



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### TESIS DE GRADO

**TEMA:**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda. EN EL SECTOR SAN FELIPE  
PARROQUIA ELOY ALFARO CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 2006”.**

**Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y  
Auditoría. C.P.A**

**Autora:** Sandra Guadalupe Cofre Yáñez

**Directora:** Dra. Myrian del Rocío Hidalgo Achig

**Latacunga- Ecuador**

**Diciembre del 2009**

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda. EN EL SECTOR SAN FELIPE PARROQUIA ELOY ALFARO CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 2006”**, son de exclusiva responsable de la autora.

.....  
Cofre Yáñez Sandra Guadalupe  
050234094-6

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

**En calidad de Director del trabajo de Investigación sobre el tema:**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DEL CISNE Ltda. DEL SECTOR SAN FELIPE PARROQUIA ELOY ALFARO PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2006.”**, de Cofre Yánez Sandra Guadalupe, postulante de la Especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aporte científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre del 2009

La Directora.

.....  
Dra. Myrian del Rocío Hidalgo Achig.



**ABROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de miembros del tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto la postulante.....

con el tema de tesis:

ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga,.....2009

Para constancia firman:

.....

.....

PRESIDENTE

MIEMBRO

.....

.....

PROFESIONAL EXTERNO

OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mis sinceros agradecimientos a Dios por darme el don de la sabiduría y por permitir la culminación de esta nueva etapa de mi vida, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas de esta prestigiosa Institución para que por medio de sus aulas pudiera llegar a engrandecer mis conocimientos, en especial a la Dra. Myrian Hidalgo por brindarme su valioso tiempo en el desarrollo de esta Tesis, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne y todos sus colaboradores que hicieron posible la culminación de este trabajo Investigativo.

**Sandra**

## **DEDICATORIA.**

Este trabajo investigativo dedico a quienes formaron un equipo de apoyo mi esposo, hermanos, mi hija de manera especial a mis padres, a pesar de la distancia me brindaron su apoyo incondicional para que yo pudiera llegar a la culminación de esta etapa de mi vida.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**TEMA:** “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DEL CISNE Ltda. EN EL SECTOR SAN FELIPE PARROQUIA ELOY ALFARO CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 2006”.

**Autor:** Sandra Guadalupe Cofre Yáñez

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se desarrollo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”, se realizo con el objetivo de emitir un informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso como de las evidencias encontradas, el mismo que servirá como una guía para la toma de decisiones para la Institución. Para el proceso de auditoría se utilizaron métodos y técnicas que permitieron encontrar las falencias administrativas, las cuales no ha permitido cumplir con los objetivos y metas planteadas en su totalidad. Para la aplicación de las encuestas se consideró una muestra total de 422 socios y clientes y siete empleados que laboran en la Institución, con estos métodos se logro la recopilación de información sobre actividades que se han ido desarrollando durante este tiempo, los métodos para desarrollar este trabajo fueron el inductivo puesto que se partió desde una interrogante y concluir con el analítico donde se logro la información que se esperaba y se concluyo con la calidad de servicio que brinda a sus asociados.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**TEMA:** “AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VIRGEN DEL CISNE Ltda. EN EL SECTOR SAN FELIPE PARROQUIA ELOY ALFARO CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 2006”.

**Autor:** Sandra Guadalupe Cofre Yáñez

**ABSTRAC**

This research work was developed in the Savings and Credit Cooperative "Virgen del Cisne", was performed in order to issue a report with the relevant conclusions and recommendations of the case and the evidence found, it will serve as a guide for decision making for the institution. For the process of auditing methods and techniques used for finding the administrative shortcomings, which are not allowed to meet the objectives and goals set forth in its entirety. For the purposes of the surveys are considered a total sample of 422 partners and customers and seven employees working in the institution for achieving these methods are collecting information about activities that have developed during this time, methods for developing this work were the inductive since departed from a question and end with the achievement analytical information which was expected and ended with the quality of service provided to its partners.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
SUMMARY.....	viii
INDICE DE CONTENIDOS.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	6
GESTIÓN.....	6
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	6
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
ADMINISTRACIÓN.....	11
NORMAS DE AUDITORÍA.....	12
CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS.....	14
NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	15
NORMAS RELATIVAS AL INFORME.....	17
CONTROL INTERNO.....	18
CLASES DE CONTROL INTERNO.....	18
ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	19
CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	20
CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO.....	21
AUDITORIA.....	21

OBJETIVOS.....	22
TIPOS DE AUDITORIA.....	23
ALCANCE DE AUDITORIA.....	25
EL AUDITOR.....	25
FUNCIONES GENERALES.....	26
PERFIL DEL AUDITOR.....	27
CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER.....	27
ÉTICA.....	30
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	31
PROPÓSITO.....	32
CAMPOS DE APLICACIÓN.....	34
IMPORTANCIA.....	35
METODOLOGÍA.....	36
PLANEACIÓN.....	37
INSTRUMENTACIÓN.....	42
MEDICIÓN.....	49
EXAMEN.....	51
INFORME.....	55
SEGUIMIENTO.....	57
CAPITULO II.....	57
DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	57
BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	57
DISEÑO METODOLÓGICO.....	57
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.....	60
ENCUESTA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA.....	70
ENTREVISTA A EMPLEADOS.....	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
CAPITULO III.....	79
DATOS INFORMATIVOS.....	79
ANTECEDENTES.....	79

JUSTIFICACIÓN.....	81
OBJETIVOS.....	82
FUNDAMENTACIÓN.....	83
CASO PRÁCTICO.....	84
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES.....	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
TABLA 2	LUGAR ESPECÍFICO
TABLA 3	HORARIO DE APERTURA
TABLA 4	SERVICIOS QUE OFRECE
TABLA 5	CAPACITACIÓN DE PERSONAL
TABLA 6	ATENCIÓN AL PÚBLICO
TABLA 7	TIPOS DE SERVICIOS
TABLA 8	PLAZO DE ENTREGA DE CRÉDITOS
TABLA 9	REQUISITOS PARA CRÉDITOS
TABLA10	BENEFICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

## ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
- ANEXO 2 PROGRAMA DE TRABAJO
- ANEXO 3 ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL  
CISNE”
- ANEXO 4 ENTREVISTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL  
CISNE”
- ANEXO 5 GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA  
APLICACIÓN DE ENCUESTAS A SOCIOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL  
CISNE”

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son una fuente predominante de crédito orientado a satisfacer necesidades, actualmente se orientan a financiar actividades, económicas rentables es decir dar facilidades a sus asociados para que con ayuda de estas Instituciones puedan generar ingresos , con el propósito de mejorar las condiciones de vida de cada uno de ellos.

El crédito juega un papel muy importante en la economía actual, pues da la oportunidad de mejorar la situación económica de los socios y una administración deficiente no permite a las cooperativas la posibilidad de contar a tiempo con datos que en lo posterior ayuden a detectar inconvenientes, es por eso, que la aplicación de una Auditoría Administrativa permitirá mejorar las actividades dentro de las Instituciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” no se exceptúa la aplicación, ya que al igual que todas las demás Instituciones sea cual fuere la actividad se hace necesaria conocer la situación actual para dar cumplimiento a las metas y objetivos planteados.

Por tal razón y en vista a las necesidades de la Cooperativa se ha decidido aplicar este tipo de Auditoría, para verificar la utilización adecuada de cada uno de los recursos existentes y las actividades que desarrollan a diario, para la realización y cumplimiento de los parámetros establecidos se requiere de la integración de los recursos existentes dentro de la Institución.

Una vez analizadas las actividades dentro de la institución se hace necesario formular formulado el siguiente problema ¿Cómo Posibilitar la Auditoría Administrativa a evaluar las actividades que desarrollan conforme con lo programado?,

Dentro de este estudio se ha planteado un objetivo general el mismo que dice: Aplicar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda. Para determinar el grado de cumplimiento de las actividades Administrativas que se han generado durante el periodo 2006.

También se ha planteado Objetivos específicos como son:

- Analizar la fundamentación teórica que sustente de cada uno de los procesos que conforman la Auditoría Administrativa.
- Verificar y analizar los procesos Administrativos con los que cuenta la entidad financiera en la actualidad.
- Aplicar la Auditoría administrativa a la Cooperativa “Virgen del Cisne”.

Para cumplir con esta Investigación se ha considerado la aplicación de encuestas y entrevistas, mismas que permitirá a recopilar la información necesaria para su respectivo análisis. También se trabajará con métodos como el Inductivo-Deductivo, y el Analítico- Sintético

En el transcurso de esta investigación se espera recopilar información de gran interés, la misma que se encuentra plasmado en este documento con cada uno de los detalles el mismo que dará a entender en cada uno de los capítulos.

Para una mejor comprensión de esta tesis se ha estructurado tres capítulos los mismos que contienen la siguiente información:

El primer capítulo contiene los conceptos teóricos, la metodología referente a La Auditoría Administrativa, su importancia y la ayuda que proporciona cada uno de estas teorías.

En el segundo Capitulo encontraremos el análisis de la Información obtenida de las encuestas y entrevistas aplicadas a todo el personal y socios de la

Cooperativa, así como también se encuentra las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso, y por último

En el tercer capítulo se encuentra la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda. con los respectivos papeles de trabajo, el informe con las conclusiones y recomendaciones y el seguimiento que se da luego de la aplicación de la Auditoría

# CAPITULO I

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización.

A medida que se desarrollo el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”.

Se reconocía una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas. Desde 1862

hasta 1905, la profesión de la Auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900.

Este cambio en el objetivo de la Auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940. En este tiempo existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podía y debería no ocuparse primordialmente de la detección de fraude

En 1945 La Auditoría Administrativa aparece como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La Auditoría administrativa llega a formar parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En 1968, se visualiza a la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa.

En 1972, el Centro Nacional de Productividad elabora las Bases de Auto diagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1977, Patricia Diez de Bonilla proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

En 1991 se define un nuevo marco conceptual del control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos sobre el tema.

En 1994, Jack Fleitman S. Incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

En 1997 Preparan el Manual de Auditoría Gubernamental en el mismo se desarrolla los criterios básicos y la visión general del proceso para aplicar Auditorías de estados financieros y de gestión.

En el 2000 Lidia Zuazo presenta su libro papeles de trabajo de Auditoría Interna y Externa, en el cual realiza un resumen analítico de la Auditoría en sus versiones administrativas, de estados financieros, operacional, integral gubernamental, ecológico y de calidad, entre otras.

En el 2001, Eduardo José Mancilla publica la Auditoría Administrativa: un enfoque científico, en el que abordan de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En el 2004 se publican cuatro interesantes trabajos. El primero de Francisco Montaña, Auditoría Administrativa, herramienta específica de planeación y control, El segundo de Juan Santillana, Auditoría Interna Integral, interrelaciona la Auditoría Administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización. El tercero de Walker Paiva, Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos y el cuarto de la Secretaria de Función Pública integra normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos de control.

Es evidente que en las últimas décadas y debido al transcurso de las presiones de diversos agentes sociales, administrativos y financieros se han modificando y

continuarán cambiando, puesto que se prevé para la profesión contable en el sector de la auditoría cambios en el estudio.

## **2.2 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **2.2.1 GESTIÓN**

La cita virtual <http://www.google.com.ec/search>. Señala que “La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.”

La gestión comprende todas las actividades de una [organización](#) que implica el establecimiento de metas u [objetivos](#), así como la evaluación de su [desempeño](#) y cumplimiento, además del desarrollo de una [estrategia](#) operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente, también se considera como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

A la vez el sistema de gestión tiene como [función](#) principal el logro de [la meta](#) de la organización donde todos sus subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista [coordinación](#) y suficiente [comunicación](#) entre el [personal](#) que integra cada uno de ellos en el momento de la [planificación](#) y la [toma de decisiones](#).

La postulante considera estar de acuerdo con la opinión de la gestión que es un medio por el cual se puede lograr una adecuada administración de cualquier tipo de actividad, además ayuda a la obtención de cada uno de los objetivos de la Organización.

### **1.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La cita virtual <http://www.monografias.com/trabajos25/> dice que [La gestión administrativa](#) como “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso”

La cita virtual <http://www.google.com.ec/search>. El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado “Señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

En la cita virtual <http://www.google.com.ec/search>, el autor George Terry explica que “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

La postulante manifiesta estar de acuerdo con el concepto de gestión Administrativa, pues ayuda a diseñar y mantener un entorno en el que se cumpla eficientemente los objetivos específicos para lograr este objetivo se debe considerar elementos que ayuden a manejar la gestión administrativa.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

A continuación se define cada uno de ellos:

### **Planeación:**

La cita virtual <http://www.google.com.ec/search> dice: la Planificación implica que los gerentes piensan con prioridad en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los

objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:**

La Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:**

La Dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Control:**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

**1.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus

fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

### **1.3 ADMINISTRACIÓN**

KOONTS, Harold. Administración.- 12 Edición.- México, dice que la administración como, “la dirección de una organización social, y su efectividad en alcanza sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

La cita virtual <http://www.ilustrados.com/publicaciones/> en su contenido manifiesta que “La Administración es un Conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control de hombres y recursos materiales que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos”.

KOONTS, Harold; WELLTRICH, Heinz Edición. 11 México. 1999 dice que la Administración “Es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional”.

La postulante manifiesta la aceptación del criterio es decir, que la Administración es un medio que ayuda tanto en la dirección y organización a desarrollar habilidades para controlar actividades de quienes lo integran para alcanzar las metas que se proponen tanto individual como colectivas, además que la administración ayuda a planificar, organizar, integrar, dirigir, y controlar el trabajo de las organizaciones para el logro de los fines propuestos.

### **1.4 NORMAS DE AUDITORÍA**

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno.-1997 “Dice que de acuerdo con el SAS (Statement on Auditing Standart), las Normas de Auditoría difieren de los procedimientos en que estos se refieren a actos que se han de ejecutar, en tanto

que las normas están relacionadas con medidas relativas a la calidad en la ejecución de esos actos, y los objetivos que se han de alcanzar mediante el uso de los procedimientos adoptados”.

Las normas de Auditoría es un conjunto de reglas de pautas a las que se ajustan las conductas. Una norma es un patrón de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos.

Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a [la personalidad](#) del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo. Las NAGA contribuyen los requisitos mínimos de calidad que el auditor debe observar en todas las actividades, son de observación y de aplicación obligatoria para todos los auditores en el ejercicio de su operación.

#### **1.4.1 Propósitos, alcance y aplicación de las Normas de Auditoría**

La ejecución de un trabajo de auditoría conforme a las directrices debe organizarse y documentarse de forma apropiada con el fin de que se pueda delegarse entre los colaboradores del equipo de forma que cada uno de ellos conozca detalladamente que debe hacer y a qué objetivo final debe dirigir su esfuerzo. Que el trabajo quede registrado de manera que permita su revisión, evaluación, y obtención de conclusiones en las que fundamentar una opinión sobre la información contable sujeta a Auditoría.

La necesidad de planificar, controlar y documentar el trabajo es independiente del tamaño del cliente. Los objetivos perseguidos con la planificación y control son. Mejorar el nivel de eficacia, con la consiguiente reducción de tiempo necesario y mejora de servicio al cliente, garantizar que la Auditoría se ejecutara adecuadamente. Mejorar las relaciones con los clientes y permitir al personal un mayor grado de satisfacción en el trabajo.

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno,- 1997 “Expresa que Las normas de Auditoría se relacionan no solo con la calidad profesional del auditor,

sino también con el juicio que el aplica en la ejecución del examen y en la elaboración del informe”

Las normas de Auditoría generalmente aceptadas son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoria y son:

## **1.4.2 Clasificación de las Normas**

### **1.4.2.1 Normas personales**

Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoria impone, un trabajo de este tipo. Existen cualidades que el auditor debe tener pre adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que deben de mantener durante toda su vida profesional, estas son:

**Entrenamiento y capacidad profesional:** El trabajo de auditoría debe ser desempeñado por personas que posean en su conjunto competencia técnica, entrenamiento, capacitación y experiencia suficiente para aplicar en forma debida y adecuada las técnicas y los procedimientos de auditoría.

La auditoria requiere que las personas que la ejerzan cuenten con la formación, experiencia y ética profesional que garanticen el éxito en el desarrollo del examen.

De otro lado, el auditor en su formación debe experimentar una práctica constante permanente capacitación y entrenamiento para mantener actualizado el conocimiento profesional.

**Independencia mental.-** Durante el proceso de auditoría, los miembros del equipo deben mantener y mostrar en todo momento una actitud mental

independiente en relación con el personal, las actividades y operaciones de la empresa auditada.

Uno de los requisitos indispensables de la auditoria es la independencia, su objetivo, su es asegurar un informe justo, equitativo e imparcial. Es por tanto una de las normas más importantes de la auditoria.

**Cuidado y diligencia profesional:** Los miembros del grupo de auditoría asignados deben realizar su examen y preparar su informe con el debido cuidado y diligencia profesional, esto es, sin omitir ningún aspecto que luego pueda desvirtuar los resultados de la auditoria. Asimismo, en la preparación del informe se debe observar el mayor cuidado para expresar juicios razonables, valederos y debidamente sustentados en una labor técnica de auditoría.

El cuidado debe comprender aspectos relacionados con la adecuada elaboración de papeles de trabajo, el mantenimiento confidencial de estos documentos y el manejo discreto de la información que se obtenga como resultado del examen. La responsabilidad del auditor por tales documentos implica que no se pueden extraviar ni facilitar a terceros para ningún efecto.

#### **1.4.2.2 Normas relativas a la ejecución del trabajo**

Al tratar las normas personales, el auditor está obligado a ejecutar el trabajo con cuidado y diligencia. Aún cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuada Existen ciertos elementos que por su importancia deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución de trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son las que constituyen las normas denominadas de ejecución de trabajo.

**Planeamiento y supervisión:** El trabajo de auditoría debe ser planeado en forma técnica y se debe ejercer supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere.

Las labores de auditoría deberán planearse de manera adecuada desde la formulación del programa de trabajo hasta la redacción del informe final, incluyendo los antecedentes y la información por recopilar, el desarrollo de cuestionarios, la distribución de tareas entre los miembros del grupo de auditoría, el diseño de papeles de trabajo, las técnicas y los procedimientos que se han de aplicar en la ejecución del examen y la comunicación de resultados a los directivos.

El jefe de Auditoría debe establecer un nivel de supervisión permanente y adecuada para revisar el trabajo encomendado a los demás integrantes de la auditoría.

Un examen que no haya previsto el tiempo estimado de realización, las técnicas y los procedimientos por aplicar, su alcance y la distribución de trabajo dentro de los integrantes del equipo de Auditoría, con dificultad podrá obtener conclusiones y opiniones valederas en torno al examen efectuado, por lo tanto, las tareas asignadas se debe supervisar se tal forma que existe pleno convencimiento de que la labor de los demás auditores y técnicos de Auditoría se ha desarrollado con eficiencia.

Dentro del cumplimiento de la norma, el auditor deberá incluir los siguientes aspectos en la fase de planeación:

- Requerimiento del compromiso adquirido
- Levantamiento de información
- Actualización de información en auditorías recurrentes
- Conocimiento de las políticas operativas y administrativas de la organización

- Determinación del enfoque de auditoría por seguir
- Presupuesto de tiempo que tomara la auditoría
- Uso de especialistas
- Distribución del trabajo
- Evaluación y/o utilización del trabajo de auditoría interna
- Preparación de los programas por aplicar
- Diseño y contenido de los papeles de trabajo que se van a utilizar, entre otros.

**Evaluación del Control Interno.** – En todo proceso de auditoría se deberá evaluar el Sistema de Control Interno (SCI) del área u organización examinada a través de cuestionarios que se han preparado con anticipación, flujogramas y entrevistas. Los resultados de la evaluación se deberán analizar debidamente para establecer el grado de confiabilidad, que tendrán y, con base en ello, fijar el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría que se van a aplicar.

Esta norma tiene como objetivo brindar al auditor un parámetro para determinar qué cantidad de trabajo debe desarrollar para obtener la evidencia valida y suficiente.

En razón que las operaciones de una organización son numerosas y analizarlas todas sería demasiado, se requiere que el auditor efectúe las pruebas que, según su criterio profesional considere como necesario, para ello, debe tener un punto de referencia que determine la magnitud del trabajo por desarrollar.

### **Evidencia Suficiente Y Competente**

La cita virtual <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos-.> 22-12-2009, 07H48 a.m.-Dice que "Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base

razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

### **Evidencia Suficiente.-**

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

### **Evidencia competente**

La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

#### **1.4.2.3 Normas relativas al informe**

- El informe indicará si los resultados se presentan de acuerdo a las Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- El informe indicará si dichos principios se ha seguido uniformemente en el periodo actual, en relación con el periodo precedente.

- Las revelaciones informativas contenidas en los resultados deben considerarse como razonablemente adecuados, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- El informe contendrá ya sea una excepción de la opinión en relación a los resultados, tomados en conjunto o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión, cuando no puedan emitirse informes deben consignarse las razones que existen para ello.

El informe contendrá una indicación precisa y clara de la cualidad del examen del auditorio.

## 1.5 CONTROL INTERNO

La Dirección electrónica [clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/](http://clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/) indica que, “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son ciertos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”.

KAUFFA MAN, Steven. El Control Interno y las Auditorías.- Pág. 128.- Define al Control Interno como “El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.”

PÉREZ, Marisol. Sistema de Control de gestión Conceptos Básicos, Segunda Edición.- Año 2001.- Pág. 12 expone que El Control Interno es “Un Proceso a través del cual se desarrolla un conjunto de actividades de verificación, comparación y validación de cifras, procedimientos, políticas, programas y

resultados con el fin de garantizar que la entidad pueda alcanzar las metas y objetivos previstos”.

En la cita virtual <http://www.monografías.com>.- el autor.- CAPOTE, expresa que, “El Control Interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de la empresa, conjuntos y procedimientos adoptados para salvaguardar su patrimonio, verificar la veracidad y exactitud de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular las políticas y comprender el cumplimiento de las metas y objetivos programados”.

La postulante concuerda con lo manifestado puesto que el control interno es una herramienta que ayuda a la organización a cumplir con los parámetros establecidos basándose en normas constitucionales y legales que se encuentren aprobadas por los niveles de dirección siempre y cuando estas cumplan con la escala de la estructura administrativa y estén vigentes dentro de la institución, y también que es efectuado por los altos funcionarios con el propósito de brindar seguridad de la información , ayuda al manejo correcto de los bienes de la empresa.

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- 1.- Proteger sus recursos contra pérdida
- 2.- Promover la exactitud y la confiabilidad de los informes contables y de operación
- 3.- Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa
- 4.- Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la empresa

### 1.5.1 CLASES DE CONTROL INTERNO

<b>CLASES DE CONTROL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
- <b>PREVIO</b>	- Medidas y procedimientos, orientadas a la verificación, vigilancia y cumplimiento de las operaciones financieras, administrativas de una empresa.
- <b>CONCURRENTE</b>	- Aplica para verificar y revisar las operaciones que al momento se vayan a efectuarse
- <b>POSTERIOR</b>	- Parte integral del control Interno, es ejercida por auditorías internas. sin perjuicio de los exámenes realizados por auditores externos o en equipos mixtos.
- <b>PREVENTIVO</b>	- Evitan que ocurran errores y el costo de corregirlos
- <b>DETECTIVOS</b>	- Existen cuando la transacción ya ha sido procesada, normalmente sobre información producida por contabilidad.

Fuente:<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

Elaborado por: La postulante

### 1.5.2 Elementos de Control Interno

Dentro de una empresa existen factores que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las organizaciones. Estas son:

Elementos	Incluye	Definición
<b>Un Plan de Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de autorización y procedimientos de registro</li> <li>- Prácticas sanas</li> <li>- Personal Idóneo</li> <li>- Auditoría Interna</li> <li>- Principios de Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve un control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos, y gastos</li> <li>- Medidas Tácticas adoptadas para el ejercicio y la ejecución de un plan</li> <li>- Funciona con los elementos humanos adecuados, con experiencia, moralidad y habilidad</li> <li>- Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización</li> </ul>
- <b>Estructura de Control Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de Control</li> <li>- Sistema Contable</li> <li>- Procedimiento de Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representa a los factores que se relacionan con la efectividad de las políticas y procedimientos específicos.</li> <li>- Establece responsabilidades sobre los activos y pasivos para su respectivo análisis y clasificación</li> </ul> <p>Provee una seguridad razonable de que los objetivos de la empresa se van a alcanzar</p>

Fuente: <http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

Elaborado por: La postulante

#### 1.5.4 Clasificación del Control Interno:

El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno contable.

Clasificación	Definición
- <b>Administrativo</b>	- Incluyen Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.
- <b>Contable</b>	- Incluyen Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

Fuente: <http://www.Gestiopolis.com>

Elaborado por: La postulante

#### 1.5.5 TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

TECNICAS	DEFINICION
- <b>Prevención</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proporcionan seguridad razonable</li><li>- Supervisa las transacciones de ajuste</li><li>- Balance, transacción por transacción, en un sistema en línea;</li><li>- Verificación y validación de los datos entrados en un sistema</li><li>- Exploración de datos para ver que sean razonables antes de su entrada</li><li>- Segregación y rotación de los deberes de entrada y procesamiento</li><li>- Procedimientos claramente definidos de procesamiento y excepción</li></ul>
- <b>Descubrimiento</b>	- Proporcionan certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades.

Fuente: <http://www.Gestiopolis.com>

Elaborado por: La postulante

### **1.5.6 Características del Control Interno**

El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contable, financiero, de planeación, de información y operaciones de la respectiva entidad; corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización; En cada área de la organización el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad;

La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo. Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

## **1.6 AUDITORÍA**

La cita virtual <http://www.monografias.com/trabajos3/> manifiesta que “La Auditoria es considerada como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la existencia en que se cumplen los criterios de Auditoría”

PINEDA, Pilar. Auditoría de la Formación, Primera Edición.- Año 1999 manifiesta que, “La Auditoria es una forma de investigación que consiste en comparar, gracias a los indicadores pertinentes, una situación real con una situación prescrita o deseada, con el fin de evidenciar las posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora. Su campo de aplicación es el mundo empresarial”

En la cita virtual [http.monografias.com/](http://monografias.com/).- el autor KELL, Walter. determina a la auditoria como, “Un proceso de recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica, la misma que sirve para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos, la persona que realice la auditoria tiene que ser competente e independiente”.

La cita virtual <http://www.ilustrados.com/publicaciones/>.- indica “La Auditoría como disciplina es importante tanto en la empresa pública como en la empresa privada, así en la empresa agrícola, industrial y comercial, como, en la empresa pequeña, mediana y grande, y en cualquier unidad organizativa de la empresa, gerencia, división, departamento, sección.

La Auditoria ha ido evolucionando con el propósito de satisfacer necesidades de cada uno de las instituciones u organizaciones sean estas públicas y privadas puesto que cada una de ellas requiere de un trabajo eficiente en la obtención de información de los recursos de la institución.

La postulante manifiesta estar de acuerdo con la opinión del autor que la auditoria es el medio que ayuda a la recopilación de información para su respectivo análisis y evaluación de las actividades que se desarrollan dentro de una organización para poder encontrar posibles desviaciones y proponer soluciones de mejoramiento, así como también es un conjunto de políticas, procedimientos y requisitos utilizados como referencia para poder enfocar la atención en los problemas organizativos que la motivan, también la Auditoría sigue un proceso para llegar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo Investigativo.

### **1.6.1 Objetivo**

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis,

evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien la Auditoría apoya, incluye al Directorio y las Gerencias.

### **1.6.2 TIPOS DE AUDITORIA**

La Auditoría tras un largo proceso de evaluación y perfeccionamiento y versiones de varios autores la auditoría se divide en los siguientes:

1. Auditoría financiera y contable
2. Auditoría Operativa y Administrativa o de (gestión)
3. Auditoría Informática y de sistemas de Información
4. Auditoría Gubernamental

<b>TIPOS DE AUDITORIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
- <b>Financiera y Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un examen objetivo, sistemático y profesional realizado con posterioridad a la ejecución de las operaciones financieras</li> <li>- Evalúa, revisa, examina y verifica los procesos contables y financieros de las organizaciones</li> <li>- Emitir un informe con la opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros</li> </ul>
- <b>Auditoría Operativa y Administrativa (o de gestión)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúa, revisa, examina y verifica los procesos operativos y administrativos de las organizaciones</li> <li>- Emite un informe con la opinión de la gestión de los administradores</li> <li>- Extiende a evaluaciones, revisiones, exámenes y verificaciones del cumplimiento de las distintas políticas, reglas, normas y procedimientos de las organizaciones y empresas.</li> </ul>
- <b>Auditoría Informática y de sistemas de Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandariza evalúa, revisa, examina y verifica los procesos informáticos y la administración de todo lo referente a sistemas de información de las organizaciones</li> <li>- Emitir un informe con la opinión de la razonabilidad y confiabilidad de los procesos informáticos y aprovechamiento de estos costosos recursos tecnológicos.</li> </ul>
<b>Auditoria Gubernamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aplica en las entidades públicas y es efectuada por la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Evalúa los recursos humanos y financieros de acuerdo con los objetivos vigentes.</li> </ul>

Fuente: <http://www.Gestiopolis.com>

Elaborado por: La postulante

### **1.6.3 Alcance de la Auditoría**

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

## **1.7 EL AUDITOR**

<http://www.monografias.com> indica que: El Auditor es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de Auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica, el auditor tiene una misión dentro de la organización que es ayudar a los miembros de la dirección a ejercer cada una de las funciones y responsabilidades, proporcionando información exacta del análisis y recomendaciones relacionadas a las actividades analizadas.

La postulante cree que el significado puesto que del trabajo que realice y presente dentro de la institución, se podrá analizar y diagnosticar cada una de las funciones y actividades que van desarrollando en el transcurso del trabajo diario.

### 1.7.1 Funciones Generales

Una vez definido el significado de auditor se mencionaran algunas de las funciones generales que debe aplicar en su campo de trabajo:

- Estudiar la normatividad, [misión](#), objetivos, [políticas](#), [estrategias](#), planes y [programas](#) de trabajo.
- Desarrollar el [programa](#) de trabajo de una auditoria.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Revisar [estadísticas](#) sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y [evidencias](#) e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Proponer los [sistemas administrativos](#) y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de [oficina](#).
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una [interacción](#) y revisión continua de avances.

- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

### **1.7.2 Perfil del Auditor**

- Poseer una sólida formación ética y técnica en materias contables de forma que le permita conocer con precisión los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Tener conocimiento de disciplinas del área administrativa
- Encontrarse informado sobre la marcha de la economía mundial, nacional y sectorial
- Poseer condiciones personales que le permitan encarar exitosamente su tarea, tales como: receptividad mental, espíritu de observación y sensatez de juicio
- Mantenerse en una posición independiente que le permita ser objetivo e imparcial en sus apreciaciones
- Demostrar capacidad para planificar adecuadamente su trabajo para llevarlo a cabo y para preparar su informe.

### **1.7.3 Conocimientos que debe poseer el Auditor**

Un auditor para ocupar el cargo encomendado debe definir su perfil y habilidad profesional tanto en conocimiento como en experiencia en el campo, ya que un buen auditor requiere de una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría, esto le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se empleara durante el desarrollo de las actividades.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría depende de gran parte del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destreza y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia, sobre todo el auditor deberá saber operar

equipos de computo y de oficina dominar el idioma que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen.

Una actualización continua de sus conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesario para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Siguiendo las necesidades primordiales del auditor debe poseer los siguientes niveles de formación.

<b>NIVELES DE FORMACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Académica</li> <li>- Complementaria</li> <li>- Empírica</li> <li>- Habilidades y Destrezas</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Responsabilidad profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El auditor debe poseer estudios de niveles técnicos tales como: Licenciatura o postgrado en administración, Informática, Administración Pública, contabilidad, entre otras, siempre y cuando el auditor haya recibido una capacitación que le permita intervenir en el estudio</li> <li>- El auditor debe poseer amplio conocimiento en la materia obtenida a lo largo de la vida profesional, a través de conferencias, seminarios, talleres foros, congresos.</li> <li>- Es el conocimiento obtenido de la implementación de auditorías en las diferentes instituciones</li> <li>- Los atributos del auditor varía de acuerdo a su desenvolvimiento y dones íntimos a su carácter</li> <li>- De la experiencia depende en gran medida el cuidado y actividad profesional que empleara y el estudio que emitirá a sus observaciones.</li> <li>- Le permitirá interactuar con los mecanismos de estudio necesarios que se utilizara durante su desarrollo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CUALIDADES</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud Positiva</li> <li>- Estabilidad emocional</li> <li>- Objetividad</li> <li>- Sentido Institucional</li> <li>- Saber escuchar</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Respeto a las ideas de los demás</li> <li>- Mente analítica</li> <li>- Conciencia de los valores propios</li> <li>- Capacidad de negociación</li> <li>- Imaginación</li> <li>- Claridad de expresión verbal y escrita</li> <li>- Capacidad de observación</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Discreción</li> <li>- Factibilidad para trabajar en equipo</li> <li>- Comportamiento ético</li> </ul>

Fuente: BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa (primera edición) 2001

**Elaborado por:** La Postulante

#### 1.7.4 Ética

BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa.- primera edición, Año 2001 manifiesta que uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética porque lo consideran intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella depende la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

La ética entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza.

#### 1.7.5 NORMAS PROFESIONALES DEL AUDITOR

<b>NORMA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
- <b>Objetividad</b>	- Mantener una visión independiente de los hechos, evitar juicios o evitar caer en omisión
- <b>Responsabilidad</b>	- Determina la conducta profesional con los encargos oportunos y eficientes
- <b>Integridad</b>	- Conservar los valores por encima de las presiones
- <b>Confidencialidad</b>	- Mantener secreta la información y no utilizar para beneficio propio o de interés ajeno.
- <b>Compromiso</b>	- Tener presente sus obligaciones como auditor
- <b>Equilibrio</b>	- Tener presente la realidad y el significado de los hechos
- <b>Honestidad</b>	- El auditor debe dar el mejor esfuerzo con sus recursos propios aceptando su condición
- <b>Institucionalidad</b>	- Tener presente las normas de ética profesional
	- Capacidad de juicio en forma equilibrada
- <b>Criterio</b>	- Proporcionar respuestas efectivas y ágil
- <b>Iniciativa</b>	- Conservar su objetividad al margen preferencias personales
- <b>Imparcialidad</b>	- Ser propositivo e Innovador en el desarrollo del trabajo
- <b>Creatividad</b>	

Fuente: BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa (primera edición) 2001

Elaborado por: La Postulante

## 1.8 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Al inclinarse la auditoría hacía evaluaciones operativas, y a la necesidad de análisis de procedimientos, estudios de costos administrativos, conocimiento de los problemas y causas que dificultan el desarrollo de la empresa, o simplemente examinar la empresa en general cuando atraviesa una situación delicada, por una gestión ineficiente o condiciones externas desfavorables, surge la auditoría administrativa.

LEONARD, Williams P, la auditoria administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

KELL. Walter, BOYNTONY. Willian, Auditoría Moderna.- Segunda Edición. define a “La Auditoria administrativa u operativa como un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”.

GOMEZ RONDON, Francisco.-Pág. 15. define, “Auditoria Administrativa “Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.”

La postulante manifiesta su acuerdo con la definición anterior por lo que uno de los propósitos es examinar la organización y buscar el grado de desempeño.

CHAPMAN, William y WAWAZNIAK de Alonso.- 1970, pág. 10, La auditoría administrativa ha sido definida como “El examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la

organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.”

BENJAMÍN, Franklin. Auditoría Administrativa, Segunda Edición.- Pág. 11 expone que “La Auditoría administrativa entre otros aspectos revisa el proceso administrativo de un departamento, sección, división, sucursal, subsidiaria, o segmento de una entidad. Las políticas la organización, las responsabilidades, los sistemas y procedimientos, el óptimo aprovechamiento de los recursos, así como también estudia y evalúa el desempeño de los ejecutivos que toma decisiones los compara con los objetivos y metas de la entidad.

La postulante manifiesta estar de acuerdo con las definiciones anteriores puesto que en la auditoría administrativa se aprovechara al máximo cada uno de los recursos existentes dentro de la institución para su respectiva evaluación y resultados de cada uno de ellos, e incluye a todos los elementos que forman el Proceso Administrativo, ya que es importante recalcar que la auditoría administrativa consiste en el examen integral o parcial de una organización.

La idea que tiene la postulante de lo que es la Auditoría Administrativa es que se encarga de evaluar los resultados y la utilización de los recursos con los que cuenta una organización de forma eficiente.

### **1.8.1 Propósito**

El propósito de este tipo de Auditoría es llevar a cabo las siguientes labores:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias
2. Mejorar los medios de control
3. Desarrollar mejoras para el personal
4. Utilizar mejor los recursos con los que se dispone, tanto humanos como físicos.

### 1.8.2 Campos de Aplicación

En cuanto a su campo, la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada, social o dependiendo de la actividad y el servicio que presten cada uno de ellos.

### 1.8.3 Objetivos

Los objetivos de la auditoría administrativa para instrumentarla de manera consistente son los siguientes

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
- <b>De Control</b>	- Orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- <b>De productividad</b>	- Optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- <b>De organización</b>	- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos
- <b>De servicio</b>	- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- <b>De calidad</b>	- Eleva los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- <b>De cambio</b>	- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- <b>De aprendizaje</b>	- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional
- <b>De toma de decisiones</b>	- Traducen su puesta en práctica y resultados de soporte al proceso de gestión de la organización.

**Fuente:** BENJAMÍN Franklin, Auditoria Administrativa (Primera Edición 2001)

**Elaborado por:** La Postulante

#### **1.8.4 Importancia**

Mediante la Auditoría Administrativa se puede conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

Es importante porque permite valorar los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

Provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y un medio para aumentar continuamente los esfuerzos de las empresas hacia planes y objetivos en constante cambio.

Permite descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas, de esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

#### **1.8.5 Principios**

Existen tres principios fundamentales dentro de la auditoria administrativa:

##### **Sentido de la Evaluación.**

Se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

## **Importancia del Proceso de Verificación**

Una responsabilidad de la Auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo.

## **Habilidad para pensar en Términos Administrativos**

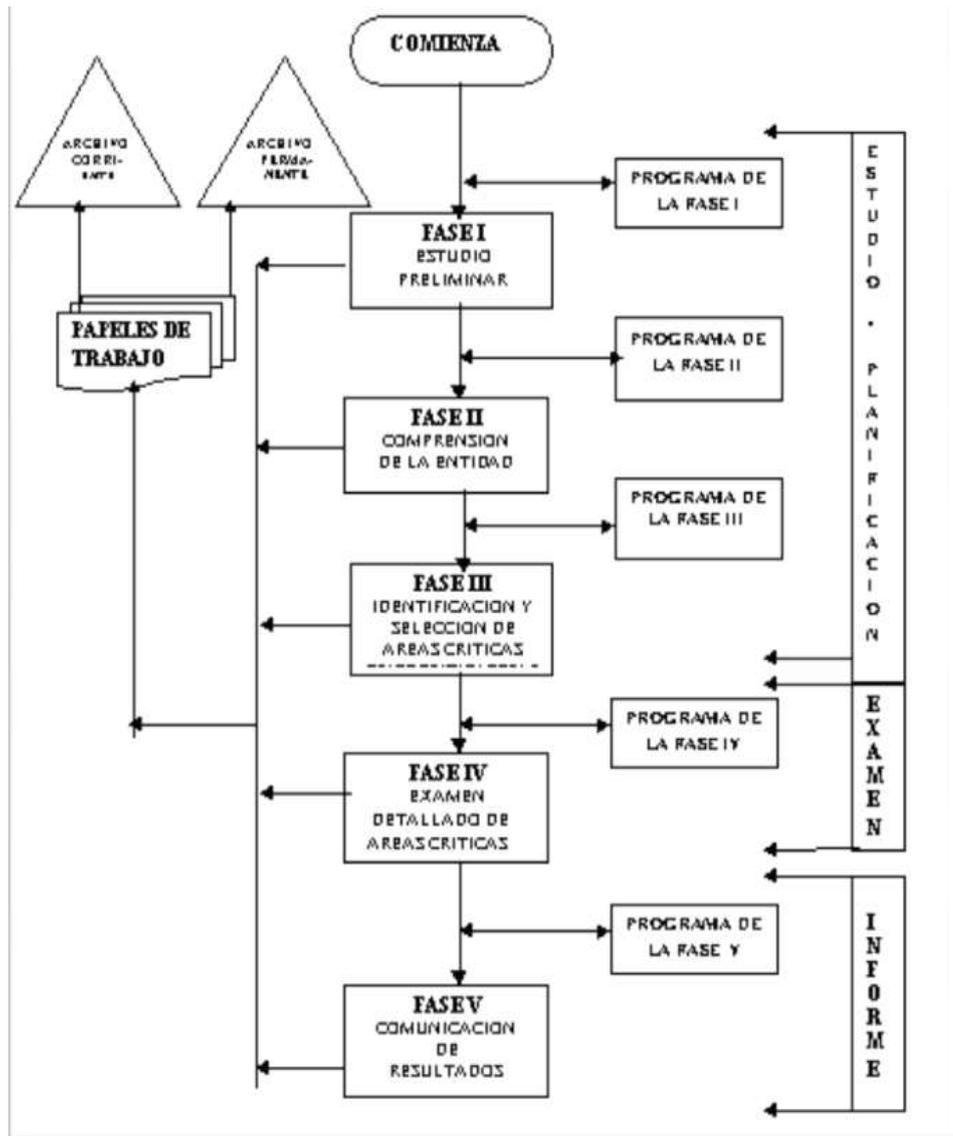
En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor.

## **1.9 METODOLOGÍA**

BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa.- Primera Edición, 2001. Manifiesta que “La Metodología de la Auditoria Administrativa tiene el propósito de servir como referencia de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con los que servirán aplicaran las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados”.

Facilita al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos, y observaciones, para su examen, informe y seguimiento

La metodología se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes. Estas son:



- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

### 1.9.1 Planeación

La Planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de

factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de Auditoría y el diagnostico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

#### **1.9.1.1 Objetivo**

Determina las acciones que se deben realizar para instrumentar la Auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

#### **1.9.1.2 Factores a revisar**

Es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes: El proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que lo fundamentan, las cuales permiten hacer un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y se relacionan todos sus componentes en forma natural y oportuna. **(Ver anexos cuadro 1)**

#### **1.9.1.3 Fuentes de Información**

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

##### **Internas**

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización

- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiales y equipos de trabajo
- Sistemas de información

## **Externas**

- Órganos Normativos
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y competentes
- Clientes o usuarios actuales y competentes
- Grupos de Interés
- Organizaciones líderes

### **1.9.1.4 Investigación Preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificación de los factores que requieren la atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Especificación del perfil del Auditor
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos definidos.

## **Preparación del Proyecto de Auditoría**

Incluye dos apartados: La propuesta Técnica y el Programa de Auditoría.

### **Propuesta Técnica**

Incluye ciertos aspectos que se deben considerar para su elaboración como:

- Naturaleza.- Incluye el tipo de Auditoría que se pretende aplicar
- Alcance.- Áreas que se aplicará
- Antecedentes.- Recuento de Auditorías anteriores
- Objetivos.- Logros que se pretende alcanzar
- Estrategia.- Mecanismos para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación.- Demostración de la necesidad.
- Acciones.- Iniciativas necesarias para su ejecución
- Recursos.- Requerimientos humanos. Materiales y tecnológicos
- Costos.- Evaluación de los recursos necesarios
- Resultados.- Beneficios que se espera obtener
- Asignación de la Responsabilidad
- Información complementaria.- Material que puede servir como elemento de apoyo.

### **Programa de trabajo**

Es una herramienta importante para llevar a cabo una Auditoría y se destacan aspectos como cronograma de actividades, recursos financieros, necesarios, beneficios que se desee obtener, responsables del desarrollo de la Auditoría y otros aspectos que se detallan en el **(anexo2)**

<b>CONTENIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Identificación	Nombre del estudio
Responsables	Quienes se encargarán de la aplicación
Áreas	Áreas de aplicación
Clave	Logros que pretende alcanzar
Actividades	Mecanismos para orientar el curso de acción y asignación de recursos
Fases	Demostración de la necesidad de instrumentarla
Calendarios	Iniciativas necesarias para su ejecución
Representación gráfica	Requerimientos humanos, materiales, y tecnológicos
Formato	Estimación de recursos financieros necesarios
Reporte de avances	Beneficios que se espera obtener
Periodicidad	Material que puede servir como elemento de apoyo
Asignación de responsabilidades	Determinación del Auditor y equipo de trabajo
Capacitación	Capacitar a la persona o equipo asignado para ejecutar la auditoría
Actitud	El auditor no debe tener perjuicios ala efectuar la auditoría.

**Fuente:** BENJAMÍN Franklin, Auditoria Administrativa (Primera Edición 2001

**Elaborado por:** La Postulante

### **Diagnostico Preliminar.**

En esta fase debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoria.

Se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello se deben considerar los siguientes elementos:

- Origen de la Organización
- Infraestructura
- Forma de Operación
- Posición Competitiva

El auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

1. Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría
2. Afinar el objetivo general
3. Definir objetivos tentativos específicos por áreas
4. Complementar la estrategia global
5. Ajustar y concretar el proyecto de auditoría
6. Determinar las acciones a seguir
7. Delimitar claramente el universo a examinar
8. Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información
9. Plantear alternativas de medición
10. Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias
11. Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen
12. Contribuir en la elaboración del informe
13. Proponer mecanismos de seguimiento

### **1.9.2 Instrumentación**

En esta etapa se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables: de acuerdo con las circunstancias propias de la Auditoría, la medición que se empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

### **1.9.2.1 Recopilación de Información**

Se enfoca a todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo, de lo contrario se puede cometer errores que causen retrasos que obliguen a recuperar la información.

### **1.9.2.2 Técnicas de Recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación de las siguientes técnicas:

1. **Investigación documental.-** Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes a las que se puede acudir son:

- a. **Normativa**

- Acta Constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento Interno
- Reglamentación específica
- Oficios circulares

- b. **Administrativa**

- Organigramas
- Manuales administrativos
- Sistemas de información
- Cuadros de distribución del trabajo
- Plantilla de personal

2. **Observación directa**

Es el acercamiento del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima

organizacional reinante. Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, y comente su apreciación con su equipo de trabajo. Asegurándose así que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que deberán sujetarse en todo momento la Auditoría.

### **3. Acceso a redes de información**

El acceso a redes permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, empleados organizaciones del sector, además de mantener una situación interactiva con el entorno.

### **4. Entrevista**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa.

### **5. Cuestionario**

Se emplea para obtener información más homogénea. La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación

### **6. Cédulas y gráficos**

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

## **1.9.3 Medición**

Para consolidar la instrumentación es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para

el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

Las escalas que se emplean con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

### **1.9.3.1 Escala de Medición**

Una escala de medición es la caracterización de los objetos a medir mediante una variable cuantitativa y cualitativa. Cualquiera que sea la escala que se quiera utilizar debe cumplir con dos propiedades básicas de un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

### **19.3.2 Indicadores**

Los indicadores son uno de los elementos del proceso de evaluación de la forma de gestión, organización, ya que permite ordenar las acciones en relación con, los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquización de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamiento que se obtengan.

### **1.9.3.3 Indicadores Administrativos**

El fin primordial de emplear indicadores administrativos en el proceso administrativo es evaluar en término cualitativo y cuantitativo el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en si mismo y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se puedan formular y sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Para la revisión de cada elemento y etapa deben considerar los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación
- Asignación de las responsabilidades de su preparación
- Difusión de su preparación
- Aceptación por parte de la organización
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización
- Acceso de la información para su consulta
- Plazo o periodo de ejecución estimada
- Claridad en su definición
- Congruencia con las condiciones de la organización
- Revisión y actualización de los contenidos
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización

### 1.9.3.3 Indicadores de las Etapas del Proceso Administrativo

<p><b>Planificación</b></p> <p><b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO:</b> Definir el marco de actuación de la organización</p> <p><b>Visión</b> <math display="block">\frac{\text{Empleados que lo conocen}}{\text{Total de Empleados}}</math></p> <p><b>Misión</b> <math display="block">\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}</math></p> <p><b>Objetivos</b> <math display="block">\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}</math> <math display="block">\frac{\text{Objetivos Corporativos}}{\text{alcanzados}}</math> <math display="block">\text{Objetivos definidos}</math></p> <p><b>Políticas</b> <math display="block">\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}</math></p> <p><b>Procedimientos</b> <math display="block">\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos establecidos}}</math></p> <p><b>Enfoque</b> <math display="block">\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}</math></p>	<p><b>Organización</b></p> <p><b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b> Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización</p> <p><b>Estructura Organizacional</b> <math display="block">\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de áreas}}</math></p> <p><b>División y distribución de funciones</b> <math display="block">\frac{\text{Total de Empleados}}{\text{Número de áreas}}</math></p> <p><b>Cultura organizacional</b> <math display="block">\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones propuestas}}</math></p> <p><b>Estudios Administrativos</b> <math display="block">\frac{\text{Est. Adm. Realizados}}{\text{Est. Adm. Propuestos}}</math></p> <p><b>Recursos Humanos</b> <math display="block">\frac{\text{Personal que contribuye}}{\text{Total de personal}}</math></p>
--	---

**Fuente:** BENJAMÍN Franklin, Auditoría Administrativa (Primera Edición 2001)

**Elaborado por:** La Postulante

<p><b>Dirección</b></p> <p><b>PROPOSITO ESTRATEGICO</b> Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización</p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Personal que acepta el liderazgo</u> Total de empleados</p> <p><b>Comunicación</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Canales de comunicación empleados</u> Canales de comunicación</p> <p><b>Motivación</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Personal que recibe incentivo</u> Total de personal</p> <p><b>Grupos y equipos de trabajo</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Total de personal</u> Grupos de Trabajo</p> <p><b>Conflictos</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Conflictos</u> Área de aplicación</p> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Desiciones programadas</u> Total de decisiones</p>	<p><b>Control</b></p> <p><b>Naturaleza</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Controles concurrentes</u> Total de controles</p> <p><b>Niveles</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Controles estratégicos</u> Total de controles</p> <p><b>Áreas de aplicación</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Controles en áreas sustantivas</u> Áreas de la Organización</p> <p><b>Herramientas</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Controles Presupuestarias</u> Total de controles</p>
--	--

**Fuente:** BENJAMÍN Franklin, Auditoria Administrativa (Primera Edición 2001)

**Elaborado por:** La Postulante

#### **1.9.3.4 Papeles de Trabajo**

Para ordenar, agilizar, e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones y recomendaciones.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoria, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo deben incluir:

- Identificación de la Auditoria
- El proyecto de Auditoria
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoria
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones sobre información relevante
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

#### **Evidencia**

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoria, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Las evidencias pueden clasificarse en:

<b>EVIDENCIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
FÍSICA	Se obtiene mediante observación directa
DOCUMENTAL	Se obtiene por el análisis de documentos
TESTIMONIAL	Declaraciones de las personas
ANALÍTICA	Comprende cálculos, razonamientos de la información por área
SUFICIENTE	Necesaria para sustentar hallazgos
COMPETENTE	Si cumple con ser consistente, confiable.
RELEVANTE	Aporta elementos de juicio
PERTINENTE	Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

**Fuente:** BENJAMÍN Franklin, Auditoría Administrativa (Primera Edición 2001)

**Elaborado por:** La Postulante

### **Marcas de Auditoría**

Las marcas de Auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Las marcas al igual que los índices y referencias deben ser escritas con lápiz de color rojo.

### **Supervisión del Trabajo**

Es necesario ejercer una estrecha supervisión del trabajo que realiza los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

La supervisión de las diferentes fases de ejecución de la auditoría comprende:

- Revisión del programa de trabajo
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores
- Aclaración oportuna de dudas
- Control del tiempo invertido en función del estimado
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo
- Remisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito

#### **1.9.4 Examen**

El examen de los factores de la auditoria consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su texto.

##### **Propósito**

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

##### **Procedimiento**

El examen prevé de la clasificación e interpretación de hechos, diagnostico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza
- Describir ese hecho
- Descomponerlo para percibir todos los aspectos y detalles
- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento

- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron.

### **Técnicas de análisis administrativo**

Constituye los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y se posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados
- Verificar los niveles de efectividad
- Conocer el uso de los recursos
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

Entre las técnicas que se utilizaran para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las siguientes:

- Enfoques Organizacionales
- Enfoques Cuantitativos

### **Formulación del Diagnóstico Administrativo**

El análisis administrativo, parte esencial de la auditoria administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis; para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento; para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas.

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría, tienen que incorporarse los siguientes aspectos:

1. Descripción de la organización de acuerdo con la situación actual y su trayectoria histórica
2. Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría Administrativa
3. Definición de un objetivo general y objetivos por área específico
4. Efecto de la estrategia seguida
5. Consecuencia de la implementación del proyecto de Auditoría
6. Nivel de aplicación del proceso administrativo
7. Comportamiento de los elementos específicos
8. Efectividad con lo que instrumentan las acciones administrativas
9. Racionalidad con la que se utilizan ,los recursos
10. Calidad de vida de la organización
11. Alternativa de acción para elevar el desempeño organizacional
12. Índole de las relaciones con el entorno
13. Identificación de tendencias externas e internas
14. Detección de oportunidades de mejora.

### **1.9.5 Informe**

Al Finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, auditado, el objetivo de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respectiva a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

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

- **Objetividad.**- Visión imparcial de los hechos
- **Oportunidad.**- Disponibilidad en tiempo y lugar de la información
- **Claridad.**- Fácil comprensión del contenido
- **Utilidad.**- Provecho que puede obtenerse de la información
- **Calidad.**- Apego a las normas de calidad
- **Lógica.**- Secuencia acorde con el objetivo

#### **1.9.5.1 Lineamientos Generales para su preparación**

1. No perder de vista el objeto de la auditoria cuando se lleguen a las conclusiones y recomendaciones finales
2. Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
3. Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos
4. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios.
5. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados
6. Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de dediciones objetiva y consistente.
7. Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información pertinente
8. Crear conciencia en ,los niveles de dedición
9. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.

10. Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizados con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de los resultados.

### **1.9.5.2 Tipos de Informe**

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar.

Entre los informes más representativos son:

- ❖ Informe General
- ❖ Informe Ejecutivo
- ❖ Informe de Aspectos Relevantes

#### **Informe General.**

Este tipo de informe le permite al Auditor establecer en forma general todos y cada uno de los aspectos que se han encontrado durante el desarrollo de la Auditoría. Este tipo de informe contiene las siguientes partes:

- Responsables
- Introducción
- Antecedentes
- Técnicas empleadas
- Diagnóstico
- Propuesta
- Estrategia de implantación
- Seguimiento
- Conclusiones y recomendaciones
- Apéndices o anexos

## **Informe Ejecutivo**

Este tipo de informe contiene en forma detallada aspectos específicos que engloban la ejecución de una Auditoría. Dicho informe consta de las siguientes partes:

- Responsable
- Periodo de revisión
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Síntesis
- Conclusiones

## **Informe de Aspectos Relevantes**

Documentos que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias y desviaciones captadas durante el examen de la organización pudiendo evaluar:

- Si el proceso de aplicación de la auditoria se finalizó
- Si se presentan observaciones relevantes
- Si la auditoria está en proceso
- Las horas hombre realmente utilizados
- La fundamentación de cada observación
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.

### **1.9.5.3 Presentación del Informe**

Una vez que el Informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoria convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido: en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará

los ajustes necesarios. Cuando ya se encuentre con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- Titular de la organización
- Órgano de Gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y niveles operativos
- Dependencia globalizada ( en caso de instituciones públicas).

### **1.9.6 Seguimiento**

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

El seguimiento no se limita a la detección de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultados de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones

### **Objetivo General**

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

## **Lineamientos Generales**

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere
- Realizar, con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las propuestas
- Brindar el apoyo necesario de las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento
- Evaluar los resultados y logros alcanzados
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas.

## **CAPITULO II**

### **2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **2.2 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La Cooperativa Virgen del Cisne es una Institución de Ahorro y Crédito nace con la necesidad de las familias pobres un 10 de abril del 2006, actualmente esta bajo la dirección del Ministerio de Bienestar Social de la Provincia, esta entidad ha trabajado por un solo objetivo el de mejorar condiciones de vida de la sociedad, actualmente su oficina principal está ubicada en San Felipe Parroquia Eloy Alfaro Provincia de Cotopaxi, y sus Agencias como es en Pujilí y La Maná y una Sucursal en Guamani, en la actualidad atiende muchas necesidades de los socios existentes, los mismos que se dedican a distintas actividades como es la agricultura, industria, comercio, artesanía.

La Cooperativa actualmente se ha destacado por apoyar el desarrollo productivo de las actividades de sus asociados por medio de convenios tanto con empresas públicas y privadas quien con ayuda de la Lcda. Gladys Cofre que está actualmente frente a esta Institución ha logrado un gran crecimiento económico de la Cooperativa.

### **2.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **2.3.1 Tipos de Investigación**

El presente trabajo será de forma aplicada porque está relacionada con la realidad y se logra a través de la investigación descriptiva, Su finalidad es obtener

información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que se desee. El proceso que sigue la estadística descriptiva para el estudio de una cierta población consta de los siguientes pasos:

- Selección de caracteres dignos de ser estudiados.
- Mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados.
- Elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter.
- Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas).
- Obtención de parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de una distribución estadística.

### **2.3.2 Investigación descriptiva**

Para la ayuda de este trabajo investigativo se logro gracias al análisis detallado, puesto que se utilizó la Investigación descriptiva, mismo que ayudo a evaluar cada uno de los procedimientos para la aplicación de este tipo de Auditoría.

### **2.3.3 Métodos de Investigación**

Para lograr la culminación de este trabajo se ha considerado los siguientes métodos:

El método analítico, el mismo que nos ayudará a determinar un análisis minucioso del tema a investigar para determinar las conclusiones respectivas.

La aplicación del método deductivo nos llevará a conocer la situación real del proceso administrativo.

Para la presente investigación también se ha considerado técnicas como: Las encuesta, que fue aplicada a una muestra total de 422 personas incluido entre socios y clientes.

Las entrevistas fueron aplicadas a los empleados que forman parte de la Cooperativa es decir a siete personas; cada una de las técnicas aplicadas ayudaron a obtener información real y determinar las deficiencias existentes actualmente dentro de la Institución.

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>INDEPENDIENTE</b> Aplicación de auditoría Administrativa en la Coop. Virgen del Cisne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Recursos</li> <li>• Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos</li> <li>-Políticas</li> <li>-Departamento</li> <li>-Administrativo</li> <li>-Profesionales en el Campo</li> </ul>	- Observación Directa
<b>DEPENDIENTE</b> Mejorara el proceso administrativo de los recursos de la institución para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Integración del personal</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinación de objetivos</li> <li>▪ Falta de capacitación</li> <li>▪ Falta de control interno</li> <li>▪ Desconocimiento de la Auditoria Administrativa</li> <li>▪ Práctica de actividades para evaluar el desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observación directa</li> </ul>

**Elaborado por:** La Postulante

## 2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### ENCUESTAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA

1. **¿Está usted de acuerdo con la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”?** (Ver gráfico y Cuadro 1) Anexo 5

#### **Análisis**

Del total de encuestados el 73.73% están de acuerdo con la ubicación geográfica de la institución, manifiestan estar de acuerdo porque no existe competencia de este tipo por el sector y ayudará al crecimiento rápido con los servicios que presten actualmente.

Mientras el 26,27% que corresponde a un bajo porcentaje de socios manifestaron que no están de acuerdo con la ubicación actual debido a que no es un lugar comercial y no tendría oportunidad de crecimiento.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se indica que el mayor porcentaje de la población encuestada está de acuerdo con el asentamiento actual, lo que ayudará a cumplir con cada uno de los parámetros estipulados a corto plazo, mejorar condiciones de vida de cada uno de los habitantes mediante créditos para la actividad que desempeñan cada una de las familias; Además es importante considerar que para cumplir con lo anterior es imprescindible dar un buen servicio y priorizar en cada uno de los socios ya que una Institución crece gracias al socio o cliente.

**2. En qué otro lugar específico le gustaría que se sitúe la Cooperativa? (Ver gráfico y Cuadro 2) Anexo5**

**Interpretación**

De un total de encuestados el 75.18% sugieren que la cooperativa se sitúe en el centro de la ciudad debido a que existe un gran movimiento económico, el 12.77% opina que la Cooperativa tendría acogida por el norte y el 12.05% dice por el Sur de la ciudad

Por los resultados obtenidos se puede notar que la Cooperativa ha tenido acogida por todos los sectores actuales de la provincia e incluso fuera de ella. Este tipo de aceptación se ha dado por las facilidades proporcionadas a cada uno de los socios y por considerar las actividades que desarrollan cada uno de los encuestados.

Por lo que es importante poner mayor énfasis en cada una de las actividades que desarrollan dentro y fuera de la Institución ya que cada una de las acciones que desarrollan permite el engrandecimiento como Institución a nivel de la provincia y fuera de ella y considerar a las personas que ya pertenecen a la Cooperativa para mantener satisfecho con los productos y servicios que ofrece, puesto que en la actualidad mantener a un cliente satisfecho depende de las buenas relaciones que conlleven entre cliente e Institución.

Y mantener presente que no son la única Institución que se encuentra en el mercado con este tipo de servicio, actualmente el socio puede escoger una Institución no solo por el lugar específico sino por otro tipo de servicios como es rapidez y eficiencia.

**3. ¿Está usted de acuerdo con el horario de apertura de la cooperativa de 08H30 a 17H30? Ver gráfico y Cuadro 3) Anexo5**

**Interpretación**

En cuanto si uste está de acuerdo con el horario de apertura el el 70.84%, de los encuestados manifiestan su inconformidad con el horario de apertura de la Cooperativa debido a que la demanda de los clientes son superiores a las exigencias que anteriormente tuvieron, es por ello que los clientes exigen la ampliacion del horario de atencion., mientras que el 24.16% opinan estar de acuerdo con el horario actual ya que es un horario normal de trabajo para los empleados.

Es importante considerar que otro de los factores indispensables de una Institución sea cual fuere su actividad es priorizar el horario adecuado de trabajo, puesto que la Cooperativa actualmente mantiene socios de lugares que son de dificil acceso y se encuentran desde horarios muy tempranos esperando para realizar transacciones,

El empleado actualmente presenta una jornada normal de trabajo de nueve horas incluido el tiempo que considerán para el almuerzo por lo que no podrían ampliar el horario establecido, lo que ayudaria para disminuir este inconveniente es abrir más temprano, es decir 08H00 para que posteriormnete procedan a la culminación de la jornada de trabajo media hora antes, a las 17H00 donde mediante la observación directa se ha notado que la tarde no tienen mayor movimiento interno como en la mañana.

Se recomienda priorizar este servicio puesto que es una perdida de tiempo para el socio y la Cooperativa tanto en el incremento financiero y el aumemto con el número de socios; por otro lado frente a la nueva demanda de socios también considerar la labor de los empleados y motivarlos y plantear lo antes expuesto que beneficiará tanto a los empleados y socios.

4. **¿Los tipos de servicio que ofrece La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”, considera que satisface a usted como socio?** (Ver gráfico y Cuadro 4) Anexo5

### **Interpretación**

Del total de encuestados el 59,52% opinan que los tipos de servicio que ofrece la cooperativa satisface como socio puesto que están de acuerdo a las necesidades que tienen dentro de la sociedad facilitan créditos a bajo intereses, proporcionan una variedad de tipos de créditos dependiendo de la necesidad del socio, pago en inversiones las más altas tasas de interés, facilitando el pago de las planillas de consumo eléctrico tanto para socios y los habitantes del sector, pago del seguro obligatorio para vehículos SOAT, premia a los socios con rifas en épocas o fechas importantes por las inversiones para que los socios se sientan a gusto de confiar el dinero en la Institución.

Mientras el 40.48% no están satisfechos con los servicios que ofertan, porque no son suficientes y no cumplen con expectativas del socio.

Cabe recalcar que actualmente una persona para ser socio o pertenecer a una Institución financiera busca rapidez en servicios y los tipos de servicios que ofrece, en este caso la Cooperativa tiene una variedad de servicios que facilita realizar una o varios movimientos dentro de la Cooperativa; lo que ayuda al crecimiento rápido en las actividades y puedan cumplir con los objetivos tanto para los funcionarios y directivos que están al frente.

Se recomienda buscar nuevos tipos de servicios, en la actualidad existen Cooperativas que cuentan con Wester Union, pago del bono de desarrollo humano entre otros que también podría beneficiar a la Institución.

5. **¿El personal que labora en la empresa está capacitado?** Ver gráfico y Cuadro) Anexo5

### **Interpretación**

Del total de participantes encuestados el 54.94% manifiestan que la cooperativa cuenta con personal capacitado, con experiencia en cada una de las áreas existentes y se desenvuelven en las actividades que realizan, brindan asesorando para invertir el crédito solicitado, mientras que el 45.06%, expresan que no están capacitados porque falta experiencia en el desempeño en las actividades que realizan.

Se ha podido determinar que un porcentaje superior manifiestan que el personal tiene conocimiento de las funciones que deben desempeñar diariamente, lo que ha facilitado brindar un mejor servicio en cada una de las áreas existentes, actualmente cuentan con empleados que y laboran desde la iniciación de la Cooperativa lo que ha permitido ganar experiencia de todas las actividades que desarrollan.

Se recomienda para la contratación del personal tomar en cuenta el manual de contratación vigente, para que puedan seleccionar personal profesional y con experiencia para que facilite las actividades.

Para que un empleado este capacitado es responsabilidad del empleador contar con un plan de capacitación para el año para las distintas áreas porque un persona con su profesión para mejorar sus conocimientos debe hacer en base a la investigación y capacitación constante tanto en el área que desempeña como en otro tipo de actividad. Lo que ayudara a brindar u servicio profesional con alto grado de conocimiento.

6. **La atención que ofrece el personal de la Cooperativa considera usted es:**  
(Ver gráfico y Cuadro 6) Anexo5

### **Interpretación**

Del total de encuestados el 52.47% de los socios aportan que la atención que ofrece el personal es buena, porque cuenta con empleados que se destacan en su lugar de trabajo y ofrecen atención ágil y oportuna, el 25.04% dicen que es mala, porque no demuestran amabilidad y no existe respeto mutuo entre socio y empleado, un 14.57% opina que el servicio es muy bueno porque demuestran conocimiento de las actividades que desempeñan a diario y el 7.92% considera que es deficiente, debido a que no cubren las necesidades del socio.

En todas las instituciones independientemente de la actividad que desarrollan deben considerar al empleado como uno de los recursos más importantes para el crecimiento, por esta razón proporcionar un buen ambiente laboral incentivando a cada uno de los que integran la Cooperativa como prueba a eso capacitar constantemente para que puedan mejorar las habilidades de trabajo. Frente a los resultados obtenidos anteriormente se puede determinar que hace falta capacitación de forma frecuente a todos los empleados que conforman cada una de las áreas de la Cooperativa. Para que puedan llegar a la excelencia en el servicio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” en los primeros años de funcionamiento no considero la importancia de contratar personal con experiencia, pues inicia sus actividades con empleados que tiene conocimientos básicos y en años anteriores se ha notado deficiencias, pero en la actualidad considerando la importancia de un socio en la Cooperativa cuenta con personal profesional y suficiente para que realice cada actividad pertinente.

El tipo de servicio que puedan proporcionar un empleado en un 100% depende de la motivación que de el empleador brindando un buen ambiente de trabajo.

7. **¿Usted sabe que tipos de servicios ofrece esta institución?** (Ver gráfico y Cuadro 7) Anexo5

### **Interpretación**

Del total de encuestados el 44.82% conocen los tipos de servicios que ofrece como son créditos Hipotecarios, créditos de consumo, créditos comerciales, micro créditos, Créditos Emergentes, Ahorros a la Vista, Ahorros a Plazo Fijo, Inversiones a corto y largo plazo, cuenta crecer para los niños menores de edad, Seguros para vehículos SOAT y el nuevo servicio que ofertan el pago de planillas de consumo de energía eléctrica para todos los socios y habitantes del sector y fuera de ella , facilitando de esta manera que los socios acudan frecuentemente para cualquier actividad, el 55.18% manifiesta que no conocen el tipo de servicio que ofrece la cooperativa por que la mayoría de socios que acuden a la cooperativa únicamente lo han hecho para adquirir créditos.

Lo antes mencionado expone que la Cooperativa cuenta con una variedad de servicios a los que pueden acceder los socios como es para propietarios de vehículos para el pago del SOAT, Ahorros a la vista e inversiones para personas que deseen ahorrar, créditos para diferentes actividades, cuenta crecer para niños que deseen asegurar su futuro, pago de planillas de energía eléctrica para el público en general.

Otro de los métodos que ayudaría a conocer los tipos de servicios es la publicidad tanto por los medios de comunicación, hojas volantes, visitas personales a hogares, entre otros.

Otra forma de dar a conocer sus servicios es que de la misma Institución salga un socio o cliente orientado de los tipos de servicios que ofrece para que en lo posterior se acerque por otro tipo de servicio a la Cooperativa.

8. **¿Usted se siente satisfecho con el plazo de entrega de los créditos?** (Ver gráfico y Cuadro 8) Anexo5

### **Interpretación**

Del total de encuestados el 55.78% de los socios encuestados dicen no estar de acuerdo con el plazo de entrega de los créditos ya que se retrasan más del tiempo establecido, el 54.22% dicen estar de acuerdo porque se debe cumplir con los requisitos exigidas por la cooperativa.

Previo a un análisis minucioso sobre el tema se manifiesta que existe un tiempo establecido para entrega de créditos como es 8 días para créditos de 100 a 1000 dólares, de quince días para montos de 1001 hasta 2500 y de 2501 en adelante de veinte días, tiempo en el que tardan para que puedan verificar datos que contiene una carpeta de crédito tanto del socio y garante. Otro inconveniente que presentan los socios es por no cumplir a tiempo con los requisitos que ameritan para el monto determinado.

Por lo expresado se puede decir que la cooperativa trabaja con un manual de políticas en el que establece tiempo y monto para el otorgamiento de créditos, se recomienda tomar en cuenta a socios que han trabajado con créditos consecutivos para que sean considerados para un nuevo crédito rápido y sin complicaciones.

Además se cumpla con los comités de créditos semanales establecidos para que la persona encargada de entrega de créditos lo haga al cumplimiento del plazo.

**9. ¿Está de acuerdo usted con los requisitos que solicita esta institución para la obtención de un crédito? (Ver gráfico y Cuadro 9) Anexo5**

**Interpretación**

Un 58.55% de los encuestados manifiestan su inconformidad con los requisitos que solicitan para la obtención de un crédito, el 41.55% de los encuestados están de acuerdo con estos requisitos.

Los resultados de esta pregunta determina que la Cooperativa tiene establecido políticas de crédito donde se establece cada uno de los requisitos que debe cumplir un socio para la obtención de un monto de crédito, La Institución no puede otorgar créditos sin una garantía que avalice el cobro en un tiempo determinado.

Cada uno de los montos que trabaja la Cooperativa cubre con un porcentaje de garantía, pues la finalidad de la Institución es otorgar créditos y utilidades rentables para el crecimiento económico.

Además se ha determinado que un número de socios no están de acuerdo por el encaje que deben depositar como un valor inicial a la obtención del crédito, cantidad que todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito consideran necesario como garantía al otorgamiento de créditos.

Para disminuir este inconveniente en cuanto al encaje se recomienda los encargados de créditos realizar una revisión del historial crediticio de sus socios para beneficiar con el financiamiento del encaje en el crédito solicitado dependiendo del monto solicitado.

Debido a la competencia existente buscar alternativas positivas para mantener a un socio como miembro de la cooperativa por largo tiempo.

**10.-¿Usted sabe los beneficios que ofrece por ser cliente de esta Institución?  
(Ver grafico y Cuadro 10) Anexo5**

**Interpretación**

El 74.94% de los investigados no conocen los beneficios que ofrecen por ser socios de la Institución porque el tiempo que han sido socios no han notado algún beneficio como otras instituciones ofrecen cursos de capacitación y asesoramiento para conocer los objetivos de la cooperativa, la inversión del dinero que se adquiere de préstamo entre otros, mientras que el 25.06% de los encuestados si saben porque han facilitado créditos con pagos semanales a grupos de pequeños comerciantes y el asesor a acudido al cobro a su lugar de trabajo facilitando de esta manera la pérdida de tiempo en acudir al pago de la cuota del crédito personalmente.

Dentro de este resultado se puede notar que actualmente la Cooperativa no tiene una planificación con los beneficios que puedan otorgar a los socios, por lo que se recomienda realizar reuniones de trabajo entre los directivos y personal que este a cargo de la Cooperativa para que busquen la manera de implantar beneficios como cursos de capacitación sobre temas que beneficien a los socios, asesoramiento para la inversión de créditos obtenidos, entre otros.

Aprovechando que actualmente cuenta con profesionales que podrían brindar asesoramiento para cada una de las necesidades como: son como fomentar el crecimiento en la agricultura. Creación de invernaderos de cultivos crianza de animales entre otras, brindar asesoramiento gratuito en cada una de las visitas permanentes que realizan a sus socios

También se recomienda entre los beneficios incentivar al socio en épocas importantes como inicio de clases a hijos de socios, entrega de presentes por inversiones a Plazo Fijo, incentivar al ahorro.

## **2.6 ENTREVISTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA INCLUIDO GERENCIA GENERAL**

### **1.- ¿Qué es para usted una Auditoria Administrativa?**

- La Srta. Gerente dice que la Auditoria Administrativa es una revisión de políticas, reglamentos fijados para los empleados y directivos y ayuda a verificar el cumplimiento a cabalidad de los mismos.
- La Sra. Asistente de crédito comenta que la auditoria Administrativa es la revisión de documentos para verificar el bienestar y el crecimiento de la cooperativa.
- El Sr. Jefe de Crédito manifiesta que la Auditoria Administrativa es realizar un examen de la estructura orgánica de la empresa.
- La Srta. Auxiliar contable dice La auditoria administrativa es el examen integral de una organización para definir el grado de desempeño de cada empleado.
- El Sr. Asesor de Crédito manifiesta que no sabe que es una auditoria administrativa.
- La Sra. Cajera opina que más o menos tiene una idea pero que no está seguro.
- El Sr. Guardia desconoce sobre el tema.

Se ha determinado que la mayoría de empleados tienen conocimiento sobre lo que es la Auditoria administrativa y se considera que es muy importante que conozcan sobre este tema actualmente.

### **2.- ¿Estaría de acuerdo usted que se aplique una Auditoria Administrativa a las actividades que se desarrollan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda. Para determinar el grado de eficiencia administrativa?**

- La Srta. Gerente está de acuerdo porque dice que al realizar esta clase de auditoría el auditor emitirá un informe haciendo conocer las falencias las mismas que permitirán realizar correctivos y aplicar nuevas estrategias.
- Con respecto a esta pregunta la Sra. Asistente de crédito dice que la aplicación de esta auditoría mejoraría las relaciones de trabajo.
- El jefe de crédito dice que si está de acuerdo que se aplique la auditoria porque ayudaría a ver nuestros errores para mejorar por bienestar de la cooperativa.
- La auxiliar contable es otra persona que está de acuerdo con la aplicación porque manifiesta ayudaría a ver los errores que se ha tenido en el transcurso de los años de servicio de la cooperativa.
- El asesor de crédito dice que si estaría bien que se aplique para ver de qué se trata este tipo de auditoría.
- El Sr. guardia dice que aun que no sabe el significado de esto está de acuerdo que se aplique.
- La Srta. Cajera dice si a la aplicación de la auditoria porque ayudaría a descubrir los errores opina.

El 100% de los encuestados están de acuerdo con la aplicación de la Auditoria Administrativa lo que hace pensar que cada uno de ellos tienen interés de saber los resultados del trabajo que han venido desempeñando anteriormente y las actividades que pueden mejorar con los resultados que se obtenga.

### **3.- ¿Usted conoce los objetivos de la cooperativa?**

- La señorita gerente manifiesta que si conoce los objetivos de la Cooperativa y opina que es muy importante en función de ella se trabaja y se ajusta parámetros.
- La Sra. Secretaria opina que es fundamental para trabajar en la cooperativa porque en esos se basan para trabajar.
- El Jefe de crédito dice conocer en lo absoluto cada uno de los objetivos

- La Srta. Contadora dice que conoce cada uno de los objetivos y han tratado de poner en práctica.
- El asesor de Crédito dice que ha escuchado hablar pero que no se ha interesado en poner en práctica porque dice no se relaciona con el puesto que tiene.
- El guardia dice que no conoce los objetivos porque no tiene mucho tiempo ofreciendo servicio a la cooperativa.
- La Srta. Cajera comenta conocer los objetivos porque es la base en todo trabajo.

Es imprescindible que los empleados conozcan cada uno de los objetivos para que sepan a que deben llegar con su trabajo que desempeñan y a al personal que lo desconozca buscar la manera de asesorarlo.

#### **4.- ¿Usted sabe si la cooperativa cuenta con misión, visión, políticas?**

- La gerente dice que la Institución si cuenta con misión, visión porque sin ellos no habría sentido en realizar las actividades.
- La Sra. Asistente de crédito comenta que si tiene y espera que en el futuro se cumpla.
- El Jefe de crédito manifiesta que la misión y visión es la base de toda institución.
- La Contadora señala con estos se puede cumplir las metas planteadas.
- El Asesor de Crédito dice que son importantes para la institución.
- El Guardia expone que aún no está al tanto de todo esto pero son importantes.
- La Cajera comenta que si conoce y todos los empleados debemos poner en práctica.

En esta pregunta existen empleados que desconocen sobre el tema por lo que deberían tomar en cuenta para dar a conocer la importancia del significado ya que en base a ello pueden orientarse hacia donde pueden llegar.

**5.- ¿Conoce Usted cuáles son las principales falencias que tiene la cooperativa? Cuales son:**

Los empleados manifiestan que entre las principales falencias que han observado hasta el momento y han obstaculizado el trabajo esta

- Falta de un reglamento bien establecido
- Falta de políticas bien establecidas para empleados y directivos
- Falta de aprobación de políticas internas
- La infraestructura no es adecuada para brindar este tipo de servicio.
- Falta de coordinación en el trabajo.

Todos los empleados coinciden con falencias que se debería tomar en cuenta para que puedan mejorar actividades y pueda conllevar al cumplimiento de metas y objetivos.

**6.- ¿Qué aspectos se considera para seleccionar al personal que labora en la Cooperativa?**

Para la contratación de los empleados manifiesta que se toma en cuenta el nivel de estudio porque aporta al desarrollo de la misma y otros aspectos como el ser socio fundador de la cooperativa.

- La Sra. Asistente de crédito dice que los principales aspectos que se toma en cuenta es que sean socios o hijos de socios fundadores de la cooperativa.
- El Jefe de crédito manifiesta que no está al tanto de esto
- La Contadora dice que se toma en cuenta el estudio y experiencia
- El asesor de Crédito dice que se toma en cuenta el estudio porque es indispensable para su desenvolvimiento.
- El guardia dice que se toma en cuenta el estudio
- La Cajera dice que se toma en cuenta el estudio de la persona.

En cuanto a la pregunta los empleados no tienen mayor conocimiento sobre la contratación pues la persona encargada sabe los aspectos que debe considerar para formar parte de la Cooperativa.

### **7.- ¿Usted cómo empleado cumple todas las funciones asignadas de su cargo?**

La gerente manifiesta que la responsabilidad que tiene a su cargo es muy grande y lo más importante es cumplir de acuerdo a las normas, reglamentos, y políticas fijadas por el Ministerio de Bienestar Social y la Asamblea General

Cada uno de los empleados dicen cumplir con las actividades que les corresponde porque es su obligación brindar un buen servicio en las áreas que corresponden, en ocasiones sustituyen labores de sus compañeros con el objetivo de no brindar un buen servicio.

Actualmente los empleados cumplen con las obligaciones que se les han otorgado verbalmente porque hasta el momento no se lo han hecho en forma escrita.

### **8.- ¿Usted cumple con su horario habitual de trabajo?**

Los empleados concuerdan con la opinión del horario de trabajo y manifiestan que:

- Buscan el porvenir y el crecimiento de la Cooperativa y sobre todo porque dicen la puntualidad es respeto.
- Es obligación llegar puntual al lugar de trabajo
- Para mantener el puesto de trabajo porque en la actualidad es un privilegio contar con un trabajo manifiestan
- Porque en la puntualidad se conoce a los empleados

Los empleados frente a esta pregunta manifiestan si cumplir porque es responsabilidad de cada una de las personas y engrandecerse como persona y demuestra educación de cada uno de ellos.

**9.- ¿Usted recibe capacitación dentro de la Cooperativa?**

Todos los empleados dicen que reciben capacitación regular porque eso ayuda a llenar los conocimientos y a crecer como personas, pero que no va de acuerdo al área que desempeñan lo que solicitan que sean permanentes.

Se recomienda tener planteado un cronograma de capacitación para que puedan poner en práctica para el mejoramiento de las actividades.

**10.- ¿La institución cuenta con registro de entrada y salida de los empleados?**

Los empleados manifiestan contar con un registro y esto ayuda para que el fin de mes se pueda hacer un auto evaluación de la puntualidad de cada uno de ellos.

Se considera que es muy importante que lleven un registro de entrada y salida de los empleados puestos que ayudará para que en lo posterior ayude para la realización de un análisis del desempeño y puntualidad de cada uno de los empleados

**11.- ¿Qué tipo de registro de entrada y salida de personal lleva la Cooperativa?**

De la misma manera todos los empleados coinciden con que el registro de entrada se lleva a través de firmas en libros con la hora de entrada lo que manifiestan que ayuda para hacer una evaluación de puntualidad cada fin de mes

**12.- ¿Quién es la persona encargada de contratar personal cuando lo requieren?**

En base ha esta pregunta manifiestan que se encarga de la contratación del personal gerencia y en caso de ser necesario el Consejo de Administración.

Es muy importante que se tome en cuenta a los directivos para la contratación de personal puesto que ayudaría a tomar una mejor decisión al momento de la elección de la persona con mayor conocimiento y capacidad.

**13.- ¿Usted como empleado a percibido todos los beneficios de ley que le corresponde?**

Manifiestan contar con los beneficios porque es obligación del patrono cumplir con cada uno de ellos.

Se considera importante que los empleados perciban todos los beneficios de ley para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo y cumplan con el estado.

## 2.7 CONCLUSIONES

Una vez efectuado el análisis e interpretación de los resultados se ha llegado a concluir que:

- La Institución cuenta con reglamentos y políticas que rigen las actividades pero que no se han dado a conocer a los empleados en forma escrita.
- Los empleados reciben capacitación, en forma anual lo que no permite mejorar las actividades diarias, puesto que cada vez se actualiza nueva información sobre una actividad o área de trabajo.
- Los empleados no cuentan con un incentivo por los objetivos cumplidos en su trabajo, y eso no ha provocado cumplir en su totalidad los parámetros mensuales establecidos.
- La Institución no cuenta con un control interno bien definido al cual pueda regirse cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la Institución y no permite la veracidad y exactitud de la información.
- Los socios no están de acuerdo con el horario de apertura exigen la ampliación o modificación de horario de atención esperan que sea de acuerdo a las exigencias y necesidades que se presenten en la actualidad.
- Los directivos no se preocupan de mejorar los servicios actuales que ofrecen esto ha provocado malestar y molestia por parte de los socios.

## 2.8 RECOMENDACIONES

- Se recomienda dar a conocer por escrito cada una de las actividades, políticas y reglamentos de acuerdo a las necesidades exigidas por los socios ya que es la base fundamental del desarrollo y crecimiento de la Institución y que la responsabilidad no recaiga únicamente en la persona que está a cargo.
- Se establezca un cronograma de capacitación de acuerdo a las exigencias del personal, las mismas sean permanentes y de acuerdo a las funciones que desempeñan en la Institución. Que se distribuya al personal de acuerdo a los conocimientos que obtiene como fuente de estudio y experiencia. para que les permita estar actualizados en las actividades que realizan de esta manera lograr mayor captación y colocación de recursos que beneficien a la Cooperativa.
- Se busque alternativas de motivación al personal cumpliendo con las incentivos en los objetivos cumplidos, realizando actividades en grupos o reuniones de trabajo para conocer las sugerencias o inquietudes de cada uno de ellos siempre y cuando sea en horas adecuadas.
- Se defina el Control Interno ya que es muy indispensable en toda Institución para guiar las funciones que desempeñan en la Institución.
- Se realicen nuevos estudios frente a la demanda de socios para brindar un buen servicio de acuerdo a las exigencias de los socios.
- Buscar alternativas de mejoramiento, como puede ser en la atención que brindad pues en el tipo de servicio que proporcionen pueden marcar la diferencia frente a otras que se dedican a la misma actividad.

## CAPITULO III

### **3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda. UBICADO EN SAN FELIPE PARROQUIA ELOY ALFARO CANTON LATACUNGA PERIODO 2006.**

#### **3.1 DATOS INFORMATIVOS.**

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”

**Dirección:** San Felipe Calle Simón Rodríguez y Uruguay

**Responsable del área:** Lcda. Gladys Cofre

**Área a ser Auditada:** Área de Personal

**Periodo:** Abril a diciembre del 2006

**Tesista:** Sandra Guadalupe Cofre Yáñez

#### **3.2 ANTECEDENTES.**

En la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga existen organizaciones que prestan servicios a las comunidades de escasos recursos económicos pero con deseos de superación y en busca de mejores días para sus familias. Es por esta razón que se agrupan las personas del Barrio Chantan de la Parroquia Eloy Alfaro para ser acreedoras de estos servicios por parte de la Diócesis de Latacunga. En el año 1996 se forma el Banco Comunal Salud y Progreso con 20 mujeres emprendedoras, al frente una directiva entusiasta conformada por las siguientes personas: Sra. Luz Guanoluisa, Sra. Luz M. Santo, Srta. Susana Cofre, presidenta, tesorera, y secretaria respectivamente, que serán renovadas cada dos años, las que son beneficiarias del crédito masivo, que entrega por primera vez esta institución,

repartiendo en forma igualitaria entre todas las socias la cantidad de 114.000 sucres cada una, que la mayoría invirtieron en negocios pequeños y en la producción de bloques. Además de prestar el servicio de crédito esta institución enseñó a ahorrar a todos sus socios en forma programada, es decir el socio debía cancelar la cuota de su crédito y ahorrar cada mes, estos ahorros se fueron capitalizando y en la administración de la Sra. Blanca Chango, Sra. Gladys Chango, Srta. Gloria Chango presidenta, tesorera, y secretaria respectivamente del año 2002 se contaba con 5000 dólares y la comunidad decide trabajar con estos fondos propios sin adquirir créditos de la Diócesis de Latacunga pero siempre en base a las leyes y políticas que manejaba la misma. El Banco Comunal a medida que se fue desarrollando se expandió a sus alrededores, donde se presenta la demanda de créditos y empieza a crear estrategias y métodos para captar ahorros, y para la obtención de los mismos no contaban con garantías para sus depositantes. Ante esta necesidad a mediados del año 2005 se decide crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” para responder al clamor de las necesidades del sector, trabajando con lealtad, compromiso, responsabilidad y noble ejemplo de una vida dedicada a sembrar la semilla de la cooperación, otorgando servicios de Ahorro y Crédito en la comunidad. En diciembre del 2005 obtuvo la personería jurídica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”, en el Ecuador, es una organización sin fines de lucro dedicada a los micro créditos productivos. En la actualidad cuenta con 1200 Socios, de los cuales 41 son fundadores, y todos son pequeños comerciantes que trabajan en las ciudades como vendedores, también son personas que invierten en la pequeña industria, por lo general en bloqueras.

Su capital esta formado con las aportaciones de los 41 socios fundadores y ahorros de sus depositantes, quienes han ido aportando en forma programada y continua durante 9 años en la organización denominada Banco Comunal Salud y Progreso.

La misión de la entidad es mejorar las condiciones de vida de sus socios en la provincia de Cotopaxi y el país, mediante diversos productos financieros,

fomentando el ahorro, la colocación racional y oportuna de créditos, para contribuir al mejoramiento económico, social, y cultural de los socios, sus familias y comunidad en general, sobre las bases de la cooperación, participación, democracia y la aplicación de técnicas empresariales, dentro de los principios y valores que rigen la organización, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

Ubicada en el centro del Ecuador, la provincia de Cotopaxi tiene un gran movimiento comercial, notorio en la ciudad de Latacunga, donde se encuentra la oficina principal de la Cooperativa “Virgen del Cisne” en la Parroquia Eloy Alfaro, Barrio San Felipe.

Cotopaxi goza de una ubicación geográfica de privilegio y por su territorio fluye una gran variedad de productos, sobre todo el sector de San Felipe cuenta con industrias, dedicadas a la producción y comercialización de bloques que son distribuidos a todas las provincias del país, también existen artesanías y una importante producción agropecuaria y minera.

Una vez formada la Cooperativa el 10 de abril del 2006 inicia sus actividades como una entidad Jurídica la misma que empieza a trabajar con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

### **3.3 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de investigar este problema está en la revisión de información de cada una de las actividades administrativas que se han cumplido dentro de la Institución.

Es por ello que la aplicación de la Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” demuestra un gran interés puesto que se podrá concluir con resultados que beneficiarán tanto a los directivos y socios de la Institución y ayude al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por los mismos.

Al concluir con esta investigación se podrán emitir un informe que contenga sus respectivas conclusiones y recomendaciones y en el que se comunica el resultado de las actividades tanto a los funcionarios y demás que lo consideren.

Esta examen se lo realiza puesto que existe una necesidad de saber la verdadera situación de cada uno de los procesos administrativos existentes.

Para la culminación de este trabajo se contará con el apoyo incondicional de quienes conforman la Cooperativa “Virgen del Cisne” San Felipe y aquellos recursos que serán indispensables para terminar con esta investigación. El objetivo es verificar el desempeño de sus funciones en cada una de las áreas, pues el recurso humano es el más importante en toda organización ya que ayuda al crecimiento y logro de los objetivos.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **General:**

Realizar una Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” para mejorar los procesos administrativos y permita mejorar la utilización de todos los recursos existentes.

#### **Objetivo Específico:**

- Verificar si cada uno de los empleados cumplen con cada uno de las funciones asignadas en el área.
- Mejorar actividades que desarrollan dentro de la Institución mediante un análisis minucioso de actividades anteriores.

- Emitir un informe con las respectivas recomendaciones de mejoramiento para la aplicación y mejorar las falencias.

### **3.5 FUNDAMENTACIÓN**

#### **Aspecto Legal.-**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito trabaja bajo el amparo de la siguientes Normas:

- Ley de Cooperativas
- Código de trabajo
- Políticas Internas.

**3.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:** Para la presente investigación se contará con la información adecuada para determinar cada una de las falencias existentes en las áreas que conforman la Cooperativa de esa manera llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones del caso.

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

Asesoría Contable

Av. Amazonas y Guayaquil

Teléf. 2809258

Índice de Archivos

**REFERENCIA DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/TRABAJO</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.- Planificación Especifica	P/E		S.G.C.Y
1.- Propuesta Técnica	P/T	08-12-2008	S.G.C.Y
2.- Siglas de Auditoria	S/A	06-12-2008	S.G.C.Y
3.- Marcas de Auditoria	M/A	06-12-2008	S.G.C.Y
4.- Cronograma de actividades	C/A	06-12-2008	S.G.C.Y
Carta Presentación	C/P	06-12-2008	S.G.C.Y
Curriculum Vitae	C/C	06-12-2008	S.G.C.Y
Carta Compromiso	C-C	08-12-2008	S.G.C.Y
Contrato de Servicio	C/S	08-12-2008	S.G.C.Y
5.-Memorando de Planificación	M/P	06-12-2008	S.G.C.Y
<b>PLANIFICACIÓN</b>			S.G.C.Y
Programa de Auditoria	P.A	08-12-2008	S.G.C.Y
Planificación Estratégica	P/E	08-12-2008	S.G.C.Y
Manual de Funciones	M/F	09-12-2008	S.G.C.Y
Nomina de empleados	M/E	10-12-2008	S.G.C.Y
Organigrama Estructural	O/E	10-12-2008	S.G.C.Y
Entrevistas aplicadas a empleados	E-E	10-12-2008	S.G.C.Y
<b>INSTRUMENTACIÓN</b>		11-12-2008	S.G.C.Y
Programa de Auditoria	P/A	11-12-2008	S.G.C.Y
Elaboración de Cuestionarios	E-C	06-01-2009	S.G.C.Y
Aplicación de Cuestionarios	A-C	15-01-2009	S.G.C.Y
Aplicación de Indicadores	A-I		S.G.C.Y
<b>EXÁMEN</b>			S.G.C.Y
Programa de Auditoria	P-A	25-2-2009	S.G.C.Y
Cuadro de Comprobación Hoja de Hallazgo	H/H	25-3-2009	S.G.C.Y
Evaluación	EV.	30-3-2009	S.G.C.Y
<b>INFORME</b>	I	30-6-2009	S.G.C.Y
<b>SEGUIMIENTO</b>	S	30-6-2009	S.G.C.Y

**S&P AUDITORES**

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

**PLANIFICACION  
ESPECÍFICA**

## **ÍNDICE DE ARCHIVOS**

**INSTITUCIÓN:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”Ltda.

**DIRECCIÓN:** San Felipe Calle Simón Rodríguez y Uruguay

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoría Administrativa

**PERIODO:** De Abril hasta el 31 de Diciembre del 2006

- **Propuesta Técnica**
- **Marcas de Auditoría**
- **Siglas de Auditoría**
- **Cronograma de Actividades**
- **Carta Presentación**
- **Currículo Vitae**
- **Carta compromiso**
- **Contrato**
- **Memorándum de Planificación**

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

**Planificación Específica**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

P/T
1/2

### PROPUESTA TÉCNICA

**Naturaleza del Estudio:** Aplicación de una Auditoría Administrativa

**Alcance:** Cooperativa De Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda. Periodo abril-diciembre del 2006

**Antecedentes:** Durante este periodo no se ha aplicado ningún tipo de Auditoría.

#### Objetivos:

- Verificar si los empleados cumplen con cada una de las funciones fijadas.
- Mejorar actividades que desarrollan dentro de la Institución
- Determinar un informe general indicando las debidas recomendaciones que debe acoger la empresa, para su éxito deseado.

#### Estrategias

- Obtener información de la Cooperativa.
- Conocer el desempeño de empleados
- Verificación de la utilización de cada uno de los recursos existentes de la manera apropiada.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**COOPERATIVA**

**DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**  
**Planificación Específica**  
**Auditoría Administrativa**

<b>P/T</b>
<b>2/2</b>

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**PROPUESTA TÉCNICA**

**Justificación**

Elaborar un diagnóstico a todos los empleados y trabajadores de la empresa, para identificar el desempeño de sus funciones y verificar el grado de cumplimiento de objetivos.

**Resultados:** Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones de forma Administrativa que sean aplicados en las diferentes áreas de la Cooperativa, para que de esta manera se cumplan con los objetivos planteados.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**COOPERATIVA**

**DE AHORRO Y CRÉDITO  
“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Planificación Específica**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

M/A
1/1

**MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>MARCAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Analizado
	Comprobado
=	Comparado
*	Confirmado
<b>V</b>	Verificado
<b>a</b>	Hallazgo
<b>n/e</b>	Notas Explicativas

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Planificación Específica**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

<b>S/A</b>
------------

**SIGLAS DE AUDITORÍA**

<b>NOMBRES</b>	<b>SIGLAS</b>
<b>COFRE YÁNEZ SANDRA GUADALUPE</b>	<b>C.Y.S.G</b>
<b>HIDALGO ACHIG MYRIAN DEL ROCIO</b>	<b>H.A.M.R</b>

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**  
**Planificación Específica**  
**Auditoría Administrativa**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

C/A

**CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

N°	ACTIVIDADES	2008										2009					
		Abr	Mayo	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ener	Febr	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1	Visita Preliminar																
2	Planificación																
3	Instrumentación																
4	Examen																
5	Informe																
6	Seguimiento																

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Telf. 2809258**

**CARTA PRESENTACIÓN**

Latacunga, 03 de Diciembre del 2008

Lic. Gladys Cofre

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”.

Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente pongo en su conocimiento la Firma Auditora **S&P AUDITORES INDEPENDIENTES** que se encuentra ubicado en Av, Amazonas y Guayaquil de la Ciudad de Latacunga, Teléfono 032809258 , mismo que fue creada el 01 de Marzo del 2002, y esta sujeto a las leyes y disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La experiencia laboral nos ha llevado ha ser una de las empresas más reconocidas dentro de la provincia. A continuación presento los trabajos que se ha realizado durante este periodo:

<b>AÑO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO DE AUDITORIA</b>
2002	Secohi Cia. Ltda..	Auditoría Administrativa
2003	Sanbel Flower	Auditoría Financiera
2004	LLanta Ambato	Auditoría Administrativa
2007	Incubandina	Auditoría Financiera

Por la atención que se digne dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

**ATENTAMENTE,**

.....

**Sandra Cofre**

**AUDITORA**

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Telf. 2809258**

**CURRÍCULO VITAE**

**Datos Personales:**

**Nombre:** Cofre Yánez Sandra Guadalupe

**C.I:** 050234094-6

**Estado Civil:** Casada.

**Dirección:** San Felipe Calle 10 de agosto y Nicaragua

**Estudios Realizados:**

**Escuela:** Manuel Salcedo de San Felipe

**Colegio:** Luis Fernando Ruiz

**Estudios Superiores:** Universidad Técnica de Cotopaxi

**Títulos Obtenidos:**

Bachillerato en Comercio y Administración

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**Cursos Realizados:**

Aplicación de cierres y balances

Como brindar una buena atención al cliente

Reformas de Impuesto a la Renta

Seminario de declaración Patrimonial.

**Experiencia Laboral:**

Aplicación de Auditoría Administrativa en Secohí. Cía. Ltda..

Aplicación de Auditoría financiera en San bel Flower.

Aplicación de Auditoría Administrativa en Llanta Ambato

Aplicación de Auditoría financiera en Incubandina.

ATENTAMENTE.

Sandra Cofre

AUDITORA

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**  
**Asesoría Contable**  
**Av. Amazonas y Guayaquil**  
**Telf. 2809258**

**CARTA COMPROMISO**

Latacunga, 02 de Diciembre del 2008

Lic. Gladys Cofre  
GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN  
DEL CISNE” Ltda.  
Presente.-

De mi consideración

Yo Cofre Yáñez Sandra Guadalupe, Estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, portadora de la C.I: 050234094-6; manifiesto la aceptación de colaborar con la Cooperativa Virgen del Cisne del periodo 2006.

El trabajo investigativo se realizará con el fin de presentar un informe detallado de mejoramiento de los procesos administrativos y permita mejorar la utilización de todos los recursos existentes en la Institución

El examen se efectuara de acuerdo con las Normas de Auditoría que se encuentra en vigencia. Este tipo de auditoría incluye la revisión y el examen de cada una de los movimientos administrativos que permitan descubrir el desempeño y manejo de cada una de las actividades que realizan dentro de la Institución.

Para la realización de este tipo de Auditoría se espera la entera disposición y ayuda de cada uno de los integrantes de la Institución con la confianza para acceder a cada uno de los registros y documentación que se encuentran dentro de la Cooperativa que ayude a cumplir con este trabajo.

Aceptado por:

.....  
**Lcda. Gladys Cofre**  
**GERENTE**

.....  
**Sandra Cofre**  
**Auditora**

## **S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

### **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

#### **CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO**

**PRIMERA.- (PARTES CONTRATANTES).**- En la ciudad de Latacunga a los 02 días del mes de Diciembre del 2008 comparecen por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”, representado por la Srta. Gladys Cofre con C.I 050214197-1 **GERENTE GENERAL**, que en adelante se denominará contratante y por otra parte **S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**, representado por Sandra Cofre con C.I. No. 050234094-6, que en adelante se denominará el Profesionista, quienes celebran y suscriben el presente contrato de servicios.

**SEGUNDA: (OBJETO DEL CONTRATO).**- El contratante se obliga a realizar una Auditoria Administrativa para verificar las actividades que desarrollan dentro de la Institución.

**TERCERA.- (SERVICIOS LÍCITOS Y PERSONALES).**- El presente contrato es de servicios lícitos y personales que se efectuará en la Cooperativa “Virgen del cisne”

**CUARTA.- (PLAZO DE EJECUCIÓN).**- Para la ejecución del presente contrato se estima un tiempo estimado de ciento veinte días laborables desde la firma del contrato.

**QUINTA.- (GARANTÍAS)** El Profesionista se obliga a obtener una fianza que garantice el cumplimiento del contrato.

**SEXTA.- (RECEPCIÓN DE SERVICIOS).**- El profesionalista podrá entregar de forma parcial el trabajo que desarrolle en el transcurso de la Auditoria. Y el Contratante se obliga a recibirlas previo aviso por escrito y que sus partes sean susceptibles de ser utilizados por el contratante.

**SÉPTIMA.- (PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS).**- El profesionalista conviene en que no podrá divulgar por medio de publicaciones, conferencias, informes o cualquier otra forma los datos y resultados obtenidos de los trabajos objeto de este contrato sin la autorización expresa y por escrito de “El contratante. Pues dichos datos es de propiedad del contratante.

**OCTAVA.-** Para la interpretación y cumplimiento de este contrato así como todo aquello que no esté expresamente consignado en el mismo, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la provincia de Cotopaxi, renuncian al fuero que pudiera corresponderles por razón de su domicilio presente, futuro o por cualquier otra causa.

Los contratantes firman como constancia en dos ejemplares.

**EL CONTRATANTE**

**EL PROFESIONISTA**

**COOPERATIVA VIRGEN DEL CISNE**

**S&P AUDITORES**

---

\_\_\_\_\_

**Lcda. Gladys Cofre**

\_\_\_\_\_

**Sandra Cofre**

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

Planificación Específica

Auditoría Administrativa

Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006

M/P 1/3
------------

### MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

#### Antecedentes:

La realización de este tipo de auditoría se lo hará con el fin de determinar el grado de eficiencia con el que desempeñan las actividades dentro de la cooperativa.

#### Naturaleza:

El trabajo esta orientado a la realización de la Auditoría Administrativa.

#### Alcance:

Verificar cada una de las actividades que desempeña el personal y encontrar las falencias en la labor diario.

**Objetivo de la Auditoría:** La aplicación de la Auditoría se lo hará con el propósito de verificar el incumplimiento de ciertas actividades actuales

#### Estrategias:

- Verificación del cumplimiento de metas y objetivos
- Revisión de actividades de cada uno de los empleados.

#### Justificación:

La aplicación de este tipo de Auditoría se lo aplica con la finalidad de mejorar las condiciones laborales del personal.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Planificación Específica**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

M/P 2/3
------------

**Acciones:**

Aplicación de encuestas, entrevistas, y observación directa a empleador y trabajadores de la Empresa

**Recursos Humanos**

**Auditor:** Sandra Guadalupe Cofre Yánez

**Recursos Materiales**

Equipo de Cómputo  
Útiles de Oficina  
Equipo de Computo  
Útiles de Oficina  
Suministros de Oficina  
Memoria Flash

**Recursos Financieros**

Pasajes, Viáticos  
Imprevistos

**COOPERATIVA**

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Planificación Específica**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

M/P 3/3
------------

## MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

### Costos:

Para la aplicación de este tipo de Auditoría para la Cooperativa no se aplicará ningún costo debido que es una aplicación de lo aprendido para la culminación del estudio realizado actualmente.

### Resultados

A la culminación de este tipo de Auditoría Administrativa se pretende obtener:

- Aplicación de las políticas en cada una de las actividades que desarrollan dentro de la Institución.
- Mejorar actividades que desarrollan dentro de la Institución
- Lograr el control de cada una de las actividades
- Aumentar eficiencia en las funciones de cada uno de los empleados

.....

**Sandra Cofre**

**AUDITORA**

<b>S&amp;P AUDITORES</b>	Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-12-2008
	Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-12-2008

**INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

**ETAPA  
DE PLANIFICACIÓN**

**ÍNDICE DE ARCHIVOS**

**INSTITUCIÓN:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

**DIRECCIÓN:** San Felipe Calle Simón Rodríguez y Uruguay

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoría Administrativa

**PERIODO:** De Abril hasta el 31 de Diciembre del 2006

**ARCHIVO DE TRABAJO:**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>
Programa de Auditoria	P/A	08/12/2008
Planificación Estratégica	P/E	08/12/2008
Manual de Funciones	M/F	09/12/2008
Nómina de Empleados	N/E	10/12/2008
Organigrama Estructural	O/E	10/12/2008
Organigrama Funcional	O/F	10/12/2008

Elaborado por: C.Y.S.G	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: H.A.M.R	Fecha :08-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”

**Objetivo:** Con la aplicación de la Auditoria Administrativa se pretende conocer toda la Información relacionada a la Institución, y de esa manera analizar cada una de las actividades que desarrollan internamente.

<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESP.</b>
<b>1</b>	Acceder A información concerniente al plan estratégico	<b>P/E</b>	08/12/2008	<b>S.G.C.Y</b>
<b>2</b>	Solicitar nómina de funciones de la Cooperativa	<b>N/E</b>	09/12/2008	<b>S.G.C.Y</b>
<b>3</b>	Solicitar manual de funciones de la Cooperativa	<b>M/F</b>	10/12/2008	<b>S.G.C.Y</b>
<b>4</b>	Solicitar organigrama estructural de la Cooperativa	<b>O/E</b>	10/12/2008	<b>S.G.C.Y</b>
<b>5</b>	Solicitar organigrama funcional de la Cooperativa	<b>O/F</b>	10/12/2008	<b>S.G.C.Y</b>

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha:08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

### PLAN ESTRATÉGICO

Auditoría Administrativa

Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006

P/E
1/5

**Objetivo.-** Obtener información sobre relacionado a la Cooperativa con el fin de conocer cada una a las cuales están regidas las actividades que desarrollan en la Institución.

#### Acta Constitutiva

La cooperativa de Ahorro y crédito para iniciar sus actividades se constituye el 09 de Febrero del 2006, inicia sus actividades el 10 de abril del mismo año y se inscribe bajo el Registro general de Cooperativas el 04 de mayo del 2006 con número de orden N°. 6857

**Denominación:** Cooperativa De Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda.

**R.UC:** 0591711164001

**Ubicación Geográfica:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Matriz está ubicado en la calle Simón Rodríguez y Uruguay sector San Felipe parroquia Eloy Alfaro

**Representante Legal:** El representante legal de Institución es la Srta. Gladys Targelia Cofre Santo quien por mayoría absoluta ha sido elegida por la asamblea general de socios para que lleve el manejo de la Cooperativa por el lapso de tres años pudiendo ser reelegida para su cargo de forma indefinida.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**PLAN ESTRATÉGICO**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

P/E 2/5
------------

**Actividades que realiza.-** Entre las actividades que realiza actualmente gerencia es de representante legal, judicial y extrajudicial La Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne

**Servicios.**

- Ahorros a la Vista
- Inversiones a Plazo Fijo
- Cuenta Crecer

**Productos:**

- Micro créditos
- Créditos de Consumo
- Crédito Estudiantil
- Créditos Emergentes

Los mismos que serán colocados con garantías prendarias, quirografarias e hipotecarias

**Servicios Secundarios:**

Servicios en convenio con Instituciones Públicas y Privadas que brindan el bienestar a la comunidad.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

## PLAN ESTRATÉGICO

Auditoría Administrativa

Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006

P/E 3/5
------------

### Visión:

La misión de la entidad es mejorar las condiciones de vida de sus socios en la provincia de Cotopaxi y el país, mediante diversos productos financieros, fomentando el ahorro, la colocación racional y oportuna de créditos, para contribuir al mejoramiento económico, social, y cultural de los socios, sus familias y comunidad en general, sobre las bases de la cooperación, participación, democracia y la aplicación de técnicas empresariales, dentro de los principios y valores que rigen la organización, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

### Misión

Ser una entidad con liderazgo, sólida e innovadora, proporcionando nuevos productos y servicios financieros de calidad para fortalecer a la microempresa y contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

### Objetivos:

- Busca promover la cooperación económica y social de los socios.
- Estimular el ahorro continuo y permanente, brindar una adecuada orientación y capacitación cooperativista.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

## PLAN ESTRATÉGICO

Auditoría Administrativa

Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006

P/E 4/5
------------

- Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de las microempresas,
- Ser una empresa líder reconocida por su continuo interés de cumplir y superar siempre las expectativas establecidas en sus fines y propósitos con seriedad y responsabilidad, que siempre cumpla sus servicios contractuales siendo reconocido y respetado por el pueblo e incrementar las fuentes de trabajo para disminuir la migración.

### Metas:

La Cooperativa Virgen del Cisne es una entidad fomentada a la creación de puestos de trabajo y mejoramiento del bienestar de las familias del sector es por tal razón que la Institución se rige a todas las leyes y reglamentos emitidos por las entidades a las cuales rige este tipo de Instituciones como los estatutos, políticas y procedimientos.

### Estrategias

- Capacitar a los trabajadores para que ofrezcan una atención culta y esmerada
- Fortalecer el liderazgo con ideas innovadoras y nuevas sugerencias, para apoyando el desarrollo, del compañerismo y buenas relaciones.
- Brindar al público un servicio de la más alta calidad.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

### PLAN ESTRATÉGICO

Auditoría Administrativa

Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006

P/E
5/5

- Buscar nuevas formas de satisfacción de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.

### Políticas

Para lograr la satisfacción de los socios con cada uno de los servicios que la Cooperativa cuenta:

- Brindar un servicio satisfactorio para la acogida de nuevos clientes.
- Los empleados cumplan a cabalidad las tareas asignadas.
- Contratar personal capacitado y con experiencia en el área
- Ofrecer servicios y beneficios que satisfagan a los socios

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 08-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 08-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Nómina de Empleados**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

N/E
1/1

- **GERENTE**

Lcda. Gladys Cofre

- **JEFE DE AGENCIA**

Ing. Alfredo Guagchinga

- **AUXILIAR CONTABLE**

Tlga. Miriam Chango

- **ASESOR DE CRÉDITO**

Sr. Orlando Cando

- **ASISTENTE DE CRÉDITO**

- Sra Esther Cofre

- **CAJERA**

Sra. Rocio Santo

- **GUARDIA**

Sr. Darwin Pilatasig

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 10-12-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 10-12-2009

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Manual de Funciones**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

M/F 1/5
------------

### **CARGO: GERENTE**

**Objetivo:** Promueve el crecimiento de la Cooperativa

#### **Funciones**

- Representa legalmente a la Cooperativa en todos los actos.
- Administrar con responsabilidad los recursos humanos, financieros, materiales, y tecnológicos de la Institución.
- Presidir la comisión de créditos;
- Supervisar el estado de caja y cuidar la seguridad de los bienes y valores de la cooperativa;
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad,
- Promover la participación de empleados a cursos de capacitación de acuerdo a sus funciones diarias.
- Promover y promocionar la buena imagen de la cooperativa.
- Supervisar el buen funcionamiento de cada una de las Agencias.
- Promover el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral entre los compañeros.
- Revisa toda información emitida a la Cooperativa

### **CARGO: JEFE DE AGENCIA**

**OBJETIVO:** Mantener la Cooperativa con miras a crecer dentro de la ciudad y fuera de ella.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 09-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 09-12-2008

**COOPERATIVA DE**

**AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Manual de Funciones**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

M/F 2/5
------------

**Funciones:**

- Fija parámetros para la Cooperativa
- Administra la situación económica y financiera
- Velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos
- Gestionar convenios con Instituciones Públicas y privadas
- Delega funciones para cada departamento
- Controla y Vigila (Proyecciones)
- Evalúa todas las actividades
- Analiza en el comité de crédito
- Negocia el crédito con el cliente (Plazo)
- Entrega las carpetas aprobadas para la acreditación
- Verifica los procesos realizados
- Llama la atención a las personas que incumplan sus funciones.

**CARGO: AUXILIAR CONTABLE**

**OBJETIVO:** Manejar de mejor manera el proceso contable de la Cooperativa

**Funciones:**

- Registra en los libros de contabilidad.
- Maneja el sistema de contabilidad.
- Elabora planillas para pago de impuestos
- Realiza roles de pago cada mes

<b>COOPERATIVA DE</b>	Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 09-12-2008
	Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 09-12-2008

**AHORRO Y CRÉDITO**  
**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Manual de Funciones**  
**Auditoría Administrativa**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

M/F 3/5
------------

- Elabora roles de pago de beneficios y reportes de dividendos.
- Llevar debidamente los documentos pertenecientes a contabilidad
- Realiza pagos pendientes contraídas con otras Instituciones
- Llenar y enviar los formularios de impuestos, formularios de compensación a trabajadores, formularios de contribución de pensión y otros.

**CARGO: ASISTENTE DE CRÉDITO**

**OBJETIVO:** Brindar información de la Cooperativa de una forma amable, ágil y oportuna a los socios y clientes.

**Funciones:**

- Informa a los socios sobre los productos y servicios de la Cooperativa.
- Recibe documentos de créditos
- Realizar documentos solicitados por la gerencia.
- Apertura cuentas de nuevos socios
- Distribuye fondos de caja chica con sus respectivos respaldos
- Solicita los requisitos a los socios e ingresa los datos generales a sistema de la Cooperativa.
- Receipta la información del comité de crédito
- Comunica al socio de la aprobación del crédito.
- Receipta llamadas telefónicas.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 09-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 09-12-2008

**COOPERATIVA DE**

**AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Manual de Funciones**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

M/F 4/5
------------

**CARGO: ASESORES DE CRÉDITO**

**OBJETIVO:** Otorgar créditos a socios que demuestren solvencia y disminuir el índice de morosidad

**Funciones:**

- Planifica las visitas a socios
- Realiza notificaciones de atrasos y visita a socios para la entrega de la notificación.
- Verifica en el sistema toda la información necesaria para otorgar un crédito y realizar los cobros.
- Realiza acciones legales en el caso de que no se realice el pago en el plazo establecido.
- Inspecciona el domicilio del cliente

**CARGO: CAJERA**

**OBJETIVO:** Brinda un servicio ágil y rápido a todos los socios y público en general en todos los servicios que ofrece la Institución.

**Funciones:**

- Ingreso de efectivo
- Efectúa controles
- Registro de la transacciones (Depósitos, cobros, prestamos y pagos, varios)

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 09-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha:09-12-2008

**COOPERATIVA DE**

**AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Manual de Funciones**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

<b>M/F</b>
<b>5/5</b>

- Realiza arquezos de Caja.
- Realiza acreditaciones de créditos
- Cobro de energía eléctrica
- Cobro de SOAT

**CARGO: GUARDIA**

**OBJETIVO:** Vigilar y controlar el orden de la institución.

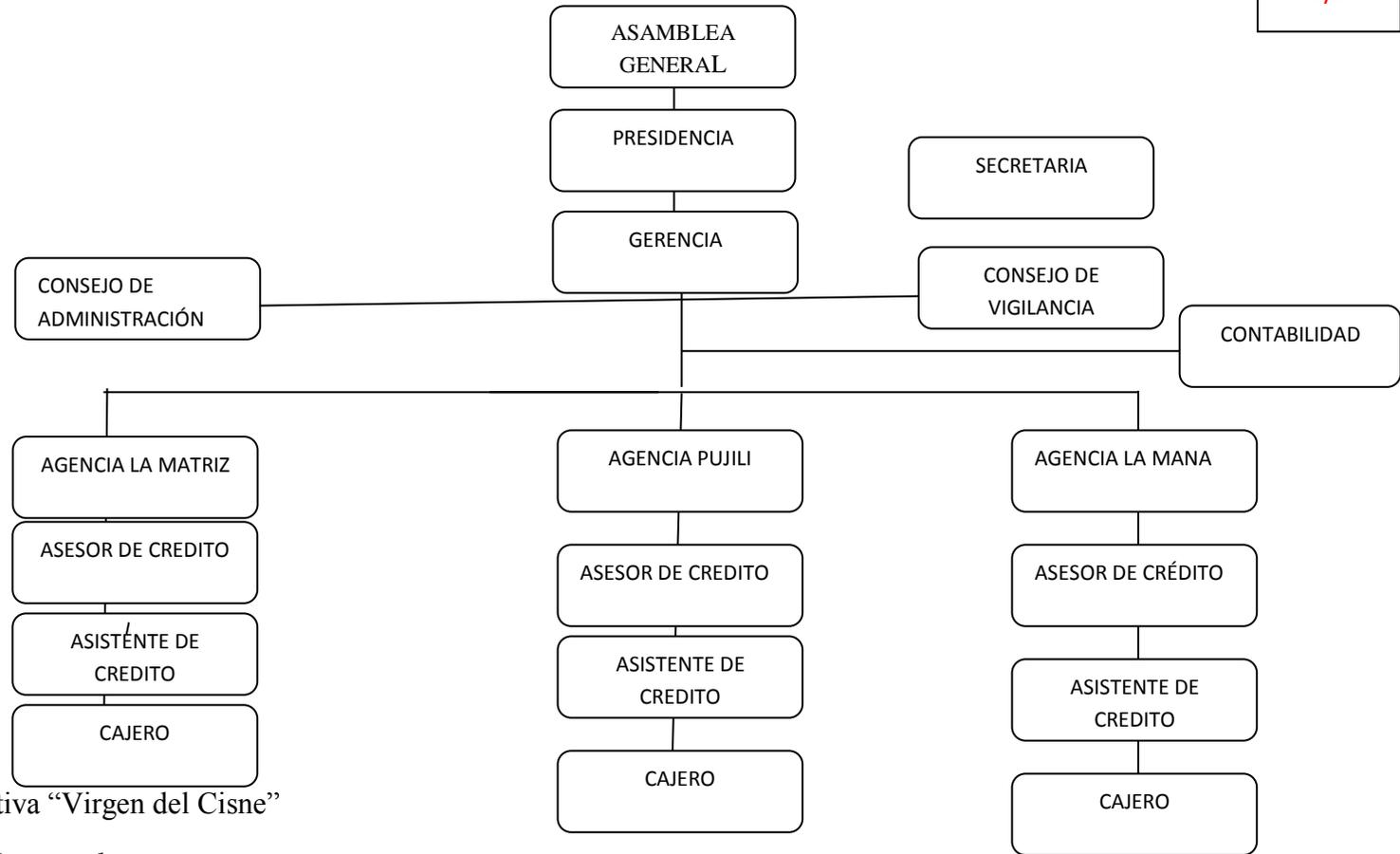
**Funciones:**

- Verifica el horario de ingreso y salida del personal
- Mantiene el orden en la Institución
- Ayuda instantáneamente a las personas
- Recibe cordial a los socios
- Cumple con disposiciones de los empleados existentes

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 09-12-2008
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 09-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**  
**Organigrama Estructural**  
**Auditoría Administrativa**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

O/E  
1/1



**Fuente:** Cooperativa “Virgen del Cisne”

**Elaborado por:** La postulante

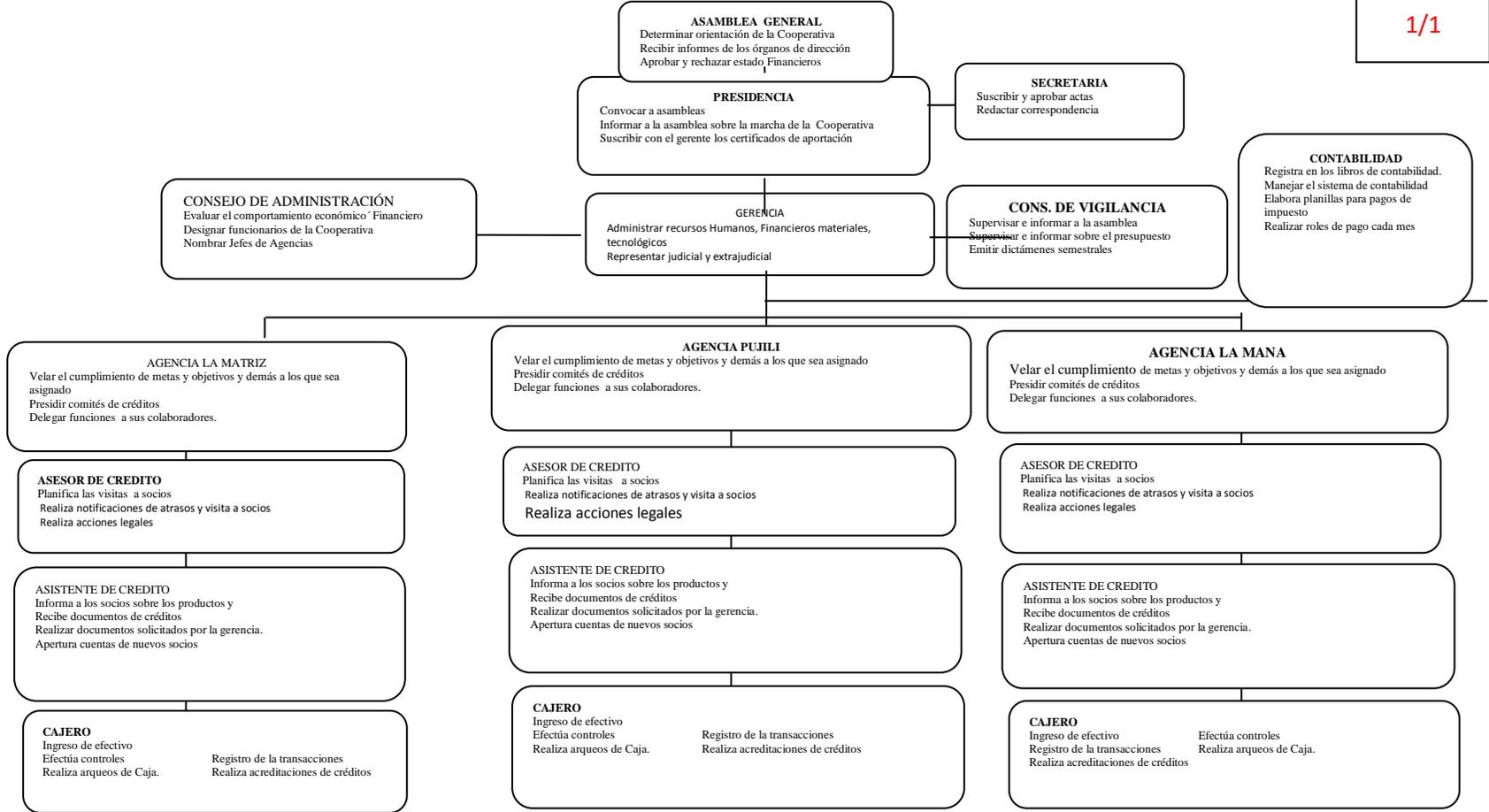
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "VIRGEN DEL CISNE" LTDA**

**Organigrama Funcional**

**Auditoria Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**O/F  
1/1**



**Fuente:** Cooperativa "Virgen del Cisne"

**Elaborado por:** La Postulante

## S&P AUDITORES INDEPENDIENTES

Asesoría Contable

Av. Amazonas y Guayaquil

Teléf. 2809258

ETAPA  
INSTRUMENTACION

### ÍNDICE DE ARCHIVOS

**INSTITUCIÓN:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

**DIRECCIÓN:** San Felipe Calle Simón Rodríguez y Uruguay

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoría Administrativa

**PERIODO:** De Abril hasta el 31 de Diciembre del 2006

**Objetivo.-** Determinar las falencias con cada uno de los Indicadores aplicados.

Nº.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	RESPONSABLE
1	Programa de Auditoría	P/A	11-12-2008	S.G.C.Y
2	Elaboración de Cuestionario	A1	06-01-2009	S.G.C.Y
3	Aplicación de cuestionario	A2	15-01-2009	S.G.C.Y
4	Aplicación de Indicadores	A3	18-02-2008	S.G.C.Y

Elaborado por: C.Y.S.G	Fecha: 11-12-2008
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 11-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Programa de Auditoría**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

P/A

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO POR:</b>
1	Elaboración de Cuestionario de Control Interno	A1	06-01-2009	S.G.C.Y
2	Aplicación del Cuestionario a todos los empleados de la Agencia	A2	15-01-2009	S.G.C.Y
3	Interpretación de los resultados obtenidos	A2	18-01-2009	S.G.C.Y
4	Selección y aplicación de Indicadores Administrativos	A3	20-01-2009	S.G.C.Y
5	Observaciones encontradas en la aplicación de indicadores	A3	18-02-2009	S.G.C.Y

Elaborado por: C.Y.S.G	Fecha: 11-12-2008
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 11-12-2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

**A1**  
**1/4**

**ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERV.
		SI	NO	
1	¿Conoce Usted acerca de la Misión de la Cooperativa?	x		
2	¿Conoce la Visión de la Cooperativa?	x		
3	¿Los objetivos que la Institución alcanzado están conforme con los objetivos que se han definido?	x		
4	¿Usted sabe si las políticas se han cumplido en su totalidad?	x		
5	¿Usted piensa que los procedimientos aplicados en la Institución van de acuerdo a los procedimientos establecidos?	x		
6	¿Cree usted que las funciones asignadas están de acuerdo a las funciones definidas?	x		
7	¿Usted cree que las acciones que realiza la Institución van de acuerdo a las planificadas?	x		

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

A1  
2/4

**ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERV.
		SI	NO	
1	¿Cree usted que la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	x		
2	¿Piensa usted que los empleados conocen cada una de las funciones asignadas?	x		
3	¿Piensa usted que está bien definido el perfil de la organización?	x		
4	¿Usted cree que el Recurso Humano influye para el crecimiento de la Institución?	x		
5	¿Cree usted que un estudio administrativo influye en la Organización?	x		

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

A1  
3/4

**ETAPA DE DIRECCIÓN**

No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERV.
		SI	NO	
1	¿Usted como empleado cree que el Liderazgo contribuye a la formación del individuo?	x		
2	¿Conoce los canales de comunicación que se utiliza en la Cooperativa?	x		
3	¿Existe el grado de motivación por parte de las autoridades hacia los empleados?	x		
4	¿Cree usted que el trabajo en equipo mejora las actividades?	x		
5	¿Los conflictos existentes perjudican las relaciones entre empleados?	x		
6	¿Usted es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa?	x		

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Auditoría Administrativa**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del2006**

A1

4/4

**ETAPA DE CONTROL**

No	PREGUNTA	RESPUESTAS		OBSERV
		SI	NO	
1	¿Cree usted que se debería realizar controles frecuentes a las actividades normales?	x		
2	¿Está de acuerdo con la persona que maneja actualmente las actividades?	x		
3	¿Usted cree que las actividades son distribuidas por áreas?	x		
4	¿Usted cree que los mecanismos utilizados ayudan a cumplir las metas?	x		

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa  
Resultados de la aplicación del C.C.I  
Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006  
Etapa de Planificación**

<p>A2 1/4</p>
-------------------

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>MISIÓN</b>	¿Conoce Usted acerca de la Misión de la Cooperativa?	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>70%</b>	Del total de Empleados el 70% conocen la misión de la Cooperativa
<b>VISIÓN</b>	¿Conoce la Visión de la Cooperativa?	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>86%</b>	Del total de empleados el 86% conocen la visión de la Institución
<b>OBJETIVOS</b>	¿Los objetivos que la institución alcanzado están conforme con los objetivos que se han definido?.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>57%</b>	El 57% de empleados tienen conocimiento de los objetivos
<b>POLITICAS</b>	¿Usted sabe si las políticas se han cumplido en su totalidad?	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>	El 29 % de los empleados conocen los objetivos
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	¿Usted piensa que los procedimientos aplicados en la Institución van de acuerdo a los procedimientos establecidos?	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>	EL 29% de los empleados no tienen conocimiento de los procedimientos de la Cooperativa
<b>FUNCIONES ASIGNADAS</b>	¿Cree usted que las funciones asignadas están de acuerdo a Las funciones definidas?	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>70%</b>	El 70% de empleados conocen sus funciones asignadas

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 06-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 06-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**Resultados de la aplicación del C.C.I**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

<p>A2 2/4</p>
-------------------

**ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Cree usted que la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>43%</b>	El 43% de los empleados conocen la estructura organizacional de la Cooperativa
<b>DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>	Piensa usted que los empleados conocen cada una de las funciones asignadas?	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>	El 29% de empleados conocen sus funciones de trabajo
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Piensa usted que está bien definidos el perfil de la organización?	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>71</b>	El 71% conocen lo que se refiere al perfil de la Cooperativa
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Usted cree que el Recurso Humano influye para el crecimiento de la Institución?	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	El 100% de los empleados opinan que su trabajo influye al crecimiento de la Institución

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**  
**Auditoria Administrativa**  
**Resultados de la Aplicación del C.C.I**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**  
**ETAPA DE DIRECCIÓN**

A2
3/4

ELEMENTOS	PREGUNTAS	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	Usted como empleado cree que el Liderazgo contribuye a la formación del individuo?	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	El 100% de los empleados están de acuerdo con que el liderazgo contribuye a la formación del individuo
<b>COMUNICACIÓN</b>	Conoce los canales de comunicación que se utiliza en la Cooperativa?	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>71%</b>	El 71% de los encuestados conocen los canales de comunicación que existe en la Organización
<b>MOTIVACIÓN</b>	Existe el grado de motivación por parte de las autoridades hacia los empleados?	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>14%</b>	EL 14% conocen el tipo de motivación que se da en la Cooperativa
<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	Cree usted que el trabajo en equipo mejora las actividades?	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>86%</b>	El 86% de empleados están de acuerdo con el trabajo en equipo
<b>CONFLICTOS</b>	Los conflictos existentes perjudican las relaciones entre empleados?	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	El 100% de los empleados creen que un conflicto perjudica relaciones de trabajo.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Usted es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa?	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>	El 29% de los empleados son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**Resultados de la Aplicación del C.C.I**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

<p>A2 4/4</p>
-------------------

**ETAPA DE CONTROL**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>NATURALEZA</b>	Cree usted que se debería realizar controles frecuentes a las actividades normales?	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	El 100% de los empleados dicen que se realizan controles frecuentes a las actividades
<b>NIVELES</b>	Está de acuerdo con la persona que maneja actualmente las actividades?	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>57%</b>	El 57% de los empleados están de acuerdo con la persona que maneja las actividades
<b>AREAS DE APLICACIÓN</b>	Usted cree que las actividades son distribuidas por áreas?	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	El 100% de los empleados dicen que las actividades se distribuyen por áreas
<b>HERRAMIENTAS</b>	Usted cree que los mecanismos utilizados ayuda a cumplir las metas?	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>29%</b>	El 29% de los empleados dicen que los mecanismos utilizados ayudan a cumplir con las metas de la Cooperativa:

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**Aplicación y Evaluación de Indicadores de Gestión**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

<p>A3 1/4</p>
-------------------

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>APLIC.</b>	<b>%</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>MISIÓN</b>	¿Conoce Usted acerca de la Misión de la Cooperativa?	Empleados que lo conocen Total de empleados	<b>5</b> 7	<b>71%</b>	
<b>VISIÓN</b>	¿Conoce la Visión de la Cooperativa?	Empleados que lo conocen Total de empleados	<b>4</b> 7	<b>57%</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	¿Los objetivos que la institución a alcanzado están conforme con los objetivos que se han definido?	Objetivos Alcanzados Objetivos definidos	<b>12</b> 15	<b>80%</b>	Los objetivos se están cumpliendo a cabalidad.
<b>POLITICAS</b>	¿Usted sabe si las políticas se han cumplido en su totalidad?	Políticas Aplicadas Políticas establecidas	11 15	<b>73%</b>	Falta cumplir con todas las políticas establecidas
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	¿Usted piensa que los procedimientos aplicados en la Institución van de acuerdo a los procedimientos establecidos?	Procedimientos Aplicados Proc. Establecidos	<b>6</b> 12	<b>50%</b>	Se presenta un desconocimiento por parte de los empleados acerca de los procedimientos planteados
<b>ENFOQUE</b>	¿Cree usted que las funciones asignadas están de acuerdo a las funciones definidas?	Funciones Asignadas Funciones Definidas	<b>6</b> 7	<b>86%</b>	Cada uno de los empleados aplica sus funciones específicas.

Analizado

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**  
**Auditoría Administrativa**  
**Aplicación y Evaluación de Indicadores de Gestión**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**  
**ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

A3  
2/4

ELEMENTOS	PREGUNTAS	INDICADOR	APLIC	%	INTERPRETACIÓN
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Cree usted que la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional bien establecida?	Áreas Sustantivas	5	<b>71%</b>	Falta conocimiento de cada uno de los procedimientos que integran el organigrama estructural
		Total de áreas	7		
<b>DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>	Piensa usted que los empleados conocen cada una de las funciones asignadas?	Total de Empleados Nº. de Áreas	5 7	<b>71%</b>	Las funciones asignadas cumplen en su totalidad
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Piensa usted que está bien definidos el perfil de la organización?	Acciones realizadas	15	<b>75%</b>	Falta conocimiento acerca de la cultura organizacional
		Acciones propuestas	20		
<b>ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS</b>	La cooperativa ha realizado estudios administrativos en base a los propuestos?	Est. Adm. Realizados	5	<b>50%</b>	Los empleados no tienen conocimiento acerca de de los estudios administrativos
		Est. Adm. Propuestos	10		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Usted cree que el Recurso Humano influye para el crecimiento de la Institución?	Personal que contribuye	7 7	<b>100%</b>	Los empleados contribuyen al crecimiento de la Institución
		Total de personal			

Analizado

✓  
✓  
✓

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "VIRGEN DEL CISNE" Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**Aplicación y Evaluación de Indicadores de Gestión**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**ETAPA DE DIRECCIÓN**

<p>A3 3/4</p>
-------------------

ELEMENTOS	PREGUNTAS	INDICADOR	APLIC	%	INTERPRETACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	Usted como empleado cree que el Liderazgo contribuye a la formación del individuo?	Personal que acepta el Liderazgo Total de empleados	4 7	57%	Falta aplicación del liderazgo en los demás empleados
<b>COMUNICACIÓN</b>	Conoce los canales de comunicación que se utiliza en la Cooperativa?	Canales de comunicación Empl Total Canales de Comunicación	2 5	40%	No cumplen con todos los canales de comunicación
<b>MOTIVACIÓN</b>	Existe el grado de motivación por parte de las autoridades hacia los empleados?	Personal que recibe Incentivos Total de personal	15 25	60%	Tomar en cuenta a los empleados para ciertas actividades
<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	Cree usted que el trabajo en equipo mejora las actividades?	Total de personal Grupos de trabajo	7 3	100%	
<b>CONFLICTOS</b>	Los conflictos existentes perjudican las relaciones entre empleados?	Conflictos Áreas de aplicación	6 7	86%	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Usted es tomado en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa?	Decisiones programadas Total decisiones	10 20	50%	Deberían tomar énfasis en lo que respecta a decisiones programadas puesto que son inferiores a decisiones existentes

Analizado

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 18-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 18-01-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "VIRGEN DEL CISNE" Ltda.**  
**Auditoría Administrativa**  
**Aplicación y Evaluación de Indicadores de Gestión**  
**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**  
**ETAPA DE CONTROL**

A2
4/4

ELEMENTOS	PREGUNTAS	INDICADOR	APLIC.	%	INTERPRETACIÓN
<b>NATURALEZA</b>	¿Cree usted que se debería realizar controles frecuentes a las actividades normales?	Controles Concurrentes	10	63%	No existen controles concurrentes
		Total de Controles	15		
<b>NIVELES</b>	¿Está de acuerdo con la persona que maneja actualmente las actividades?	Controles Estratégicos	3	42%	
		Total de Controles	7		
<b>AREAS DE APLICACIÓN</b>	¿Usted cree que las actividades son distribuidas por áreas?	Controles en áreas Sustantivas	4	66%	
		Áreas de la Organización	6		
<b>HERRAMIENTAS</b>	¿Usted cree que los mecanismos utilizados ayuda a cumplir las metas?	Controles presupuestarios	10	67%	Falta la aplicación de mecanismos de mejoramiento
		Total de controles	15		

Analizado

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 20-01-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 20-01-2009

**S&P Asesoría Contable**  
**Av. Amazonas y Guayaquil**  
**Teléf. 2809258**

**EXAMEN**

## **INDICE DE ARCHIVOS**

**INSTITUCIÓN:** Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Virgen Del Cisne”

**DIRECCIÓN:** Barrio San Felipe Calle Simón Rodríguez y Uruguay

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoria Administrativa

**PERIODO:** Abril Hasta 31 De Diciembre Del 2006

<b>Programa de Auditoría</b>	<b>P-A</b>	<b>S.G.C.Y</b>
<b>Cuadro Comparativo</b>	<b>C/C</b>	<b>S.G.C.Y</b>
<b>Hoja de Hallazgos</b>	<b>H/H</b>	<b>S.G.C.Y</b>
<b>Evaluación del Proceso Administrativo</b>	<b>EV.</b>	<b>S.G.C.Y</b>
<b>Cálculo de valores</b>	<b>C.V.</b>	<b>S.G.C.Y</b>

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 25-02-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 25-02-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Auditoría Administrativa**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**ETAPA DE EXAMEN**

Objetivo: En esta etapa se pretende analizar cada uno de los factores que no permiten llevar un adecuado proceso administrativo en la Institución.

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO POR:</b>
Unificar información tanto del C.C.I como de los Indicadores	<b>C/C</b>	25-02-2009	<b>S.G.C.Y</b>
Realizar el respectivo cuadro de comparación del C.C.I y de los Indicadores.	<b>H/H</b>	25-2-2009	<b>S.G.C.Y</b>
Realización de la Hoja de hallazgo	<b>EV.</b>	25-03-2009	<b>S.G.C.Y</b>
Evaluación de los Componentes del proceso Administrativo	<b>C.V.</b>	20-03-2009	<b>S.G.C.Y</b>

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 25-02-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 25-02-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Auditoría Administrativa**

**CUADRO COMPARATIVO**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

A1 3/4
-----------

ETAPA	ASPECTOS	RESULTADOS PORCENTUALES	
		C.C.I	INDICADORES
<b>Planificación</b>	MISION	70	71
	VISION	86	57
	OBJETIVOS	57	80
	POLITICAS	29	73
	PROCEDIMIENTOS	29	50
	ENFOQUE	70	86
<b>Organización</b>	ESTR. ORGANIZACIONAL	43	71
	DISTR. DE FUNCIONES	29	71
	CULTURA ORGANIZACIONAL	71	75
	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	70	50
	RR. HH	100	100
<b>Dirección</b>	LIDERAZGO	100	57
	COMUNICACIÓN	71	40
	MOTIVACION	14	60
	EQUIPO DE TRABAJO	56	100
	CONFLICTOS	100	86
	TOMA DE DESICIONES	29	50
<b>Control</b>	NATURALEZA	100	63
	NIVELES	57	42
	AREA DE APLICACIÓN	100	66
	HERRAMIENTAS	29	67

laborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 25-02-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 25-02-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**HOJA DE HALLAZGO**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

H/H

<b>HALLAZGO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
Falta de conocimiento de las políticas actuales de la Cooperativa.	<b>A3 1/4</b>	Falta de interés por parte de directivos de no preocuparse por divulgar Políticas existentes.	Difundir información errónea a los socios que lo exigen	Poner como un requisito para ocupar un puesto determinado en la Cooperativa.
Falta de conocimiento acerca de los procedimientos existentes.	<b>A3 ¼</b>	Mala interpretación de cada uno de los procesos existentes	No cumplen con cada proceso para llegar a determinar el objetivo.	Se recomienda dar talleres sobre cada uno de los procesos y actividades de la Cooperativa
No conocen la estructura organizacional de la Institución	<b>A3 2/4</b>	No tener conocimiento sobre la estructura de la Cooperativa	No cumplir con todas las actividades debidas.	Dar a conocer cada una de las actividades relacionadas a la Institución.
Los empleados no definen cada una de las funciones	<b>A3 2/4</b>	No conocen las políticas de personal vigente en la Institución.	Los empleados desempeñan varias actividades adicionales a la de su puesto de trabajo.	Para que los empleados desempeñen diferentes actividades ser motivados según corresponda.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 25-02-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 25-02-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**  
**Auditoría Administrativa**  
**CUADRO COMPARATIVO**  
**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO**  
**ADMINISTRATIVO**

C/V  
1/8

ETAPA	ASPECTOS	PUNTOS MAXIMOS		GLOBAL
		ESTABL ECIDOS	OBTENID OS	
		<b>180</b>	<b>126.30</b>	70%
<b>Planificación</b>	MISION	40	28.4	
	VISION	40	22.8	
	OBJETIVOS	20	16	
	POLITICAS	20	14.60	
	PROCEDIMIENTOS	20	10	
	ENFOQUE	40	34.4	
<b>Organización</b>		<b>100</b>	<b>73.20</b>	75%
	ESTR. ORGANIZACIONAL	10	7.1	
	DISTR. DE FUNCIONES	10	7.1	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	20	15	
	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	20	10	
	RR. HH	40	34	
<b>Dirección</b>		<b>120</b>	<b>57.5</b>	48%
	LIDERAZGO	10	5.7	
	COMUNICACIÓN	10	4	
	MOTIVACION	20	12	
	EQUIPO DE TRABAJO	10	8.6	
	CONFLICTOS	20	17.2	
	TOMA DE DESICIONES	20	10	
<b>Control</b>		<b>60</b>	<b>36.7</b>	61%
	NATURALEZA	20	12.6	
	NIVELES	10	4.2	
	AREA DE APLICACIÓN	20	13.2	
	HERRAMIENTAS	10	6.7	

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 25-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 25-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**  
**Auditoría Administrativa**  
**CÁLCULO DE VALORES**  
**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

C/V 2/8
------------

ETAPA	ESTABLECIDO	OBTENIDO	INDICADOR	GLOBAL
<b>Planificación</b>				<b>70%</b>
Misión	40	28.4	71	
Visión	40	22.8	57	
Políticas	20	16	80	
Objetivos	20	14.6	73	
Procedimientos	20	10	50	
Funciones Asignadas	40	34.4	86	
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>126.20</b>		

n/e

**PROCEDIMIENTOS**

Puntos Máximos Obtenidos = Valores de los indicadores \* Puntos Establecidos

ETAPAS	VALORES DE INDICADORES	PUNTOS ESTABLECIDOS	=P.M.O
Misión	0.71	40	28.4
Visión	0.57	40	22.8
Políticas	0.80	20	16
Objetivos	0.73	20	14.6
Procedimientos	0.50	20	10
Funciones Asignadas	0.86	40	34

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"VIRGEN DEL CISNE" Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**CÁLCULO DE VALORES**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

C/V 3/8
------------

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>ETAPA</b>	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>Organización</b>				<b>75%</b>
Estructura Org.	10	7.1	71	
Distribución de Funciones	10	7.1	71	
Cultura Organizacional	20	15	75	
Estudio Administrativo	20	10	50	
Recursos Humanos	40	40	100	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>79.20</b>		

n/e

**PROCEDIMIENTOS**

Puntos Máximos Obtenidos= Valores de los indicadores \* Puntos Establecidos

<b>ETAPAS</b>	<b>VALORES DE INDICADORES</b>	<b>PUNTOS ESTABLECIDOS</b>	<b>=P.M.O</b>
Estruc. Organizacional	0.71	10	7.1
Distribución de Funciones	0.71	10	7.1
Cultura Organizacional	0.75	20	15
Estudio Administrativo	50	20	10
Recursos Humanos	100	0.40	40

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"VIRGEN DEL CISNE" LTDA**

**Auditoria Administrativa**

**CALCULO DE VALORES**

C/V 4/8
------------

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>ETAPA</b>	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>Dirección</b>				<b>48%</b>
Liderazgo	<b>10</b>	<b>5.7</b>	<b>57</b>	
Comunicación	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	
Motivación	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	
Equipo de trabajo	<b>10</b>	<b>8.6</b>	<b>86</b>	
Conflicto	<b>20</b>	<b>17.2</b>	<b>86</b>	
Toma de decisiones	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>57.5</b>		

n/e

**PROCEDIMIENTOS**

<b>ETAPAS</b>	<b>VALORES DE INDICADORES</b>	<b>PUNTOS ESTABLECIDOS</b>	<b>=P.M.O</b>
Liderazgo	0.57	10	5.7
Comunicación	0.40	10	4
Motivación	0.60	20	12
Equipo de trabajo	0.86	10	8.6
Conflicto	0.86	20	17.2
Toma de decisiones:	0.50	20	10

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Auditoria Administrativa**

**CALCULO DE VALORES**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

C/V

5/8

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>ETAPA</b>	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>Control</b>				<b>61%</b>
Naturaleza	<b>20</b>	<b>12.6</b>	<b>63</b>	
Niveles	<b>10</b>	<b>4.2</b>	<b>42</b>	
Area de aplicación	<b>20</b>	<b>13.2</b>	<b>66</b>	
Herramientas	<b>10</b>	<b>6.7</b>	<b>67</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>36.7</b>		

n/e

**PROCEDIMIENTOS**

<b>ETAPAS</b>	<b>VALORES DE INDICADORES</b>	<b>PUNTOS ESTABLECIDOS</b>	<b>=P.M.O</b>
Naturaleza	0.63	20	12.6
Niveles	0.42	10	4.20
Area de aplicación	0.66	20	13.2
Herramientas	0.67	10	6.7

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” LTDA**

**Auditoria Administrativa**

**CALCULO DE VALORES**

**Del 01 de Abril al 31 de diciembre del 2006**

**PORCENTAJES GLOBALES**

C/V  
6/8

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

ETAPA	PUNTOS MAXIMOS		
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBALES
Planificación	180	126.20	70%
Organización	100	73.20	75%
Dirección	120	57.5	48%
Control	60	36.7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>293.6</b>	<b>63.82%</b>

n/e

**PROCEDIMIENTOS**

ETAPAS	VALORES DE INDICADORES	PUNTOS ESTABLECIDOS	=P.M.O
Planificación	180/126.20	100	70
Organización	100/73.20	100	73
Dirección	120/57.5	100	48
Control	60/36.7	100	64%

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.

Auditoría Administrativa

## EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

C/V 7/8
------------



Analizado



El Resultado General que se ha obtenido del Proceso Administrativo en base a la aplicación de los indicadores se interpreta de la siguiente manera:

- La información concerniente a la planificación se ha logrado obtener el 70% el mismo que demuestra que el personal contribuye al logro de cada uno de los objetivos planteados, también se puede observar que se está dando cumplimiento a la visión que tiene la Cooperativa y que están acogiendo cada una de las políticas existentes.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE” Ltda.**

**Auditoría Administrativa**

**EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO**

**ADMINISTRATIVO**

C/V 8/8
------------

- La información referente a la organización se ha logrado obtener el 75%, este porcentaje demuestra que las actividades actuales están organizadas, que el personal esta ubicado de acuerdo a la experiencia y a su perfil profesional, para llegar a un 100% haría falta motivación, e incentivo creando buenos equipos de trabajo dentro de la Cooperativa.
- La información respectivo a la dirección se ha logrado obtener el 48% , esta etapa es la más importante puesto que se encarga de la toma de decisiones y de llevar adelante a la Cooperativa mediante el liderazgo adecuado y manteniendo buena comunicación.
- La información relacionada a Control se ha logrado obtener el 61% de las actividades, es decir falta trabajar en esta etapa para que se realice buenas actividades, Se recomienda tomar en cuenta las cuatro fases para lograr un 100% de los objetivos planteados.

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**“VIRGEN DEL CISNE”**

**INFORME**

**DIRECCIÓN:** San Felipe Calle Simón Rodríguez Y Uruguay

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoria Administrativa

**PERIODO:** De Abril hasta el 31 de Diciembre del 2006

# **INFORME GENERAL DE AUDITORIA**

**S&P Asesoría Contable**  
**Av. Amazonas y Guayaquil**  
**Teléf. 2809258**

Latacunga. 06 de Mayo del 2009

Srta. Gladys Cofre

GERENTE DE LA COOPERATIVA “VIRGEN DEL CISNE”

Presente.-

Por medio del presente quiero dar a conocer que se ha realizado una Auditoria administrativa a la Cooperativa “Virgen del Cisne” por el periodo de abril a diciembre del 2006

Esta Auditoria se ha realizado de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y de acuerdo a las demás normas vigentes, e incluyendo pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que considero necesarios de acuerdo a las circunstancias.

En el presente informe se emitirá con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso, los directivos correspondientes de la Cooperativa establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

ATENTAMENTE,

.....

Sandra Cofre  
AUDITORA

## **S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

### **INFORME GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Naturaleza del Estudio:** Auditoria Administrativa

#### **RESPONSABLES:**

Dra. Miryan Hidalgo

Sandra Cofre

#### **ANTECEDENTES:**

Hasta la presente fecha en la Institución no se ha realizado ningún tipo de Auditoria.

#### **OBJETIVOS:**

- Evaluar cada uno de las funciones asignadas al personal de la Cooperativa
- Evaluar el proceso administrativo que se aplica en esta área
- Determinar el grado de cumplimiento en las actividades encomendadas
- Determinar el grado de confianza puesto en cada uno de los empleados que conforman la cooperativa.

#### **ALCANCE:**

Este trabajo investigativo está enfocado a la aplicación de una Auditoria Administrativa al área de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” Ltda. Y poder determinar los factores que impiden desarrollar una buena actividad dentro de la Institución.

El área que implicara en este estudio será:

El área de Recursos Humanos

## **S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **PLANIFICACIÓN**

##### **1. MISIÓN**

###### Conclusión

El 71% del personal que labora dentro de la institución conoce el significado de la misión, es decir saben la meta que deben cumplir.

###### Recomendación

Se recomienda dar a conocer sobre los aspectos más importantes a los empleados que desconocen sobre la misión puesto que no tienen claro sobre cual es la meta que deben alcanzar con el aporte de su trabajo diario y de la misma manera puedan cumplir los objetivos tanto a corto y largo plazo.

##### **2. VISIÓN**

###### Conclusión

Del total de empleados el 57% conocen el verdadero significado de lo que es la visión y el 43% de los empleados no conocen a lo que se refiere.

###### Recomendación

Este tipo de información se debería dar a conocer mediante un documento por escrito a todos quienes prestan sus servicios dentro de la institución, esto ayudaría a cumplir con la visión que tiene la Cooperativa el de mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

### **3. OBJETIVOS**

#### Conclusión

El 80% del personal que labora en la Institución estima conocer cada uno de los objetivos planteados actualmente y la diferencia manifiesta no conocer sobre los objetivos definidos.

#### Recomendación

Se considera muy importante que el empleado se relacione con cada uno de los objetivos puesto que para lograr el cumplimiento de cada uno de ellos se lo puede lograr con el esfuerzo individual y colectivo de quienes conforman la Cooperativa.

### **4. POLITICAS**

#### Conclusión

El 73% de los empleados consideran que las políticas aplicadas han ido de acuerdo a las establecidas. Mientras que la diferencia considera que no se han cumplido con cada uno de ellos en cada una de las áreas definidas,

#### Recomendación

Se recomienda que cada una de las actividades que desempeñan dentro de la Institución vayan de acuerdo a las políticas planteadas para que vayan conociendo cada uno del personal.

### **5. PROCEDIMIENTOS**

#### Conclusión

El 50% de los empleados consideran que los procedimientos aplicados están de acuerdo a las establecidas por la Cooperativa y el otro 50% desconocen sobre los procedimientos.

### Recomendación

Se recomienda dar a conocer el manual de procedimientos existente dentro de la Cooperativa y de acuerdo a este los empleados pueden considerar y desarrollar sus actividades con mayor esfuerzo, porque hay un porcentaje similar entre el que sabe a que se refiere y no lo conoce.

## **6. ENFOQUE**

### Conclusión

El 86% del personal consideran que las funciones asignadas están de acuerdo a las funciones definidas y el 14% consideran que no está de acuerdo a las necesidades actuales.

### Recomendación

Se recomienda que pongan en práctica el manual de funciones, ya que actualmente el empleado realiza actividades que han sido ordenadas en forma verbal y no cuentan con un documento donde este escrito las funciones que debe desempeñar, también se ha visto la realización de varias funciones a la vez de alguno de los empleados lo que se pide es motivación y reconocimiento por las labores cumplidas que no correspondan a su área de trabajo.

## **ORGANIZACIÓN**

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### Conclusión

El 71% de los empleados consideran que la estructura organizacional de la Cooperativa está de acuerdo al total de áreas existentes, mientras que el 29% manifiestan su desconocimiento sobre el establecimiento de las áreas.

#### Recomendación

Se recomienda que los empleados que consideren importante el conocimiento de la estructura organizacional de la Institución ya que dentro de este está definido el organigrama con las respectivas asignaciones de funciones y actividades.

## **2. DISTRIBUCION DE FUNCIONES**

#### Conclusión

Del total de empleados el 71% consideran que las funciones que se les asignan están bien definidas y el 29% restante no están de acuerdo con las funciones asignadas.

#### Recomendación

Se recomienda que se ponga en práctica el manual de funciones establecido actualmente para que los empleados puedan desempeñar sus funciones adecuadamente y sea definido cada una de las responsabilidades existentes en cada cargo de trabajo.

## **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### Conclusión

El 75% de los empleados tienen conocimiento de las acciones realizadas para el mejoramiento de la Cooperativa y el 25% manifiestan su desconocimiento sobre las acciones realizadas.

#### Recomendación

Por lo que se recomienda dar charlas sobre este tema para que los empleados conozcan el significado de cada una de las cosas que es fundamental dentro de la Cooperativa.

## **ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS**

### Conclusión

El 50% de los empleados conocen que se ha llevado a cabo estudios administrativos de acuerdo a los estudios establecidos, y el otro similar dicen no conocer sobre el estudio administrativo.

### Recomendación

Se recomienda dar a conocer cada uno de los estudios administrativos que han realizado hasta el momento para que con ayuda de quienes integran el grupo de trabajo puedan realizar de mejor manera.

## **4. RECURSOS HUMANOS**

### Conclusión

El 100% de los empleados consideran que el esfuerzo diario que realizan cada uno de los empleados contribuye al cumplimiento de metas y objetivos planteados actualmente.

### Recomendación

Una Institución sobrevive gracias al aporte diario de directivos, administrativos y el más importante el recurso humano como son los empleados, e por esta razón que debería brindar más atención al personal para crear un buen ambiente trabajo y sin conflictos.

## **DIRECCION**

### **1. LIDERAZGO**

#### Conclusión

Del total de empleados el 57% aceptan el liderazgo dentro de la Cooperativa y el 43% restante considera que el liderazgo no contribuye al crecimiento de la Institución

#### Recomendación

Según el análisis efectuado se ha llegado a que el empleado no esta de acuerdo con la forma de liderazgo por lo que se recomienda buscar nueva alternativa de llevar el trabajo diario es decir que exista liderazgo participativo en donde cada uno de los empleados puedan aportar con opiniones favorables y se pueda determinar profesionales con liderazgo.

## **2. COMUNICACION**

#### Conclusión

El 40% de los empleados conocen los canales de comunicación que se emplea actualmente, y el 60% no conocen sobre los canales existentes.

#### Recomendación

Se recomienda dar a conocer cada uno de los canales de comunicación, ya que en base a la comunicación se puede llegar a un resultado favorable tanto en el trabajo como en la vida profesional.

## **3. MOTIVACION**

#### Conclusión

El 60% de los empleados conocen la existencia de incentivos para cada área y el 40% dicen que no se ha cumplido con los incentivos.

#### Recomendación

Se recomienda cumplir con los incentivos planteados para que los empleados puedan brindar mejor desempeño y crear buen ambiente de trabajo con todos los que integran la Cooperativa.

#### **4. EQUIPO DE TRABAJO**

##### Conclusión

El 100% de los empleados consideran que el trabajo en equipo conlleva a mejorar la calidad de trabajo que llevan a diario

##### Recomendación

Que se establezca grupos de trabajo considerando a cada uno de los empleados para que se pueda tomar decisiones en base a los resultados que se obtenga en lo posterior.

#### **5. CONFLICTOS**

##### Conclusión

El 86% de los empleados consideran que existen conflictos entre los miembros que conforman la Institución y el 14% restante dicen no conocer los conflictos existentes.

##### Recomendación

En caso de existencia de conflictos entre áreas de trabajo la persona responsable debe considerar la revisión de cada uno de las actividades encomendadas para que pueda detectar lo que ha provocado el conflicto y se pueda corregir a tiempo y no interrumpa la realización de actividades.

#### **6. TOMA DE DECISIONES**

##### Conclusión

El 50% de los empleados creen que las decisiones tomadas están programadas y el 50% considera que las decisiones tomadas van de acuerdo a las necesidades que se presenten al momento.

Recomendación

Para logra el 100% se debería aceptar la opinión de los demás empleados que laboran dentro de la Cooperativa.

## **CONTROL**

### **1. NATURALEZA**

Conclusión

El 63% consideran que se realizan controles concurrentes dentro de la Cooperativa y el 37% dicen no conocer ningún tipo de control que se aplicado

Recomendación

Se recomienda la aplicación de controles que mejoren las actividades y se debe promover la existencia de este tipo de controles dentro de la Cooperativa.

### **2. NIVELES**

Conclusión

Se ha determinado que el 42% de los empleados conocen los controles concurrentes y el 58% restante no conocen los controles.

Recomendación

Se recomienda Que se lleven a cabo controles que mejoren las actividades siempre y cuando se tomen en cuenta a las personas que buscan mejoramiento para la Institución.

### **3. ÁREAS DE APLICACIÓN**

Conclusión

El 66% de los empleados conocen los controles en áreas sustantivas y el 44% no conocen el significado.

#### Recomendación

Acerca de las áreas de aplicación un porcentaje alto de empleados lo desconocen por lo que se debería dar a conocer frecuentemente sobre temas importantes que relacionen al trabajo y los beneficios que conlleva al aplicar cada uno de ellos en cada una de las áreas.

#### **4. HERRAMIENTAS**

#### Conclusión

Se ha determinado que el 67% del total de empleados conocen sobre los controles presupuestados y el 33% no conocen a lo que se refiere.

#### Recomendación

De la misma manera se recomienda que se utilice cada uno de las herramientas existentes para que puedan llevar cada una de las actividades y cumplir con los objetivos planteados.

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

**SEGUIMIENTO**

**SEGUIMIENTO FASE V**

**Cliente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne”

**Dirección:** San Felipe Calle Simón Rodríguez Y Uruguay

**Naturaleza del Trabajo:** Auditoria Administrativa

**Periodo de Abril al 31 de Diciembre del 2006**

**SEGUIMIENTO DE AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA**

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

**SEGUIMIENTO**

**PROPUESTA**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Capacitación de Políticas vigentes en la institución	Gerencia	Momento Oportuno
2	Realizar programas de motivación, participación e integración entre compañeros de trabajo	Jefes de Agencia	Frecuentes
3	Dar a conocer por escrito las funciones asignadas de cada área	Gerencia	Inicio de cada año
4	Incentivar en el trabajo en metas cumplidas	Gerencia	Todo el año

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

**S&P AUDITORES INDEPENDIENTES**

**Asesoría Contable**

**Av. Amazonas y Guayaquil**

**Teléf. 2809258**

**SEGUIMIENTO**

**Programas de motivación y participación para Empleados**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
14 de Febrero	Incentivar con un presente
08 de Marzo	Incentivar con actividades productivas
01 de Junio	Incentivar a empleados que tienen niños
24 de Diciembre	Presente Navideño y algún programa especial

Elaborado por: <b>C.Y.S.G</b>	Fecha: 30-03-2009
Revisado por: <b>H.A.M.R</b>	Fecha: 30-03-2009

## CONCLUSIONES

A La culminación de este trabajo teórico y práctico se h llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- La aplicación de una Auditoria Administrativa ayuda a la revisión de actividades para lograr el mejoramiento continuo y futuro de una Institución independientemente a la actividad que se dedique.
- La aplicación de encuestas, y entrevistas e indicadores adecuados ayudaron a que se obtenga toda la información necesaria para llegar a detectar las falencias que existían actualmente.
- La aplicación del proceso Administrativo ayuda a que se cumpla cada una de las metas y objetivos propuestos así como a desarrollar de la mejor manera las actividades administrativas.
- La aplicación de la practica hecha a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne permitió emitir un informe favorable y exitoso con las debidas correcciones del caso
- La Auditoría Administrativa es una herramienta de suma utilidad que sirve para comprobar la capacidad de la administración por parte de toda una empresa o de una parte de ella. Es un servicio especializado proyectado para la buena administración de cada uno de los recursos, falencias en el control interno o factores críticos; y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, cada uno de los servicios de la Cooperativa.

## **RECOMENDACIONES:**

- Se considera importante que en la Cooperativa se considere como un requisito indispensable la Aplicación de una Auditoria ya que por medio de las recomendaciones que se formulen se pueda mejorar las actividades diarias.
  
- Las recomendaciones formuladas, producto de la Auditoria Administrativa serán consideradas para ayudar a mejorar los procesos administrativos y cumplimiento total de metas y objetivos que se desarrollan en la empresa.
  
- Verificar el cumplimiento de de cada uno de los elementos que conforman el proceso administrativo haciendo su respectivo uso en la aplicación de la Auditoria Administrativa.
  
- Las recomendaciones formuladas, producto de la Auditoria Administrativa serán consideradas para ayudar a mejorar los procesos administrativos y cumplimiento total de metas y objetivos que se desarrollan en la empresa.
  
- La Auditoria Administrativa deberá realizarse periódicamente para evaluar y optimizar la utilización de los recursos; humanos, materiales en términos de eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Bibliografía Citada.**

BENJAMÍN, Franklin.- Auditoría Administrativa, Segunda Edición.- Pág. 32

BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa.- Primera Edición, 2001.

BENJAMÍN, Franklin. Auditoria Administrativa.- primera edición, Año 2001

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno,- 1997

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno.-1997

CHAPMAN, William y WAWAZNIAK DE ALONSO,-1970,

CHAPMAN, William y WAWAZNIAK de Alonso.- 1970, pág. 31

En la cita electrónica <http://www.monografias.com>.- el autor.- CAPOTE,

En la página electrónica <http://www.monografias.com>.- el autor KELL, Walter

GOMEZ RONDON, Francisco.-Pág. 31

<http://www.google.com.ec/search>

<http://www.monografias.com/trabajo25>

<http://www.Gestiopolis.com>

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.google.com.ec/search> <http://www.monografias.com/trabajos25/>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/>

<http://www.monografias.com>

<http://www.monografias.com/trabajos3/concepaudit/concepaudit.zip>

KAUFFA MAN, Steven. El Control Interno y las Auditorías.- Pág. 11

KELL. Walter, BOYNTONY. Willian, Auditoría Moderna.- Segunda Edición.

KOONTS, Harold. Administración.- 12 Edición.- México,

KOONTZ, Harol; WELLTRICH, Heinz Edición. 11 México. 1999

La cita electrónica <http://www.ilustrados.com/publicaciones/>

La cita virtual <http://www.monografias.com/trabajos3/>

La Dirección electrónica [clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/](http://clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/)

LEONARD, Williams P, la auditoria administrativa

PÉREZ, Marisol. Sistema de Control de gestión Conceptos Básicos, Segunda Edición.- Año 2001.- Pág. 11

PINEDA, Pilar. Auditoría de la Formación, Primera Edición.- Año 1999

### **Bibliografía Consultada.**

BENJAMÍN, Franklin.- Auditoría Administrativa, Segunda Edición.- Pág. 32

CHAPMAN, William y WAWAZNIAK de Alonso.- 1970, pág. 31

GOMEZ RONDON, Francisco.-Pág. 31

KAUFFA MAN, Steven. El Control Interno y las Auditorías.- Pág. 11

PÉREZ, Marisol. Sistema de Control de gestión Conceptos Básicos, Segunda Edición.- Año 2001.- Pág. 11

### **Bibliografía Virtual**

En la cita electrónica <http://www.monografias.com>.- el autor.- CAPOTE,

En la página electrónica <http://www.monografias.com>.- el autor KELL, Walter

<http://www.google.com.ec/search>

<http://www.monografias.com/trabajo25>

[http://www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.gerencie.com/bases-para-un-control-interno-efectivo.html>

<http://www.google.com.ec/search> <http://www.monografias.com/trabajos25/>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/>

<http://www.monografias.com>

<http://www.monografias.com/trabajos3/concepaudit/concepaudit.zip>

La cita electrónica <http://www.ilustrados.com/publicaciones/>

La cita virtual <http://www.monografias.com/trabajos3/>

La Dirección electrónica [clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/](http://clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/)