en la cooperativa.
Incremento de Socios	$\frac{\text{Número de socios año 2014}}{\text{Número de socios año 2013}} * 100$	$\frac{9662}{8561} * 100 = 12,86\%$	La cooperativa ha incrementado el número de socios del año 2013 al 2014 en un 12,86% el nivel de crecimiento es aceptable.
Otorgación de Créditos	$\frac{\text{Créditos Otorgados}}{\text{Créditos Presupuestados}} * 100$	$\frac{1873}{2000} * 100 = 93,65\%$	El número de créditos concedidos no alcanzan al estimado reflejado por un 93,65% lo que indica que no se está aprovechando al máximo la capacidad de colocación y recursos disponibles para este fin.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



INDICADORES DE GESTIÓN

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

I/G 2/4

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

EFICACIA			
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Colocación de Créditos	$\frac{\text{Monto Real}}{\text{Monto Presupuestado}} * 100$	$\frac{2540.192,69}{3000.000} * 100$ = 84,67%	Los montos colocados en el mercado están casi a la par con el monto presupuestado, ya que lo cumple en un 84,67%.
Depósitos a Plazo Fijo (DPF)	$\frac{\text{Captación de DPF Real}}{\text{Captación Proyectada de DPF}} * 100$	$\frac{256417,43}{300.000} * 100$ = 85,47%	Existe una ineficacia en el desarrollo de los procesos para la captación de inversiones (DPF), ya que no se ha logrado el monto proyectado.
Riesgo Crediticio	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera por Vencer}} * 100$	$\frac{404311,45}{404311,45 + 2956816,64} * 100 = \mathbf{12,03\%}$	El 12,03% de los créditos otorgados a los socios tienen la posibilidad de que no sean cancelados por los socios.
Morosidad de Cartera	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}} * 100$	$\frac{546415,52}{2557725,68} * 100$ = 21,36%	El porcentaje de morosidad es del 21,36% considerado alto, esto se da debido a la falta de procedimientos para la recuperación de cartera.
Elaborado por:		XETL	Fecha:
Revisado por:		IYGB	25-01-16
			26-01-16



INDICADORES DE GESTIÓN

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

I/G 3/4

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

ECONOMÍA

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Gasto en la Nomina	$\frac{\text{Gasto Nomina de Credito}}{\text{Total Personal}}$	$\frac{\$10000}{10} = \1000	La economía de la cooperativa, cada empleado gasta un aproximado de \$1000 por cada uno durante cada periodo.
Gastos en Capacitación	$\frac{\text{Gastos en Capacitacion}}{\text{Total Personal}}$	$\frac{\$3200}{10} = \320	Por cada trabajador capacitado de la cooperativa se ha invertido \$320 en el rubro de capacitación, con la finalidad de generar mejoras y obtener mayor productividad.
Gastos Generales	$\frac{\text{Gastos Realizados}}{\text{Gastos Presupuestados}} * 100$	$\frac{\$18000}{\$20000} * 100 = 90\%$	Del total de los gastos presupuestados se utilizó el 90% por lo cual se ahorró en el rubro de gastos generales.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



INDICADORES DE GESTIÓN

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

I/G 4/4

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

ÉTICA Y ECOLOGÍA

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Formación Profesional	$\frac{\text{Trabajadores con título de tercer nivel}}{\text{Total Personal}} * 100$	$\frac{7}{10} * 100 = 70\%$	El 70% de los trabajadores de la cooperativa cuentan con un título de tercer nivel, mismos que están ubicados acorde al perfil que requiere el área asignada.
Reciclaje	$\frac{\text{Número de hojas reutilizadas}}{\text{Total hojas reciclada}} * 100$	$\frac{600}{800} * 100 = 75\%$	La cooperativa reutiliza el 75% de las hojas recicladas contribuyendo así a la protección del medio ambiente.

Elaborado por:	XETL	Fecha:	25-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	26-01-16



FASE IV DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

FA

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

FASE IV

REDACCIÓN DE

INFORME Y

COMUNICACIÓN

DE RESULTADOS



PROGRAMA DE AUDITORÍA
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

PA 1/1

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Objetivo General:

- Dar a conocer los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la auditoría y emitir el informe

Objetivos Específicos:

- Elaborar el informe de auditoría
- Presentar los resultados a los directivos de la Cooperativa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERV.
1	Elaboración del borrador del Informe de Auditoría	BIA	XETL	02-02-2016	
2	Notificación para la lectura del borrador del informe	NBI	XETL	02-02-2016	
3	Lectura del borrador del informe	LBI	XETL	02-02-2016	
4	Entrega del informe final	IA	XETL	02-02-2016	

Elaborado por:	XETL	Fecha:	02-02-2016
Revisado por:	IYGB	Fecha:	02-02-2016

Convocatoria a la Conferencia Final

Riobamba, 02 de Febrero de 2016

Doctor

Segundo Toalombo

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA “SAC” LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente se convoca a usted por su intermedio al personal de la cooperativa a la conferencia para la lectura del borrador del Informe de Auditoría de Gestión realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, por el periodo correspondiente entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014.

Este acto se llevara a cabo en la sala de reuniones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, ubicada en la Avenida Maldonado y Quimiag el día 02 de Febrero de 2016 a las 8h00 am. Por lo cual se ruega puntual asistencia.

Atentamente.

Ximena Elizabeth Toro Lluilema

Auditora

XIMENA ELIZABETH TORO LLUILEMA

AUDITORA INDEPENDIENTE



***COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
INDÍGENA “SAC” LTDA.***



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

*Informe de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Indígena “SAC” Ltda. Sucursal Quito, Periodo 2014.*

QUITO – ECUADOR

2016

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

Los antecedentes institucionales comienzan el 02 de Abril de 1982, en el pueblo denominado Pilahuin Palugsha iniciándose como el Servicio de Ahorro Crédito amparado bajo los estatutos de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua con el acuerdo ministerial # 1996 del 28 de Noviembre de 1979, bajo la iniciativa de 20 personas que realizaron un aporte para el inicio de las actividades, completados con una donación proveniente de la organización manejo de atención primaria de la salud de los Estados Unidos (MAP INTERNATIONAL). En Ambato en el año de 1999 se optó por legalizarla como una institución financiera, la COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128, con el fin de erradicar la explotación de los usureros, y conceder la prestación de servicios crediticios a los sectores marginados y no marginados otorgando créditos para la agricultura y ganadería para el sector rural. Y créditos de comercio y artesanía para el sector urbano.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito se realiza en atención a la carta de aceptación de la auditoría del 05 de Enero del 2016, contando con la autorización del Dr. Segundo Toalombo Gerente General y del Lic. Manuel Vivas Jefe den Agencia de la cooperativa, se procederá a examinar la eficiencia, eficacia y economía de sus recursos.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, Provincia de Pichincha, durante el período comprendido de Enero a Diciembre de 2014, para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus recursos.

Objetivos Específicos

- Obtener información general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., para realizar su respectivo análisis y el planteamiento del trabajo de auditoría.
- Revisar el cumplimiento de la normativa, objetivos, planes, políticas y otra documentación relevante, a fin de conocer la condición legal de la cooperativa.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., sucursal Quito.
- Evaluar la efectividad del sistema de control interno, con el objetivo de detectar posibles desviaciones que puedan ser consideradas como áreas críticas.
- Emitir el informe de Auditoría de Gestión con los resultados obtenidos.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión examinará el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

CAPÍTULO II

INFORMACION DE LA ENTIDAD

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

RUC: 1890142679001

Sector: COOP-SFPS Financiero Popular y Solidario

Grupo: Cooperativa de Ahorro y Crédito

Clase: Ahorro y Crédito

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Castillo 7-27 Juan Benigno Vela

Teléfono: 032421363

Dirección web: www.coacsac.com

Numero de Resolución SEPS: SEPS-ROEPS-2013-000191

Segmento: Segmento 2

Representante Legal: Toalombo Chimborazo José Segundo

Presidente Consejo de Administración: Chuquiana Toasa Luis Enrique

Presidente del Consejo de Vigilancia: Yanchapanta Iguikitin Luis Alfredo

Secretaria: María Narcisa Usulle Sisa

BASE LEGAL

La COAC Indígena SAC Ltda., fue constituida con personería jurídica aprobada mediante acuerdo ministerial # 01128 del Ministerio de Bienestar Social.

Actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según resolución de la SEPS N° SEPS-ROEPS-2013-000191.

DISPOSICIONES LEGALES

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código de Trabajo
- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento Interno
- Manual Orgánico Funcional
- Reglamento de Crédito
- Ley de Seguridad Social

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

1. HORAS EXTRAS DE TRABAJO NO REMUNERADAS

La Cooperativa no remunera las horas suplementarias y extraordinarias que labora el personal, esto debido a que no se ha presupuestado estos rubros y sus directivos desconocen de la normativa en lo laboral.

Recomendación

A gerencia y el área de contabilidad se recomienda aplicar los artículos 47.- De la jornada máxima; 50.- Limite de jornada y descanso forzoso; 52.- Trabajo en sábados y domingos; 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias; 56.- Prohibición; 71.- Liquidación por pago de vacaciones; 111.- Derecho a la décimo tercera remuneración o bono navideño; 113.- Derecho a la décimo cuarta remuneración o bono escolar y 196.- Derecho al fondo de reserva del Código de Trabajo.

2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DESACTUALIZADO

Dentro del organigrama estructural de la cooperativa no aparece el cargo de presidencia y de igual manera no constan sus funciones y atribuciones en el manual de funciones de la entidad.

Recomendación

A gerencia reestructurar el organigrama de acuerdo a la jerarquía de los niveles los cuales son nivel legislativo, nivel administrativo, nivel ejecutivo, nivel asesor y nivel operativo, y dar cumplimiento a los artículos: 36.- Presidente; 37.- Atribuciones y responsabilidades del Reglamento a la ley orgánica de economía popular y solidaria.

3. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos o procesos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos exigidos para cada una de las actividades claves de la cooperativa lo cual podría provocar duplicidad de labores en las funciones y el deslindamiento de responsabilidades.

Recomendación

A gerencia gestionar en las instancias respectivas la elaboración aprobación y socialización del manual de procedimientos de acuerdo a competencias, en base a la normativa legal vigente y a las necesidades de la cooperativa, con el propósito de tener una mejor retribución de las áreas o dependencias administrativas con el apoyo de todo el personal, y observar la Norma de Control Interno 1.10 Manuales de Funciones y Procedimientos.

4. FALTA DE UN REGLAMENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

No se cuenta con un reglamento para la selección del personal en el que se encuentren los procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita al área encargada de la selección contratar a las personas idóneas de entre los aspirantes de acuerdo al perfil del puesto y las competencias.

Recomendación

Gerencia deberá elaborar el reglamento para la selección del personal y ponerlo a disposición del Consejo de Administración y la Asamblea de Representantes para su aprobación, aplicación y socialización.

5. NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA

La cooperativa no dispone de un código de ética que rija el comportamiento del personal, los funcionarios y las actividades, esto por la falta de interés de los directivos y el descuido de gerencia.

Recomendación

Elaborar y difundir un código de ética empresarial, estableciendo reuniones de trabajo para dar a conocer el código de ética de forma periódica, para el efecto este instrumento deberá estar debidamente aprobado por la máxima autoridad, siendo su propósito contribuir al mejoramiento de las actividades empresariales.

6. FALTA DE UN MANUAL DE COBRANZAS

Se determinó que en la COAC Indígena “SAC” Ltda., no existe un manual de cobranzas aprobado por las autoridades superiores de la cooperativa.

Recomendación

Al Gerente y a los jefes de cada área, elaborar el manual de cobranzas y observar la norma de control interno 1.09 Manuales y Reglamentos, y velar porque se autorice el manual de cobranzas para el manejo y control de los recursos.

7. DEFICIENCIA EN LA GESTION DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

Se determinó a través del análisis FODA y de la aplicación de Indicadores de eficiencia y eficacia que el número de créditos concedidos no alcanza a lo estimado en el año 2014 que fue de 2000 créditos se entregaron tan solo 1873 que representa \$2540192,69, en lo referente a la colocación de créditos la meta fue de \$3000000,00 de dólares.

Recomendación

Al gerente se le recomienda girar instrucciones a los jefes de cada área, para que implementen procedimientos de control y gestión del área de créditos, además de dar cumplimiento a las Normas Generales de Control Interno, norma 1.2 Estructura de Control Interno.

8. NIVEL DE MOROSIDAD ALTO

La Cooperativa para el año 2014 cuenta con un riesgo crediticio del 12,03% y un alto índice de morosidad en los créditos el cual asciende al 21,36% que se encuentran en mora porque no se realizan oportunamente las notificaciones de retraso en los créditos y la falta de un análisis adecuado de la capacidad de pago de los posibles beneficiarios de un crédito y la falta de comunicación previa con los socios de las fecha de pago de los créditos.

Recomendación

A Gerencia, el jefe de negocios aplicar los artículos del reglamento de crédito: **De las sanciones: Art 28.-** se considera morosidad al hecho de que un socio no cumpla con sus obligaciones crediticias, **Art. 29.-** Todos los socios que incurran en morosidad por la no cancelación de sus créditos, serán sujetos de un interés en mora, presentar informes de morosidad y realizar un seguimiento exhaustivo a los socios que incurren en morosidad.

9. INEXISTENCIA DE UNA MATRIZ DE RIESGOS

No se dispone de una matriz de riesgo que permita identificar y valorar los riesgos en los que puede verse inmersa la cooperativa lo cual se debe a que no existe información específica ni estudios continuos sobre el entorno de la cooperativa.

Recomendación

Al gerente y demás personal proceder a identificar y valorar los riesgos potenciales y diseñar una matriz que incluya la implementación de un plan de mitigación a fin de que se su personal pueda estar preparado ante la inminencia de ocurrencia e impacto.

10. FALTA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN

No se han elaborado indicadores de gestión para la evaluación del desempeño durante el ejercicio de las actividades del personal, dificultando identificar las necesidades y brechas de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento laboral y contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendación

Gerencia debe coordinar la elaboración e implementación de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del personal, en función de los cuales se evaluara periódicamente al personal y lograr mayor eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la ejecución de las actividades que se vinculan directamente con la cooperativa.

11. INADECUADO MANEJO DEL ARCHIVO

Los empleados de la cooperativa desconocen sobre algunos aspectos importantes de la gestión en especial en el área de créditos no existe un adecuado almacenamiento de los documentos preparados por el personal, no se ha designado una persona la cual se encargue de realizar el almacenamiento correcto de los documentos elaborados.

Recomendación

Gerencia deberá dar cumplimiento al artículo 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales. Del Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Equipo de Auditoría

Ing. Irma Garrido

Supervisora

Ing. Víctor Cevallos

Jefe de Equipo

Srta. Ximena Toro

Auditora Junior

CONCLUSIONES

Del análisis efectuado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, se concluye lo siguiente:

- La cooperativa se encuentra legalmente constituida, cuenta con una planificación la cual se evidencia en el POA, posee una estructura orgánica definida, a más de ello la Agencia Quito posee más de 2700 socios, un capital que asciende a los \$ 799.479.35, de la aplicación de los Indicadores de Gestión, se determinó que la Agencia Quito al finalizar el año 2014 obtuvo un nivel de morosidad del 21.36% considerándose alto, y un nivel de riesgo crediticio del 12.03%, la comprobación de la deficiencia en la gestión de colocación de créditos se realizó a través del análisis FODA y de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC”, durante el periodo 2014, no existe evidencia en cuanto a la aprobación de un Manual de Procedimientos y de un Reglamento para la selección del personal de la Cooperativa, para ninguna de las agencias ni tampoco para la matriz.
- No cuenta con indicadores que permitan evaluar la gestión de la cooperativa, consecuentemente no se ha elaborado una matriz de riesgos, además no se han establecido procedimientos de cobranzas, por ende se corre el riesgo de incurrir en operaciones y registros que no evidencien la recepción real y oportuna de los recursos.
- Se emitió el informe final de auditoría el cual contribuirá como herramienta para facilitar la correcta toma de decisiones de la gerencia y ayudara al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito.

RECOMENDACIONES

Del análisis efectuado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito, se recomienda lo siguiente:

- Gestionar en las instancias respectivas la elaboración aprobación y socialización del Manual de Procedimientos y del Reglamento para la selección del personal, de acuerdo a competencias, en base a la normativa legal vigente y a las necesidades de la cooperativa, con el propósito de tener una mejor retribución de las áreas o dependencias administrativas con el apoyo de todo el personal.
- Elaborar, definir y aprobar herramientas técnicas y de gestión tales como: el manual de cobranzas, la matriz de riesgos e indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia, economía de sus recursos y el nivel de ética y ecología de sus procesos.
- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de los Indicadores de Gestión a la Cooperativa se debe diseñar estrategias de recuperación de cartera y para la disminución del riesgo crediticio, con la finalidad de disminuir el nivel de morosidad de los créditos con lo cual se podrá mejorar la gestión del área de créditos y los resultados de la cooperativa.
- Aplicar las recomendaciones que contiene el informe de Auditoria de Gestión entregado a gerencia, a fin de mejorar la gestión administrativa, financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda., Sucursal Quito.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., otros. (2007) Auditoría: enfoque integral: 11a ed. México: Pearson Educación.
- Blanco L, Y. (2012) Auditoría Integral: Normas y Procedimientos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. (2002) Auditoría y control interno: Bogotá: McGraw-Hill
- Estupiñan, G. R. (2006) Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del Informe COSO I y II. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Maldonado, E. M. (2011). Auditoria de Gestion.4ª ed. Quito: Abya-Yala.
- Maldonado, E.M. (2006). Auditoría de Gestión: 3ª ed. Quito: Abya- Yala.
- Mantilla, B. S. (2009) Auditoria de Información Financiera. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Napolitano, A. et al (Et) (2011). Auditoría de los Estados Financieros y su Documentación: México: IMCP.
- Rodríguez, J. (2010) Auditoría Administrativa: 9a ed. México: trillas.
- Amador Sotomayor, A. (2008) Auditoria Administrativa. México: McGraw-Hill
- Whittington, R. (2001). Auditoría: Un Enfoque Integral: 12a ed. México: McGraw-Hill interamericana.
- Franklin, B. (2013). Auditoría administrativa: 3ª ed. México: Pearson Educación.

ANEXOS

 <p>X & T Auditoría Independiente</p>	CEDULA NARRATIVA Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		CN 1/1
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.			
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión			
MATRIZ DE CORRELACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES			
<p>La siguiente matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo, para lo cual la ponderación se realizara de acuerdo a lo siguiente:</p>			
<p>Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5</p>			
<p>Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1</p>			
<p>Si la fortaleza y las oportunidades tienen mediana relación = 3</p>			
MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS			
<p>La siguiente matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo, para lo cual la ponderación se realizara de acuerdo a lo siguiente:</p>			
<p>Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5</p>			
<p>Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1</p>			
<p>Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3</p>			
	Elaborado por:	XETL	Fecha: 12-01-16
	Revisado por:	IYGB	Fecha: 13-01-16



MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MCFO 3/3

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

O4.- Existencia de una política pública para la inclusión financiera	3	5	1	1	1	1	1	5	18
O5.- Credibilidad del sistema cooperativo	3	5	3	3	1	1	1	5	22
O6.- Fomento por parte del estado al sector de la economía popular y solidaria	3	5	1	1	1	1	1	5	18
O7.- Mayores segmentos del mercado para las cooperativas	5	5	5	1	1	3	1	3	24
O8.- Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional	3	5	3	1	1	3	3	3	22
TOTAL	32	40	22	14	8	18	14	30	178

Elaborado por:

XETL

Fecha:

12-01-16

Revisado por:

IYGB

Fecha:

13-01-16



MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MCDA 3/3

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

A4.- Control de tarifas y de tasas de los servicios financieros	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	18
A5.- Competencia de proveedores informales	1	1	3	1	5	3	5	1	1	5	26
A6.- Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro	1	1	5	1	5	3	3	1	1	5	26
A7.- Sobreendeudamiento de los socios, disminución de la capacidad de pago	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	16
TOTAL	7	7	23	7	33	21	17	7	7	25	154

Elaborado por:

XETL

Fecha:

12-01-16

Revisado por:

IYGB

Fecha:

13-01-16

Anexo 3

	MATRIZ DE PRIORIDADES Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014		MTP 1/2
Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.			
<p>La matriz de prioridades muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externo; fortalezas y oportunidades (FO), que cooperan al desarrollo en todos los aspectos operativos así como también las debilidades y amenazas (DA) que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades.</p>			
CÓDIGO	VARIABLES		
FORTALEZAS			
F2	Nivel de cobertura de la cooperativa		
F1	Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo		
F8	Cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, financiero, etc.		
F3	Diversificación de productos y servicios		
F6	Poder de liderazgo a nivel de los directivos		
F4	Estabilidad gerencial y de los consejos		
F7	El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros		
F5	Direccionamiento y comunicación en todas las áreas		
DEBILIDADES			
D5	Deficiencia en la gestión de colocación de créditos		
D10	No se cuenta con indicadores de evaluación		
D3	Organigrama estructural desactualizado		
D6	Inadecuado manejo de documentación interna		
D7	Nivel de morosidad alto		
D1	Falta de un manual de procesos		
D2	Inexistencia de un reglamento para la selección del personal		
D4	No se cuenta con políticas de comunicación y de un código de ética		
D8	Horas de trabajo no remuneradas		
D9	Inexistencia de una matriz de riesgos		
		Elaborado por: XETL	Fecha: 12-01-16
		Revisado por: IYGB	Fecha: 13-01-16



MATRIZ DE PRIORIDADES
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

MTP 2/2

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” Ltda.

CÓDIGO	VARIABLES
OPORTUNIDADES	
O3	Desarrollo del sector cooperativo
O1	Incremento de la demanda de microcrédito en el país
O7	Mayores segmentos del mercado para las cooperativas
O2	Tamaño de mercado por explotar en la ciudad de Quito
O5	Credibilidad del sistema cooperativo
O8	Crecimiento del sector micro empresarial a nivel nacional
O4	Existencia de una política pública para la inclusión financiera
O6	Fomento por parte del estado al sector de la economía popular y solidaria
AMENAZAS	
A6	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro
A5	Competencia de proveedores informales
A2	Competencia de organismos del estado
A1	Competencia de bancos privados
A3	Competencia de otras cooperativas indígenas del mismo segmento
A4	Control de tarifas y de tasas de los servicios financieros
A7	Sobreendeudamiento de los socios, disminución de la capacidad de pago

Elaborado por:	XETL	Fecha:	12-01-16
Revisado por:	IYGB	Fecha:	13-01-16