



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.**

**Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA).**

**Autora:**

Caluña Sisa Nancy Rocío

**Director:**

Ing. Zambrano Zambrano Miguel Ángel

Latacunga – Ecuador

**Junio - 2015**

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”**, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Caluña Sisa Nancy Rocío

**CI: 180481361-4**



## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHICHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”**, de la señora Caluña Sisa Nancy Rocío, postulante de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes 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, 26 de Junio de 2015

El Director

Ing. Zambrano Zambrano Miguel Ángel

**C.I. 050139189-0**



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

---

**APROBACIÓN 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, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante Nancy Rocío Caluña Sisa con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.”**, 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, a 26 de Junio del 2015

Para constancia firman:

Dra. Mónica Barbosa  
PRESIDENTE

Ing. Efrén Montenegro  
MIEMBRO

Dra. Viviana Panchi  
OPOSITOR

## ***AGRADECIMIENTO***

Mi agradecimiento infinito a Dios, a mis padres, a mi esposo, mis hermanos y mi hija por el apoyo incondicional, que hicieron que este sueño se hiciera realidad por sus consejo, alegrías, tristezas, gracias por su amor y confianza con alegría e infinito amor este trabajo.

De igual manera expreso mis sinceros agradecimientos al Ing. Miguel Zambrano por guiarme con mucho esfuerzo y sabiduría el desarrollo de esta tesis que fue culminado con éxito.

Por último agradezco infinitamente a la Lic. Carmen Lligalo. Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Alfonso Ltda., por toda la confianza brindada.

*Caluña Nancy*

## ***DEDICATORIA***

Una etapa más se ha culminado en mi vida por eso agradezco a Dios y dedico mi trabajo a todas las personas que hicieron que esto fuera posible mis padres, mis hermanos, mi esposo y mi hija, los cuales fueron los pilares muy fundamentales para cumplí este sueño.

Y como no dedicar este trabajo también a mis profesores que siempre estuvieron conmigo, amigos, y compañeros que luchamos para seguir adelante, ahora podemos ver el fruto de todo el esfuerzo entregado.

*Caluña Nancy*



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS

Latacunga - Ecuador

---

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.**

**Autor:** Nancy Rocío Caluña Sisa

### **RESUMEN**

La aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa se realizó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., con el objetivo de determinar las falencias que impiden el desempeño eficiente de las actividades, para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada u obtenida directamente de la cooperativa y el personal que lo conforma, a través de las técnicas de recolección se entrevistó y encuestó al personal, con la información recolectada se realizó la Auditoría de Gestión Administrativa siguiendo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, dicha auditoría permitió la identificación de algunas falencias en la administración y desarrollo de las actividades, luego del cálculo de eficiencia y eficacia se determinan cuáles son las falencias más significativas, identificadas ya las falencias más relevantes, se desarrollaron matrices para identificar las causas, efectos, criterios y condiciones que posteriormente servirían para llegar a conclusiones acertadas y proponer recomendaciones dirigidas a erradicar o mitigar las falencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda.

#### **Palabras Claves:**

Gestión administrativa, auditoría de gestión administrativa, hallazgos, criterios, condiciones, mitigar, erradicar, evaluación, auditoría.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,**  
**HUMANÍSTICAS**

**Latacunga - Ecuador**

---

**TOPIC: “AUDIT OF MANAGEMENT ADMINISTRATION AT THE SAVING AND CREDIT COOPERATIVE “SAN ALFONSO” LTDA. LOCATED IN HUACHI CHICO AMBATO CITY TUNGURAHUA PROVINCE DURING THE PERIOD FROM JANUARY 01<sup>st</sup> TO DECEMBER 31<sup>st</sup>, 2013”.**

**Writer:** Nancy Rocío Caluña Sisa

**ABSTRAC**

Application of Administrative Management Audit was conducted in the Savings and Credit Cooperative "San Alfonso" Ltda., in order to identify failings that prevents the efficient performance of the activities for the development of research used real information and objective provided or obtained directly from the cooperative and the staff that was makes up through collection techniques were interviewed and surveyed staff with the information got Auditing Administrative Management was carried out following the auditing standards generally accepted, that audit allowed the identification of some shortcomings in the management and development activities, then the calculation of efficiency and effectiveness are determined which are the most significant weaknesses, identified as the most important shortcomings are developed matriz to identify the causes, effects, criteria conditions and subsequently serve to reach accurate conclusions and propose recommendations to mitigate or eliminate the shortcomings of the Savings and Credit Cooperative "San Alfonso" Ltda.

**Key words:**

Administrative management, administrative management audit, findings, criteria, conditions, mitigate, eradicate, evaluation, audit.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

## CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

### ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al idioma Inglés presentado por la Señorita(a) Egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.: **CALUÑA SISA NANCY ROCIO**, cuyo título versa “**AUDITORIA DE GESTION ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DDE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTON AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.**”, lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado e la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, a 26 de Junio del 2015

Atentamente,

Lic. Pablo Cevallos

**C.C. 050259237-1**

**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRAC.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.1. Antecedentes Investigativos.....	4
1.2. Categorías Fundamentales.....	6
1.3. Gestión Administrativa.....	6
1.3.1. Proceso administrativo.....	8
1.3.2. Etapas de la Gestión Administrativa.....	9
1.3.2.1. Examen Preliminar.....	9
1.3.2.2. Exámen de controles internos.....	10
1.3.2.3. Exámen profundo.....	13

1.3.2.4. Preparación del informe final .....	14
1.3.3. Funciones de la Gestión Administrativa.....	15
1.4. Cooperativa .....	16
1.4.1. Clasificación de las Cooperativas .....	16
1.4.2. Control Interno .....	17
1.4.2.1. Importancia.....	17
1.4.2.2. Objetivos .....	17
1.5. Auditoría .....	17
1.5.1. Objetivos .....	18
1.5.2. Características de la Auditoría .....	19
1.5.3. Tipos de Auditoría.....	20
1.5.3.1. Auditoría Interna .....	20
1.5.3.1.1. Características de la auditoría interna. ....	21
1.5.3.1.2. Ventajas de la auditoría interna.....	23
1.5.3.1.3. Diferencia entre auditoría interna y externa.....	24
1.5.4. Auditoría Administrativa .....	25
1.5.4.1. Objetivo.....	26
1.5.4.2. Alcance.....	26
1.5.4.3. Limitaciones de la Auditoría Administrativa.....	28
1.5.4.4. Características de la Auditoría Administrativa .....	28
1.6. Auditoría de Gestión Administrativa .....	30
1.6.1. Alcance de la Auditoría de Gestión .....	31
1.6.2. Importancia de la Auditoría de Gestión Administrativa .....	32
1.6.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión Administrativa.....	33
1.6.4. Componentes y Valores en la Auditoría de Gestión .....	33
1.6.5. Técnicas de Auditoría de Gestión .....	34
1.6.6. Proceso de Auditoría de Gestión Administrativa.....	36
1.6.7. Metodología .....	37
1.6.8. Conocimiento Preliminar .....	37

1.6.9. Planificación.....	37
1.6.10. Ejecución.....	38
1.6.10.1. Seguimiento .....	39
1.6.10.2. Productos.....	40
<b>CAPÍTULO II</b> .....	41
<b>2. DISEÑO DE LA PROPUESTA</b> .....	41
2.1. Breve Caracterización de la COAC SAN ALFONSO LTDA. ....	41
2.2. Análisis FODA.....	42
2.2.1. Análisis.....	43
2.3. Diseño Metodológico.....	43
2.3.1. Métodos y Técnicas de Investigación .....	43
1.4.3. Técnicas De Recolección De Datos .....	44
2.4. Unidad de Estudio.....	45
2.5. Análisis e Interpretación de la Entrevista.....	46
2.6. Encuesta dirigida al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda. ....	49
2.7. Conclusiones y Recomendaciones .....	62
2.7.1. Conclusiones .....	62
2.7.2. Recomendaciones.....	62
2.8. Análisis e Interpretación de los resultados de la investigación de campo .....	63
<b>CAPÍTULO III</b> .....	65
<b>APLICACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	65
3. Tema:.....	65
3.1. Introducción .....	65
3.2. Identificación de la Empresa.....	66
3.3. Justificación.....	66
3.4. Objetivos .....	67
3.4.1. General .....	67
3.4.2. Objetivos Específicos.....	67

3.5. Diseño de la Propuesta.....	68
3.6. Índice del Archivo de Planificación.....	71
3.6.1. Carta de Presentación.....	72
3.6.2. Propuesta Técnica.....	73
3.6.3. Carta Compromiso.....	77
3.6.4. Contrato de Servicios.....	79
3.6.5. Cronograma de Actividades.....	81
3.6.6. Marcas de Auditoría.....	82
3.6.7. Siglas de Auditoría.....	83
3.6.8. Memorándum de Planificación.....	84
3.7. Índice del Archivo Permanente.....	88
3.7.2. Objetivos de la Organización.....	90
3.7.3. Acta de Constitución.....	91
3.7.4. Extracto del Estatuto.....	95
3.7.5. Nómina del Personal.....	98
3.7.6. Organigrama Estructural.....	99
3.7.7. Nómina de los Socios.....	100
3.7.8. Financiamiento de la cooperativa.....	101
3.8. Índice del archivo corriente.....	103
3.8.1. Programa de Auditoria.....	104
3.8.2. Cuestionario de Control Interno.....	105
3.8.3. Matriz de ponderación del riesgo de la sección de Administración.....	108
3.8.4. Evaluación del Riesgo y Confianza.....	109
3.8.5. Hoja Hallazgo.....	114
3.8.6. Aplicación de Indicadores de Gestión.....	119
3.8.7. Plan de seguimiento.....	131
3.8.8. Hoja propuesta de un Plan Estratégico.....	132
3.8.9. Informe Final.....	167
3.8.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178
Bibliografía.....	180

ANEXOS .....182

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1 Diferencias entre Auditoría Interna y Externa.....	24
Tabla N° 2 Técnicas de Auditoría de Gestión Administrativa.....	35
Tabla N° 3 Marcas de Auditoría de Gestión .....	39
Tabla N° 4 FODA .....	42
Tabla N° 5 Nómina del Personal de la Cooperativa .....	45
Tabla N° 6 Procesos de Control.....	49
Tabla N° 7 Auditoría de Gestión Administrativa.....	50
Tabla N° 8 Función de la Auditoría de Gestión.....	51
Tabla N° 9 Importancia de la Auditoría.....	52
Tabla N° 10 Sección de aplicación de la auditoría .....	53
Tabla N° 11 Conocimiento de Objetivos POA .....	54
Tabla N° 12 Planificación de Trabajo.....	55
Tabla N° 13 Instrumentos de Control .....	56
Tabla N° 14 Cumplimiento de Objetivos y Metas.....	57
Tabla N° 15 Conocimiento de Falencias.....	58
Tabla N° 16 Actividades de Control .....	59
Tabla N° 17 Conocimiento de Misión y Visión.....	60
Tabla N° 18 Identificación del Organigrama Estructural .....	61
Tabla N° 19 Interrogantes de Control Interno .....	63
Tabla N° 20 Cronograma de Actividades .....	81
Tabla N° 21 Marcas de Auditoría .....	82
Tabla N° 22 Siglas .....	83
Tabla N° 23 Programa de Auditoría .....	89
Tabla N° 24 Nómina del Personal.....	98
Tabla N° 25 Financiamiento de la Cooperativa.....	101
Tabla N° 26 Programa de Auditoría .....	104
Tabla N° 27 Cuestionario de Control Interno .....	105
Tabla N° 28 Cuestionario de Control Interno .....	106
Tabla N° 29 Cuestionario de Control Interno .....	107
Tabla N° 30 Matriz de ponderación del Riesgo sección de Administración .....	108
Tabla N° 31 Evaluación del Riesgo y Confianza.....	109
Tabla N° 32 Matriz de ponderación del Riesgo sección de Crédito y Cobranzas ..	110
Tabla N° 33 Evaluación del Riesgo y Confianza.....	111
Tabla N° 34 Matriz de ponderación del Riesgo sección de Operaciones .....	112
Tabla N° 35 Evaluación del Riesgo y Confianza.....	113

Tabla N° 36 Hoja de Hallazgo .....	114
Tabla N° 37 Hoja de Hallazgo .....	115
Tabla N° 38 Hoja de Hallazgo .....	116
Tabla N° 39 Hoja de Hallazgo .....	117
Tabla N° 40 Hoja de Hallazgo .....	118
Tabla N° 41 Indicador de Eficiencia.....	119
Tabla N° 42 Tabulación .....	119
Tabla N° 43 Criterio de Eficiencia.....	119
Tabla N° 44 Tabulación .....	121
Tabla N° 45 Criterio de Eficiencia.....	121
Tabla N° 46 Tabulación .....	123
Tabla N° 47 Criterio de Eficiencia.....	124
Tabla N° 48 Tabulación .....	125
Tabla N° 49 Criterio de eficacia .....	126
Tabla N° 50 Tabulación .....	127
Tabla N° 51 Criterio de Eficacia.....	128
Tabla N° 52 Tabulación .....	129
Tabla N° 53 Criterio de Eficacia.....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales.....	6
Gráfico N° 2 Gestión Administrativa.....	32
Gráfico N° 3 Procesos de la Auditoría de Gestión Administrativa.....	36
Gráfico N° 4 Procesos de Control.....	49
Gráfico N° 5 Auditoría de Gestión Administrativa .....	50
Gráfico N° 6 Función de la Auditoría de Gestión .....	51
Gráfico N° 7 Importancia de la Auditoría.....	52
Gráfico N° 8 Sección de aplicación de la auditoría .....	53
Gráfico N° 9 Conocimiento de Objetivos POA .....	54
Gráfico N° 10 Planificación de Trabajo.....	55
Gráfico N° 11 Instrumentos de Control .....	56
Gráfico N° 12 Cumplimiento de Objetivos y Metas.....	57
Gráfico N° 13 Conocimiento de Falencias .....	58

Gráfico N° 14 Actividades de Control.....	59
Gráfico N° 15 Conocimiento de Misión y Visión.....	60
Gráfico N° 16 Identificación del Organigrama Estructural .....	61
Gráfico N° 17 Organigrama Estructural .....	99

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión Administrativa es un conjunto de operaciones que permiten evaluar y coordinar el manejo de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos que se ha planteado la cooperativa.

A través de la Auditoría de Gestión Administrativa se busca en primera instancia evaluar e identificar las falencias en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, existen parámetros establecidos por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en los cuales se guió el presente trabajo investigativo, con el objetivo de una vez encontradas las falencias de la cooperativa analizarlas y descubrir sus causas y posibles efectos.

Las Auditorías utilizan al control interno como base para el análisis de la cooperativa, es por ello que es indispensable contar con un buen control interno de cada área o sección.

La aplicación del control interno es indispensable ya que ayuda a la institución a mejorar su administración así como su rendimiento financiero, garantiza la calidad del trabajo permitiendo bajar el margen de errores en la Institución.

Se analiza la eficiencia y eficacia de los hallazgos encontrados en la auditoría, para con ello poder emitir un criterio de análisis, determinar conclusiones claras y recomendaciones direccionadas a erradicar o mitigar dichas falencias.

La Auditoría de Gestión Administrativa se basa en la estructura general que debe tener una entidad o empresa desde su organización, administración financiera y debe poseer un conjunto de procedimientos, políticas directrices que permitan alcanzar la eficiencia, eficacia, veracidad y oportunidad en la gestión realizada.

El proceso de Auditoría de Gestión Administrativa es una parte importante dentro de las empresas más grandes a nivel nacional ya que su aplicación es una parte fundamental para conocer los métodos, técnicas aplicables dentro de una Auditoría.

La naturaleza de la Auditoría permite que se la pueda implementar en todas las áreas o secciones de una organización, evaluando el conocimiento de los trabajadores, socios y demás personas esto permite comprobar si se han cumplido o no los objetivos planteados y si se han logrado las metas que constan en la planificación estratégica.

En la actualidad las actividades económicas han ido incrementando así como el proceso administrativo con la finalidad de percibir ingresos que conlleve a la estabilidad de cada grupo que emprenda tener un negocio.

En todas las actividades que desarrollen es fundamental ejecutar un control permanente que permita verificar el desarrollo de cada proceso como lo establece el marco legal, leyes y estatutos, estos controles se los puede verificar con la Aplicación de una Auditoría.

Con estos antecedentes se tuvo la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., con el objeto de conocer si los procesos administrativos están siendo aplicados en base a la normativa y procesos que establece la Institución Financiera.

Las conclusiones y recomendaciones emitidas servirán para el desarrollo del nuevo plan operativo anual, mismo que tomará medidas necesarias para cubrir las falencias encontradas en la presente auditoría.

De igual manera la auditoría realizada servirá para replantear, verificar, reorganizar o modificar los objetivos, metas, políticas y de más aspectos contemplados en la planificación estratégica.

Las técnicas de investigación utilizadas son la entrevista al Representante Legal así como también la encuesta al personal administrativo.

En la investigación se aplicó la estadística descriptiva ya que la encuesta fue tabulada y representada en gráficos estadísticos.

El trabajo de investigación contiene tres capítulos:

CAPITULO I. Se detallan el fundamento teórico como la Gestión Administrativa, Cooperativa, Auditoría, Auditoría de Gestión Administrativa.

CAPITULO II. Se detalla el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, así como también el análisis de los resultados obtenidos mediante la interpretación gráfica.

CAPITULO III. Se emite el desarrollo y la aplicación de la propuesta con la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión Administrativa mediante el Archivo de Planificación, Permanente y Corriente.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes Investigativos

La presente investigación se sustenta en los siguientes estudios:

Según Chancusig Pila y Tapia Chacón (2011) en su tesis denominada “Auditoría Administrativa a la cooperativa de ahorro y crédito Cotopaxi Ltda. De la parroquia Pastocalle cantón Latacunga para el período 2006 -2008” de la Universidad Técnica de Cotopaxi, luego de realizada la investigación ha concluido que:

a) “En general, los objetivos, visión, misión planteados por el Concejo Directivo no son identificados claramente por todo el personal de la Cooperativa, por lo que se requiere de una mayor y mejor identificación de las acciones y estructuras para el servicio de todos los socios”, b) No existe la debida capacitación al personal y socios de la Cooperativa, pero todo procedimiento debe actualizarse, documentarse e incorporarse a un programa, que permita tener ordenadamente las actividades y puedan trabajar en equipo, c) El desempeño del personal no es muy eficiente, puesto que no cuentan con un proceso de funciones específicas e impiden cumplir a cabalidad con lo planificado, por lo que se requiere de una auditoría administrativa en la cooperativa Cotopaxi Ltda., que permita innovar o sustituir los objetivos, misión y visión planteados, de igual manera es necesaria la auditoría para diagnosticar las falencias del personal administrativo y así poder proponer un plan de capacitaciones”.

De igual manera se hace referencia al trabajo investigativos realizado por Balseca Lema y Caisaguano Bungacho, (2010) en su tesis “Auditoría de Gestión a la corporación de desarrollo social y financiero PAKARYMUY sucursal Latacunga período 1 de enero al 31 de diciembre del 2008”, de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en la misma que después de la investigación correspondiente llegan a las siguientes conclusiones: “a) Dentro de la estructura orgánica de la Corporación no constan todos los niveles, ni líneas jerárquicas, debido a que cuando se elaboró no se tomó en cuenta todos los departamentos existentes, su crecimiento económico, ya que se la realizó sin estudios previos y de forma empírica. Se desvanece la línea de autoridad y las responsabilidades no están delimitadas correctamente, b) La Corporación no cuenta con un organigrama funcional y de procesos que le facilite la realización de su trabajo.

La falta de este hace que los empleados y funcionarios no tengan claro cuáles son sus obligaciones y atribuciones y el grado de responsabilidad en los resultados, c) La Corporación no cuenta con un sistema integrado de información y comunicación que garantice el flujo de información de las sucursales hacia la matriz, lo que provoca pérdida de tiempo y recursos, ya que para acceder a la información de las sucursales el Director Ejecutivo debe movilizarse hacia las sucursales, d) Una de las funciones del Jefe Operativo es la aplicación de indicadores de Gestión, sin embargo este concepto es desconocido por el mismo, lo que hace que el cálculo, aplicación e interpretación sean nulos dentro de la Corporación , por ende no se pueden tomar medidas correctivas de ser el caso para el logro de los objetivos planteados, e) A pesar de que en la planificación estratégica se encuentra claramente definida la Misión y la Visión de la Corporación, estos conceptos no son conocidos por varios empleados y funcionarios, por lo que es imposible que estos se comprometan a fondo con las mismas, f) Los manuales de políticas y procedimientos que posee la Corporación, para cada una de sus áreas no se acatan completamente por parte de los empleados, generando riesgos operativos altos, una base de datos desactualizado entre otros. De esta manera es poco probable alcanzar los objetivos propuestos, es por ello que la corporación PAKARYMUY necesita de una auditoría de gestión que le ayude y facilite el

funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en cada uno de los departamentos”

## 1.2. Categorías Fundamentales

Gráfico N° 1

### CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Proyecto de tesis  
Elaborado por: Rocío Caluña

## 1.3. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa, en el campo empresarial juega un papel importante en el desarrollo y alcance de los objetivos de una institución sea público o privado, planteados a nivel económico y la calidad del servicio que preste, mediante la aplicación de un proceso administrativo eficiente y eficaz..

Según el Diccionario Español SOPENA (2010), Gestión Administrativa....“Es la capacidad de coordinar las acciones de una empresa logrando que sean económicamente estables en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.”(Pág. 34)

El postulante manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es aquella que determina la estabilidad que poseen las empresas enfocándose en el buen manejo de los recursos existentes dentro de las mismas, permitiendo que estas se desarrollen eficiente y eficazmente.

La Gestión Administrativa es concebida por Dávalos (2001), como: “un conjunto orgánico y sistemático de principios, métodos, técnicas y procedimientos aplicados en una entidad o empresa, con el propósito de dirigir, ejecutar, registrar y controlar la gestión financiera, para lograr los objetivos de las diferentes áreas, mediante la selección y adecuación de medios y recursos disponibles que posibiliten alcanzar los resultados previstos, de manera eficiente y económica”. (56)

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

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. Es necesario considerar algunos aspectos fundamentales, de precursores de la gestión administrativa tales como:

Adán Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

W.P. Leonard (2009, p.106), define a la Auditoría Administrativa o Gestión administrativa como:

Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una 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.

Por tanto, el objetivo principal de una auditoría administrativa es el de sacar a la luz los defectos o irregularidades, de los elementos que se examinan en el área de la organización que está bajo estudio e indicar las recomendaciones que sean necesarios para corregirlos.

Este autor opina que al realizar una auditoría administrativa, se está llevando a cabo un examen minucioso de toda la empresa o de una parte de ella para sacar al frente las inconsistencias que se puedan estar dando y proceder a proponer soluciones con el fin de *corregirlas*.

### ***1.3.1. Proceso administrativo***

Es importante considerar el presente proceso considerado como es el conjunto de fases que mediante la administración trata de interrelacionar y articular el proceso integral de las organizaciones u organismos, con lo que se contempla lo siguiente:

**Planificación.-** Permite establecer los objetivos, metas y planes que se plantean una entidad u organismo para el mejor funcionamiento, con ello se podrá proyectar al futuro para su crecimiento.

**Organización.-** Establece la continuidad del ordenamiento de procesos y operaciones para el cumplimiento de los objetivos, distribuyendo las funciones, responsabilidad y autoridades a fin de coordinar las diferentes actividades.

**Dirección.-** Este paso es fundamental para la administración y planificación que busca la efectividad del proceso mediante las decisiones acertadas, las mismas que son dadas por un administrador.

**Control.-** Fiscaliza y vigila el cumplimiento de las metas y actividades que fueron establecidas a corto, media y largo plazo, corrigiendo las desviaciones significativas.

### ***1.3.2 Etapas de la Gestión Administrativa***

Este proceso es llevado a cabo en etapas, las cuales son las siguientes: examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo y preparación del informe final. Tal como sigue Hernández Salazar Gabriela C. y Domínguez Velásquez Mariana V en su trabajo investigativo titulado: “Soluciones Gerenciales a partir de un análisis de Gestión Administrativa”. (Hernández Salazar & Domínguez Velásquez, 2009)

#### ***1.3.2.1. Examen Preliminar***

Consiste en la obtención de información que se considere necesaria y conveniente, que no requiera de un análisis profundo, pero que es imprescindible para que el personal analista tome conocimiento adecuado de la empresa cliente. A pesar de lo preliminar, cuando se detentan áreas en dificultad, se debe sustentar bastante bien la información, pues es casi seguro que esa área ameritara, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

Los aspectos del examen preliminar son los siguientes:

El examen preliminar es importante porque es el punto de partida para el análisis de gestión, es decir, se fijan los lineamientos básicos para el mismo, su alcance, dirección, extensión, por lo tanto, es una etapa de gran importancia, o pudiéramos afirmar que es la de mayor importancia pues, el no aplicar este examen, o de hacerlo deficientemente, puede acarrear los inconvenientes siguientes:

- Indebida interpretación de la información lograda.
- Inadecuada preparación del programa de trabajo.
- Se recaban detalles innecesarios.
- Pérdida de tiempo del analista en áreas que no presentan dificultades.
- Perder la relevancia de la Gestión Administrativa.
- Falsa estimación de tiempo y de personal.

- Inexistencia de bases para detectar áreas en dificultad o detectadas tardíamente.

### **Metodología.**

Se aplica una metodología para poder lograr con éxito el propósito y los objetivos del examen preliminar, donde se aplican entrevistas. Su finalidad es obtener información con carácter general en cuanto a las actividades que desarrolla la empresa, se debe tener un conocimiento de ella, estudio de la estructura organizativa, 20 estudios de toda la documentación legal externa e interna y la preparación de cuestionarios.

Para lograr el propósito del examen preliminar se debe aplicar la metodología, al tener contacto con la empresa, el personal de análisis debe conocerla con amplitud y hacerse preguntas para poder comprender mejor el propósito.

En el examen preliminar, durante el desarrollo del Análisis de Gestión Administrativa, los objetivos poseen relevante importancia, ya que son los determinantes del trabajo a desarrollarse y del resultado final del mismo.

Se estudia la información obtenida y se determina si los objetivos trazados se lograron, y se toman las decisiones de cuáles serían las prioridades a realizar en la *etapa siguiente*.

#### ***1.3.2.2. Exámen de controles internos***

Consiste en verificar su efectividad, para lo cual en ciertas ocasiones se puede ir al detalle. Dentro de este examen se observan los aspectos siguientes: la metodología, los propósitos, objetivos, el elemento determinantes de áreas en dificultad.

### **Metodología.**

La metodología es de aplicación en todo momento y en todos los casos, donde se observan los siguientes aspectos importantes en el examen de control interno:

- Revisar lo detectado en el Examen Preliminar en cuanto a controles internos y determinar si son los adecuados para la empresa.

- Los aspectos que conforman el control interno:
  - 1. Estructura Organizativa.
  - 2. Normas y Procedimientos.
  - 3. Aspectos de Personal.
  - 4. Manejo de Contraloría.
  - 5. Registros contables.
- Elaboración de cuestionarios, tanto para aplicarlos directamente o para ser
- enviados al personal de la empresa.
- Seleccionar la muestra o criterio evaluativo que sea representativo.
- Examinar toda la documentación que genere la empresa cliente.
- Verificación de áreas no revisadas por la contraloría interna.
- Descubrir oportunidades de mejora, la obtención de costos más bajos,
- ahorro de personal de manufactura de la empresa cliente.
- Verificar físicamente las operaciones y no conformarse con el
- conocimiento de la documentación.

**Propósito.**

El propósito del Examen del Control Interno es verificar su comportamiento real y la detección de áreas en dificultades, así como también evaluar si se llevan de manera adecuada los controles financieros y administrativos, relacionados con la gestión de la empresa.

**Elementos determinantes de áreas en dificultad.**

Con la aplicación del Análisis de Gestión Administrativa se pueden identificar áreas en una empresa, que no están adecuadamente administradas, entre los problemas y debilidades que presentan estas áreas se tienen los siguientes:

**Aspecto Organizativo:**

- El diseño de la estructura orgánica no se adapta a la empresa.

- Funciones mal concebidas o inapropiadas.
- Inoperante descripción de cargos.
- Inapropiada distribución de funciones.

#### **Alta Administración:**

- Faltas en el proceso de toma de decisiones.
- Mala interpretación de las políticas.
- Falta de identificación e interpretación de los objetivos.
- Deficiente comunicación con los ejecutivos.
- Directrices mal impartidas.

#### **Área de Personal:**

- Deficiencia en el reclutamiento.
- Ausentismo Laboral.
- Fallas en la Supervisión.
- Defectuoso sistema de comunicación.

#### **Área de Recursos Económicos:**

- Capital de trabajo inapropiado.
- No se preparan estados financieros.
- Planificación deficiente del flujo de recursos.
- Inadecuada estructura financiera.

#### **Área de Producción:**

- Deficiencia en el uso de los equipos.
- Materia prima mal utilizada.
- Falta de políticas de producción.
- Existencia de equipos de poco rendimiento u obsoletos.
- Falta de mantenimiento de los equipos.

- Falta de estándares de producción.

#### **Área de Ventas:**

- Mercancía obsoleta.
- Canales de distribución deficientes.
- Campañas publicitarias inexistentes.
- Tardanza en la entrega de los productos.
- Reclamos de los consumidores.

#### **Administración de Créditos y Cobranzas:**

- Ausencia de políticas de cobranzas.
- Cuentas incobrables.
- Límites de créditos sin controles.
- Falta de información con el Departamento de Contabilidad.
- Inadecuada contabilización de créditos y cobranzas.

#### ***1.3.2.3. Exámen profundo***

Es el proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de gravedad que las afecte. En estas circunstancias, se puede comenzar un examen en profundidad, para con su resultado determinar observaciones, que nos darán la oportunidad de identificarlas en sus causas y efectos, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de la empresa cliente.

Esta etapa permitirá obtener las observaciones bien fundamentadas, como secuela de las áreas en dificultad, estudiadas o examinadas en la etapa de la revisión de los controles internos. Terminando el examen profundo, se estará totalmente acoplado con la situación y en condiciones de iniciar la redacción del informe.

En este examen profundo, se describen algunos aspectos que conforman esta etapa:

## **Metodología.**

La metodología se utiliza en todo momento antes de la iniciación del desarrollo de una actividad, para el examen profundo, se observa lo siguiente:

- Se utiliza el sistema de cuestionario para interrogar de manera corta y sencilla.
- Se utiliza la prueba del muestreo para el logro de las conclusiones, de tal forma que esas conclusiones muestren la efectividad de los controles tanto financieros como administrativos.
- Se profundiza la información que se obtuvo en las etapas del examen preliminar y de controles internos, para ser utilizadas en la etapa del examen profundo.

## **Propósitos.**

Se refiere a la determinación de observaciones que se hagan de las áreas en dificultad, las cuales se detectaron en la etapa del examen de controles internos, por lo tanto, se estará en capacidad de comenzar a preparar el informe final que se presentará a nuestro cliente.

### ***1.3.2.4. Preparación del informe final***

Consiste primordialmente en la síntesis, análisis y redacción de toda la información que fue recopilada y procesada en las etapas anteriores, es decir, contiene las observaciones en cuanto a aspectos encontrados de mayor significación y de las recomendaciones, las cuales deben ser constructivas y convincentes con la finalidad de superar las debilidades que sufre la institución examinada.

La información contenida en este informe debe ser clara, precisa, pero que haya el cuidado de no herir las susceptibilidades de las personas, quienes son responsables de las actividades de las áreas examinadas donde se encontraron deficiencias.

El informe del Análisis de Gestión Administrativa es de gran importancia para el empresario y para la Alta Administración, debido a la información que contiene, en

cuanto al proceso administrativo, como herramienta de trabajo que contribuye al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos planificados.

### ***1.3.3. Funciones de la Gestión Administrativa***

Según Koontz y Weihrich (1998:20), las funciones administrativas se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Planeación:** la planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación también implica, intensamente innovación administrativa.

La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas. Los administradores para poder tomar decisiones debemos tener en consideración los siguientes pasos en la planeación para seleccionar los posibles cursos de acción. Los pasos en la planeación se clasifican de la siguiente manera (1994:129):

- b) **Detección de las Oportunidades:** la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender que problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.
- c) **Establecimiento de Objetivos:** consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué

habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

## **1.4. Cooperativa**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### ***1.4.1. Clasificación de las Cooperativas***

- **Cooperativa de Servicio.-** Cooperativas que llevan diversas necesidades comunes de los socios sin necesidad de pertenecerá otros grupos.
- **Cooperativa de Producción.-** Aquellas en los cuales los socios se dedican a realizar actividades licita con la siguientes actividades agrícolas, frutícola, forestales, lecheras, avícolas, apícolas, pecuarias, pesqueras, artística, artesanal, industriales, construcción, exportación e importación.
- **Cooperativa de Consumo.-** Aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios mediante la adquisición de artículos o productos de libre de comercio.
- **Cooperativa Industrial.-** Cooperativas que elaboran diferentes productos como aguja, accesorios ortopédicos, repostería estas cooperativas generan empleo que suplen al mercado de artículos de primera necesidad.
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito.-** Aquellas que realizan intermediación financiera en beneficio de sus socios y clientes.

**Control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.-** Las cooperativas de Ahorro y Crédito anteriormente eran controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) en la actualidad siendo ya controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

### ***1.4.2. Control Interno***

Son procesos que deben estar diseñados para brindar seguridad razonable mediante los aspectos de eficiencia, efectividad de las operaciones enmarcada a la actuación administrativa.

#### ***1.4.2.1. Importancia***

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que utilizan las empresas evaluando procedimientos administrativos, contables y financieros el cual mide la eficiencia y efectividad de las entidades.

#### ***1.4.2.2. Objetivos***

- Conocer las herramientas del control
- Estudiar la condición básica del control
- Destacar las ventajas y desventajas del control mediante varios niveles de la organización.
- Conocer el concepto de control.

## **1.5. Auditoría**

Es un control realizado por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

Según Holmes (2008, pág. 49) manifiesta que la auditoría es “la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”.

Según Gómez López (2011), la auditoría es, un examen sistemático de los estados financieros, de sus registros y operaciones, con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. Se define como la actividad consistente en analizar la información económico-financiera, esta se obtiene de los documentos contables examinados, y su objeto es la emisión de un informe que exprese una opinión técnica sobre la fiabilidad de dicha información, para que se pueda conocer y valorar esta información por terceros.

“Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”. (Santillana Gonzáles, 2000, pág. 17)

Utilizando las anteriores definiciones, la auditoría puede conceptualizarse entonces como:

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la misma, para la toma de decisiones.

### ***1.5.1. Objetivos***

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

De acuerdo a la anterior conceptualización, el objetivo principal de una Auditoría es la emisión de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita

tomar decisiones sobre el mismo. Estas decisiones pueden ser de diferentes tipos respecto al área examinada y al usuario del dictamen o diagnóstico.

En la conceptualización tradicional los objetivos de la auditoría eran tres:

- Descubrir fraudes
- Descubrir errores de principio
- Descubrir errores técnicos

Pero el avance tecnológico experimentado en los últimos tiempos en los que se ha denominado la "Revolución Informática", así como el progreso experimentado por la administración de las empresas actuales y la aplicación a las mismas de la Teoría General de Sistemas, ha llevado a Porter y Burton a adicionar tres nuevos objetivos:

- Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
- Determinar si este sistema produce resultados, es decir, planes, presupuestos, pronósticos, estados financieros, informes de control dignos de confianza, adecuados y suficientemente inteligibles por el usuario.
- Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la entidad.

### ***1.5.2. Características de la Auditoría***

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

Todo ente económico puede ser objeto de auditaje, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a las empresas que posean un ánimo de lucro como erróneamente puede llegar a suponerse. La condición necesaria para la auditoría es que

exista un sistema de información. Este sistema de información puede pertenecer a una empresa privada u oficial, lucrativa o no lucrativa.

La Auditoría es evaluación y como toda evaluación debe poseer un patrón contra el cual efectuar la comparación y poder concluir sobre el sistema examinado. Este patrón de comparación obviamente variará de acuerdo al área sujeta a examen.

Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no sólo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa.

### ***1.5.3. Tipos de Auditoría***

#### ***1.5.3.1. Auditoría Interna***

Un departamento, división, equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. (Colegio de Contadores de Chile A.G., 2012, pág. 8)

Su finalidad es ayudar a cumplir las metas, mejorando la eficiencia de los procesos de gestión y sus riesgos, mediante las evaluaciones llegando al control y gobierno de las mismas.

Holmes (2008, pág. 45) define a la auditoría como, “un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

La auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes. (Velasategui, 2002)

Auditor interno es un profesional que trabaja en el ámbito interno de la empresa y entre los objetivos que persigue se encuentran el alcance del trabajo de la auditoría.

Es la que se realiza por personal de la empresa y consiste en verificar la existencia, el cumplimiento, la eficacia y la optimización de los controles internos de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma. También evalúa el sistema de control financiero, de sistema y de gestión (Gómez López, 2011).

El trabajo de auditoría comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.

#### ***1.5.3.1.1. Características de la auditoría interna.***

##### **Fiabilidad e integridad de los informes**

Los auditores internos deben revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, y los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información

Cumplimiento de política, planes, procedimientos, normas y reglamentos: Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.

Utilización económica y eficiente de los recursos. Se trata de valorar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos

Cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas. Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y si las operaciones o programas se están llenando a efecto en la forma prevista.

Las funciones de auditoría interna se integran dentro de las actuaciones o características que se asigna todo departamento de auditoría interna de tal manera que:

- Respecto del personal debe garantizarse la formación técnica y experiencia de los auditores internos son los apropiados para las auditorías que efectúan.
- El departamento de auditoría interna debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridos para llevar a cabo sus responsabilidades.

Para actuar en el departamento de auditoría interna, cualquier personal adscrito con carácter de auditor interno debe tener en cuenta:

- Cumplimiento de las normas profesionales de conducta
- Debe poseer los conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de las auditorías internas
- Los auditores internos están obligados a una formación permanente
- Los auditores internos deben actuar con el debido cuidado profesional

#### ***1.5.3.1.2. Ventajas de la auditoría interna.***

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

1.5.3.1.3. Diferencia entre auditoría interna y externa.

Tabla N° 1

DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Concepto	Auditoría Interna	Auditoría Externa
<b>Sujeto</b>	<b>Empleado</b> , salvaguardar la empresa	<b>Profesional Independiente:</b> se fija solo en la imagen fiel (legislación vigente )
<b>Grados de independencia</b>	<b>Limitada</b> , El auditor interno no se limita exclusivamente a dar un informe de todo sino que se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del consejo, está obligado a seguir un programa.	<b>Total:</b> Está sujeto a las directrices técnicas de auditoría.
<b>Responsabilidad</b>	<b>Laboral</b>	<b>Penal:</b> El informe del auditor tiene consecuencias jurídicas
<b>Objetivo</b>	Examen de gestión, engloba toda actuación que se realice sobre activos o pasivos de la empresa,	Examen de la situación financiera para dar opinión
<b>Informe emitido</b>	Dirigido a la gerencia, dirección y/o Consejo de Administración, en cualquier tipo de empresa.	Accionistas o Consejo de Administración: con carácter obligatorio si lo obliga la ley o con carácter optativo si lo desea la empresa. Se acompaña a las cuentas anuales y se da a conocer en la junta general.
<b>Uso del Informe</b>	Va dirigido exclusivamente a la empresa	Va dirigido a la empresa y al público en general. Necesidad para cotizar en bolsa y emitir todo tipo de valores.

Fuente: (Ortega, 2009)

Elaborado por: Nancy Rocío Caluña Sisa

#### ***1.5.4. Auditoría Administrativa***

La Auditoría Administrativa es fundamental en cualquier campo económico, ya que es una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, empresa pública o privada, detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias, superar obstáculos, analizar causas - efectos de los hechos con relación a ideas para impulsar el crecimiento de la misma.

La Auditoría Administrativa forma parte de una estrategia y de un proceso de cambio que requiere una decisión del más alto nivel que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva. Para ello es necesario desarrollar una infraestructura administrativa que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización ( Revelo Rosero , 2012).

Se puede definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Es la revisión sistemática con fines de evaluación de una dependencia o entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene encomendados dentro de la Administración Pública Federal. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la dependencia o entidad; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; Funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se

desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad o parte de ella. (AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, 2012)

#### ***1.5.4.1. Objetivo***

Una auditoría de calidad debe estar diseñada para abordar los siguientes objetivos:

- Determinar el cumplimiento del sistema de gestión de requisitos de calidad especificados
- Determinar la idoneidad del sistema de gestión de calidad implantado para alcanzar los objetivos señalados
- Dar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema y su eficacia.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. (AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, 2012)

#### ***1.5.4.2. Alcance***

La finalidad fundamental de la auditoría administrativa es sacar a la luz irregularidad o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar en sus operaciones.

El análisis es el proceso de separar las partes de un todo hasta conocer los elementos de que está compuesto.

La auditoría administrativa es una técnica porque tiene la necesidad de tomar diversos procesos especializados. Una de las principales técnicas en las que se basa la auditoría administrativa es la investigación científica, por lo cual el auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos de razonamiento “inductivo y deductivo” que aconseja. Los factores sobre cómo formar conceptos son:

La evaluación es la acción de evaluar, valorar o fijar un valor. El auditor administrativo, en el cumplimiento de sus funciones con respecto de los principios de la organización, deberá prestar atención a la totalidad de los planes, objetivos y operaciones de la empresa.

En la evaluación de los mismos, resultará en muchas ocasiones que la dirección no se ha percatado completamente de la relevancia que los planes, objetivos y operaciones poseen para el desarrollo empresarial exitoso. En otras ocasiones, aun habiendo adquirido plena conciencia de la importancia del problema, por una razón u otra se demora su cuidadosa consideración.

Unas de las finalidades que persigue la auditoría administrativa es evaluar la efectividad de la actuación. Pues bien, antes de estar en condiciones de realizarla, el auditor deberá poseer un pleno conocimiento y comprensión de la totalidad de los planes-objetivos y operaciones de la empresa,

El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer un análisis de cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor administrativo, es decir, examinar cuidadosamente las hojas de análisis, formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de administración para lograr una evaluación sistemática.

#### ***1.5.4.3. Limitaciones de la Auditoría Administrativa***

Si bien esta técnica es una herramienta magnífica de la administración, no es infalible, en virtud de que su principal limitación consiste en que no cuenta, hasta ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función; por tanto, el resultado de tal revisión adolece de cierta subjetividad, ya que el responsable de ella quien determina el patrón ideal que usará como base para la evaluación.

No obstante lo anterior, tenemos la seguridad de que a medida que se vaya desarrollando esta técnica, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, indefectiblemente, al establecimiento de convenciones generales sobre los modelos ideales contra los que se deban comprar los resultados.

#### ***1.5.4.4. Características de la Auditoría Administrativa***

##### **Propósito**

- Apreciar la calidad de la administración
- Calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes
- Calidad de los procesos mediante los que opera un organismo social

##### **Alcance**

- La situación administrativa
- Factor funcional
- Factor procesal
- Factor analítico
- Factor medio-ambiente

##### **Orientación**

- Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro

### **Medición**

- Los principios de la teoría administración

### **Método**

- Método científico, técnicas de investigación, normas de auditoría.

### **Precisión**

- Relativa en precisión

### **Interesados**

- Básicamente internos
- La dirección superior-gerentes funcionales

### **Necesidad**

- Requerida opcionalmente

### **Antecedentes**

- Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas

### **Catalizador**

- La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior

## **Frecuencia**

- Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos.
- Se presupone un período de 1.5 a 2 años

## **1.6. Auditoría de Gestión Administrativa**

Según el Manual de la Contraloría General del Estado (2002) define: “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.

De igual forma tenemos la definición de Maldonado K: Auditoría de Gestión, (1997, pág.169 menciona: “La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente. El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Con este desarrollo se hace fundamental establecer que la auditoría de gestión es básica para la implantación de la auditoría integral, donde el auditor se debe a revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de

gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente. La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

### ***1.6.1. Alcance de la Auditoría de Gestión***

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

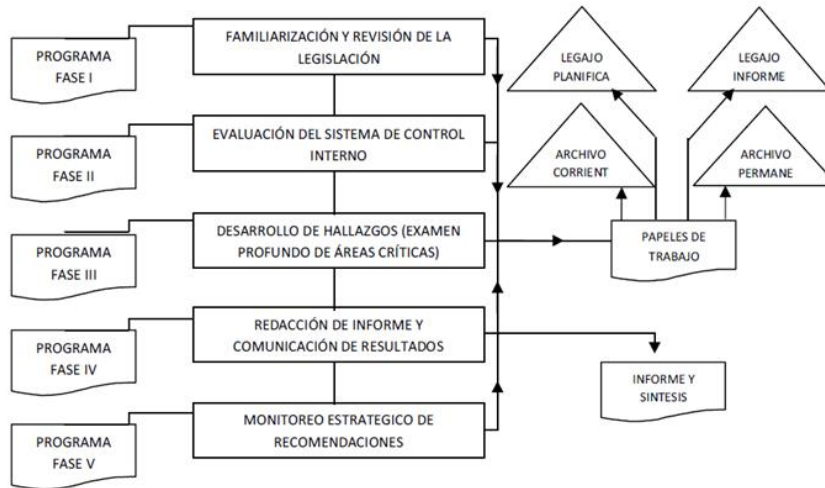
1. Satisfacción de los objetivos institucionales.
2. Nivel jerárquico de la empresa.
3. La participación individual de los integrantes de la institución.
4. Por tanto el auditor debe estar alerta ante diferentes situaciones.

La Auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado puesto que no les interesa mucho la visión retrospectiva, merece insistirse que este criterio bajo ningún motivo sostiene que no dejen de examinarse y revelarse irregularidades que se puedan presentar al momento de realizar la misma.

Tomando nuevamente al autor Maldonado K (1984, pág. 29) describe cual es la metodología con la que se debe aplicar la auditoría de gestión administrativa con un sistema de trabajo en base a cinco fases, porque así es más fácil su aplicación. Sin embargo, las fases I y II pueden asociarse con la Planificación, la III con trabajo de campo y las IV y V con comunicación de resultados, para así relacionar con las tres fases tradicionales de la Auditoría

Gráfico N° 2

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Auditoría de Gestión

Realizado por: Milton Maldonado

### 1.6.2. Importancia de la Auditoría de Gestión Administrativa

La auditoría es importante porque define la situación real de la entidad, evalúa el grado que se desarrolla las tareas administrativas y el cumplimiento de los planes y orientaciones a la gerencia.

- Permite determinar todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Contribuye a conseguir una adecuada organización; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

### ***1.6.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión Administrativa***

Los autores Cooper M & Backer P. (1970) señalan algunos objetivos importantes que debe cumplir la Auditoría de Gestión Administrativa, tales como:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

En conclusión, la auditoría de gestión administrativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado

de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

### ***1.6.4. Componentes y Valores en la Auditoría de Gestión***

#### ***Administrativa***

En la aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa se debe contemplar algunos valores y componentes que considero fundamental para la obtención de eficiente y eficaces resultados. (Franklin Fincowski, 2007)

- **Eficacia:** se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

- **Eficiencia:** la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía:** la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de Información Computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.
- **Cumplimiento:** Generalmente se ejecuta con el componente financiero.
- **Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.
- **Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.
- **Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad.

### ***1.6.5. Técnicas de Auditoría de Gestión***

La técnica es el conjunto de procedimientos que permiten efectuar una acción determinada más aún en la auditoría, por cuanto indican cómo se efectuará la revisión de los diferentes componentes.

**Tabla N° 2**

**TÉCNICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ocular	Comparación	Verificación de los sistemas y procesos, funciones de acuerdo a parámetros
	Observación	Percepción del objeto a parámetros
	Rastreo	Localizar hechos o acciones relacionadas con el componente
	Revisión Selectiva	Seleccionar aspectos a ser analizados
Verbal	Indagación	Obtención de información de manera verbal
	Entrevista	Conversación directa con los altos directivos
	Encuesta	Preguntas realizadas de manera anticipada a los trabajadores
Escrita	Análisis	separar realizada de la manera anticipada a los trabajadores
	Conciliación	coincidir dos conjuntos de datos seleccionados
	Confirmación	Puede ser positiva o negativa
	Tabulación	Clasificación de datos
Documental	Comprobación	Examinar la evidencia para determinar la razonabilidad
	Calculo	Verificar la exactitud de los datos
Física	Inspección	Examen físico ocular para demostrar

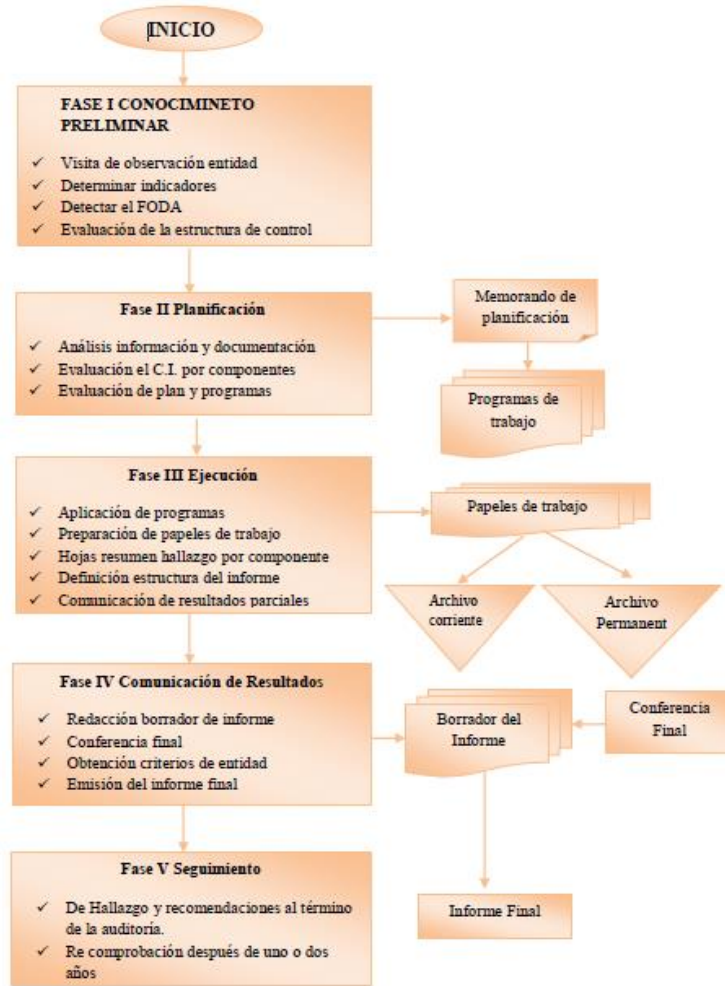
**Fuente:** Módulo de Auditoría de Gestión (Dr. Richard Alexey Banda Poma)

**Elaborado por:** Rocío Caluña

### 1.6.6. Proceso de Auditoría de Gestión Administrativa

Gráfico N° 3

## PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Módulo de Auditoría de Gestión (Dr. Richard Alexey Banda Poma)

Elaborado por: Rocío Caluña

### ***1.6.7. Metodología***

La metodología de la Auditoría de Gestión establece la forma en que se va a desarrollar el trabajo de Auditoría dentro de la entidad, en virtud de esta se detallará cada una de las etapas que contiene la misma.

### ***1.6.8. Conocimiento Preliminar***

En esta etapa se obtendrá un conocimiento integral sobre la entidad que va hacer auditada, es decir que se realizará una visita para determinar las condiciones en las que se encuentra la institución, por ende se evaluará la estructura de control interno y se definirá los objetivos y estrategias que se aplicarán en el proceso de la auditoría.

### ***1.6.9. Planificación***

En esta fase se analizará la información obtenida de la etapa anterior y por ende se definirá los objetivos y alcance del trabajo, es por ello que se detallará los procedimientos de auditoría, responsables y fechas en donde se van a cumplir cada una de las actividades establecidas en el plan de trabajo, con el propósito de orientar hacia los objetivos preestablecidos y cumplir a cabalidad con lo planificado.

Programas de trabajo.- Es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y actividades susceptibles de ser auditadas, mismos que contienen diversos procedimientos que se lleva a cabo durante la ejecución de la auditoría.

Dentro de estos tenemos la siguiente clasificación:

- a) **Programas Estándar.-** Ahorra trabajo al auditor pero tiene la desventaja que cada empresa tiene sus características propias y especiales de manera que deben enfocarse al tipo de empresa que se trate, además puede modificarse el control interno variado los procedimientos que se van a ejecutar.

- b) **Programas Especiales.-** Son elaborados por un contador público de acuerdo a las características especiales que se presentan en el desarrollo de su examen o bien por las características especiales y propias de la empresa a examinar.
  
- c) **Programas Detallados.-** Son elaborados para la revisión de un área determinada por personas que no tengan la suficiente experiencia, mismo que es necesario explicar paso a paso el trabajo a desarrollar.

### ***1.6.10. Ejecución***

Consiste en aplicar adecuadamente todos los programas elaborados en la etapa de planificación y verificará toda la información recopilada mediante la preparación de papeles de trabajo los mismos que ayudarán al auditor a sustentar las conclusiones y recomendaciones sobre hallazgos evidenciados en la ejecución de la auditoría.

- **Papeles de Trabajo.-** Son el conjunto de cédulas y documentos elaborados que contiene la información obtenida por el auditor en su revisión, mediante los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados, a través de estas el auditor puede sustentar las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones que contenga el informe de auditoría.
  
- **Marcas.-** Son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría.

### **Objetivos de las Marcas de Auditoría.**

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

**Tabla N° 3**

**MARCAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
$\Sigma$	Sumado
$\checkmark$	Revisado
$\wedge$	Verificado con documentos fuente
*	Hallazgo
$\checkmark$	Comprobación
$\emptyset$	Incumplimiento de las normas, reglamentos y planificación
€	Sustentado con evidencia
Û	Comprobación de prueba física
O	Verificación de jefe de grupo
>	Verificación del supervisor

**Fuente:** Manual de Procedimientos para Auditoría Interna del Sector Público  
(Jhony Alberto Sagubay Bernal)

**Elaborado por:** Roció Caluña

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

**1.6.10.1. Seguimiento**

El auditor debe vigilar el cumplimiento de las instrucciones impartidas por las autoridades superiores de cada jurisdicción o entidad y demás sectores involucrados, dirigidas a solucionar las falencias expuestas como observaciones en los informes de auditoría. Si bien el auditor no es el responsable de tomar las acciones para mejorar los

controles y superar los incumplimientos normativos, su actuación debe propender a la modificación de conductas y al apoyo de la mejora de la gestión. Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que se lleve a cabo, de las falencias expuestas en los informes anteriormente emitidos.

#### ***1.6.10.2. Productos***

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

La investigadora considera que la Auditoría de Gestión mejora las actividades y funciones que desempeñan los empleados mediante el análisis detallado de cada una de las operaciones planeadas, es decir que se estén cumpliendo los objetivos y metas, por ende ayuda a evidenciar falencias o irregularidades que presenta la entidad y da correctivos sobre las deficiencias encontradas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **2.1. Breve Caracterización de la COAC SAN ALFONSO LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., es como tal una institución reconocida por la Dirección Nacional de Cooperativas creada con Acuerdo Ministerial N° 0032 del 30 de Septiembre del 2002. Está representada por su Gerente General Lcda. Carmen Lligalo y la Presidenta del Consejo de Administración, la Señora Sailema Hurtado Ana del Rocío, la Cooperativa cuenta con una oficina matriz y tres sucursales, la oficina Matriz está ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, y las sucursales en el Mercado Sur en la ciudad de Ambato, en las ciudades de Latacunga y Sangolqui, la institución se crea con la finalidad de ayudar a todas las personas del sector más vulnerable emprendiendo un nuevo comienzo a través de los servicios financieros de la Institución, la organización comienza su funcionamiento a través de 39 mujeres que voluntariamente se reúnen para fomentar la Economía Popular y Solidaria promoviendo el Buen Vivir.

## 2.2. Análisis FODA

Tabla N° 4

### FODA

Fortalezas	Oportunidades
· Empleados comprometidos en la institución	· Apoyo del sector rural
· Oficinas estratégicas con correcta ubicación geográfica en las provincias de Pichincha, Tungurahua y Cotopaxi	· Creación de nuevos servicios en el sector financiero con metodología definida
· Seguridad y confianza de nuestros inversionistas	· Aperturas de agencias
· Personal joven en la sección administrativa y operativa	· Líneas externas de financiamiento
· Participación de los consejos de administración y vigilancia	· Posicionamiento institucional a nivel provincial y nacional en microcréditos
· Personal capacitado	· Conocer y compartir realidades y experiencias a nivel nacional e internacional
· Diversificación de tipos de crédito	
Debilidades	Amenazas
· Base de datos de información incompleta y / o errada	· Alta competencia
· Conocimiento de políticas, procedimientos y procesos	· Posible disminución de tasas activas y pasivas
· Cultura organizacional	· Incremento de desempleo
· Cobertura de cartera	· Mayor exigencia y rigidez e medidas en las medidas de control por parte de los organismos de control
· Respuesta en procedimientos legales	· Malestar por parte de los socios al servicio informal de crédito y atención
· Desconocimiento de sus funciones	· Central de riesgo no es requisito del crédito
· Metodología de créditos	· Informes de auditoría externa e interna
· Controlar la morosidad	· No cumplir con requisitos del crédito
· Socialización del plan estratégico	· No cumplir con requisitos necesarios de la nueva ley
· Sistema tecnológico y asesoría en sistemas	
· Estructura de talento humano	

**Fuente:** Cooperativa San Alfonso Ltda. (2013)

**Realizado por:** Roció Caluña

### ***2.2.1. Análisis***

Analizar una matriz FODA nos permite determinar las fortalezas y oportunidades, debilitando sus debilidades y amenazas, es necesario indicar que el factor interno es lo que la entidad puede controlar mientras que el externo se encuentra fuera del alcance de las organizaciones.

## **2.3. Diseño Metodológico**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos acordes a las necesidades y el fin de la investigación que permitan y ayuden al análisis de los datos, los mismos que se encuentran contextualizados en el capítulo primero.

### ***2.3.1. Métodos y Técnicas de Investigación***

- Método Descriptivo con el aspiramos a estudiar analizar o a describir la realidad presente, en cuanto a hechos, personas implicadas y situaciones.
- Método Deductivo lleva a un conocimiento con grado de certeza absoluta, este método se utilizara para conocer la situación real del proceso administrativo de la institución permitiendo dar conclusiones o recomendaciones.
- Método Inductivo permitirá la observación de conocimiento de lo particular a lo general, de los hechos o fenómenos a las causas y descubrimiento de leyes y principios para luego ser generalizados.
- Método Teórico-Empírico puesto que será necesario realizar un análisis y síntesis de fuentes bibliográficas y aplicar encuestas y por ende cuestionarios respectivamente. Este método al ser aplicado permitirá descubrir o confirmar la realidad del proceso de enseñanza- aprendizaje y su relación con los medios de la comunicación educativa.

### ***1.4.3. Técnicas De Recolección De Datos***

Los instrumentos aplicados en el trabajo de campo son: la observación, la entrevista, y la encuesta.

La observación nos permitió tener una primera impresión de la Cooperativa es muy importante ver en forma detallada su entorno tanto interno como externo; además que esta técnica de investigación nos ayudó para tener una mejor visión en la ejecución de la metodología de la Auditoría Administrativa.

La entrevista se aplicó al gerente con la finalidad de obtener una información relevante para el trabajo de investigación.

#### **Instrumento de Investigación**

Se aplicó específicamente el cuestionario, se recolecto información de la unidad de estudio a investigar.

Las encuestas se aplicaron al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

## 2.4. Unidad de Estudio

Tabla N° 5

### NÓMINA DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Cargo	Empleados
Consejo Administrativo	1
Gerente General	1
Coordinador de la sección Administrativa Financiera	2
Contador General	1
Asistente Contable	1
Coordinador de Talento Humano	1
Asesor de Crédito y Cobranza	2
Oficial de Crédito	2
Asistente de Crédito	2
Auxiliar de Crédito	3
Coordinador Operativa	1
Asesor de Inversiones	1
Recibidor - Pagador	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Cooperativa San Alfonso Ltda. (2013)

Realizado por: Roció Caluña

### Población

Para la realización de la investigación se consideró a toda la población que forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

## **2.5. Análisis e Interpretación de la Entrevista**

Dirigida a la Ing. Carmen Lligalo Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

### **1. ¿Considera usted eficiente la gestión administrativa y financiera de la cooperativa?**

Sí, porque tanto la Gestión Administrativa como la Financiera aplicada en una Cooperativa permiten el buen desarrollo de cada una de las actividades que realiza el personal, las mismas que son evaluadas por el gerente general en un determinado tiempo. De esta manera la Cooperativa alcanza competitividad en el mercado en lo que se refiere a Servicio al cliente, en este caso al socio, satisfaciendo así con cada una de las necesidades urgentes que poseen nuestros socios a través de los diferentes servicios que presta la cooperativa, lo que se traduce en un nivel de rentabilidad aceptable para los accionistas, garantizando estabilidad laboral y prestaciones sociales adecuadas al personal de la Cooperativa.

### **2. ¿La cooperativa dispone de un plan estratégico que ha sido socializado en todos los niveles jerárquicos?**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. Si cuenta con un plan estratégico en el que los responsables de la Cooperativa reflejan cual será la estrategia a seguir por la misma, además permite planificar sus actividades para alcanzar las metas y objetivos propuestos, es decir, es un proceso de construcción de un puente entre la situación actual y la situación deseada por la Cooperativa. Para ello se debe asignar de forma racional los recursos y medios disponibles, de tal manera que se logre productividad y competitividad; este plan se lo socializa en cada reunión de jefes de agencia los cuales dan a conocer a cada uno de sus empleados por medio de reuniones que se realizan con el personal.

**3. ¿Considera usted que los objetivos y metas son claras y guardan relación con las necesidades de cada área estratégica?**

Sí, porque en base a una adecuada coordinación de los objetivos y metas en cada área departamental se puede satisfacer las necesidades de las mismas, lo que permite lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos; los mismos que tienen como prioridad lograr la satisfacción del cliente, optimizar recursos y el mejoramiento continuo de la Cooperativa.

**4. ¿La cooperativa dispone de planes de capacitación para el personal administrativo, cuales son y con qué frecuencia lo realizan?**

La Cooperativa dispone de varios planes de capacitación que son otorgados por la Red Financiera Nacional, la Corporación Financiera Nacional y otras organizaciones. Las capacitaciones se las realizan a todos los departamentos en las áreas que así lo requieran.

**5. ¿Ha realizado algún tipo de Auditoría en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.?**

Sí, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., ha pasado por auditorías internas y externas desde su creación las mismas se han desarrollado por el personal que labora en la cooperativa y por entidades externas pertenecientes a la Corporación Financiera Nacional, sin embargo se debe dar un seguimiento a las actividades y objetivo planteados.

**6. ¿Cuáles son las falencias que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.?**

Se han identificado algunas fallas en la sección de crédito por ejemplo, pero aún no se conoce a ciencia cierta todas las falencias de la cooperativa, pueden existir más anomalías y para poder identificarlas es necesario realizar algún tipo de control que permita conocer con exactitud cuáles son y cómo atacarlas.

## Conclusión

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. , considera fundamental identificar las falencias existentes en la cooperativa para lo cual es necesario la aplicación de una auditoría de gestión administrativa, la misma que proporcionará indicadores de eficiencia que permitirá el buen desarrollo de la organización financiera.
- El trabajo de la cooperativa se encuentra enfocado y organizado por el plan estratégico de la institución que es conocido por todos sus jefes de áreas y agencias, permitiendo con ello fortalecer el talento humano confiados que mejorará la productividad y competitividad de la organización.
- La aplicación de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., son coherentes con el desarrollo del plan estratégico, por lo que se convierten en herramientas fundamentales para priorizar la satisfacción del cliente, la optimización de los recursos y el mejoramiento continuo de la Cooperativa y así cumplir con las metas establecidas en la institución financiera.
- La capacitación se considera el eje de una organización de cualquier índole, sin importar el tamaño, con esto la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., se ha preocupado por incrementar las capacidades intelectuales y con ello, fortalecer el crecimiento de esta entidad financiera. El control y seguimiento de las actividades y funciones permiten evaluar el estado de la Cooperativa, someterse auditorías internas y externas son parte del aprendizaje y crecimiento de la misma. Tener un enfoque claro por parte del Gerente, se convierte en la guía para la institución financiera, es de vital importancia porque estos conocimientos permitirán identificar las verdaderas falencias que posee la Cooperativa, y con esos puntos convertirlos en fortalezas, para que la organización se caracterice en contar con un servicio de eficiencia, eficacia y ética, involucrándose en el desarrollo del buen vivir y fomentando la economía popular y solidaria.

## 2.6. Encuesta dirigida al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda.

1.- ¿Cuál de los siguientes procesos de control considera que es de mayor relevancia aplicar en una entidad?

Tabla N° 6

### PROCESOS DE CONTROL

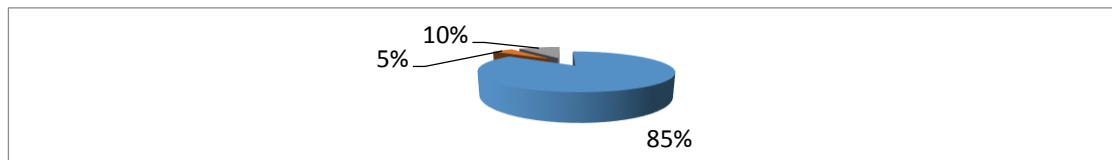
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Auditoría de Gestión	17	85%
Revisiones efectuadas por la gerencia	1	5%
Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas áreas	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

Gráfico N° 4

### PROCESOS DE CONTROL



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

### Análisis e Interpretación

Satisfactoriamente en una gran mayoría del 85% del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda., consideran que el proceso de control de mayor relevancia para la entidad donde trabajan es la auditoría de gestión, por otro lado 10% indican que el proceso de control de mayor trascendencia es el seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas aéreas, y por ultimo con el 5% manifiestan que dicho proceso de aplicabilidad para el control debe ser las revisiones efectuadas por la gerencia.

La base para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda., según un porcentaje muy considerable se cree que el proceso de control de mayor relevancia es sin lugar a dudas la auditoría de gestión.

**2.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., ha realizado una Auditoría de Gestión Administrativa?**

**Tabla N° 7**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

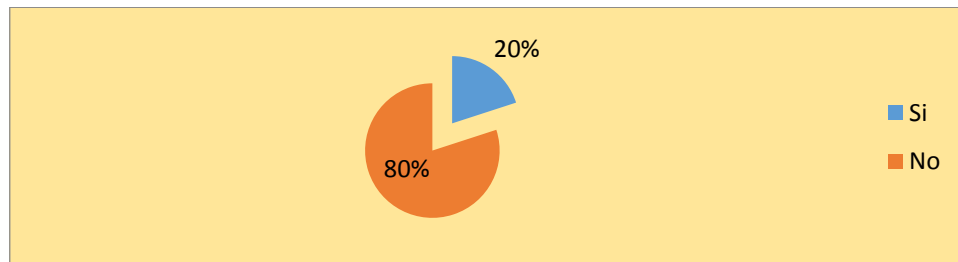
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	20%
No	16	80%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Rocío Caluña

**Gráfico N° 5**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

El 80% del personal encuestado manifiesta que no se ha realizado una Auditoría de Gestión Administrativa en la cooperativa, mientras que el 20% restante dice lo contrario.

El personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., no se encuentra bien informado en cuanto a si se ha realizado o no una Auditoría de Gestión Administrativa, en todo caso, la mayoría de las respuestas indican que no se ha realizado dicha auditoría.

**3.- ¿Cuál cree que sería la función principal de una Auditoría de Gestión Administrativa?**

**Tabla N° 8**

**FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

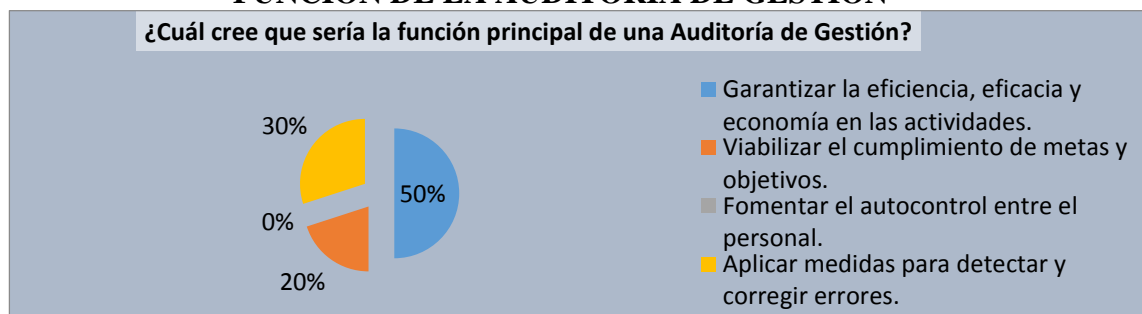
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades.	10	50%
Viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos.	4	20%
Fomentar el autocontrol entre el personal.	0	0%
Aplicar medidas para detectar y corregir errores.	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Rocío Caluña

**Gráfico N° 6**

**FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**Fuente:** Investigación

**Realizado por:** Rocío Caluña

**Análisis e interpretación**

De acuerdo con los datos arrojados podemos ver que el 50% del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., considera que la principal función de la Auditoría de gestión es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades, por otro lado un equivalente de 30% considera que la función de esta disciplina es viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos, y el 20% manifiesta que la función es aplicar medidas para detectar y corregir errores.

Conforme el análisis realizado se puede deducir que en una gran mayoría, el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., posee conocimiento de lo que sigue realmente la Auditoría de Gestión.

**4.- ¿Considera importante la auditoría de gestión administrativa dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda.?**

**Tabla N° 9**

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**

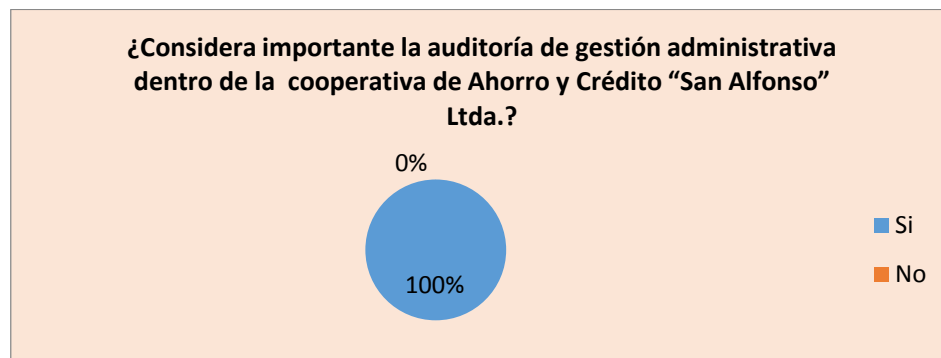
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 7**

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados y encuestadas en un 100% indican que es sumamente importante la auditoría dentro de una cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda.

Se puede deducir que el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., considera fundamental la práctica de auditorías, ya que con esta herramienta se podría registrar falencias y errores generados que pueden ser enmendados a tiempo.

5.- ¿En qué sección considera usted que es de mayor importancia la aplicación de una auditoría de gestión?

Tabla N° 10

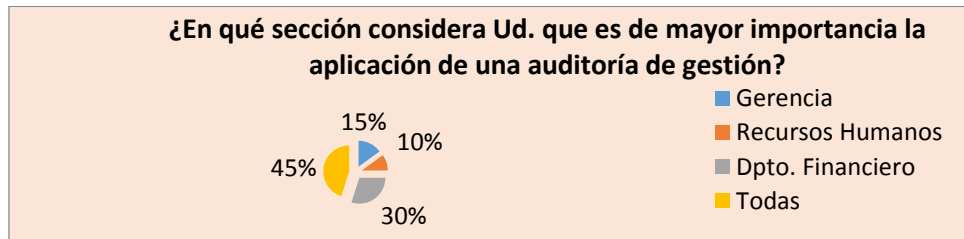
**SECCIÓN DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	3	15%
Recursos Humanos	2	10%
Financiero	6	30%
Todas	9	45%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

Gráfico N° 8

**SECCIÓN DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA**



Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

Conforme los datos recogidos del personal administrativo, el 45% menciona que se debería aplicar con mayor importancia la auditoría de gestión en todas las aéreas, por otro lado el 30 % de los encuestados indican que esta auditoría debería aplicarse en el Departamento Financiero, el 15% considera que sería fundamental aplicar la auditoría de gestión en a la área de la Gerencia y finalmente el 10 % indica que se deberá aplicar el área de Recursos Humanos

En relación con esta pregunta, se puede ver que es importante la aplicación de la auditoría de gestión en todas las aéreas que intervienen y forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda., ya que con ello se tendría los resultados que se espera de toda institución financiera.

**6.- ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del plan operativo de trabajo de la Cooperativa?**

**Tabla N° 11**

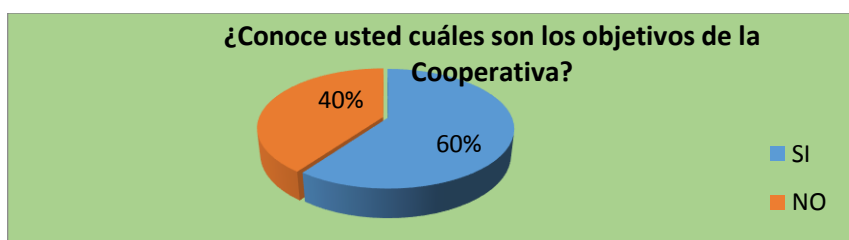
**CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS POA**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	12	60%
NO	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 9**

**CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS POA**



Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

De las encuestas realizadas al personal administrativo, el 60% de los mismos indican que conocen cuales son los objetivos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., , por otro lado en un 40% de los encuestados consideran que no conocen los objetivos que se ha planteado la Cooperativa.

Una mayoría considerable del personal administrativo conoce los objetivos de la Cooperativa lo que permitirá enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, formulación de estrategias, aprovechar bien los recursos, el conocimiento cabal de estos objetivos permitirán la eficacia y productividad de la organización.

**7.- ¿Cómo valoraría usted los mecanismos de la planificación de trabajo dentro de la cooperativa?**

**Tabla N° 12**

**PLANIFICACIÓN DE TRABAJO**

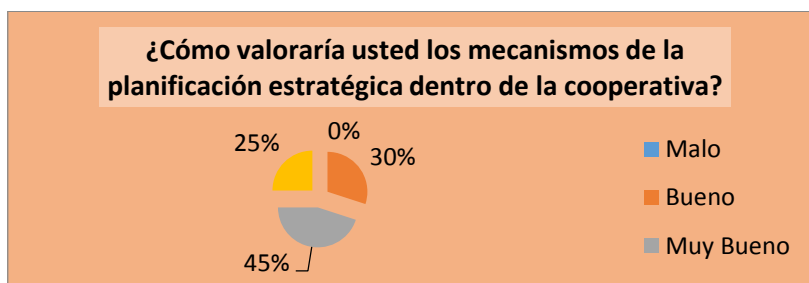
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Bueno	6	30%
Muy Bueno	9	45%
Excelente	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 10**

**PLANIFICACIÓN DE TRABAJO**



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

Conforme los datos arrojados por la encuesta se puede ver que el 45% del personal de la Cooperativa considera que los mecanismos de la planificación estratégica dentro de la cooperativa es muy bueno, por otro lado con el 30% indican que estos mecanismos mencionados son bueno, el 25% de personal al que fue encuestado considera que es excelente.

Se puede ver que la mayoría del personal administrativo está de acuerdo con los mecanismos que utiliza la planificación estratégica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., por lo que consideran que es muy bueno, por lo que se pensaría que es el factor importante en la consecución de los objetivos.

**8.- ¿Indique cuál de los siguientes instrumentos de control posee la cooperativa para normar cada una de las actividades del personal?**

**Tabla N° 13**

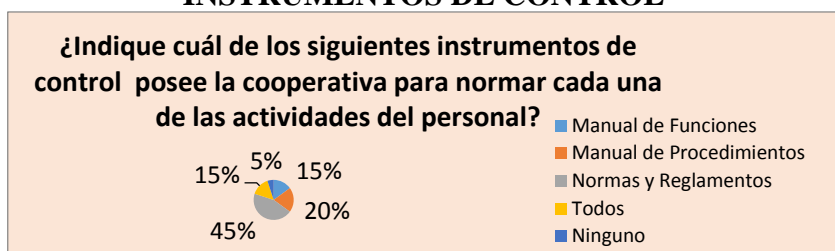
**INSTRUMENTOS DE CONTROL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Funciones	3	15%
Manual de Procedimientos	4	20%
Normas y Reglamentos	9	45%
Todos	3	15%
Ninguno	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 11**

**INSTRUMENTOS DE CONTROL**



Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

En relación con el 45% de los encuestados indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., tienen como instrumento de control para normar cada una de las actividades de personal normas y reglamentos vigentes, el 20% consideran que el instrumento que tiene es el Manual de Procedimientos, el 15% el Manual de funciones, el otro 15% indica que la Cooperativa tiene todos los instrumentos que se mencionan en la pregunta, y el 5% considera que la Cooperativa no posee ningún instrumento para normar las actividades del personal.

Sin importar que instrumento identifique el personal para normar las actividades en la Cooperativa, se debe tener en claro que un gran porcentaje si considera que la institución ha tratado de reglamentar su funcionamiento, es decir que tiene la idea de que debe cumplir sus actividades.

**9.- ¿Cree que se están cumpliendo con las metas y objetivos planteados por la cooperativa?**

**Tabla N° 14**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40%
NO	5	25%
A VECES	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 12**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS**



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

En relación con los datos arrojados en esta pregunta, se pudo determinar que el 40% de los encuestados y encuestadas consideran que si se cumple con eficiencia y eficacia las metas y objetivos de la Cooperativa, por otro lado el 35% de los mismos mencionan que no se cumple con estos dos indicadores las metas y objetivos de la institución, y finalmente en un porcentaje de 35% consideran que a veces se cumple.

Existe un porcentaje que considera que si cumple con eficiencia y eficacia las metas y los objetivos planteados, por lo tanto se puede aseverar que el personal administrativo en una gran mayoría trata de cumplir con sus actividades de forma cabal, para con ello tener como resultado indicadores mencionados en la consecución de las metas y objetivos de la Cooperativa.

## 10.- ¿Conoce usted cuáles son las falencias que existen en la Cooperativa?

Tabla N° 15

### CONOCIMIENTO DE FALENCIAS

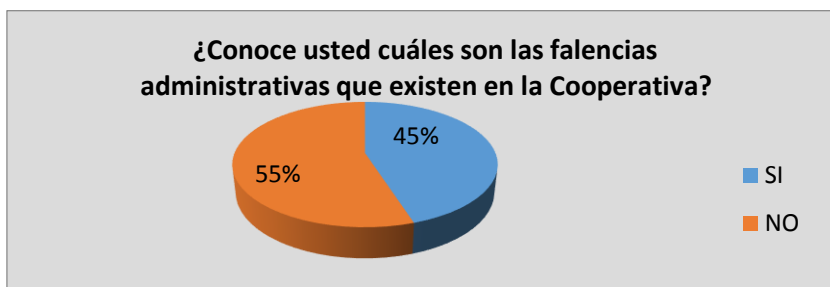
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	45%
NO	11	55%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

Gráfico N° 13

### CONOCIMIENTO DE FALENCIAS



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

### Análisis e Interpretación

El personal administrativo en relación con esta pregunta, estableció en un 55% que no conoce cuales son las falencias administrativas que tiene la Cooperativa, por otro lado el 45% de los encuestados y encuestadas si creen conocer las son las falencias administrativas que se presentan en la Cooperativa.

Es evidente que una gran mayoría del personal administrativo, no conocen cuales podrían ser sus falencias y cuáles son sus deficiencia latentes, por lo tanto es importante realizar un estudio exhaustivo de las mismas, a fin de que el personal puede evaluar y rectificar el proceso consiguiendo la mejor ejecución de los resultados que se espera para la Cooperativa.

11.- Según su criterio considera que para el buen funcionamiento de la cooperativa las actividades de control se deben:

Tabla N° 16

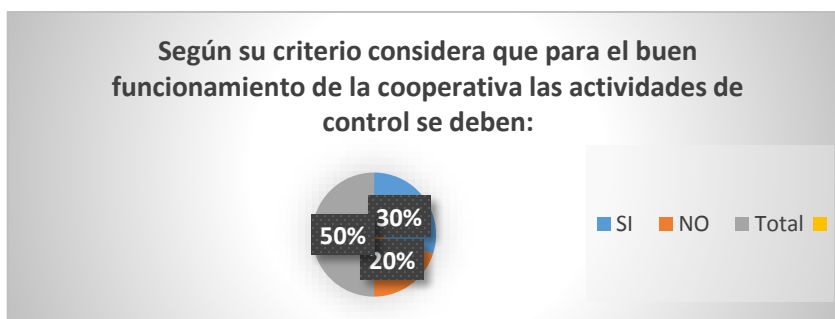
**ACTIVIDADES DE CONTROL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crear	4	20%
Mantener	3	15%
Mejorar	9	45%
Cambiar Totalmente	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

Gráfico N° 14

**ACTIVIDADES DE CONTROL**



Fuente: Investigación  
Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de las encuestas realizadas al personal administrativo se pudo determinar que el 45% según su criterio indican que se debe mejorar las actividades de control que tiene la Cooperativa, por otro lado con el 20% señalan que se debe cambiar totalmente las actividades de control que tiene la entidad para su buen funcionamiento, el otro 20% considera que se debe crear otro tipo de actividades de control y por ultimo con el 15% de los encuestados indican que se debe mantenerse las actividades que se han ido realizado para el buen funcionamiento.

## 12.- ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla N° 17

### CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

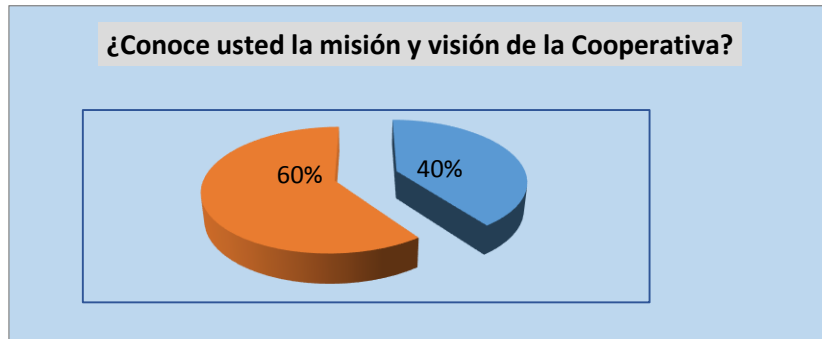
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	60%
NO	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

Gráfico N° 15

### CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

### Análisis e Interpretación

Después de haber aplicado la encuesta se obtuvo los siguientes resultados, el 60% de los encuestados indican que si conocen cuales la misión y visión de la cooperativa, y en un porcentaje equivalente al 40 % están seguros que no conocen la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda.

Se puede establecer que es un gran porcentaje que ha tenido el interés de conocer sobre la misión y visión de la institución en la que trabaja, por lo tanto no es tan desacertada la ubicación o la información que proporciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN ALFONSO” Ltda., a sus empleados.

**13.- ¿Identifica con claridad el organigrama estructural de la cooperativa?**

**Tabla N° 18**

**IDENTIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Gráfico N° 16**

**IDENTIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

**Análisis e Interpretación**

Conforme a la información obtenida se ha determinado que el personal administrativo encuestado en un 40% identifica claramente cuales la cadena de mando que maneja la Cooperativa, por otro lado con el 60 % no identifican con claridad la cadena de manda establecida en la institución.

La mayoría de los encuestados tiene claro cuales la línea de mando que debe seguir para alcanzar las metas propuesta por la Cooperativa, por lo tanto deben tener un sistema de comunicación y operación adecuado al requerimiento organizacional de la institución financiera.

## **2.7. Conclusiones y Recomendaciones**

### ***2.7.1. Conclusiones***

Luego de haber obtenido información significativa, es necesario emitir algunas conclusiones importantes:

- El personal poco conoce del direccionamiento que tienen como cooperativa, el conocimiento de los objetivos es de vital importancia para encaminar las acciones y estrategias de cada persona que labora.
- Si bien es cierto los trabajadores saben que es necesaria una auditoría, pero no identifican con claridad en que área o departamento es necesaria dicha auditoría.
- La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, y la visión es la meta a donde se espera llegar, por ello es muy necesario que se conozca e identifique con claridad estas dos.
- Las actividades de control que mantiene la cooperativa, según los empleados y socio, deben ser cambiadas o en el mejor de los casos deben ser mejoradas o de ser necesario crear nuevas actividades de control y monitoreo para la cooperativa

### ***2.7.2. Recomendaciones***

- El personal administrativo debe generar sinergia de todas las actividades que se le encomiendan, permitiendo con ello la aplicación de la auditoría de gestión que generara una evaluación, seguimiento y control sistemático del cumplimiento de las metas y objetivos de la Cooperativa.
- Es necesario que se conozcan los objetivos, misión y visión de la cooperativa para encaminar sus funciones por lo que se recomienda realizar una auditoría de gestión para conocer con claridad las falencias de la cooperativa y poder trabajar en ellas. Para

poder determinar actividades de control primero se necesita saber cuáles son los aspectos que necesitan de un control, es por eso que se recomienda una auditoría de gestión administrativa que nos dé a conocer en qué parte de la administración existen falencias para posteriormente crear o mejora actividades de control.

- Midiendo la gestión de la dirigencia se medirá el cumplimiento de los objetivos en eficacia y eficiencia y sobretodo en la satisfacción puesta en la mentalidad de los clientes de la Cooperativa.

## 2.8. Análisis e Interpretación de los resultados de la investigación de campo

Tabla N° 19

### INTERROGANTES DE CONTROL INTERNO

Descripción	Si	No	N/A	Observación
Tiene una infraestructura adecuada	X			
Existe un control interno dentro de la Cooperativa		x		No cuenta
El personal se capacita constantemente		x		una vez al año
Existe una segregación de funciones		x		
El personal administrativo cumple con los objetivos propuestos		x		no conoce
Existe misión y visión en la Cooperativa	X			Porque no los tienen bien definidos
Existe seguridad en el manejo de los		x		

Fuente: Investigación

Realizado por: Rocío Caluña

## **Análisis e Interpretación**

En relación a la aplicación de campo por la ficha de observación la investigadora llego a determinar que existen algunas debilidades dentro de la Cooperativa, misma que afecta al desarrollo y el desempeño, por lo que no se puede cumplir a cabalidad con las actividades de las funciones de la cooperativas, por lo que va a ir perdiendo competencia con las instituciones financieras.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3. Tema:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA HUACHI CHICO, CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.

#### **3.1. Introducción**

La efectividad, eficiencia y optimización de recursos son los elementos fundamentales para el desarrollo de cualquier tipo de institución pública y privada, siendo necesario establecer que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., se requiere tener herramientas y procedimientos que permitan efectuar evaluaciones al desempeño de todos y cada uno de sus miembros para lograr con la consecución de los objetivos, misión, visión y metas planteadas por la Cooperativa.

La función primordial aplicar la auditoría de gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso en las todas las secciones a fin de que permitan el desarrollo institucional, siendo la clave la efectividad de todos los recursos.

Previo a eso se realizará un estudio sobre el funcionamiento y desempeño del personal así como también el cumplimiento de la visión, misión y objetivos establecidos en su planeación estratégica.

El presente trabajo propone un programa de auditoría de gestión administrativa para evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro las distintas áreas. Este trabajo permitirá a la Cooperativa contar con una herramienta de análisis de la gestión que profundicen las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación.

### **3.2. Identificación de la Empresa**

**Nombre de la Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso Ltda.”

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Huachi Chico.

**Presidenta:** Ana Sailema Hurtado

**Gerente General:** Lcda. Carmen Lligalo

### **3.3. Justificación**

Debido al estudio obtenido la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., se considera elemental aplicar una auditoría de Gestión Administrativa a fin de poder descubrir las deficiencias que tienen las aéreas de la entidad descrita, con esto se planteara las posibles soluciones que ayudará a mejor la gestión administrativa, logrando la administración más eficaz y eficiente; examinando y valorando los métodos, procedimientos y el desempeño de los miembros de la Cooperativa de todas sus aéreas.

Estos factores de evaluación generados por la auditoría de gestión administrativa que se aplica ayudarán a conocer si los recursos son utilizados de manera idónea, mejorar

la accesibilidad a la información, capacitación al personal e interrelación con todos los involucrados.

De acuerdo con ello es necesario indicar que mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa se evaluará la gestión en relación con los objetivos y metas a fin de medir la calidad de los servicios y el impacto que genera sus actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., deberá proyectarse a mejorar y actualizar periódicamente distintas herramientas que servirán para cumplir su planificación estratégica, el manual de procedimientos del personal a fin de que se pueda mejorar el servicio, ágil y la calidad para los usuarios, obteniendo altos niveles de eficacia, eficiencia y optimización de recursos

### **3.4. Objetivos**

#### ***3.4.1. General***

Realizar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., a fin de determinar el alcance objetivos estratégicos, visión y misión de la organización, detectando con ello las posibles falencias de cada una de las secciones adscritas.

#### ***3.4.2. Objetivos Específicos***

- Observar el cumplimiento de las disposiciones, normativas legales y procedimientos impuestos a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., examinando el tipo de control administrativo que aplica la institución en las distintas secciones.
- Determinar el grado de eficiencia y eficacia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., aplicando la metodología de la Auditoría de Gestión para determinar las debilidades del personal.

- Emitir un informe con las debidas recomendaciones de los hallazgos encontrados en la Auditoría de Gestión Administrativa referente a la utilización de los recursos materiales humanos, económicos y tecnológicos.

### **3.5. Diseño de la Propuesta**

Para la presente investigación se contara con la información adecuada para determinar cada una de las falencias existentes en las áreas que conforman la Cooperativa de esta manera llegara establecer las conclusiones y recomendaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. es una institución que da servicio de créditos y ahorro, con el objetivo de apoyar a los sectores micro empresariales, artesanales, agricultores, comerciantes y vivienda, misma que está ubicada en la provincia Tungurahua cantón Ambato, parroquia Huachi Chico, Para la aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa se contará con información de la entidad para el desarrollo del trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., misma que contendrá los tres archivos tales como el archivo de planificación, archivo permanente y archivo de corriente, mediante estos la postulante se ayudará para encontrar las falencias o irregularidades que se presenta en la institución a través de los resultados encontrados se elaborará un informe que contenga conclusiones y recomendaciones, misma que contendrá lo siguiente en su proceso.

- **Archivo de Planificación**

En esta fase se analizará la información obtenida de la etapa anterior y por ende se definirá los objetivos y alcance del trabajo, es por ello que se detallará los procedimientos de auditoría, responsables y fechas en donde se van a cumplir cada una de las actividades establecidas en el plan de trabajo, con el propósito de orientar hacia los objetivos preestablecidos y cumplir a cabalidad con lo planificado.

- **Archivo Permanente**

En esta etapa se obtendrá un conocimiento integral sobre la entidad que va hacer auditada, es decir que se realizará una visita para determinar las condiciones en las que se encuentra la institución, por ende se evaluará la estructura de control interno y se definirá los objetivos y estrategias que se aplicarán en el proceso de la auditoría.

- **Archivo Corriente**

Consiste en aplicar adecuadamente todos los programas elaborados en la etapa de planificación y verificará toda la información recopilada mediante la preparación de papeles de trabajo los mismos que ayudarán al auditor a sustentar las conclusiones y recomendaciones sobre hallazgos evidenciados en la ejecución de la auditoría.

**ARCHIVO  
DE  
PLANIFICACIÓN**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### 3.6. Índice del Archivo de Planificación

<b>NATURALEZA DE TRABAJO:</b>	Auditoría de Gestión Administrativa
<b>CLIENTE:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Huachi Chico
<b>PERÍODO</b>	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

#### PROGRAMA DE TRABAJO

- C/P** Carta de Presentación
- P/T** Propuesta Técnica
- C/C** Carta Compromiso
- C/S** Contrato de Servicio de Auditoría de Gestión
- C/A** Cronograma de Actividades
- M/A** Marcas de Auditoría
- S/A** Siglas de Auditoría
- M/P** Memorándum de Planificación

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.6.1. Carta de Presentación.***

Ambato, 19 de Mayo de 2014

Señora

Lcda. Carmen Lligalo

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA.**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de parte de la Sra. Roció Caluña , egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante el presente pongo en conocimiento la propuesta técnica de la Auditoría de Gestión Administrativa que se va aplicar a la Cooperativa que usted maneja, por consiguiente adjunto la respectiva documentación,

Por la atención y trámite que se dé a la presente, reitero mi sincero agradecimiento.

Atentamente

.....

Roció Caluña

**Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014**

**Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.6.2. Propuesta Técnica***

Señora

Lcda. Carmen Lligalo

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA.**

Presente.-

De mi consideración.-

Yo, Nancy Roció Caluña Sisa con número de cedula 1804813614, egresada de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, carrera de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, me dirijo a usted con el fin de darle a conocer la propuesta de Servicio que consiste en: Realizar una Auditoria de Gestión Administrativa a su institución, por ello, solicito a usted de la manera más especial se digne a autorizar la realización de dicha Auditoria, ya que es un requisito indispensable para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**NATURALEZA DEL ESTUDIO:** Auditoría de Gestión Administrativa.

**ALCANCE:** Aplicación de una Auditoria de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la Parroquia San Alfonso, periodo correspondiente entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROPUESTA DE TÉCNICA**

**ANTECEDENTES:**

Nancy Roció Caluña Sisa egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi quien va a desarrollar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., ubicada en el Cantón Ambato previo a la obtención del Título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

**OBJETIVOS:**

- Aplicar una Auditoría de Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., misma que permita diagnosticar la situación actual de la institución.
- Determinar las deficiencias y amenazas de la Cooperativa con el propósito de corregir a tiempo los errores, para que no se sigan ocasionando dentro de la entidad.
- Establecer un programa de Auditoría que ayude a cumplir con los objetivos de la Auditoría que se desarrollará en la entidad.
- Emitir un informe con los hallazgos encontrados al momento de realizar la Auditoría mediante conclusiones y recomendaciones.

**ESTRATEGIAS:**

- Recopilar información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**PROPUESTA DE TÉCNICA**

- Visitas periódicas a la Institución, para observar el desempeño del personal.
- Elaborar un cronograma de actividades, mismo que ayudarán a realizar el trabajo de la mejor manera.
- Proponer elementos importantes que faltan en la Cooperativa.
- Aplicar procedimientos de auditoría.
- Utilizar instrumentos de investigación.

**JUSTIFICACIÓN:**

La Auditoría de Gestión Administrativa ayudará a la Cooperativa a diagnosticar los factores internos como externos y por ende al personal que labora, mismos que permitirán cumplir con los objetivos institucionales.

A través de la Auditoría se elaborara la misión y visión de la entidad ya que estos elementos son de gran importancia dentro de la misma.

**ACCIÓN:** Aplicación de encuestas, entrevistas y fichas de observación al personal en el área administrativa que conforman la Cooperativa.

**RECURSOS:**

**Recursos Humanos.-** El recurso humano dentro de la investigación es muy importante ya que ayudará al desarrollo de la auditoría que se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROPUESTA DE TÉCNICA**

**Recurso financiero.-** El desarrollo de la Auditoría de Gestión Administrativa no tendrá ningún costo para la Cooperativa ya que la postulante va a desarrollar un trabajo investigativo dentro de la institución, mismo que es requisito indispensable para la obtención del Título.

**Resultados esperados:** Con la aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa en la Cooperativa se pretende elaborar un informe que contenga conclusiones y recomendaciones sobre los procedimientos administrativos que aplican al momento de utilizar los recursos tanto humano como financiero, mediante esto ayudará a la cooperativa a mejorar las actividades.

**Información:**

Para el desarrollo del trabajo la Cooperativa facilitó la siguiente documentación:

La reseña histórica, estatutos, la Ley de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

De ante mano agradezco la atención e importancia prestada a la presente y la aceptación de los servicios ofertados para su institución.

Muy atentamente,

Srta. Nancy Rocío Caluña Sisa

Egresada

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.6.3. Carta Compromiso***

Ambato, 01abril de 2014

Señores:

Consejo de Administración

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO” LTDA.

Presente.-

Reciba un cordial saludo y a la vez extendiendo mis deseo de éxito y consideración para su institución.

En motivo del presente, es poner en conocimiento del Consejo de Administración, la Auditoria de Gestión Administrativa que se llevará a cabo en las instalaciones de la Cooperativa San Alfonso, en el período de enero de 2013 a diciembre del 2013, la misma que se realizará en el transcurso de 80 días laborales desde la firma del compromiso, este plazo de tiempo puede estar sujeto a modificaciones previo acuerdo entre ambas partes involucradas.

Las obligaciones de la Auditoría de Gestión Administrativa, incluye el análisis exhaustivo de todo lo que concierne a la Auditoria de Gestión Administrativa, es decir que se medirá la eficacia, eficiencia, economía y cumplimiento del manual de funciones de todas las secciones que conforman la Cooperativa San Alfonso Ltda., también se dará el seguimiento y evaluación respectivo de las recomendaciones dadas a la Gerencia para que estas sean implantadas de acuerdo al cronograma planteado.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

En cuanto tiene que ver con el costo de la Auditoria de Gestión Administrativa que se realizará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., puesto la voluntad de permitirme formar parte de la institución la presente Auditoría no tendrá costo alguno.

Atentamente,

Roció Caluña

Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad Técnica de Cotopaxi

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.6.4. Contrato de Servicios***

En la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua con fecha 6 de Junio del 2014, se celebra entre Lcda. Carmen Lligalo en su carácter de GERENTE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” San Alfonso ” Ltda., que en adelante se denominará CONTRATANTE y por otra parte la Sra. Rocío Caluña con CI. 1804813614 que se denominara AUDITORA; el presente contrato de servicio cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican a continuación en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** Por el presente la AUDITORA se compromete a realizar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso ” Ltda. Para mejorar las actividades que desarrolla la Institución, misma que permitirá emitir un informe con conclusiones y recomendaciones.

**SEGUNDA.-** El presente contrato es servicio lícito y personal que se aplicará en la Cooperativa San Alfonso Ltda.

**TERCERA.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito” San Alfonso ” Ltda., deberá poner a disposición de la AUDITORA la información, documentos y registros que este le solicite.

**CUARTA.-** Para la ejecución de la Auditoría se estima un tiempo de ochenta días laborables desde la firma del contrato.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**QUINTA.-** La Auditora realizará informes parciales sobre el trabajo que desarrollará durante la Auditoría si lo requiere la parte contratada.

**SEXTA.-** La Auditora se compromete a no divulgar la información del contratante por medio de conferencias, previa autorización del mismo, ya que la documentación es propiedad del contratante.

Los contratantes firman como constancia.

CONTRATANTE  
**COOPERATIVA SAN ALFONSO**

Lcda. Carmen Lligalo

CONTRATADA  
**EGRESADA**

Nancy Roció Caluña Sisa

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.6.5. Cronograma de Actividades**

**Identificación:** Auditoría de Gestión Administrativa

**Responsable:** Nancy Roció Caluña Sisa

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

**Tabla N° 20**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO” LTDA.																		
ENERO – DICIEMBRE 2013																		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																		
Auditoría de Gestión Administrativa																		
N°	Actividad	Responsable	Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita Preliminar	NRCS	X	X														
2	Archivo permanente	NRCS			X	X	X											
3	Memorando de planificación	NRCS					X											
4	Análisis FODA	NRCS						X										
5	Cronograma de trabajo	NRCS						X										
6	Programa de trabajo del componente	NRCS						X										
7	Evaluación del componente en general	NRCS							X		X							
8	Evaluación del control interno por componente	NRCS										X						
9	Aplicación de indicadores de gestión administrativa	NRCS											X					
10	Elaboración de hojas de hallazgos	NRCS												X				
11	Redacción del informe final borrado	NRCS													X	X	X	
12	Presentación del informe	NRCS																X

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.6.6. Marcas de Auditoría**

**Tabla N° 21**

**MARCAS DE AUDITORIA**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
$\Sigma$	Sumado
$\checkmark$	Revisado
^	Verificado con documentos fuente
*	Hallazgo
$\checkmark$	Comprobación
Ø	Incumplimiento de las normas, reglamentos y planificación
€	Sustentado con evidencia
Û	Comprobación de prueba física
O	Verificación de jefe de grupo
>	Verificación del supervisor
n/e	Notas explicativas
X	Aplica
¥	Calculo
≠	Analizado

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.6.7. Siglas de Auditoría***

**Tabla N° 22**

**SIGLAS**

<b>SIGLAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CSNR</b>	<b>Caluña Sisa Nancy Roció</b>
<b>ZZMA</b>	<b>Zambrano Zambrano Miguel Ángel</b>

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### ***3.6.8. Memorándum de Planificación***

#### **Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., reconocida por el Ministerio de Bienestar Social a través de la Subdirección Regional de Cooperativas Central con sede en la ciudad de Ambato el 30 de septiembre del año 2002, a partir de esa fecha la cooperativa se ha desenvuelto haciendo énfasis en el ámbito financiero y en los servicios ofertados por la misma, en el año 2006 la cooperativa es intervenida en una auditoría financiera y desde entonces no se ha realizado ningún otro tipo de auditorías.

#### **Alcance**

La Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., cubrirá en forma detallada los procesos ejecutados en las áreas de los departamentos Administrativo, Crédito, Cobranzas y Operaciones, en el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013.

#### **Asesoría Legal**

Ing. Zambrano Zambrano Miguel Ángel

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

#### **Naturaleza**

La Auditoría de Gestión Administrativa será realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., a las secciones funcionales de la misma de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Objetivos**

Medir el nivel de logro de los objetivos y metas, el cumplimiento de políticas internas de la cooperativa, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

Realizar un examen minucioso de la gestión de la cooperativa, con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación a las metas previstas.

Emitir un informe sobre la situación global de la cooperativa y la situación de la dirección superior, que sirve para una toma de decisiones.

**Estrategias**

Realizar el trabajo de Auditoria mediante una visita previa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda.

Identificar los principales objetivos y metas que ha establecido y persigue la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., para evaluar su respectivo cumplimiento.

Determinar horas de intervención en las que se pueda palpar el desempeño de cada servidor o empleado.

**Recursos Materiales**

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

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ARCHIVO PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Recursos Financieros**

- Pasajes, Viáticos
- Imprevistos
- Copias

**Visitas**

Las visitas se realizarán periódicamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., ya que se requerirá información en cualquier momento, misma que ayudará a la investigadora al desarrollo de la Auditoría.

**Tiempo estimado**

El tiempo que la investigadora ha estimado necesario es de ochenta días laborables.

**Elaborado por:** CSNR.    **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA    **Fecha:** 12-06-2014

# **ARCHIVO PERMANENTE**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### **3.7. Índice del Archivo Permanente**

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoría de Gestión Administrativa.

**CLIENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

**DIRECCIÓN:** Huachi Chico

**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

#### **PROGRAMA DE TRABAJO**

- P/A** Programa de Auditoría
- O/C** Objetivos de la Cooperativa
- A/C** Acta de Constitución
- E/C** Estatuto social de la Cooperativa
- N/P** Nómina del Personal
- O/E** Organigrama Estructural
- N/S** Nómina de Socios
- F/C** Financiamiento y Servicios de la Cooperativa

**Elaborado por:** CSNR.    **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA    **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.7.1. Programa de Auditoría**

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso Ltda.”

**Objetivo:** Acceder a la información que está relacionada la Cooperativa de manera que ayude analizar el desempeño del personal de la institución.

**Tabla N° 23**

N°	PROCEDIMIENTO	REF./P/T	FECHA	RESPONSABLE
1	Solicitar los objetivos de la institución	O/C	26-06-14	C.S.N.R
2	Solicitar el acta de constitución	A/C	26-06-14	C.S.N.R
3	Extracto del Estatuto de la Cooperativa	E/C	26-06-14	C.S.N.R
4	Solicitar el Organigrama Estructural	O/E	26-06-14	C.S.N.R
5	Requerir un listado de los socios de la institución	N/P	26-06-14	C.S.N.R
5	Conocer el financiamiento de la Cooperativa	F/C	26-06-14	C.S.N.R

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.7.2. Objetivos de la Organización***

- Promover el bienestar social y la cooperación económica de sus socios.
- Recibir los aportes, cuotas sociales y depósitos en moneda nacional
- Otorgar créditos destinados preferentemente a inversiones productivas de comercialización y mejoramiento de las actividades agrícolas, artesanales, agro artesanales y agro industriales.
- Otorgar créditos para el mejoramiento o para adquisición de viviendas.
- Incentivar el ahorro como mecanismo de desarrollo personal y familiar.
- Proporcionar a sus asociados una adecuada educación cooperativista para su desarrollo cultural, económico y social.
- Obtener fuentes de financiamiento internos y externos para el crecimiento de la Institución.
- Establecer nexos dentro y fuera del país, como entidades similares en beneficio de la Cooperativa.
- Fomentar la solidaridad entre sus asociados.
- La Cooperativa no podrá realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.
- En general realizar todo tipo de operaciones autorizadas por la Ley de Cooperativa, su Reglamento General y el presente Estatuto.

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.7.3. Acta de Constitución***

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA.**

En el cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico, en la Av. Atahualpa y Gonzalo Zaldumbide.; siendo las 14:00 del día 17 de septiembre de 2000, previa convocatoria, de los interesados señores: la Señora María Pilamunga, Lcda. Carmen Lligalo con la finalidad de constituir una organización que permita desarrollar el proceso financiero, captar ahorros, el objetivo de este proyecto “ es apoyar a los sectores micro empresariales, artesanales, agricultores, comerciantes y vivienda sobre todo para mejorar las condiciones socio - económicas, y de vivienda, por no tener el apoyo necesario y no existir políticas de Estado del Gobierno Nacional queda como alternativa la autogestión; para lo cual se ha convocado y se encuentran presentes en esta Asamblea las siguientes personas: Agustina Yucailla, Rosario Uñog, Gloria Velastegui, Transito Baltazar, María Baltazar, María Pilamunga, Myriam Yucailla, Margarita Barrionuevo, Narcisa Yucailla, Manuela Yucailla, Filomena Zurita, Juana Chalan, Dolores Pilamunga, Rosa Tahuada, Mercedes Zurita, Nelly Freire, Bélgica Aponte, María Galarza, María Chalan, María Uñog, Elevación Baltazar, María Charco. En este acto de gran significancia para la vida de los asistentes toma la palabra la señora Mercedes Zurita, quien explica detalladamente el motivo de la convocatoria ya que es necesario formalizar legalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que nos proponemos, solicita la palabra la señora Martha Pilamunga, socia activa manifestante quien hace una amplia exposición de los beneficiarios y ventajas de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, la cual estaría cubriendo las necesidades para los

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

sectores micro empresariales, artesanales, agricultores y comerciantes, mejorando la condición de vida de los mismos , toma la palabra la señora Myriam Yucailla, quien solicita que se nombre un director de Asamblea y un secretario ad- hoc; los asambleístas en forma mayoritaria solicitan que como directora de asamblea actué la señora Mercedes Zurita y como secretaria ad- hoc la señora Agustina Yucailla quienes toman posesión de sus cargos y proceden a elaborar el siguiente orden del día:

1. Selección del nombre de la Organización.
2. Elección de la directiva provisional
3. Primera lectura y aprobación del Estatuto
4. Asuntos varios.

**1.- Selección del nombre De la Organización.-** El Director de Asamblea manifiesta que como existe consenso en constituir una Pre cooperativa de Ahorro y Crédito, debemos completar la razón social que tendrá nuestra naciente Cooperativa, complementado el ámbito de acción para que cubra las necesidades como crédito, impulse la micro empresa y hasta apoye en la consecución de viviendas para los asociados.

La señora Dolores Pilamunga, mociona que se llame Pre cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso, esta moción es apoyada por la señora María Galarza Moyolema Elevación Baltazar, el Director de la Asamblea eleva a votación la moción y esta tiene el voto inánime de los asambleístas; en consecución la razón social será:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**2.- Elección de la directiva provisional.-** El Director de Asamblea pone en consideración de los asistentes para que se elijan como directiva provisional cinco dignidades, a la vez que designa como escrutador la señora: María Baltazar, el Secretario Ad-Hoc, va anotando en el pápelo grafo los nombres de los candidatos y se van escrutando, al finalizar queda constituida la directiva provisional de la siguiente manera:

Acto seguido participa la señora, Bélgica Aponte, quien toma el juramento de Ley, intervienen como emotivas palabras haciendo hincapié que la única forma de salir de la postración y estancamiento en el que está la mayor parte del pueblo ecuatoriano, será con la autogestión en la producción, generando ahorro y mejorando las condiciones de vida de la población, tenemos por delante el reto con la PRE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO” LTDA. Toma el juramento de rigor y quedan legalmente posesionados.

**3.- Primera lectura y aprobación del Estatuto.-** El Director de Asamblea solicita al Secretario Ad\_ hoc, para que de lectura al proyecto de estatutos que previamente ha sido elaborado por los señores por las señoras: Filomena Zurita, Juana Chalan, Dolores Pilamunga, Rosa Tahuada, Mercedes Zurita, Nelly Freire, Bélgica Aponte, María Galarza, María Chalan, María Uñog, Elevación Baltazar, María Charco, Dr. Walter Freire en calidad de asesor.

Se dio lectura todo el contenido del proyecto de Estatuto, al finalizar se reparten ejemplares a los asambleístas con la finalidad que a la próxima asamblea traigan inquietudes o alcances para mejorar el Estatuto.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**4.- Asuntos varios.-** En asuntos varios interviene la Señora Dolores Pilamunga, quien hace una amplia explicación dando a conocer el gran apoyo moral, técnico con el que nos está apoyando el Dr. Walter Palate como testimonio de nuestra gratitud mociona que se le nombre asesor jurídico, los asambleístas brindan un caluroso aplauso. El Director de asamblea solicita a los socios que firmen la lista de socios fundadores del acta de constitución a la vez que convoca para la segunda asamblea a efectuarse el 17 de octubre del 2000.

Habiéndose tratado todo el orden del día, agradece la participación, siendo las 15:15 declara clausurada la asamblea.

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.7.4. Extracto del Estatuto***

**ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**

**TITULO I**

**CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, RESPONSABILIDADES, DURACIÓN Y FINES**

**Art. 1.-** Constituyese la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”** que se registrá por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y los Reglamentos Internos que se expandirán posteriormente y demás Leyes que le fueren aplicables. El dominio de la Pre cooperativa es en la Parroquia San Alfonso del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, País Ecuador.

**Art. 2.-** La **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”** es De Responsabilidad Limitada, y, por tanto compromete únicamente el Capital aportado por los socios fundadores a la Cooperativa.

**Art. 3.-** La duración de la Pre cooperativa será indefinida. Sin embargo podrá disolverse o liquidarse de acuerdo con lo que al respecto especifique la Ley de Cooperativas, su Reglamento General o este Estatuto

**A continuación se tratará los siguientes:**

**II DE LOS PRINCIPIOS**

**III DE LOS SOCIOS**

De la Calidad de los Socios

De los Derechos y Obligaciones de los Socios

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

De la Pérdida de la Calidad de Socio

De la Exclusión y Explosión

Del Procedimiento

**IV DE LOS ÓRGANOS DE LA COOPERATIVA Y SU  
ADMINISTRACIÓN**

De los Órganos de las Cooperativa

De la Asamblea General

De Consejo de Administración

Del Presidente

Del Consejo de Vigilancia

Del Gerente

Del Secretario

De las Comisiones

**V DEL RÉGIMEN ECONÓMICO**

Del Capital

De los Depósitos

De los Préstamos

De los Excedentes y Reservas

De los Balances

De las Prohibiciones y Reglas Electorales

Disolución y Liquidación

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

De las Prohibiciones y Reglas Electorales

Disolución y Liquidación

De los Depósitos De los Préstamos

De los Excedentes y Reservas

De los Balances

De las Prohibiciones y Reglas Electorales

Disolución y Liquidación

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PLANIFICACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.7.5. Nómina del Personal**

**Tabla N° 24**

Cargo	Empleados
Consejo Administrativo	1
Gerente General	1
Coordinador Administrativo	2
Contador General	1
Asistente Contable	1
Coordinador de Talento H	1
Asesor de Crédito y Cobranza	2
Oficial de Crédito	2
Asistente de Crédito	2
Auxiliar de Crédito	3
Coordinador Operativa	1
Asesor de Inversiones	1
Recibidor - Pagador	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

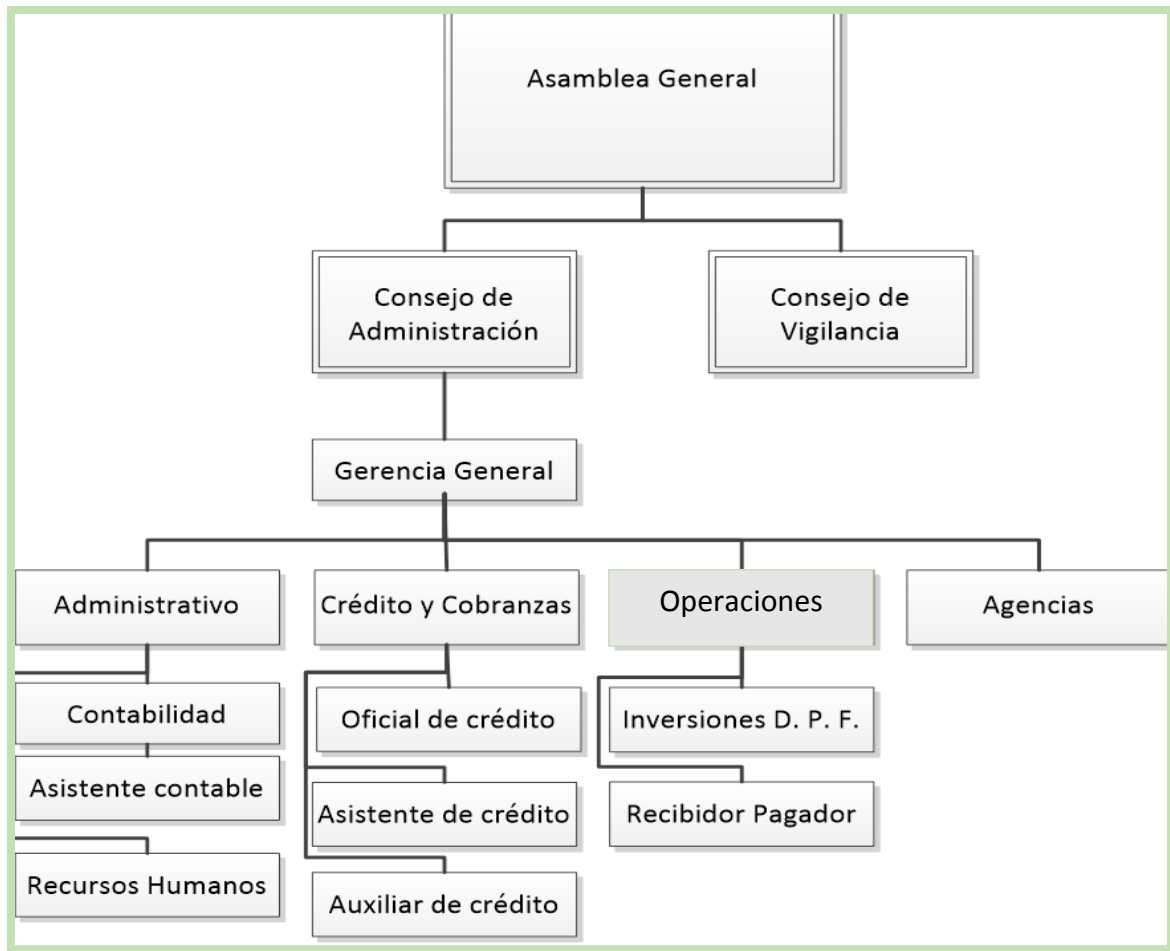
Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.7.6. Organigrama Estructural**

**Gráfico N° 17**



**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014  
**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO PERMANENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.7.7. Nómina de los Socios**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÉDULA</b>
1.- PANDASHINA MALIZA MARIA JOSEFINA	180256713-9
2.- MASABANDA MASABANDA MARIA CARMEN	180232364-0
3.- ZURITA IPIALES FANNY CELINDA	180154910-4
4.- YUCAILLA YUCAILLA NARCISA	180310094-8
5.- BARRIONUEVO APONTE LIDA MARGARITA	180182013-3
6.- ZURITA ALDAS MARIA ERNESTINA	180255177-8
7.- APONTE TABOADA LILIA MARGOTH	180280103-3
8.- LLIGALO UÑOG MARIA CARMEN	180246850-2
9.- YUCAILLA MASABANDA MARIA MANUELA	180314762-6
10. YUCAILLA LLAMBO MARIA TRANCITO	180130286-8
11.- TAHUADA FREIRE HILDA SERAFINA	180060663-2
12.- LLIGALO UÑOG ROSA EDELMIRA	1802756716
13.- TAHUADA FREIRE ROSA GUILLERMINA	180070725-7
14.- FREIRE TABOADA NELLY DEL ROCIO	180203416-3
15.- ZURITA ALDAS MERCEDS CUMANDA	180321049-9
16.- YUCAILLA BALTAZAR MARIA ROSA	180180039-0
17.- ZURITA IPIALES ISABEL FILOMENA	180209073-6
18.- ESPIN LLAMBO MARIA SERAFINA	180365702-0
19.- MAZABANDA BALTAZAR MARIA DIOCELINA	180311011-1
20.- CHALAN SISA MARIA JUANA	180124195-9
21.- YUCAILLA YUCAILLA MARIA AGUSTINA	180179186-2
22.- YUCAILLA YUCAILLA MYRIAN DEL ROCIO	180289564-7
23.- UÑOG QUINATO ROSA MARIA	180080802-2
24.- ROMERO BALTAZAR MARIA TRANCITO	180213433-5
25.- APONTE TABOADA BELGICA MARLENE	180167366-4
26.- FREIRE VALENCIA GLORIA HEMERITA	180311144-0
27.- YUCAILLA BALTAZAR MARIA AGUSTINA	180252136-7
28.- CHARCO BALTAZAR MARIA ROSA	180362313-9
29.- BALTAZAR GUALLCO ELEVACION PETRONA	180254592-9
30.- SIZALEMA CHALAN MARIA TRANCITO	180248294-1
31.- BALTAZAR GUASHCO ROSA MARIA	180140608-1
32.- TAZMA YUCAILLA MARIA ROSA	180245784-4
33.- UÑOG QUISINTUÑA MARIA ROSARIO	180075131-3
34.- VELASTEGUI IPIALES GLORIA ISABEL	180269825-6
35.- BALTAZAR MARCALLA MARIA TRANSITO	180172022-6
36.- BALTAZAR MASABANDA MARIA CARMEN	180170215-8
37.- GALARZA YUCAILLA MARIA ROSARIO	180214296-6
38.- PILAMUNGA UÑOG MARIA DOLORES	180153698-6
39.- PILAMUNGA ROMERO MARTHA MARGARITA	180275495-6

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.7.8. *Financiamiento de la cooperativa***

**Tabla N° 25**

DESCRIPCIÓN	MONTO
<b>CERTIFICACIONES DE APORTACIONES</b>	39000
<b>CUOTA IRREMBOLSABLE</b>	1950
<b>CUOTA GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	1950
<b>APORTACIÓN DE AHORRO DE LOS SOCIOS</b>	15600
<b>TOTAL</b>	<b>58500</b>

Elaborado por: **CSNR**. Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA**. Fecha: **12-06-2014**

# **ARCHIVO CORRIENTE**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8. Índice del archivo corriente.**

**NATURALEZA DE TRABAJO:** Auditoría de Gestión Administrativa

**CLIENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

**DIRECCIÓN:** Huachi Chico

**PERÍODO** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

**PROGRAMA DE TRABAJO**

P/A	Programa de Auditoría
C/C.I	Cuestionarios de Control Interno
M/PR	Matriz de Ponderación
E/RC	Evaluación del Riesgo y Confianza
H/H	Hoja de Hallazgo
A/IG	Aplicación de Indicadores de Gestión
HP/PE	Hoja propuesta de un plan estratégico
I/F	Informe Final
C/R	Conclusiones y Recomendaciones

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8.1. Programa de Auditoría**

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso Ltda.”

**Objetivo:** Obtener Información que sustente el trabajo de auditoría a fin de emitir una opinión en el informe.

**Tabla N° 26**

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref.</b>	<b>Elab por:</b>	<b>Fecha</b>
1	Evaluación de sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionarios.	C.C.I.	CSNR	24/07/2014
	Administración			
	Crédito y Cobranzas			
	Operaciones			
2	Matriz de ponderación de riesgo	M.P.	CSNR	25/07/2014
3	Evaluación del Riesgo y Confianza	E.RC	CSNR	25/07/2014
4	Hoja de Hallazgos	H.H.	CSNR	25/07/2014
5	Aplicación de Indicadores de Gestión	A.IG	CSNR	25/07/2014
6	Plan de Seguimiento	P.S.	CSNR	28/07/2014
7	Presentación del Informe Final	I.F.	CSNR	28/07/2014
8	Conclusiones y Recomendaciones	C.R.	CSNR	28/07/2014

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8.2. Cuestionario de Control Interno**

**Objetivo:** Obtener información adecuada y oportuna del personal en cuanto al proceso administrativo de la entidad

**Tabla N° 27**

N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿Los fines y las actividades principales que efectúa la entidad están acorde con la misión y visión que esta persigue?	x			
2	En la entidad se encuentra definido con claridad Misión Visión Objetivos Metas	X X X X			
3	¿Se cumple con las políticas planteadas en la cooperativa de forma inmediata y eficiente?		x		No tiene conocimiento claro de las políticas y menos del cumplimiento
4	¿La información que se obtiene de las actividades de la cooperativa es presentada justo a tiempo?	X			
5	¿Todas las actividades que se realizan en la cooperativa son supervisadas?	X			
6	¿Existe una adecuada coordinación de actividades dentro de la entidad?		x		Existen reprocesos y desorganización en actividades
7	¿El sistema de información y comunicación que existe en la entidad es oportuno?			x	
8	¿En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X			
9	¿La información que presenta la cooperativa facilita la toma de decisiones?	X			
10	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión administrativa para medir sus resultados y evaluarlos?		x		La cooperativa si cuenta con indicadores, más algunos de ellos no han sido aplicados

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Cuestionario de Control Interno de las actividades de cajera, asesor y créditos**

**Tabla N° 28**

N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿Se capacita al personal de acuerdo a las actualizaciones tecnológicas referentes al desarrollo de sus funciones?			X	Las capacitaciones no toman en cuenta las capacidades individuales del personal
2	¿Existe un control sobre las funciones y procesos de la sección de Crédito y Cobranzas?	X			
3	¿Se actualiza la información de los socios a fin de evitar errores?	X			
4	¿Cuenta con todos los materiales para efectuar sus actividades?	X			
5	¿Existen políticas establecidas para esta área en la cooperativa?	X			
6	¿Existe rotación del personal?		X		No existe rotación del personal, pero la estabilidad del personal no es prolongada
7	¿Se realizan supervisiones sorpresivas?	X			
8	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo?	X			
9	¿Se mantiene un respaldo en el archivo de la oficina con los documentos de cada trámite?	X			
10	¿Existe parámetros para evaluar los resultados?	X			

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Cuestionario de Control Interno**

**Objetivo:** Conocer si existe consistencia en la aplicación de las normas y políticas establecidas para esta sección.

**Tabla N° 29**

N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		Si	No	N/A	
1	¿El departamento cuenta con un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro?			x	
2	¿Se han establecido de manera clara y eficiente todas las funciones de los trabajadores?	x			El manual de funciones no ha sido socializado
3	¿Existe una persona que se encarga directamente de gestionar recursos económicos para la Cooperativa de manera oportuna?	x			
4	¿Cumple con fechas establecidas para la entrega de balances?	x			
5	¿Recibe la información necesaria procedente de todos los departamentos para su anotación en los estados financieros?	x			
6	¿Todos los apuntes contables proceden de documentación soportada, aprobada y firmada por la dirección a la que corresponde la transacción?		X		
7	¿La documentación de soporte de los apuntes contables existe y está debidamente archivada?	x			
8	¿Se comprueba que los gastos realizados en los estados financieros correspondan al periodo en el que se contabilizan?	x			
9	¿La documentación que soporta el registro del gasto, esta girada a nombre de la Cooperativa?	x			
10	¿Se realiza un seguimiento de control y gestión de deudores o acreedores?	x			

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8.3. Matriz de ponderación del riesgo de la sección de Administración**

**Tabla N° 30**

N°	Componente	Ponderación	Calificación	Riesgo
1	¿Los fines y las actividades principales que efectúa la entidad están acorde con la misión y visión que esta persigue?	10	8	Bajo
2	En la entidad se encuentra definido con claridad Misión Visión Objetivos Metas	10	9	Bajo Bajo Bajo Bajo
3	¿Se cumple con las políticas planeadas en la cooperativa de forma inmediata y eficiente?	10	8	Bajo
4	¿La información que se obtiene de las actividades de la cooperativa es presentada justo a tiempo?	10	8	Bajo
5	¿Todas las actividades que se realizan en la cooperativa son supervisadas?	10	9	Bajo
6	¿Existe una adecuada coordinación de actividades dentro de la entidad?	10	7	Bajo
7	¿El sistema de información y comunicación que existe en la entidad es oportuno?	10	8	Bajo
8	¿En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	10	10	Bajo
9	¿La información que presenta la cooperativa facilita la toma de decisiones?	10	10	Bajo
10	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión administrativa para medir sus resultados y evaluarlos?	10	8	Bajo
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA. Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8.4. Evaluación del Riesgo y Confianza**

**Tabla N° 31**

**CP:** Confianza Ponderada  
**CT:** Calificación Total  
**PT:** Ponderación Total

NR= 100-NC
NR= 100-85
NR= 15%

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{85 * 100}{100}$$

= 85% Confianza Ponderada

<b>Confianza</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>
	5% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
<b>Riesgo</b>	<b>Alta</b>	<b>Medio</b>	<b>Baja</b>

**Conclusión:**

Determinado el nivel de confianza de la sección administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., luego de aplicar los cálculos respectivos se obtiene un resultado de 85%, lo que significa que el nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, es por ello que se deduce que el Control Interno existente en la entidad es confiable y la probabilidad de que existan errores es remota, determinado así que no tienen factores de riesgo que afecten significativamente al cumplimiento de sus objetivos.

<b>Elaborado por:</b> CSNR.	<b>Fecha:</b> 03-06-2014
<b>Revisado por:</b> ZZMA	<b>Fecha:</b> 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Matriz de ponderación del riesgo de la sección de Crédito y Cobranzas**

**Tabla N° 32**

<b>N°</b>	<b>Componente</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Riesgo</b>
1	¿Se capacita al personal de acuerdo a las actualizaciones tecnológicas referentes al desarrollo de sus funciones?	10	7	Bajo
2	¿Existe un control sobre las funciones y procesos de este departamento?	10	8	Bajo
3	¿Se actualiza la información de los socios a fin de evitar errores?	10	9	Bajo
4	¿Cuenta con todos los materiales para efectuar sus actividades?	10	10	Bajo
5	¿Existen políticas establecidas para esta área en la cooperativa?	10	10	Bajo
6	¿Existe rotación del personal?	10	7	Bajo
7	¿Se realizan supervisiones sorpresivas?	10	7	Bajo
8	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo?	10	7	Bajo
9	¿Se mantiene un respaldo en el archivo de la oficina con los documentos de cada trámite?	10	9	Bajo
10	¿Existe parámetros para evaluar los resultados?	10	10	Bajo
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 33**

**Evaluación del Riesgo y Confianza**

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

NR= 100-NC

NR= 100-84

NR= 16%

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{84 * 100}{100} = 84\% \text{ Confianza Ponderada}$$

Confianza	Baja	Moderada	Alta
	5% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
Riesgo	Alta	Medio	Baja

**Conclusión.**

Determinado el nivel de confianza de la sección de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., luego de aplicar los cálculos respectivos se obtiene un resultado de 84%, lo que significa que el nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, es por ello que se deduce que el Control Interno existente en la entidad es confiable y la probabilidad de que existan errores es remota, determinado así que no tienen factores de riesgo que afecten significativamente al cumplimiento de sus objetivos

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**Tabla N° 34**

N°	Componente	Ponderación	Calificación	Riesgo
1	¿El departamento cuenta con un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro?	10	7	Bajo
2	¿Se han establecido de manera clara y eficiente todas las funciones de los trabajadores?	10	9	Bajo
3	¿Existe una persona que se encarga directamente de gestionar recursos económicos para la Cooperativa de manera oportuna?	10	7	Bajo
4	¿Cumple con fechas establecidas para la entrega de balances?	10	10	Bajo
5	¿Recibe la información necesaria procedente de todos los departamentos para su anotación en los estados financieros?	10	8	Bajo
6	¿Todos los apuntes contables proceden de documentación soportada, aprobada y firmada por la dirección a la que corresponde la transacción?	10	9	Bajo
7	¿La documentación de soporte de los apuntes contables existe y está debidamente archivada?	10	8	Bajo
8	¿Se comprueba que los gastos realizados en los estados financieros correspondan al periodo en el que se contabilizan?	10	7	Bajo
9	¿La documentación que soporta el registro del gasto, esta girada a nombre de la Cooperativa?	10	8	Bajo
10	¿Se realiza un seguimiento de control y gestión de deudores o acreedores?	10	10	Bajo
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA. Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 35**

**Evaluación del Riesgo y Confianza**

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{83 * 100}{100} = 83\% \text{ Confianza Ponderada}$$

NR= 100-NC  
 NR= 100-83  
 NR= 17%

<b>Confianza</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>
	5% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
<b>Riesgo</b>	<b>Alta</b>	<b>Medio</b>	<b>Baja</b>

**Conclusión.**

Determinado el nivel de confianza de la sección de Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., luego de aplicar los cálculos respectivos se obtiene un resultado de 83%, lo que significa que el nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, es por ello que se deduce que el Control Interno existente en la entidad es confiable y la probabilidad de que existan errores es remota, determinado así que no tienen factores de riesgo que afecten significativamente al cumplimiento de sus objetivos.

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014  
**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

H/H  
1/5

**3.8.5. Hoja Hallazgo**

**Tabla N° 36**

<b>Ref.</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<b>H.H.</b> <b>1/5</b>	Los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., no se cumplen en su totalidad	Existe una planificación estratégica en donde se especifican los objetivos que persigue la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.	Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados.	Desconocimiento de: misión, visión, objetivos, metas que persigue la cooperativa.	No existe espacios de comunicación entre empleados y directivos, la planificación estratégica no se ha socializado.	La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados para fomentar la comunicación entre el personal y verificar periódicamente.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 37**

Ref.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
H.H. 2/5	Las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., no se cumplen en su totalidad	Existe una planificación estratégica en donde se especifican las metas que persigue la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.	Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados.	Desconocimiento de: misión, visión, objetivos, metas que persigue la cooperativa.	No existe espacios de comunicación entre empleados y directivos, la planificación estratégica no se ha socializado.	La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados, fomentar la comunicación entre el personal y verificar periódicamente el cumplimiento de las metas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

H/H  
3/5

**Tabla N° 38**

<b>Ref.</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
H.H. 3/5	Las políticas establecidas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., no se cumplen en su su gran mayoría.	Existe una planificación estratégica en donde se especifican las políticas establecidas que tiene la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.	Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados, Falta de control a la hora de ejecutar las funciones.	Desconocimiento de las políticas establecidas que tiene la cooperativa, desorganización de funciones de la cooperativa, problemas en el ambiente de trabajo.	No se conocen las políticas establecidas en la cooperativa, no se ha socializado la planificación estratégica, se crean disfunciones o problemas en la ejecución de actividades.	La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados, motivar a la aplicación de las políticas establecidas y verificar su cumplimiento

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 39**

<b>Ref.</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
H.H. 4/5	Las capacitaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., no se imparten a la totalidad de empleados.	Inexistencia de un plan de capacitaciones que identifique las necesidades grupales he individuales de capacitación del personal de la cooperativa.	Despreocupación de los directivos en cuanto a la explotación y desarrollo de las capacidades del personal.	Desconocimiento de nuevas técnicas para el desarrollo de funciones de acuerdo al cargo, bajo rendimiento de funcionarios con relación a otras cooperativas.	No se ha realizado una identificación de las necesidades grupales he individuales el los empleados de la cooperativa, inexistencia de una planificación.	La dirección debe determinar tiempo para evaluar las capacidades individuales y grupales de los empleados, con ello desarrollar un plan de capacitaciones que incrementen las capacidades.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

H/H  
5/5

**Tabla N° 40**

<b>Ref.</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<b>H.H.</b> <b>5/5</b>	Del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., una gran mayoría no cuenta con estudios superiores.	Existe un manual de funciones en donde se especifica las obligaciones, responsabilidades y requerimientos para la contratación del personal de acuerdo al área de funcionamiento.	Inaplicación de manual de funciones para la selección y contratación el personal de la cooperativa.	Personal con conocimientos genéricos y no suficientes para la ejecución de las funciones establecidas en el manual de funciones de la cooperativa.	El personal de la Cooperativa no ha sido contratado según las necesidades y requerimientos establecidos en el manual de funciones, dificultando así el desarrollo de funciones y por ende de la Cooperativa.	La dirección debe priorizar la aplicación del manual de funciones a la hora de seleccionar y contratar al personal, es necesario motivar al personal ya existente para que realicen estudios superiores y de especialización

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**3.8.6. Aplicación de Indicadores de Gestión.**

**Tabla N° 41**

**Ejecución del Trabajo de  
Auditoría  
Indicador de Eficiencia**

<b>Objetivos</b>	
<b>Objetivo N° 1:</b>	Alcanzar los objetivos planteados por la Cooperativa
<b>Indicador N° 1:</b>	Cumplimiento de los Objetivos
<b>Meta prevista:</b>	Cumplir con el 100% los objetivos planteados para el periodo económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

**Tabla N° 42  
TABULACIÓN**

Ítems	Empleados	Porcentaje
Si	12	60%
No	0	0%
A veces	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 43  
Criterio de eficiencia**

Criterio	Rango de porcentaje
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Conclusión:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013 ha alcanzado sus objetivos en un 60%, esto significa que existe un 40% por cumplir del total de objetivos propuestos, la eficiencia en el cumplimiento de este objetivo es de 60% que significa un nivel de criterio bueno, sin embargo es de vital importancia priorizar el cumplimiento de los objetivos.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
Indicador de Eficiencia**

<b>Metas</b>	
<b>Objetivo N° 2:</b>	Alcanzar las metas planteadas por la Cooperativa
<b>Indicador N° 2:</b>	Cumplimiento de las Metas
<b>Meta prevista:</b>	Cumplir con el 100% las metas planteadas para el periodo económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

**Tabla N° 44  
TABULACIÓN**

Ítems	Empleados	Porcentaje
Si	10	50%
No	0	0%
A veces	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 45  
CRITERIO DE EFICIENCIA**

criterio	Rango de porcentaje
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”****AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA****ARCHIVO CORRIENTE****DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013****Indicador de Eficiencia**

**Conclusión:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013 ha alcanzado sus metas en un 50%, esto significa que existe un 50% por cumplir del total de metas propuestas, la eficiencia en el cumplimiento de las metas es de 50% que significa un nivel de criterio regular, por lo que es de vital importancia revisar, reestructurar y/o remplazar las metas propuestas y a su vez priorizar el cumplimiento de las metas futuras.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficiencia**

<b>Políticas establecidas</b>	
<b>Objetivo N° 3:</b>	Cumplir con las políticas internas establecidas en la cooperativa.
<b>Indicador N° 3:</b>	Cumplimiento de políticas
<b>Meta prevista:</b>	Cumplir con el 100% las políticas establecidas para el periodo económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

**Tabla N° 46**

**TABULACIÓN**

<b>Ítems</b>	<b>Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	40%
No	0	0%
A veces	12	60%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 47**

**CRITERIO DE EFICIENCIA**

<b>Criterio</b>	<b>Rango de porcentaje</b>
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**Conclusión:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013 ha cumplido con las políticas internas establecidas en un 40%, esto significa que existe un 60% por cumplir del total de políticas establecidas, la eficiencia en el cumplimiento de las metas es de 40% que significa un nivel de criterio regular, por lo que es de vital importancia revisar, reestructurar y/o reemplazar las políticas internas establecidas y a su vez priorizar el cumplimiento de las mismas.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”

## AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## ARCHIVO CORRIENTE

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

## Indicador de Eficacia

<b>Capacitación del personal según el cargo</b>	
<b>Objetivo N° 4:</b>	Determinar si la cooperativa brinda capacitación conforma al cargo que desempeñan los empleados
<b>Indicador N° 4:</b>	Capacitación según el cargo
<b>Meta prevista:</b>	Capacitar en un 100% a los empleados y funcionarios que trabajan en la cooperativa según sea su cargo, durante el periodo económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

## Indicador de Eficacia

Tabla N° 48

## TABULACIÓN

Ítems	Empleados	Porcentaje
Si	13	65%
No	0	0%
A veces	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficacia**

**Tabla N° 49**

**CRITERIO DE EFICACIA**

Criterio	Rango de porcentaje
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**Conclusión:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013 ha capacitado a un 65% del personal en general indistintamente de los puestos o cargos desempeñados, esto significa que existe un 35% de personal que no ha recibido capacitación alguna, la eficacia en la capacitación del personal es de 65% que significa un nivel de criterio bueno, por lo que es de vital importancia identificar las capacidades comunes he individuales del personal y establecer un plan de capacitaciones que potencialicen las capacidades de todos los trabajadores.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficacia**

**Desempeño del Jefe de la Cooperativa**

<b>Objetivo N° 5:</b>	Evaluar el desempeño del Jefe de la cooperativa.
<b>Indicador N° 5:</b>	Desempeño del Jefe de la cooperativa
<b>Meta prevista:</b>	Cumplir en un 100% con las funciones asignadas al jefe de la cooperativa, durante el periodo económico comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

**Tabla N° 50**

**TABULACIÓN**

Ítems	Empleados	Porcentaje
Si	17	85%
No	0	0%
A veces	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficacia**

**Desempeño del Jefe de la Cooperativa**

**Tabla N° 51**

**CRITERIO DE EFICACIA**

<b>Criterio</b>	<b>Rango de porcentaje</b>
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**Conclusión:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013, el Jefe de la cooperativa ha cumplido con las funciones atribuidas a su cargo en un 85%, esto significa que existe un 15% de actividades o funciones por cumplir, la eficacia en el cumplimiento de sus funciones es de 85% que significa un nivel de criterio muy bueno, por lo que es necesario identificar el motivo por el que no se han cumplido con estas actividades y determinar estrategias que permitan su cumplimiento.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficacia**

<b>Nivel académico de los empleados</b>	
<b>Objetivo N° 6:</b>	Evaluar el nivel académico de los empleados
<b>Indicador N° 6:</b>	Nivel académico de los empleados
<b>Meta prevista:</b>	Contratar a personal con alto nivel académico
<b>Fuente de Recopilación:</b>	Cuestionarios de control interno

**Tabla N° 52**

**TABULACIÓN**

<b>Ítems</b>	<b>Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	80%
No	0	0%
A veces	2	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Indicador de Eficacia**

**Tabla N° 53**

**CRITERIO DE EFICACIA**

<b>Criterio</b>	<b>Rango de porcentaje</b>
Excelente	76% a 100%
Bueno	51% a 75%
Regular	26% a 50%
Deficiente	0 % a 25%

**Conclusión:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., en el año 2013, el 80% del personal tiene estudios secundario, mientras que el 20% restante cuenta con título de tercer nivel, la eficacia en la contratación del personal con estudios superiores es de 20% que significa un nivel de criterio deficiente, por lo que es de vital importancia identificar el manual de funciones y priorizar la aplicación del mismo a la hora de contratar al personal, por otra parte es necesario motivar al personal existente en la cooperativa para que realicen sus estudios superiores.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**3.8.7. Plan de seguimiento.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>PLAN DE SEGUIMIENTO</b>				
<b>Cronograma de cumplimiento y aplicación de las recomendaciones de la Auditoría de Gestión Administrativa aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda.</b>				
<b>Año 2013</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha</b>		<b>Responsable</b>
		<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>	
1	Supervisión	Permanente		Jefe de la cooperativa (Alto mando)
2	Socializar la planificación estratégica con todo el personal	Permanente		Jefe de la cooperativa (Alto mando)
3	Desarrollar un plan de capacitaciones	01/08/2014	01/09/2014	Jefe de la cooperativa (Alto mando)
4	Desarrollar un manual de servicio al cliente	01/08/2014	01/09/2014	Jefe de la cooperativa (Alto mando)
5	Revisar el cumplimiento de objetivos y metas	Permanente		Jefe de la cooperativa (Alto mando)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.8.8. Hoja propuesta de un Plan Estratégico***

**Misión**

- Brindar servicios de calidad a nuestros socios y clientes con productos financieros oportunos con responsabilidad social, retribuyendo al progreso de nuestros socios y la comunidad, mediante la tecnología disponible apoyando al talento humano para su crecimiento y desarrollo institucional.

**Visión**

- Ser líder en el sistema cooperativo con un crecimiento innovador a nivel nacional contribuyendo al desarrollo productivo y al bienestar de nuestros socios y clientes con responsabilidad social.

**Objetivos Institucionales**

1. Alcanzar una estructura organizacional que permita la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.
2. Alcanzar una estructura financiera que permita la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.
3. Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés y de productos y servicios financieros de nuestros socios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

4. Generar ventaja competitiva mediante la excelencia operativa, comercial y tecnológica que permitan incrementar la productividad y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios.
5. Fortalecer la cultura organizacional basada en el compromiso y la maximización del potencial del talento humano.
6. Implementar la administración de riesgos en todo nivel.
7. Implementar un proceso de responsabilidad social.

**Valores Institucionales**

El marco filosófico que regirá a la Cooperativa se expresa a través de la ejecución y transparencia de las actividades diarias de todos sus funcionarios y directivos en la toma de decisiones, el trabajo con absoluta claridad y en equipo, calidad, lealtad y rapidez tanto interna como externamente así como el manejo cauto de los fondos y la información que conocen y el trabajo constante de todos sus miembros.

Los Valores y Principios que regirán deben apuntar al cumplimiento de la razón de ser, del crecimiento de quienes reciben así como de los que otorgan los servicios cooperativos, planteado esto, los valores son:

- Honestidad
- Respeto
- Ética
- Cumplimiento

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Confianza
- Puntualidad
- Pro actividad
- Disciplina
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Dedicación
- Trabajo

**Políticas Generales**

Adopta el criterio de proceso de planificación estratégica, el mismo que está orientado al monitoreo permanente de las condiciones del entorno y del mercado, y a la correspondiente adecuación de las estrategias, las acciones y las estructuras internas para mantener o mejorar la posición competitiva y garantizar la supervivencia y el crecimiento de la cooperativa.

La Misión, Visión y los objetivos estratégicos serán los elementos más estables de la planificación. Las estrategias, planes, acciones, programas y presupuestos, constituirán las directrices o marcos de referencia para tomar decisiones, que pueden y deben ser sujetas a actualizaciones permanentes y que se reflejarán en el desarrollo de la cooperativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

La planificación estratégica de la cooperativa San Alfonso es un patrón de decisiones que intencionalmente establece la dirección a largo plazo y que determina su destino, la misma debe ser involucrada y difundida al personal de la Cooperativa y a terceros sobre los objetivos de la institución.

Frente a las mejores condiciones del entorno y de los mercados, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso considera que el horizonte más adecuado de la planificación es realizar un análisis a un año. En caso de que se presenten situaciones del entorno o por cambio de las estrategias institucionales el plan será modificado, dichos cambios deberán ser aprobados por la administración y debidamente documentados como versiones del plan original. En concordancia con lo anterior, la administración decide que el plan estratégico debe ser monitoreado trimestralmente y evaluado en forma semestral.

### **Servicios Cooperativos**

#### **Consumo**

Establecer un producto de consumo con parámetros determinados por la ley y establecer manual de consumo y desarrollar productos de consumo enfocados al microcrédito en las áreas de producción, servicio y comercio.

#### **Microcrédito**

Establecer productos de microcrédito definidos como metodología individual y grupal solidarios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Captaciones a plazo**

Establecer producto técnico con estructura y definir la elaboración de manual de inversiones.

**Captaciones a la vista**

- Establecer un manual de Cajas y Servicio al Cliente
- Responsabilidad social empresarial

El enfoque de responsabilidad social empresarial está enfocado al desarrollo de desempeño social, para el crecimiento de nuestros socios-clientes. Organismo:

**Asamblea General**

Designado Por: **Los socios de la Cooperativa**

**Objetivo del Puesto**

- La Asamblea General de los socios es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa al pretender a la alta dirección de la institución las decisiones que toman son estratégicas y corporativas. Nombra a los responsables del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia delegándoles facultades y obligaciones, sobre los asuntos de mayor trascendencia y tomar decisiones.

**Funciones**

- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios  
Modificación de las bases constitutivas

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**ASAMBLEA GENERAL**

- Aprobación de los sistemas y planes de producción, trabajo distribución, ventas y financiamiento.
- Nombramiento y remoción, con motivo justificado de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados.

**Manual De Funciones**

- Aumento o disminución del patrimonio y capital social
- Informes de los consejos y de las mayorías de calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos.
- Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente
- Aplicación de sanciones disciplinarias a socios
- Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**.CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Organismo: **Consejo de Administración**

Designado por: **Los socios de la Cooperativa**

**Objetivo del Puesto**

El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa, así como de supervisar su implementación.

**Funciones**

- El Consejo de Administración ejerce la representación institucional de la Cooperativa. Está encargado de formular y/o aprobar los lineamientos de la política general de la institución, así como, supervisar su ejecución.
- Fijar los objetivos de política general y plan anual de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo.
- Vigilar las actividades del Gerente General y conocer sobre los resultados periódicos de la institución, pudiendo para el efecto recabar de la misma, cualquier información que estime conveniente;
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las normas internas y los acuerdos de la Asamblea General.
- Elaborar propuestas de modificación del estatuto de la Cooperativa y elevarlo a la Asamblea General para su aprobación, previo análisis.
- Aprobar el Manual de Organización, Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo.
- Supervisar la gestión administrativa, económica y financiera de la Cooperativa

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**GERENTE GENERAL**

Cargo: **Gerente General**

Designado por: **Consejo de Administración**

**Objetivo**

El Gerente General asume la representación legal de la COOPERATIVA. Es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la Sociedad Cooperativa. Así como de resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo con las facultades delegadas.

**Funciones**

- Dictar las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar que las actividades de la Sociedad Cooperativa se desarrollen de acuerdo con las políticas y planes aprobados por el Consejo de Administración
- Velar por el cumplimiento de la Constitución, Ley de Economía, Popular y Solidaria del Estatuto Social, de los Manuales, Reglamentos y Políticas de la Institución y demás disposiciones que afecten a la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo;
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo de Administración.
- Formular y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación los Reglamentos, Manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la Sociedad Cooperativa y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios financieros, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes

**Responsabilidades**

- El cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas, así como de la buena marcha económico, financiero y administrativo de la Sociedad Cooperativa.
- Resolver en forma óptima el conflicto de objetivos internos de: rentabilidad versus liquidez.
- Adoptar medidas de control que garanticen una eficiente operatividad institucional.
- Mantener y mejorar la buena imagen de la Sociedad Cooperativa ante sus socios, acreedores y su comunidad.
- Disponer las medidas de seguridad, control y una adecuada cobertura de seguros, de los bienes y valores de la Cooperativa de los socios y de terceros dejadas en garantía o en custodia.
- Mantener el patrimonio de la Cooperativa en términos reales.

**Atribuciones**

- Adoptar políticas internas que permitan el logro de los objetivos institucionales  
Administrar el buen uso y empleo de los recursos financieros, bienes, materiales

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Administrar el buen uso y empleo de los recursos financieros, bienes, materiales y de personal, observando que su aplicación sea exclusivamente para alcanzar sus objetivos.
- Abrir, transferir, cancelar, afectar y levantar observaciones o imposiciones de cuentas bancarias, cuentas corrientes, cuentas de ahorros, cuentas a plazo, certificados bancarios y otros valores.
- Autorizar gastos por servicios generales y administrativos, así como la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y de conformidad con las normas vigentes.
- Representar a la Cooperativa en todos los actos civiles, comerciales, judiciales, administrativos y laborales, con las facultades generales del mandato.

**Requisitos.**

- Tener conocimientos y experiencia de por lo menos tres años en materia financiera y administrativa, en cuyo caso, deberán acreditar conocimientos en materia financiera y administrativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
ARCHIVO CORRIENTE  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**CONSEJO DE VIGILANCIA**

Órgano: **Consejo de Vigilancia**

Designado por: **Asamblea General**

**Objetivo**

Determinar los lineamientos de la política de control, fiscalización y supervisión de todas las actividades de la Cooperativa

**Atribuciones**

- Elaborar el Plan Anual de Auditoría según las normas emitidas por los entes rectores y de acuerdo con las necesidades
- Elevar el Plan Anual de Auditoría al Comité de Auditoría (si corresponde) y Consejo de Vigilancia para su aprobación y luego al Consejo de Administración para que presupueste su ejecución y posterior a ello, a los entes de control y supervisión.
- Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o a solicitud del Gerente General, previa aprobación del Consejo de Administración cuando así lo amerite.
- Elaborar el memorando de Planificación y Programas de Trabajo para cada acción de control.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Supervisar la ejecución de los programas de trabajo por parte del equipo de auditoría.
- Consolidar los hallazgos de auditoría y remitirlos a las personas comprendidas en ellos
- Evaluar los descargos recibidos de las personas comunicadas.
- Proponer de acuerdo con las necesidades, el personal, recursos técnicos, logísticos y de capacitación de acuerdo con la magnitud y complejidad de las operaciones, estructura y riesgos que enfrenta la Cooperativa velando por el fortalecimiento de la Oficina de Auditoría Interna
- Evaluar el seguimiento a la implantación de las recomendaciones formuladas por Auditoría Externa, Federación y Auditoría Interna.
- Verificar la eficacia de los controles internos implementados para una operación o producto en la etapa previa a su lanzamiento.
- Elaborar el Informe de Auditoría y elevarlo al Consejo de Vigilancia y luego simultáneamente al Consejo de Administración, con copia para el Gerente General.
- Evaluar los descargos recibidos de las personas comunicadas.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA** Fecha: **12-06-2014**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COORDINADOR DE LA SECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Cargo: **Coordinador de la sección Administrativa Financiera**

Área: **Administrativo Financiero**

Designado por: **Gerente General**

**Funciones Básicas**

Es el órgano central de ejecución, encargado de planear de dirigir y controlar las actividades relacionadas con el personal, recursos materiales, organizacionales, así como con la contabilidad y sistemas.

**Funciones Específicas**

- Establecer normas, procedimientos para la eficiente Administración del Personal y los materiales en la oficina principal y agencias con el objeto de buscar eficiencia y racionalizar su empleo respectivamente.
- Evaluar constantemente la organización, los procedimientos y la mecánica operativa de la Cooperativa.
- Elaborar proyectos de manuales de organización y funciones, de procedimientos y otros documentos de carácter normativo, así como los organigramas correspondientes en coordinación con las áreas que lo requieran.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Proponer al Gerente General el reordenamiento orgánico-funcional y operativo de las distintas dependencias de la Sociedad Cooperativa, cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Formular y dirigir planes y programas para las áreas de contabilidad, logística y personal.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de los contratos y programas de construcción y/o ampliación de locales e instalaciones que la Sociedad Cooperativa haya contraído con terceros.
- Velar, en coordinación con el Gerente General, por la suficiencia de cobertura de seguros y medidas de seguridad, con la finalidad de salvaguardar adecuadamente los activos, bienes y personal de la institución, así como los bienes dejados en garantía por socios.
- Elaborar en coordinación con el Gerente General las modificaciones al Presupuesto de Operación e Inversión y Metas y someterlas al Consejo de Administración para su aprobación, cuando sea necesario.

**Funciones Específicas**

- Vigilar que las diferentes secciones de la Cooperativa y Personal cumplan con las disposiciones legales vigentes.
- Controlar que la adquisición de Bienes y Servicios se encuentren presupuestados y que el proceso de adquisiciones de recursos materiales y su abastecimiento a las diferentes áreas de la entidad, se realicen de acuerdo con las disposiciones legales y reglamento interno de adquisiciones de bienes y servicios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Controlar el correcto llenado de los formularios y declaraciones sobre el impuesto, tasas y contribuciones ordenando sus pagos.
- Autorizar y ordenar el pago de sueldos, vacaciones, reintegros, adelantos, liquidaciones por tiempo de servicios, beneficios y otros en coordinación con gerencia.
- Dirigir y controlar el aspecto tributario.
- Elaborar en coordinación con el Gerente General las modificaciones al Presupuesto de Operación e Inversión y Metas y someterlas al Consejo de Administración para su aprobación, cuando sea necesario.
- Vigilar que las diferentes secciones de la Cooperativa y Personal cumplan con las disposiciones legales vigentes.
- Realizar las demás funciones que le encomiende el Gerente General

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**CONTADOR GENERAL**

Área: **Administrativo Financiero**

Designado por: **Gerente General**

Cargo: **Contador General**

**Funciones Básica**

- Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo con las NFI, tributarias y las internacionales.
- Funciones Específicas
- Elaborar los estados financieros.
- Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables.
- Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar.
- Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros.
- Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Informar al Gerente de Administración posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes.
- Validar la información contable previo al registro correspondiente con la finalidad de no tener futuras contingencias laborales, tributarias y de otra índole.

**Responsabilidad**

- Preparar los estados financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo y las correspondientes Notas a los Estados Financieros, en los plazos señalados.
- Enviar mensualmente en los plazos establecidos, los Balances de Comprobación y Consolidado por el medio de comunicación que corresponda y Anexos correspondientes al área de los órganos de supervisión y de regulación.
- Preparar la información financiera comparativa, anexos a los estados financieros, e información complementaria para el Consejo de Administración.
- Coordinar con el área de Informática el envío del Balance Dígito Integrador en forma mensual a los órganos de control correspondiente.
- Enviar los anexos correspondientes a los órganos de control correspondientes
- Realizar los ajustes de cierre del ejercicio y elaborar la Declaración del Impuesto a la Renta de la Cooperativa

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Revisión permanente de los documentos que sustentan las operaciones de Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias; Código contable, importes y conformidad de los documentos de respaldo y devolución de los documentos que no cumplen las formalidades legales.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ASISTENTE CONTABLE**

Área: **Administrativo Financiero**

Designado por: **Gerente General**

Cargo: **Asistente Contable**

**Funciones**

- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de oficina principal como agencias.
- Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar, en ausencia del Contador.
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Llevar el control contable del activo fijo
  
- Verificar que la información remitida a Tribuciones
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de ahorros diarias tanto de oficina principal como agencias
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones diarias, tanto de oficina principal como agencias de las cuentas, colocaciones pendientes y de orden.
- Otras que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la institución

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Responsabilidad**

- Preparar y enviar el encaje legal en moneda nacional y extranjera con sus respectivos anexos a los Organismos correspondientes de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Verificar los saldos de las cuentas: Operaciones en trámite y Órdenes de Pago, Pendientes de Caja, Gastos de transporte y viáticos en el área de personal y logística, y libreta de ahorros de la Cooperativa y cheques de gerencia con el área de Caja General.
- Generar los balances de comprobación así como con el dígito integrador; imprimirlos y sellarlos.
- Preparar los anexos a los estados financieros: depósitos y colocaciones por Oficinas, Oficinas en Funcionamiento y número de personal, Compensación por tiempo de Servicios, Fondo de Seguro de Depósito y Líneas de Crédito otorgadas proveniente del exterior.
- Archivar los comprobantes de pago de Caja General, manteniéndolos bajo su custodia y de conformidad con los procedimientos de la administración tributaria.
- Mantener organizados los archivadores con los documentos de respaldo de la oficina principal y de las agencias.
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de ahorros diarias tanto de oficina principal como agencias.
- Practicar los arqueos de caja que se le encomienden

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Revisar los códigos de la cuentas de los comprobantes, (en el caso de ausencia del contador y Asistente) verificando también que los documentos que sustenten los desembolsos estén conformes.
- Revisar permanentemente los documentos que sustentan los pagos por Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias (en ausencia del contador y asistente): código contable, importes y conformidad de los documentos fuentes (con sello y pagado y firmado). Devolver aquellos documentos que no cumplan con las formalidades legales.
- Transferir asientos de cajas y verificar con los reportes generados en las ventanillas de Cajas, cotejando con los reportes recibidos y registrar errores si los detecta.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COORDINADOR DE TALENTO HUMANO**

Área: **Talento Humano**

Designado por: **Gerente General**

Cargo: **Coordinador de Talento Humano**

**Funciones**

- Reclutar al personal que fuere necesario para la Cooperativa
- Mantener en armonía al personal haciendo cumplir las políticas y normas establecidas.
- Elaborar planes de capacitación anual.
- Llevar el control contable del activo fijo
- Hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de las operaciones efectuadas por los empleados
- Promover el desarrollo efectivo de la agencia, optimizando los recursos materiales y humanos con que cuenta.
- Realizar las evaluaciones del personal a su cargo manteniendo la imparcialidad y equidad que el caso amerita.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por:  **Fecha: **12-06-2014****

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Área: **Crédito y Cobranza**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Asesor de Crédito y Cobranza**

**Objetivo**

Planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la captación de depósitos y créditos conforme la política financiera de la institución y recuperar la misma.

El objetivo del cargo es, administrar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividad relacionada a la concesión y recuperación de créditos haciendo énfasis en la calidad de servicio y la atención personalizada; colaborando en la promoción, evaluación, seguimiento administración de los productos y servicios de Créditos.

Tiene la responsabilidad de elaborar y proponer el presupuesto detallado de colocaciones créditos en conjunto con las sucursales y lograr la adecuada productividad de su equipo trabajo, consiguiendo las metas establecidas

Deberá estar al tanto de las actividades de los equipos de analistas de la diferente sucursales, monitoreando y apoyando el cumplimiento de las metas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Función Básica**

Realizar un trabajo con eficiencia en la verificación de información del socio para minimizar el riesgo en la concesión del crédito y así aportar en el crecimiento sostenido de la Cooperativa.

**Funciones Específicas**

- Establecer relaciones comerciales con socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas.
- Revisar los Listados de Capitalización de Ahorros, mensualmente.
- Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos.
- Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado
- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Área: **Crédito y Cobranza**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Asesor de Crédito y Cobranza**

**Funciones Específicas**

- Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.
- Verificar, responder y archivar los documentos de embargo, cobranzas coactivas y solicitud de informes del poder judicial.
- Identificar cuentas de ahorros que realicen operaciones significativas a fin de verificar la procedencia de los fondos.
- Ejercer las funciones relacionadas con el área de (cobranza) requerimiento de pago.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.
- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por:  **Fecha: **12-06-2014****

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**ASISTENTE DE CRÉDITO**

Área: **Crédito y Cobranza**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Asistente de Crédito**

**Funciones Específicas**

- Elaborar un cronograma de trabajo diario (hoja de ruta) y coordinar con el Coordinador de Crédito - Administrador de Sucursal las actividades a realizar con respecto a la promoción, visitas de análisis, visitas de requerimiento de pago a socios morosos.
- Completar su hoja de seguimiento de promoción diaria.
- Completar adecuadamente los formatos y formularios de crédito para cada socio o potencial socio.
- Facilitar la suscripción de créditos por parte de los solicitantes, orientándolos y ayudándolos respecto a la documentación que tienen que presentar para gestionar su crédito.
- Revisar los listados diarios de morosidad y de vencimiento de pago de cuotas y organizar el trabajo para gestionar la regularización de los créditos vencidos.
- Actuar con rapidez y eficiencia en la respuesta de las solicitudes de los socios y potenciales socios.
- Visitar, calificar y evaluar objetiva y exhaustivamente la unidad económica y la empresa a financiar, con la finalidad de detectar oportunamente los riesgos y

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- estimar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago de los socios y potenciales socios.
- Realizar visitas posteriores al otorgamiento del crédito según sea el destino del crédito, con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio, determinando nuevas necesidades y evaluando las posibilidades de nuevos créditos.
- Asumir con responsabilidad la calidad, confiabilidad y veracidad de la información que presenta y sustenta a través del expediente de créditos ante el Comité de Crédito designado de acuerdo con los niveles de aprobación.
- Mantener permanentemente una cartera saneada, cumpliendo con las metas en saldos números de créditos vigentes y nivel de mora.

Elaborado por: **CSNR**. Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA**. Fecha: **12-06-2014**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**AUXILIAR DE CRÉDITO**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Auxiliar de Crédito**

**Objetivo**

- Cumplir una función de apoyo en la revisión y ordenamiento de pre solicitudes y solicitudes de crédito.
- El Auxiliar deberá administrar los archivos de expedientes y emitir reportes de centrales de riesgos. Se encargará de realizar la digitación de los expedientes de crédito, desde la solicitud hasta la aprobación o denegación del crédito. "

**Funciones Específicas**

- Digitar el pre solicitudes en el sistema informático asignando las mismas, al analista que corresponda, cuidando que la zona de ubicación del negocio de los solicitantes esté de acuerdo con la zona de trabajo de los analistas y de acuerdo con la sucursal donde trabaja.
- Entregar el pre solicitudes a los Analistas de Crédito.
- Apoyar en la verificación de las referencias comerciales realizadas por los Analistas de Crédito, llamando por teléfono a las personas de contacto.
- Apoyar en la tensión de los socios proporcionando información sobre los productos y servicios crediticios de la cooperativa y llenar la solicitud básica cuando sea necesario

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Verificar que el ingreso de datos esté correcto y conforme a la información disponible como actividad, el destino del crédito, tipo de garantía del crédito, avales, análisis de la capacidad de pago, cuadro de estados financieros, entre otros.
- Emitir los reportes de control y verificación del ingreso de expedientes al sistema.
- Realizar labores secretariales y asistencia administrativa en tareas de oficina, al administrador de sucursal y a los Analistas de Crédito dentro de su ámbito de acción y sus facultades.
- Mantener permanentemente una cartera saneada, cumpliendo con las metas en saldos números de créditos vigentes y nivel de mora.
- Recibir, registrar, clasificar y disponer la correcta distribución, comunicación y envío a quien corresponda, facilitando la contestación de las notas recibidas de los solicitantes y de los socios que requieran una resolución, llevando ordenadamente su archivo.

**Elaborado por:** CSNR. **Fecha:** 03-06-2014

**Revisado por:** ZZMA **Fecha:** 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**ASESOR DE INVERSIONES**

Área: **Crédito y Cobranza**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Asesor de Inversiones**

**Objetivo**

Realizar negociaciones efectivas con el potencial inversionista, a fin de que opte por depositar su dinero en la cooperativa, además de incentivar el ahorro.

**Funciones Básica**

- Cumplir con los presupuestos establecidos por la cooperativa.
- Funciones Específicas
- Recibir el dinero del Inicio del Día y realizar las actividades especificadas en el procedimiento de Operaciones Financieras.
- Información al público que lo solicite sobre de los productos financieros que tiene la cooperativa.
- Realizar llamadas telefónicas a los Inversionistas para comunicar sobre los próximos vencimientos de los plazos fijos.
- Negociar con el socio o cliente sobre plazos y tasas de los plazos fijos.
- Recibir dinero por concepto de depósito a plazo fijo, realizar los registros en el sistema y emitir los registros respectivos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Llenar el formulario de transacciones superiores a \$2.000,00 según lo manda la ley del CONSEP y solicitar firma al inversionista

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA** Fecha: **12-06-2014**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**RECIBIDOR - PAGADOR**

Área: **Inversiones**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Recibidor - Pagador**

**Objetivo**

Ganar confianza del socio en lo referente a la atención en el área de cajas y darla seguridad al socio en el recurso financiero que deposita con nosotros.

**Función Básica**

- Entregar una atención ágil, oportuna y amable a los socios que realizan transacciones en las ventanillas de caja.
- Funciones Específica
- Recibir el fondo de inicio del día y generar los documentos de respaldo.
- Recibir dinero en efectivo o cheques debidamente verificados por: ahorros, aportaciones, pagos de créditos entre otros, efectuando los registros individuales de constancia correspondientes.
- Realizar las aperturas de cuentas del nuevo socio como indica los procedimientos del cargo.
- Llenar el formulario de transacciones superiores a \$2.000,00 según lo manda la ley del CONSEP solicitando la información requerida al socio o a la persona autorizada y receptar la firma.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

- Entrega de dinero solicitado por los socios sea por: retiro de crédito, retiro de ahorros, realizando las verificaciones respectivas y cumpliendo con lo establecido en los procesos del cargo.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA** Fecha: **12-06-2014**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Área: **Crédito y Cobranza**

Designado por: **Coordinador de talento humano**

Cargo: **Asesor de Crédito y Cobranza**

**Funciones Específicas**

- Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.
- Verificar, responder y archivar los documentos de embargo, cobranzas coactivas y solicitud de informes del poder judicial
- Identificar cuentas de ahorros que realicen operaciones significativas a fin de verificar la procedencia de los fondos
- Ejercer las funciones relacionadas con el área de (cobranza) requerimiento de pago.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.
- Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia.
- Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por: **ZZMA** Fecha: **12-06-2014**

Ambato 20 de julio del 2014

Señora

Carmen Lligalo

Gerente General

**COAC. "SAN ALFONSO" LTDA.**

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“SAN ALFONSO” LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Se efectuó la Auditoria de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso” Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

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

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

Atentamente

-----

Nancy Roció Caluña Sisa

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***3.8.9. Informe Final***

Ambato, 28 Julio del 2014

Señora

Carmen Lligalo

Gerente General

COAC. "SAN ALFONSO" LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado una Auditoría de Gestión Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013.

La Auditoria se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoria que se consideró necesario.

Respecto a las operaciones realizadas en la cooperativa, se realizaron comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente:

Sra. Nancy Rocío Caluña Sisa

Egresada

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**INFORME GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**Naturaleza de estudio**

Auditoría de Gestión Administrativa

**Responsable**

Sra. Nancy Rocío Caluña Sisa

**Motivo del Examen**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., se ha efectuado una Auditoría de Gestión Administrativa, mediante este examen realizado se encontró deficiencias, las cuales se les dará a conocer en el siguiente informe.

**Objetivos**

Auditar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., con el propósito de evaluar el desempeño de los funcionarios de la Cooperativa mediante la aplicación de indicadores de gestión.

**Objetivos Específicos**

Examinar la eficiencia de las operaciones realizadas para determinar las debilidades encontradas en el transcurso de la aplicación de indicadores de gestión para contribuir al mejoramiento de la gestión de la cooperativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Evaluar el proceso administrativo que tiene la organización.**

- Aplicación de cuestionarios de control interno mismo que ayudó a saber el desempeño del personal que labora en la cooperativa.
- Determinar las causas y efectos de los hallazgos encontrados en la cooperativa
- Recomendar una posible solución a las deficiencias encontradas mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión.

**Alcance**

- La auditoría de gestión administrativa se realizó a todo el personal que desempeña sus funciones en la Cooperativa.
- El trabajo realizado se basó en las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, en la cual se da a conocer los resultados obtenidos durante todo el proceso de Auditoria.
- Una vez concluida la Auditoria de Gestión Administrativa se determina los hallazgos que la Cooperativa presenta.

**OBJETIVOS**

**Condición:** Los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Alfonso" Ltda., no se cumplen en su totalidad

**Causa:** Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Efecto:** Desconocimiento de: misión, visión, objetivos, metas que persigue la cooperativa.

**Criterio:** Existe una planificación estratégica en donde se especifican los objetivos que persigue la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.

***METAS***

**Causa:** Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados.

**Efecto:** Desconocimiento de: misión, visión, objetivos, metas que persigue la cooperativa.

**Criterio:** Existe una planificación estratégica en donde se especifican las metas que persigue la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.

***POLÍTICAS ESTABLECIDAS***

**Causa:** Falta de sociabilización del plan estratégico de la cooperativa a todos sus empleados, Falta de control a la hora de ejecutar las funciones.

**Efecto:** Desconocimiento de las políticas establecidas que tiene la cooperativa, desorganización de funciones de la cooperativa, problemas en el ambiente de trabajo.

**Criterio:** Existe una planificación estratégica en donde se especifican las políticas establecidas que tiene la cooperativa y cada sección o departamento dentro de ella.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

***CAPACITACIÓN DEL PERSONAL***

**Causa:** Despreocupación de los directivos en cuanto a la explotación y desarrollo de las capacidades del personal.

**Efecto:** Desconocimiento de nuevas técnicas para el desarrollo de funciones de acuerdo al cargo, bajo rendimiento de funcionarios con relación a otras cooperativas

**Criterio:** Inexistencia de un plan de capacitaciones que identifique las necesidades grupales he individuales de capacitación del personal de la cooperativa.

***NIVEL ACADÉMICO***

**Causa:** Inaplicación de manual de funciones para la selección y contratación el personal de la cooperativa.

**Efecto:** Personal con conocimientos genéricos y no suficientes para la ejecución de las funciones establecidas en el manual de funciones de la cooperativa.

**Criterio:** Existe un manual de funciones en donde se especifica las obligaciones, responsabilidades y requerimientos para la contratación del personal de acuerdo al área de funcionamiento.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO**  
**PLANIFICACIÓN**

**Misión**

*Conclusión:* El personal manifiesta que la Cooperativa no cuenta con una misión misma que constituye una guía, en donde refleja la razón de ser de la entidad.

*Recomendación:* Se recomienda a la Cooperativa que estructure una misión ya que es un elemento muy importante dentro de la Cooperativa o tome con opción la misión propuesta por la investigadora.

**Visión**

*Conclusión:* Los empleados indicaron que la Cooperativa no cuenta con una visión, por lo que las actividades se desarrollan sin un fin específico.

*Recomendación:* Se debería elaborar una visión para que conozca el personal a dónde quiere llegar la Cooperativa.

**Políticas**

*Conclusión:* El 40% de las políticas establecidas son cumplidas por el personal y el porcentaje restante no son cumplidas debido a que no son controladas.

*Recomendación:* Se recomienda que cada una de las actividades vaya de acuerdo a las políticas de la institución para de esta manera el personal cumpla con todo lo establecido.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Manual de Funciones**

*Conclusión:* Los empleados señalaron que la institución no cuenta con un manual de funciones, esto se debe a la falta de responsabilidad de la persona que está encargada en dirigir la Cooperativa.

*Recomendación:* Se recomienda que apliquen un manual de funciones en la Cooperativa para que cada uno de los empleados pueda guiarse y así puedan cumplir de la mejor manera.

**Funciones Asignadas**

*Conclusión:* Los empleados manifestaron que el 60% de sus actividades se ha cumplido y el 40% no, ya que no se cuenta con un manual de funciones.

*Recomendación:* Es recomendable que exista una persona responsable para que controle las actividades que son asignadas a cada uno de los empleados para que se cumpla el 100% de lo planeado dentro de la institución.

**Enfoque**

*Conclusión:* El personal indicó que las acciones planificadas se han cumplido un 50%, mientras que el otro 50% consideró que no son acorde a las necesidades actuales.

*Recomendación:* Los deberes y responsabilidades de los trabajadores deben delimitarse con exactitud y principalmente dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, de modo que se cumplan con todas las acciones planificadas.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

## **ORGANIZACIÓN**

### **Organigrama Estructural**

*Conclusión:* El 57% de los empleados señalaron que el organigrama estructural está acorde a las áreas existentes, el porcentaje restante consideró que no tienen conocimiento del organigrama que tiene la entidad.

*Recomendación:* Es importante dar a conocer al personal el organigrama que cuenta la Cooperativa ya que es necesario que tengan conocimiento sobre el carga a desempeñar.

## **DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES**

*Conclusión:* El 71% del personal conoce las funciones que son dispuestas por el gerente de manera verbal y el 29% no cumple con las funciones asignadas por su desconocimiento.

*Recomendación:* Se recomienda que se ponga en práctica las funciones que son distribuidas a los empleados de acuerdo a su nivel de conocimiento permitiendo desempeñar sus funciones adecuadamente.

## **TALENTO HUMANO**

*Conclusión:* El 100% de los empleados señalan que con el esfuerzo diario y trabajo en equipo contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados, a través de esto ayuda al crecimiento continuo de la Cooperativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

*Recomendación:* El personal constituye un elemento muy importante dentro de una institución, es por eso que deben tomar mucha atención en los empleados que contribuye en el crecimiento de la misma, también deberían crear un buen ambiente de trabajo y sin conflictos.

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

*Conclusión:* Se ha determinado que el 60% de los empleados conocen las acciones que realizan la Cooperativa mediante su perfil, en cambio el 40% no conoce las acciones planteados ni las desarrolladas.

*Recomendación:* Por lo que se considera realizar reuniones con todo el personal para que mediante esto pueda difundir las acciones que encamine la Cooperativa y sobre todo el significado de cada una de ellas.

#### **ESTUDIOS DE GESTIÓN**

*Conclusión:* En la Cooperativa no se han desarrollado ningún tipo de estudios que están relacionados con la gestión de la Cooperativa.

*Recomendación:* En toda entidad requiere de un estudio de gestión para saber el nivel de eficiencia, eficacia y economía que tiene la institución, es por ello que se recomienda que por lo menos se desarrolle una vez al año, lo que dará como resultado mejorar las actividades y optimizar los recursos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

## **DIRECCIÓN**

### **Liderazgo**

*Conclusión:* El liderazgo es muy fundamental dentro de una organización pero dentro de la cooperativa el 40% del personal participa para mejorar las operaciones de la misma.

*Recomendación:* El personal debería capacitarse para tener conocimientos de liderazgo, a través de esto los empleados podrá dar opiniones para que mejore el ambiente de trabajo y así aporte en el crecimiento constante de la Cooperativa.

## **MOTIVACIÓN**

*Conclusión:* La motivación es un estímulo para la persona, pero el 20% de los empleados manifestaron que son motivados, pero la diferencia que es el 80% no, es por ello que no se cumple con los objetivos que son planteados por la cooperativa.

*Recomendación:* Se recomienda a personal directivo que se preocupen en personal que labora en la Cooperativa para es fundamentas para el logro de los objetivos.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

*Conclusión:* Dentro del personal el 20% trabajan en equipo, mientras que el 80% no considera necesario ya que realiza diferentes actividades.

*Recomendación:* El trabajo en equipo se debe llevar dentro y fuera de la Cooperativa or parte del personal, ya que es importante para la toma de decisiones.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

*Recomendación:* Se recomienda a personal directivo que se preocupen en personal que labora en la Cooperativa para el logro de los objetivos.

### **TOMA DE DECISIONES**

*Conclusión:* El 50% de las decisiones son aceptadas por las autoridades que las aprueban ya son programadas y el 50% restante son decisiones de acuerdo a las necesidades que tiene la Cooperativa.

*Recomendación:* Es necesario tomar en cuenta las opiniones de los empleados, ya que son quienes desarrollan las actividades diarias y por ende saben que necesidades se tiene dentro de la Cooperativa

### **CONFLICTOS**

*Conclusión:* El 86% de los empleados conocen los conflictos que tienen los miembros que conforman la entidad, y el porcentaje restante desconocen los conflictos.

*Recomendación:* Es necesario que la persona que se encarga de contratar al personal debería dar reglas en caso de existir conflictos ya que esto influye en la imagen de la Cooperativa.

Responsable

---

Roció Caluña

CI.1804813614

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### **3.8.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Al concluir este trabajo teórico y práctico se ha llegado a determinar las siguientes:

- No existe espacios de comunicación entre empleados y directivos, la planificación estratégica no se ha socializado.
- No existe espacios de comunicación entre empleados y directivos, la planificación estratégica no se ha socializado.
- No se conocen las políticas establecidas en la cooperativa, no se ha socializado la planificación estratégica, se crean disfunciones o problemas en la ejecución de actividades.
- No se ha realizado una identificación de las necesidades grupales he individuales el los empleados de la cooperativa, inexistencia de una planificación de capacitaciones.
- El personal e la Cooperativa no ha sido contratado según las necesidades y requerimientos establecidos en el manual de funciones, dificultando así el desarrollo de funciones he incrementado resistencia al desarrollo de la cooperativa.

Elaborado por: **CSNR** Fecha: **03-06-2014**

Revisado por:  **Fecha: **12-06-2014****

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN ALFONSO”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**ARCHIVO CORRIENTE**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Recomendaciones**

- La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados, fomentar la comunicación entre el personal y verificar periódicamente el cumplimiento de los objetivos.
- La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados, fomentar la comunicación entre el personal y verificar periódicamente el cumplimiento de las metas.
- La dirección debe determinar tiempo para la socialización del plan estratégico con todos los empleados, motivar a la aplicación de las políticas establecidas y verificar sorpresivamente el cumplimiento de las mismas.
- La dirección debe determinar tiempo para evaluar las capacidades individuales y grupales de los empleados, con ello desarrollar un plan de capacitaciones que incrementen las capacidades del personal y de la cooperativa.
- La dirección debe priorizar la aplicación del manual de funciones a la hora de seleccionar y contratar al personal, es necesario motivar al personal ya existente para que realicen estudios superiores y se especialicen en carreras afines a su cargo en la cooperativa.

Elaborado por: CSNR. Fecha: 03-06-2014

Revisado por: ZZMA Fecha: 12-06-2014

## **Bibliografía**

- Espinosa Salazar, D. F., & Latorre León, P. I. (Agosto de 2009). dspace.utpl.edu. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1278/3/658X4417.pdf>
- Revelo Rosero , J. (05 de Marzo de 2012). app.ute.edu.ec. Obtenido de <http://app.ute.edu.ec/content/3299-147-1-1-18-18/MODULO%20DE%20AUDITORIA%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- Anzola , R. (2009). Curso Básico de Administración de Empresas. Madrid: ImpMadrid.
- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. (03 de Enero de 2012). AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de <http://auditoresucc2012.blogspot.com/2012/02/diferentes-conceptos-sobre-auditoria.html>
- Balseca Lema, M. Y., & Caisaguano Bungacho, N. C. (2010). Auditoría de Gestión a la corporacion de desarrollo social y financiero PAKARYMUY sucursal Latacunga periodo de 1 de enero al 31 de Diciembre del 2008. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Chancusig, P., Cecilia, M., & Chacón, T. (2014). Auditoria Administrativa a la cooperativa de ahorro y credito Cotopaxi LTDA de la parroquia Pastocalle Canton Latacunga para el periodo 2006-2008. Latacunga: Universidad Técnica del Cotopaxi.
- Colegio de Contadores de Chile A.G. (2012). Glosario de términos y conceptos de Auditoría Interna y de Gestión. Chile: COLEGIO DE CONTADORES DE CHILE A.G.
- Cooperativa de Ahorro y Credito San Alfonso Ltda. (2013). Plan estrategico 2013. Ambato: Cooperativa San Alfonso .

Escuela Superior Politécnica del Litoral. (07 de Junio de 2014). cec.espol.edu.ec. Obtenido de <http://www.cec.espol.edu.ec/blog/wp-content/uploads/2014/07/boletin-junio.pdf>

Franklin Fincowski, E. B. (2007). Auditoria administrativa. Madrid: Pearson.

Gómez López, R. (12 de Diciembre de 2014). ucapanama.org. Obtenido de Generalidades de la auditoría: <http://ucapanama.org/wp-content/uploads/2014/12/Generalidades-en-la-Auditoria.pdf>

Hernández Salazar, G. C., & Domínguez Velásquez, M. d. (2009). Soluciones Gerenciales a partir de un análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Cumaná.

Holmes, A. (2008). Principios y procedimientos, soluciones de los problemas, auditoría práctica. Madrid: Mcgraw-Hill.

Ministerio de Finanzas . (01 de Enero de 2014). Ministerio de Finanzas. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de <http://www.finanzas.gob.ec/el-ciclo-presupuestario/>

Ortega, O. (2009). Analisis de la gestion administrativa. Colombia: Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.

Santillana Gonzáles, J. R. (2000). Auditoría. Mexico: Mcgraw-Hill.

Velasco, R. d. (2007). Manual de Derecho Mercantil. Quito: Publicaciones Mcprenta.

Velastegui, W. (02 de Enero de 2002). Ecuador Contable. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20200%20p%20def.pdf>

# **ANEXOS**