



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN DE  
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO PAKARYMUY  
SUCURSAL LATACUNGA PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2008.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### **Autores:**

Balseca Lema Maritza Yolanda

Caisaguano Bungacho Norma Cecilia

#### **Director:**

Dra. López Fraga Patricia

Latacunga – Ecuador

Julio 2010

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Auditoría De Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY Sucursal Latacunga Período 1 De Enero Al 31 De Diciembre del 2008”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
Balseca Lema Maritza Yolanda  
CI. 050256668-0

.....  
Caisaguano Bungacho Norma Cecilia  
CI. 050315878-4

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“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 Balseca Lema Maritza Yolanda y Caisaguano Bungacho Norma Cecilia, postulantes 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, Julio 2010

Atentamente,

DIRECTORA

---

Dra. López Fraga Patricia

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, y de manera especial al Sr. José Masabanda Jefe Operativo de la Corporación por su colaboración y ayuda fundamental.

A la Directora Dra. Patricia López quien ha impulsado la realización de la presente tesis, y finalmente a todos quienes nos han entregado su apoyo sincero e incondicional.

**Maritza y Norma**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, llenarme de bendiciones día a día, a mis padres y hermanos ya que ellos son las personas que me dieron apoyo incondicional, en especial a mi hermana Ely ya que ella estuvo en los momentos más difíciles de mi vida y formo parte fundamental para la culminación de mi carrera profesional.

A Patricio por ser la persona que siempre esta compartiendo conmigo los buenos y malos momentos de la vida, con quien he aprendido que amar es ser capaz de aceptar al otro tal cual es, para que todos los días vividos sean llenos de felicidad.

**Maritza**

## DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, hermanos y a ti  
Rodrigo y Estefani por el amor y  
apoyo incondicional brindado durante  
mi carrera universitaria, que es un  
escalón para cumplir mi sueño de  
llegar a ser una persona profesional  
que aporte a la sociedad.

**Norma**

## **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO PAKARYMUY SUCURSAL LATACUNGA PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”**

### **Autores:**

- Balseca Lema Mritza Yolanda
- Caisaguano Bungacho Norma Cecilia

### **RESUMEN**

El trabajo investigativo tuvo la finalidad de analizar cada una de las actividades dentro de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY Sucursal Latacunga; es decir nos permitió determinar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y nivel de eficiencia, eficacia, economía, equidad en la utilización de sus recursos disponibles. Permitiendo así elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros y administrativos, para promover el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión que son vitales en el desarrollo de la corporación.

Para llevar a cabo el cumplimiento de lo anteriormente mencionado se efectuaron diferentes tareas entre ellas las principales fueron: evaluación de la situación actual de la corporación mediante el análisis correspondiente de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, recopilación de información, análisis e interpretación del mismo, aplicación de diversos indicadores, utilización de papeles de trabajo los que han permitido un estudio profundo de la situación actual en que se encuentra la corporación.

Como resultado de la investigación se ha determinado que la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY Sucursal Latacunga, no ha cumplido con su totalidad la consecución de metas y objetivos debido a la falta de comunicación, desconocimiento y la poca disponibilidad de tiempo dando lugar así a la desorganización y la planificación de sus actividades.

Y como resultado de la investigación concluimos dan a conocer las falencias encontradas, sus causas y efectos, conclusiones y recomendaciones se podrán tomar decisiones apropiadas, convenientes y precisas por parte del directorio, dando paso así a oportunidades de mejora para un mejor impulso de la corporación.

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO PAKARYMUY SUCURSAL LATACUNGA PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”**

**Autores:**

- Balseca Lema Mritza Yolanda
- Caisaguano Bungacho Norma Cecilia

**ABSTRACT**

The research work had the purpose of analyzing each of the activities within the Social Development Corporation and Financial Branch PAKARYMUY Latacunga, it permits us to determine the degree of fulfillment of the goals, objectives and level of efficiency, effectiveness, economy, and equity in the use of their available resources. Allowing fully enhance the control of human, financial and administrative, to promote progress towards the goals, objectives, mission and vision are vital in the development of the corporation.

To carry out the implementation of the part that was mentioned various tasks including the main ones were: assessing the current status of the corporation by the corresponding analysis of their strengths, weaknesses, opportunities and threats, information gathering, analysis and interpretation of the application of various indicators, use of working papers which have allowed a detailed study of the current situation in which the corporation is located.

As a result of the investigation has determined that the Corporation for Social Development and Financial Branch PAKARYMUY Latacunga, has not fully complied with the achievement of goals and objectives due to lack of communication, ignorance and lack of availability of time giving rise to disorganization and business planning.

And as a result of the investigation concluded that the shortcomings were, its causes and effects, conclusions and recommendations will make appropriate decisions, convenient and accurate by the directory, thus leading to improved opportunities for better promotion of the corporation.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión amplia su objeto de estudio motivado por las exigencias sociales y tecnológicas en su concepción más amplia permitiendo que la empresa se adapte a sus recursos principales y a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios, por tal razón apunta a la evaluación de fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu corporativo.

Así pues la auditoría de Gestión consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos, al alto nivel competitivo existente buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

Dentro de la Corporación se puede observar que la limitación de progreso se da por la falta de comunicación entre los miembros, al igual que la poca disponibilidad de tiempo, induce a que no exista una correcta planificación de actividades, lo que conlleva a que no se puedan alcanzar las metas y objetivos que se han planteado cumplir en un tiempo determinado.

De ahí la importancia de realizar una auditoría de Gestión , a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY Sucursal Latacunga período 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, pues esta es una herramienta de suma utilidad en la toma de decisiones organizacionales, ya que sus beneficios contribuyen en el desarrollo de organizaciones, no solamente en aquellas que se ubican en una etapa de consolidación de mercado sino también aquellas que están en constante crecimiento; ya que en gran medida dichos beneficios encuentran estrechamente relacionados al incremento de la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos.

La aplicación de la Auditoría de Gestión, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier segmento o área de la Corporación.

CAPÍTULO I: Es una recopilación de aspectos de bases teóricas como conceptos, importancia, objetivos, alcance diferencias similitudes y áreas de aplicación.

CAPÍTULO II: Se encuentra los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de aplicación (encuesta, entrevista y observación) aplicados a la corporación, las mismas que fueron dirigidas a los miembros de la corporación y a sus socios.

CAPÍTULO III Se describe la propuesta en nuestro caso es ejecutar una Auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero PAKARYMUY sucursal Latacunga período 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, con la finalidad de evaluar cada una de la actividades encomendadas a todos los que conforman la corporación.

Dentro del desarrollo del tercer capítulo se recopilara toda clase de información, la misma que nos va a facilitar la información de los papeles de trabajo y al finalizar el proceso de Auditoría se emitirá un informe final a la corporación, donde consten conclusiones, recomendaciones que permitan a las autoridades tomar las mejores decisiones de forma oportuna y eficiente con el fin de ser más competitivos

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
Portada .....	i
Autoría.....	ii
Aval.....	iii
Aprobación del tribunal de grado .....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria .....	vi
Resumen.....	viii
Abstract .....	ix
Introducción .....	x
Índice.....	xii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1.1. <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Gestión Administrativa.....	1
1.1.2. Gestión Financiera.....	2
1.2. <b>CONTROL INTERNO .....</b>	<b>3</b>
1.2.1. Concepto.....	3
1.2.2. Componentes del Control Interno .....	3
1.2.2.1. Entorno de Control.....	4
1.2.2.2. Evolución de Riesgos.....	5
1.2.2.3. Actividades de Control .....	6
1.2.2.4. Información y Comunicación .....	7
1.2.2.5. Supervisión .....	8
1.2.3. Limitaciones de un Sistema de Control Interno .....	9
1.2.4. Métodos de Evaluación .....	10
1.2.5. Categorías de Control.....	12
1.3. <b>AUDITORÍA .....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Antecedentes .....	12
1.3.2. Definiciones.....	13
1.3.3. Importancia.....	15
1.3.4. Objetivos .....	15
1.3.5. Alcance .....	15
1.3.6. Finalidad de la Auditoría.....	16
1.4. <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.4.1. Antecedentes .....	20
1.4.2. Definiciones.....	20
1.4.3. Importancia de la Auditoría de Gestión .....	21
1.4.4. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	22
1.4.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	23
1.4.6. Características de la Auditoría de Gestión .....	23
1.4.7. Elementos de Gestión .....	24
1.4.8. Diferencias y Similitudes .....	27
1.5. <b>Metodología para la realización de la auditoría de gestión.....</b>	<b>28</b>
1.5.1. Planeamiento .....	28

1.5.2.	Ejecución .....	30
1.5.2.1.	Papeles de Trabajo .....	32
	Propósito de los Papeles de Trabajo.....	32
	Archivo Permanente.....	36
	Archivo Corriente.....	37
1.5.3.	Informe .....	37
1.5.4.	Seguimiento y Evaluación.....	38
2.	CAPÍTULO II.....	40
2.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
2.1.1.	Breve Caracterización de la Empresa.....	40
2.1.2.	Análisis e Interpretación de las Encuestas dirigidas al Personal Administrativo de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY" .....	44
2.1.3.	Análisis e Interpretación de las encuestas dirigidas a los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY".....	50
3.	CAPÍTULO III.....	59
3.1.	Diseño de la Propuesta .....	59
3.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	59
3.1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	60
3.1.3.	OBJETIVOS.....	61
3.1.3.1.	GENERAL.....	61
3.1.3.2.	ESPECÍFICOS.....	61
3.2.	Conocimiento Preliminar .....	81
3.3.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	190
3.3.1.	Supervisión del Trabajo de Auditoría .....	190
3.3.2.	ÍNDICE .....	193
3.3.3.	Seguimiento y Monitoreo .....	211
3.4.	ACTUACIONES DEL AUDITOR.....	214
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	215
4.1.	CONCLUSIONES .....	215
4.2.	RECOMENDACIONES .....	218
5.	GLOSARIO .....	220
6.	BIBLIOGRAFÍA: .....	226
7.	ANEXOS .....	229

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **1.1.1. Gestión Administrativa**

La Gestión administrativa es la acción y efecto de administrar una institución con capacidad permitiendo definir, alcanzar y evaluar sus propósitos a través de un adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

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

En situación compleja, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Según MARIN Juan (2005 pág. 19) "expresa que la Gestión administrativa y financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos de una entidad como son la planificación, la organización, dirección y control, todo enmarcado en procedimientos financieros."

Las tesis hemos considerado que la Gestión Administrativa y Financiera es un proceso eficiente y eficaz para el buen desarrollo y crecimiento empresarial.

Para FAYOL Henri un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar,

coordinar y controlar, además considero que era el arte de manejar a los hombres."

El grupo investigadoras considera que la administración financiera es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos cumple eficientemente objetivos específicos.

### **1.1.2. Gestión Financiera**

Mediante una excelente Gestión Administrativa permite a la empresa llevar una buena Gestión Financiera ya que esta es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la Gestión financiera desde dos elementos.

Generan recursos o ingresos incluyendo los aportes por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y la eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Además se encarga de la eficiencia administrativa del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, y se orienta la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación.

La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos y estructura de la financiación y la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

## **1.2. CONTROL INTERNO**

### **1.2.1. Concepto**

AGUIRRE, Juan (2003), en su obra Auditoría y Control Interno, expresa que “el control interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. (P.p.74). Se puede decir que el control interno permite la comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

En si el control interno se lleva a cabo dentro de la organización con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a las funciones de la empresa tales como: eficiencia, eficacia de las operaciones, fiabilidad y razonabilidad de la información financiera, y por último el cumplimiento de la leyes y normas interna y externas que se rige la empresa; y así cumplir con los objetivos departamentales y de la institución misma.

### **1.2.2. Componentes del Control Interno**

Para el manual de Auditoría de Gestión publicado por la contraloría general del estado menciona que “Los componentes del control interno, son parte de las herramientas que se utilizan en la Auditoría de Gestión, por ende nos permite evaluar el control interno y determinar su efectividad.

- Entorno de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión”.

#### **1.2.2.1. Entorno de Control**

Para el manual de Auditoría de Gestión publicado por la contraloría general del estado expresa que "El núcleo de una entidad es el personal (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y profesionalismo) y el entorno en que trabaja que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El personal resulta esencia de cualquier entidad al igual que sus atributos individuales constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma que son desarrolladas las operaciones se establece los objetivos y estiman los riesgos, así como tienes relación con el comportamiento con los sistemas de información y las actividades de monitoreo.

En conclusión el entorno de control, tiene que ver esencialmente con el personal que se desempeña dentro de la organización donde debe existir conciencia de parte de ellos con respecto al control, con el propósito de establecer objetivos y evaluación de los riesgos.

Los elementos que conforman el entorno del control son:

**Integridad y Valores Éticos.-** cualidad de la gerencia para crear un clima corporativo que demuestre la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos y morales.

**Autoridad y Responsabilidad.-** Se refiere a la autoridad y responsabilidad que se delega al personal, donde tienen muy claro sus deberes y obligaciones, no tomarse atribuciones que no le competen.

**Estructura Organizacional.-** se refiere la forma como se encuentra organizada la organización sea en forma vertical u horizontal, donde precisa sus áreas clave de autoridad y responsabilidad, y por ende un canal adecuado de comunicación para el normal desenvolvimiento de las actividades.

**Políticas de Personal.-** Las políticas de personal son establecidas por la institución de acuerdo a sus necesidades y políticas de cada país donde establece los niveles de integridad, comportamientos éticos, y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación y evaluación”.

#### **1.2.2.2. Evolución de Riesgos**

Para el Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado, Menciona " Que la evaluación del riesgo consiste en la identificación y el análisis de los factores que podría afectar la consecución de ,los objetivos a base del cual se determinan la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado por la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos y circunstancia que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre sus actividades y la Gestión que realiza la dirección y administración”.

También podemos decir que la evaluación del riesgo su función principal es monitorear e identificar cualquier riesgo que se está exponiendo la empresa donde

deberá elaborar medidas de control ya que los riesgos no se pueden eliminar si no lleva un adecuado control y lo óptimo será disminuir el riesgo en cada área y tener un adecuado control por parte del personal en cada actividad que desempeña. Los elementos que forman parte de la evaluación de riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente externo
- Identificación de los objetivos del control interno.

### **1.2.2.3. Actividades de Control**

Las actividades de control consisten en políticas y procedimientos establecidos dentro de la empresa con el propósito que estas disposiciones sean emitidas y cumplidas por la alta gerencia y por el personal en caso que les integren.

Para el manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado Señala "las actividades de control se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque indican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos así como los controles de acceso de programas computarizados y archivos de datos.

### **Tipos de actividades de control**

**Análisis Efectuados por la Dirección.-** los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, previsiones, los resultados de ejercicios anteriores con el propósito de evaluar con que orden se están alcanzando los objetivos específicos y generales de la institución.

**Gestión Directa de Función por Actividades.-** los responsables de las diversas funciones revisan los informes sobre los resultados alcanzados.

**Procesos de Información.-** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones realizadas por la institución o el área auditada.

**Controles Físicos.-** los controles físicos se deben realizar para controlar los activos fijos, inventarios para darles de baja cuando sea necesario y no trabajar con objetos obsoletos que retaran el crecimiento de la empresa.

**Indicadores de Rendimiento.-** los indicadores de rendimiento permiten visualizar a la alta gerencia el buen o mal desempeño que se están dando en cada área y permitirá tomar controles sobre aquellos que están descendiendo su desempeño.

**Segregación de Funciones.-** Es con el propósito de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades en las tareas que se delegan al a los empleados.

Se realizan actividades de control con el afán de afrontar los riesgos relacionados con las acciones de cada actividad importante tomando en cuenta la relación de estas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan”.

#### **1.2.2.4. Información y Comunicación**

Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado, define a la información y comunicación así: "La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad".

En conclusión podemos manifestar que la comunicación y la información que se maneje dentro de una institución es primordial que se clara y precisa en el momento oportuno, la información se genera por procesos y registros diarios del normal desenvolvimiento de la empresa donde la documentación debe ser clara y precisa para su adecuada utilización.

#### **1.2.2.5. Supervisión**

Manual de Auditoría de Gestión publicado por la contraloría general del estado, define a la información y comunicación así: "Es necesaria una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento mediante el surgimiento de las actividades de supervisión continua. Los sistemas de control interno y su aplicación permanente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento de control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran deben orientarse a la identificación de

controles débiles insuficientes., para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de las tres formas: durante la relación de las actividades diarias distintas a los niveles de la entidad de manera separada, por el personal que no es el responsable directo de las actividades o mediante la combinación de ambas modalidades."

En conclusión podemos manifestar que la supervisión esta diseccionada al control interno que exista dentro de la empresa, para monitorear el adecuado rendimiento de la Gestión operativa de la institución alcanzando un manejo óptimo de la eficiencia, eficacia y economía y así podemos monitorear las áreas débiles para desarrollar un reforzamiento adecuado y necesario.

### **1.2.3. Limitaciones de un Sistema de Control Interno**

Para SCHUSTER, José Alberto: define que la limitación de un sistema de control interno como:

"Ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad "razonable" de que el objetivo se logre; estas limitaciones incluyen:

- El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficioso;
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales;
- El error humano debido a malentendidos, descuidos y fatiga;
- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

En cuanto al primer factor, debemos tener en cuenta que el costo del control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control. Por lo tanto, si un control se descarta por no ser, en los términos explicados, costo-beneficioso

pueden producirse errores o fraudes en aquello que por no ser costo-beneficioso no se controla.

El segundo factor está relacionado con el hecho de que los controles se establecen para las transacciones repetitivas y no para lo extraordinario. Cuando lo extraordinario surge, existe la posibilidad de que el sistema de control no sepa cómo responder, y no nos estamos refiriendo solamente a lo automatizado o a las normas, sino también al comportamiento de las personas frente a una situación no esperada.

El tercer factor se explica por sí mismo, por colusión se entiende el hecho por el cual dos o más personas se ponen de acuerdo para violar un control cuyo cumplimiento depende de estas personas. Si el control se basa en la oposición de intereses contrapuestos y las personas que tienen estos intereses se ponen de acuerdo para cometer un fraude, no ejecutando el control o violándolo adrede, no hay sistema de control interno que sea invulnerable en cuanto a su prevención o detección inmediata; si es posible que lo detecte con posterioridad."

Para las tesis las limitaciones del control interno tienen origen por la no adaptación al entorno donde es aplicado dicho sistema, se menciona también que el control interno debe estar preparado para afrontar situaciones inesperadas y no solo repetitivas, la importancia de establecer funciones totalmente independientes de los sectores operativos con el propósito de verificar el efectivo cumplimiento de los controles establecidos, ayudara al cumplimiento de objetivos.

#### **1.2.4. Métodos de Evaluación**

Para la evaluación del control interno según el Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado, se utiliza diversos métodos entre los más conocidos los siguientes:

- Cuestionarios
- Descriptivos
- Flujogramas

**Método de Cuestionario.-** “Consiste en establecer una serie de preguntas estructuradas de modo que la respuesta afirmativa a la misma constituya una fortaleza de control interno y la negativa a una debilidad. De ser necesario a más de poner la respuesta, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones en el cuestionario o en hojas adicionales.”

“También es conveniente de que antes de estructurar el cuestionario el auditor conozca los procedimientos que utiliza la empresa para ejecutar las transacciones con el fin de que formule preguntas susceptibles de ser aplicables eliminando aquellas con respuesta **NA** (no aplicables)”.

**Método Descriptivo Narrativo.-** “Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que está evaluando. Estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos.”

Además se realiza a través de una entrevista con los funcionarios responsables de ejecutar una actividad y se va detallando de forma narrativa los procesos que utilizan para ejecutar, controlar o contabilizar las transacciones en la empresa, departamento, sección, o cualquier puesto de trabajo.

De preferencia de aplica a funcionarios que tengan un conocimiento amplio de los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, y así mismo, es conveniente comprobar la veracidad de la información obtenida.

### **1.2.5. Categorías de Control**

Las categorías de control permiten al auditor medir su grado de control en la documentación al momento de evaluar y revisar las mismas, cabe recalcar que las categorías de control son establecidas por el Jefe auditor dependiendo de sus necesidades.

Las categorías de control que se manejan en la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”.

#### **Categorías de Control**

#### **Significado**

#### **ALTO**

El control en las cuentas que tienen influencia, y necesitan una mayor Revisión y cuidado en su monitoreo.

#### **MEDIO**

Son aquellas cuentas que tienen un riesgo moderado pero necesitan de un monitoreo de control; para identificar si cumplen o no con las normas de la Corporación.

#### **BAJO**

Son aquellas cuentas que no es necesario tener mucho énfasis en su revisión pero no quiere decir que no sean importantes.

## **1.3. AUDITORÍA**

### **1.3.1. Antecedentes**

La auditoría es una de las aplicaciones de cada uno de los principios científicos de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización, tal es el caso de los países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales que se encargaban de ejecutar funciones de Auditorías, destacándose entre ellas los Consejos de Inglaterra, en el año de 1.310 y el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), en 1.581.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos se publicó en octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943.

El futuro de nuestro país se prevé para la profesión contable en el sector Auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro círculo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan, para de esta manera poder mejorar a nivel académico en relación a otros países.

### **1.3.2. Definiciones**

La auditoría ha sido siempre concebida como una disciplina en la que se ha prestado especial atención a las aplicaciones prácticas, presentándose falta de atención a las consideraciones teóricas; la Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad

de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de Gestión.

En forma sencilla y clara, escribe **Holmes en su obra La Auditoría en nuestro Medio** que la auditoría es: "El examen de las demostraciones y registros administrativos. Es decir el auditor se encarga de observar la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos con la finalidad de emitir un informe o dictamen con sus respectivas conclusiones y recomendaciones".

**TAYLOR, Donald** (1988, pág. 30) manifiesta como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar a las personas interesadas".

**COOK, Winkle** (1999 pág. 5) La auditoría es "un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso".

Según **ARENS, Alvin y LOEBBELKE, James** (1996, pág. 1)"una Auditoría es una recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar E INFORMAR SOBRE EL GRADO correspondiente entre la información y los criterios establecidos."

De acuerdo a los criterios antes mencionados podemos decir que la Auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados

financieros de una empresa; es decir vienen a ser la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros.

En si la Auditoría no es más que el examen objetivo y oportuno de cada una de las actividades diarias que se desarrollan dentro de una empresa u organización con la finalidad de llegar a emitir un informe final.

### **1.3.3. Importancia**

Se considera imprescindible dar a conocer la importancia de la Auditoría, por lo que a continuación se señala lo siguiente:

- Evalúa la descripción de la deficiencia encontrada, las causas del problema, las consecuencias del bajo rendimiento encontrado y de ser posible su cuantificación, como también los posibles correctivos convenientes a muy corto plazo y de manera oportuna.
- Descubrir posibles irregularidades cometidas en el desempeño de las actividades.

### **1.3.4. Objetivos**

- Averiguar el grado en que se cumplieron los planes prefijados.
- Revisar, evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables - financieros.
- Determinar si los bienes del activo están registrados y protegidos

### **1.3.5. Alcance**

El alcance de la auditoría será en base a la información que se proporcione, ya que para obtener la información se requiere contar con toda la colaboración del personal que labore en ella, para poder emitir un informe se debe obtener evidencias acerca de lo que se va a decir o recomendar para que esta mejore, o con lo que está afectando y debe ser eliminado. Esto lo realizara en base a la información contable, financiera y administrativa; en la utilización, manejo de los diferentes recursos.

### **1.3.6. Finalidad de la Auditoría**

Los fines de la Auditoría son los principales aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Dentro de los más importantes podemos describir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
2. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado útil
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
  - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
  - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
  - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

### **1.1.1 Clases de Auditoria**

“La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado”, clasifica a la Auditoría de la siguiente manera:

**a) De acuerdo con la naturaleza**

**Auditoría Financiera.-** Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

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

**Auditoría de Aspectos Ambientales.-** La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental.

**Auditoría Computacional.-** Es un examen y validación de los controles y procedimientos utilizados por el área de informática, a fin de verificar que los objetivos de continuidad de servicio, confidencialidad, seguridad de la informática y la integridad y coherencia de la información se estén cumpliendo satisfactoriamente y de acuerdo a la normativa vigente (interna y externa). La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades

humanas, ha provocado que en muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente.

Es entonces necesario analizar y conocer en todo momento los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro La aplicación permanente del concepto mejora continua, es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizada sin interrupción.

**Auditoria de Obras Públicas o de Ingeniería.-** Evaluara la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

**Auditoria Administrativa.-** Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglas que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando. Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los ejecutivos de una organización un panorama sobre la forma que está siendo administrada esta labor por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

**Auditoría de Examen Especial.-** Verificará, estudiara y evaluara aspectos limitados de una parte de actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicara las técnicas y procedimientos de auditoría.

**b) De acuerdo con quien lo realiza**

**Auditoría Interna.-** La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

**Auditoría Externa.-** La auditoría externa se puede definir como un servicio público prestado por profesionales calificados en contaduría, que consiste en la realización según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de la empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados presentan adecuadamente la situación económica - financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un periodo determinado, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **1.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **1.4.1. Antecedentes**

Las primeras manifestaciones de Auditoría se ubican muy atrás en el tiempo, por lo que podemos señalar que es tan antigua como la propia historia de la humanidad. Esta actividad auditora de cualquier institución, surge en el momento mismo en que la propiedad de unos recursos financieros y la responsabilidad de asignar estos a usos productivos, ya no están en manos de una misma persona, como ocurre en cualquier institución de cierto tamaño y complejidad.

Fue entonces como consecuencia del desarrollo extraordinario de las sociedades anónimas como forma jurídica de empresa, surgió la necesidad de que la información contable respondiera realmente a la situación patrimonial y económica financiera de una determinada empresa.

La Auditoría fue reconocida en gran Bretaña por la ley de sociedades en el año de 1862, en la cual se establecía que las empresas llevaran un sistema contable y la necesidad de que efectuaran una revisión independiente de sus cuentas.

Hasta inicios del siglo XX el trabajo de los auditores se concentraba principalmente en el balance general y de resultados que los empresarios tenían que presentar a sus banqueros en el momento que decidían solicitar un préstamo. Fue a partir de 1900 cuando la Auditoría se le asignó el objetivo de analizar la rectitud de los estados financieros.

### **1.4.2. Definiciones**

PARREÑO CANTOS, Jorge (2006, Pág. 8) considera que la Auditoría de Gestión es "Aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".

Según MALDONADO, Milton (2006, Pág. 18) es "aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con Indicadores de Gestión que faciliten la evaluación de desempeño".

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, en su obra Manual de Auditoría de Gestión, 2da Edición, define a la Auditoría de Gestión como: " 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 eficiencia 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 y bienes ofrecidos, y el impacto socio económico del derivado de sus actividades" Pág. 36

Luego de analizar las definiciones citadas anteriormente se puede decir que la Auditoría de Gestión es un examen evaluativo de las actividades de entidades públicas y privadas con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son utilizados los recursos en el logro de metas y objetivos propuestos.

### **1.4.3. Importancia de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para la gerencia, ya que le permite a los altos directivos conocer los problemas económicos, sociales y económicos que a este nivel se presenten y de esta manera ellos puedan llegar a tomar decisiones de mejora generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría se encuentra relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de ese estudio (empresa), por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el periodo más breve posible.

En conclusión la Auditoría de Gestión es una herramienta indispensable que colabora con la administración de entidades y organismos públicos, ya que mediante un proceso mide el rendimiento real con el rendimiento esperado y formula recomendaciones para formular dicho rendimiento y alcanzar el rendimiento preciso.

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

Según la contraloría general del estado en su obra manual de Auditoría de Gestión, "La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, es decir; puede acoplarse a un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes. Pág. 37".

La Auditoría de Gestión a realizar abarcara a la Corporación de Desarrollo Financiero "PAKARYMUY" sucursal la Latacunga con el propósito de verificar

la eficiencia, eficacia de la ejecución del proceso administrativo que se desarrolla dentro de la misma, dicha Auditoría proporcionara a la corporación un informe final en el que constara conclusiones y recomendaciones que le servirá de apoyo para el mejoramiento de la corporación.

#### **1.4.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Entre los más importantes tenemos:

- Examinar los aspectos administrativos de la institución para evaluar, diagnosticar y sugerir mejoras.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la Gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio, es decir utilizando de manera eficiente los recursos económicos.

#### **1.4.6. Características de la Auditoría de Gestión**

MALDONADO, Milton, en su obra de Gestión, 1ra. Edición año Características, siendo estas las más importantes:

**"Propósito.-** Evaluar la eficiencia, efectividad y economía con la que se manejan los recursos de una entidad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.

**Alcance.-** Todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a una operación, actividad o programa específico.

**Medición.-** Aplicación de los principios de administración.

**Enfoque.-** Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología (protección ambiental).

**Informe de Auditoría.-** Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la Gestión de la entidad.

**Conclusiones del auditor.-** Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

**Recomendaciones del auditor.-** Se refiere a mejorar en todo los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad." Págs. 18-19

#### **1.4.7. Elementos de Gestión**

La auditoría de Gestión abarca los siguientes elementos principales:

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Cumplimiento
- Equidad
- Calidad
- Impacto

**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. Es decir es

necesario comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

**Eficiencia:** este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos productivos que garanticen la calidad; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

Es decir 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 adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema 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. En una auditoría de Gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

**Cumplimiento:** Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos

Dentro de su alcance, la auditoría gubernamental puede combinar elementos de carácter financiero, de cumplimiento, eficacia, eficiencia y economía.

**Equidad:** Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas, constitucionales y legales sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones y las participaciones, es decir 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, en base al cumplimiento de deberes y obligaciones de cada unidad departamental.

**Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

### 1.4.8. Diferencias y Similitudes

Para tener una idea clara de lo que es la Auditoría de Gestión se establece un cuadro de las similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.

#### SIMILITUDES

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría financiera</b>
Estudiar y evaluar el sistema de control interno.	Estudiar y evaluar el sistema de control interno.

#### DIFERENCIAS

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
Mediante las recomendaciones ayuda a aumentar la eficiencia.	Dictamina la razonabilidad financieros de los estados.
Los estados financieros son un medio	Los estados financieros son un fin.
Origina eficiencia en sus operaciones.	Da confianza de los estados financieros.
. Numérica-analítica	Numérica.
El trabajo es detallado	Se basa en pruebas específicas.
Especialidad en áreas afines.	Especialistas en el área económica.

**Elaborado por:** Maritza Balseca y Norma Caisaguano

**Fuente:** Maldonado Milton

## **1.5. Metodología para la realización de la auditoría de gestión**

Según el manual de auditoría gubernamental considera que “para mejor entendimiento de la auditoría de gestión se ha considerado:

- Planeamiento
- Ejecución e
- Informe

### **1.5.1. Planeamiento**

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

El planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas: revisión general y revisión estratégica, cuyos elementos se muestran a continuación.

## **ETAPAS DE LA FASE DE PLANEAMIENTO**

### **Revisión General**

Conocimiento General de la entidad a examinar.

Análisis Preliminar de la Entidad

Formulación del plan de revisión estratégica.

### **Revisión Estratégica**

Ejecución de Plan

Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría

Identificación de los asuntos importantes

Formulación del reporte de revisión estratégica

Preparación del plan de auditoría

La etapa de revisión general se inicia con la obtención de información sobre la entidad, programa o proyecto por examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos tales como: **a)** leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programa sobre el desarrollo de sus actividades; **b)** normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto; **c)** información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores.

La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o proyecto a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

Las etapas de revisión general y revisión estratégica forman parte de la fase de planeamiento de la auditoría de gestión y, son obligatorias para los equipos de auditoría. En el caso de los Órganos de Auditoría Interna de las entidades del sector público la fase de planeamiento de los exámenes que programe debe desarrollarse, de acuerdo con cada circunstancia en particular.

La fase de planeamiento en la auditoría de gestión diseñada para promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinados. Después de prepararse el informe de revisión estratégica y el plan de auditoría, podrán incorporarse los miembros del equipo de auditoría, obteniéndose mayores niveles de eficiencia en el uso del personal de auditoría.

### **1.5.2. Ejecución**

La fase de ejecución de la auditoría de gestión esta focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobado en el plan de auditoría. No obstante., algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicara la modificación del plan de auditoría.

Toda labor en la auditoria debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoria y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El termino hallazgo en auditoria tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoria, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan.

Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran los crementos propios del hallazgo de auditoría (Condición y Criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y porque se mantiene (Causa), así como la cuantificación de las consecuencias reales o potenciales (Efecto) en términos financieros. Constituyen una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna.

En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición.

### **1.5.2.1. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, documenta en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente. Los principales elementos de los papeles de trabajo son:

- ❖ Propósito de los papeles de trabajo.
- ❖ Requisitos de los papeles de trabajo.
- ❖ Criterios para elaborar los papeles de trabajo.
- ❖ Planeamiento y uso de los papeles de trabajo.

#### **Propósito de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son elaborados por el auditor con el objeto de:

- Registrar las labores: proporcionar un registro sistemático y detallado de la labor efectuada al llevar a cabo una auditoría.
- Registrar los resultados: proporcionar un registro de la información y evidencia obtenida y desarrollada, en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de auditoría.
- Respaldo el informe del auditor: el contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de auditoría. El informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos no respaldados por los papeles de trabajo.

- Indicar el grado de confianza del sistema de control interno: los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del sistema de control interno. así como los comentarios sobre el mismo.
- Servir como fuente de información: los datos utilizados por el auditor al redactar el informe, se encuentran en los papeles de trabajo. Muchas veces sirven como fuentes de consulta en el futuro, cuando se necesitan algunos datos específicos.
- Mejorar la calidad del examen: los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes y garantizan que se de atención adecuada a los asuntos más significativos.
- Facilitar la revisión y supervisión; los papeles de trabajo son indispensables para la etapa de revisión del informe antes de emitirlo. Permiten a una persona ajena al equipo (el auditor supervisor u otro funcionario) revisar los detalles del examen registrados en dichos papeles. En el caso de cualquier pregunta o duda sobre el contenido del borrador del informe, los papeles de trabajo están para responderles o aclararlas.

El auditor no solo debe saber planear y efectuar la auditoria, así como redactar el informe correspondiente, sino que también debe entender que la naturaleza de su trabajo exige la elaboración, durante todo el proceso de la auditoria, de una documentación completa de sus procedimientos, hallazgos, observaciones y la evidencia en la cual va a fundamentar su informe.

## Requisitos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo referentes a una auditoría de gestión deben cumplir los mismos requisitos exigidos para los correspondientes a una auditoría financiera; por lo tanto, deben ser:

### REQUISITOS DE LOS PLANES DE TRABAJO

- Completos y Exactos
- Claros, comprensibles y detallados
- Legibles y ordenados
- Información relevante

**Completos y exactos.-** Permiten sustentar debidamente los hallazgos, observaciones, opiniones y conclusiones, así como demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado. La concisión es importante, pero no debe sacrificarse la claridad y la integridad con el único fin de ahorrar tiempo o papel.

**Claros, comprensibles y detallados.-** Para que mediante la revisión por un auditor experimentado que no haya mantenido una relación directa con la auditoría, este en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones. No deben requerir de explicaciones orales.

**Legibles y ordenados.-** Requisito básico, puesto que podrían perder su valor como evidencia.

**Información relevante.-** Deben limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

Cuando los papeles de trabajo están elaborados en la forma debida, en orden y son legibles, con encabezamientos completos, explicaciones de fuentes de datos y labores de verificación llevados a cabo, crean en la supervisión o niveles

superiores una confianza plena en el auditor y en su trabajo. Si los papeles de trabajo no están en orden, son ilegibles, están mal redactados o tienen otras fallas, el supervisor y otros funcionarios, no tendrán confianza en el auditor ni en el contenido de su informe.

### **Criterios para Elaborar Papeles de Trabajo**

Algunos de los criterios que fundamentan la preparación de los papeles de trabajo son los siguientes:

- ❖ Son preparados partiendo del punto de vista de la inclusión de todos los datos necesarios y pertinentes.
- ❖ Incluyen los datos que sustenten alguna afirmación o concepto expresado.
- ❖ Presentan todos los datos necesarios que respaldan la razonabilidad de los registros exactos.
- ❖ Los papeles de trabajo deben elaborarse con limpieza y ser matemáticamente exactos.
- ❖ Contienen un enunciado conciso del trabajo ejecutado, en conexión con su preparación.
- ❖ Son claros y explican en forma completa el asunto que trata. El encabezamiento de cada hoja debe contener el nombre de la entidad bajo examen, título de su contenido y el período o la fecha correspondiente.

### **Elaboración de los Papeles de Trabajo**

La elaboración de papeles de trabajo requiere un planeamiento cuidadoso antes y durante el curso de la auditoria. Durante el desarrollo de las labores, el auditor debe prever el tipo y forma de papel de trabajo que puede presentar la evidencia

de una manera concisa y efectiva. El empleo de papeles de trabajo no planificados o que se elaboren con apresuramiento puede dar como resultado que no presenten bien los datos, que el orden de presentación no sea el mejor o que sea necesario repetir los papeles de trabajo para incluir toda la información

En condiciones normales hay muchas maneras de elaborar cualquier tipo de papel de trabajo. El auditor debe revisar la cedula empleada en la auditoria anterior, si la hubo, y determinar si el formato utilizado es adecuado o si puede mejorarse. Debe evitarse el uso de hojas de varios tamaños. En general las hojas de tamaño estándar de siete columnas, son las más adecuadas para la mayoría de los trabajos de análisis. También puede utilizarse hojas de doble tamaño estándar (catorce columnas). Para los papeles que documentan entrevistas, inspecciones y otras labores presentadas en forma narrativa, debe utilizarse hojas rayadas de tamaño estándar.

El auditor que prepara una cedula de trabajo debe incluir sus iniciales y la fecha en que la confección en una parte de dicha hoja. El contenido de cada hoja debe incluir fechas, datos completos o los montos y explicaciones suficientes, de modo que cualquier otro auditor que pueda leerlo lo entienda, sin tener que recurrir a otra fuente de información.

### **1.5.2.2 ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO**

#### **Archivo Permanente**

El archivo permanente es aquel que está formado por documentación e información de interés continuo, que se extiende más allá de cualquier periodo de auditoría en particular.

Consta con documentos que contiene información que puede ser utilizada en la ejecución de auditorías concurrentes, con el propósito de contar con una fuente de datos permanentes sobre la naturaleza y objetivos de la empresa a auditar.

## **Archivo Corriente**

El archivo corriente es aquel que está formado por documentación elaborada desarrollada y analizada por el quipo de auditoría esta información varía según los exámenes aplicados en el área auditada por ende la información recaudada es cambiante.

### **1.5.3. Informe**

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

En la fase de Elaboración del Informe, el equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante la fase de ejecución. Los principales objetivos de un informe de auditoría de gestión son:

Brindar suficiente información sobre las deficiencias (desviaciones) más significativas y recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por ésta razón el informe de auditoría comunica los resultados de la auditoría de gestión: y

Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Por ello, la aceptación del informe por parte de los funcionarios de la entidad examinada dependerá de su calidad. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo. Una vez que el enfoque general y las observaciones más importantes han sido aceptados, será menos probable que ocurran problemas de revisión.

En relación a los informes de auditoría de gestión debe tenerse en cuenta lo siguiente:

La auditoría mejor planeada con procedimientos apropiados aplicados por los mejores auditores, con evidencias suficientes en términos de cantidad y calidad, no está completa, ni resulta útil, en tanto no se apruebe el informe de la entidad examinada.

### **Contenido del Informe**

- Síntesis gerencial.
- Introducción.
- Conclusiones
- Observaciones y Recomendaciones

#### **1.5.4. Seguimiento y Evaluación**

Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

Del proceso de auditoría de Gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos / sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de Gestión.

Es necesario indicar que la auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1.1. Breve Caracterización de la Empresa**

En este capítulo se encuentran los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta y observación directa) aplicados a la corporación las mismas que fueron dirigidas al personal y socios de la corporación llegando a un total de 271 personas consideradas como universo de estudio demostrando así que la falta de una Auditoría de Gestión dentro de la corporación de desarrollo social y financiero “PAKARYMUY” sucursal Latacunga no permite una buena toma de decisiones relacionados a la correcta utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y consecución de objetivos.

El tipo de investigación a utilizarse en la corporación será de forma aplicada ya que buscara confrontar la teoría con la realidad; de tipo descriptiva puesto que se ocupara de describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación ya que es la encargada de analizar, estudiar, describir la totalidad de los datos obtenidos.

La metodología para la solución del problema de investigación se utilizara el diseño no experimental ya que no manipulara las variables, es decir se observa los hechos tal como se presenta la situación en la corporación.

La metodología para la solución del problema de investigación se utilizara el diseño no experimental ya que únicamente se basa en la recopilación de los datos.

El universo para el presente trabajo de investigación será a los socios y personal que labora en la corporación.

Los métodos a utilizarse serán el teórico como también los empíricos que nos permitirá obtener información de la unidad de estudio de la unidad de estudio del problema científico a ser resuelto para finalmente realizar el método estadístico en el cual a través de la tabulación y gráficos se realizara un análisis de los datos obtenidos.

### **Métodos y Técnicas**

Los métodos y técnicas a ser utilizados para la aplicación de los datos son los siguientes:

#### **Método Inductivo**

Es el proceso que se basa en el razonamiento de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, es decir consiste en ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Este método se empleara para analizar los aspectos teóricos que deberá contener en la presente investigación, lo cual permitirá examinar los resultados obtenidos en la misma, mismo que será utilizado en el primer capítulo de la tesis.

#### **Método Deductivo**

Es el proceso que parte de lo general a lo particular, por lo que se necesita todo tipo de información como puede ser conceptos, definiciones, principios, sobre la Auditoría de Gestión, la aplicación de este método será de suma importancia para realizar el análisis de la situación actual de la Corporación como son: la misión, visión y objetivos.

## **Método Sintético**

Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo; es decir, es el resultado o resolución que se han tomado luego de haberse discutido, investigado, analizado y expuesto un tema. Al finalizar un proceso de aprendizaje, siempre se llega a una conclusión. El método sintético permitirá evaluar en forma global todas las actividades realizadas en dicha dirección, para poder evaluar y analizar la situación que esta, atravesando.

## **La Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo: en ella se apoyan el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del conjunto de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Esta técnica será aplicada para la recopilación de la información en diferentes momentos de la investigación.

## **La Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consiste en un dialogo entre dos personas: el entrevistados “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de investigación. La entrevista consiste en una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serian difíciles de conseguir.

## **La Encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin que contesten por escrito. Ese listado se llama cuestionario.

## **Métodos Estadísticos**

En el desarrollo de la investigación a resolverse se aplicara la estadística descriptiva a través de la cual se presentara descripciones cuantitativas, las mismas que admitirán su función para realizar un análisis más profundo mediante la utilización de gráficos los mismos que serán expresados en tablas.

**2.1.2. Análisis e Interpretación de las Encuestas dirigidas al Personal Administrativo de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY"**

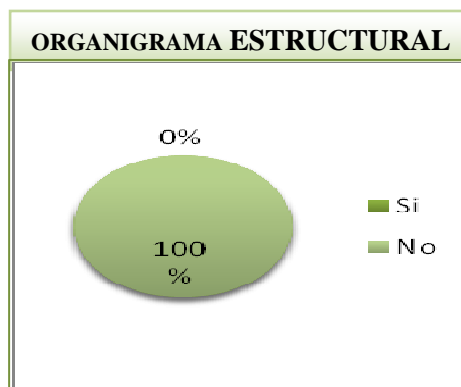
1) ¿Posee la corporación un organigrama estructural?

**CUADRO N°1**

<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**GRAFICO N°1**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**INTERPRETACIÓN**

De la pregunta realizada se ha podido obtener como resultado general que dentro de la corporación si existe un organigrama el cual les muestra la jerarquía de cada uno de ellos y la manera como deben desenvolverse dentro de la corporación, además les indica de forma detallada cada una de las actividades que deben ser desempeñadas individualmente por el personal que conforma dicha institución, con el fin de planificar de mejor manera sus labores.

Por lo que la respuesta es un 100% es positiva.

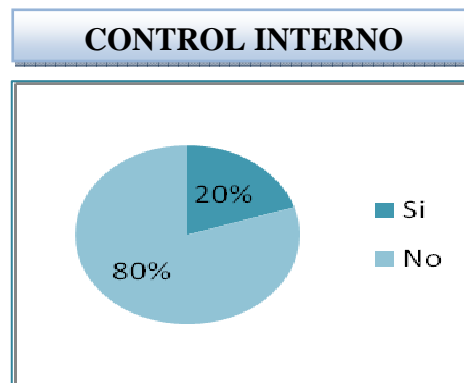
## 2) ¿Conoce usted que es Control Interno?

**CUADRO N°2**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20,00
No	4	80,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**GRAFICO N°2**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

## INTERPRETACIÓN

Se establece que dentro de la corporación en su mayor parte desconocen lo que es control interno y peor aun que este les permite proteger los activos y salvaguardar los recursos de la corporación, permitiéndoles realizar sus actividades de manera adecuada promoviendo un mayor cumplimiento de las metas, objetivos, misión, visión y estrategias.

Se puede determinar que el 20% de los encuestados manifiestan conocer este tipo de mecanismo, el mismo que es utilizado para asegurar los planes diseñados dentro de la corporación.

Por otro lado existe una mayoría representada con el 80% de las respuestas que señalan no conocer su significado, lo que significa que no existe un control adecuado de las funciones de las funciones que se realizan dentro de la corporación.

3) ¿Existe un control adecuado sobre los diferentes recursos que posee la corporación?

**CUADRO N°3**

<b>CONTROL DE RECURSOS</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	20,00
No	4	80,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**GRAFICO N°3**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

### **INTERPRETACIÓN**

El personal Administrativo de la Corporación da a conocer sus diversas ideas y expresan en su mayoría que no existe un control apropiado referente a la utilización de los recursos con que cuenta la corporación.

Razón por la cual en la organización no se cuenta con una coordinación y acoplamiento indicado que les permita llevar a cabo el alcance de metas y objetivos deseados.

Por lo que se ha llegado a deducir que un 80% se expresa de forma negativa y tan solo un 20% expresa que existe un control apropiado sobre los recursos.

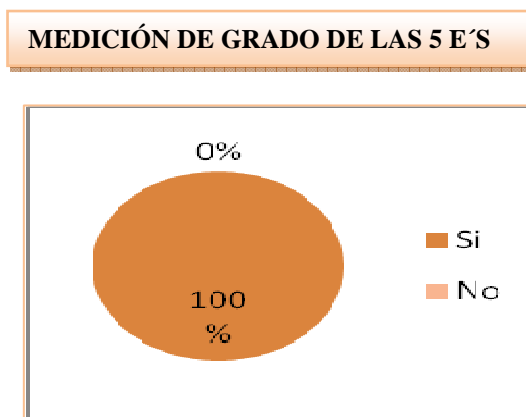
4) ¿Se mide constantemente el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad economía dentro de la corporación?

**CUADRO N°4**

<b>MEDICIÓN DE GRADO DE LAS 5 E'S</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0,00
No	5	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**GRAFICO N°4**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con las respuestas reflejadas en la tabla se puede indicar que el 100% de los encuestados estiman que no se mide los diferentes grados de Gestión.

Es por esta razón que se ha podido determinar lo elemental e importante que resulta medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad y equidad los mismos que permiten el logro de los objetivos, metas y en si los beneficios esperados en la corporación ya que Los mismos constituyen un componente importante dentro de toda organización por lo que se lo deberá aplicar.

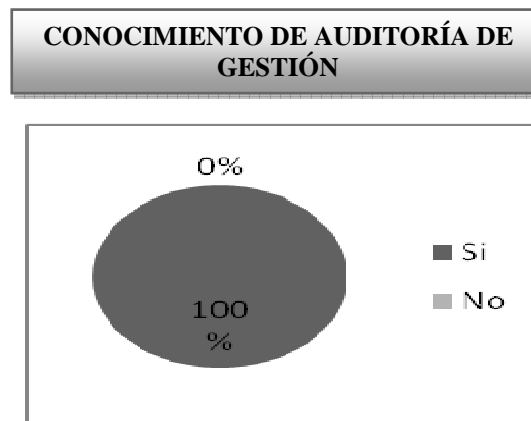
## 5) ¿Conoce usted lo que es una Auditoría de Gestión?

**CUADRO N°5**

<b>CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0,00
No	5	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

**GRAFICO N°5**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Personal Administrativo

## INTERPRETACIÓN

Mediante los cálculos realizados se ha podido llegar a determinar que absolutamente todo el personal administrativo de la corporación desconocen a lo que se refiere una Auditoría de Gestión, más aun sobre el beneficio que este conllevaría mediante, su oportuna ejecución.

Por consiguiente se determina que el 100% del personal interrogado indica desconocer lo que es dicha auditoría.

Se puede expresar claramente cuan necesario e importante es que los miembros que conforman la corporación tengan conocimientos generales sobre lo que se refiere Auditoría de Gestión. De esta manera les permitirá realizar su aplicación correspondiente al fin de evaluar los resultados relacionados con las metas objetivos previstos y así poder tomar decisiones oportunas.

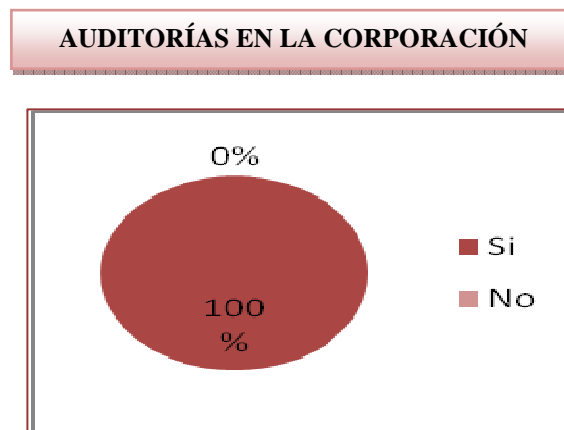
6) ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría dentro del gremio?

CUADRO N°6

AUDITORÍAS EN LA CORPORACIÓN		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00
No	5	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Personal Administrativo

GRAFICO N°6



Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Personal Administrativo

## INTERPRETACIÓN

Internamente en la corporación todos y cada uno del personal administrativo que lo conforma dan a conocer mediante esta interrogante la ausencia de práctica sobre auditorías especialmente la de Gestión que es una herramienta utilizada por la administración para proteger y salvaguardar de una mejor manera sus recursos.

Se expone que dentro de la corporación no se ha realizado ningún tipo de auditorías que permita garantizar la integridad del patrimonio, la veracidad de la información, el mantenimiento de la eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, e3fectividad de sus sistemas de operación.

**2.1.3. Análisis e Interpretación de las encuestas dirigidas a los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”**

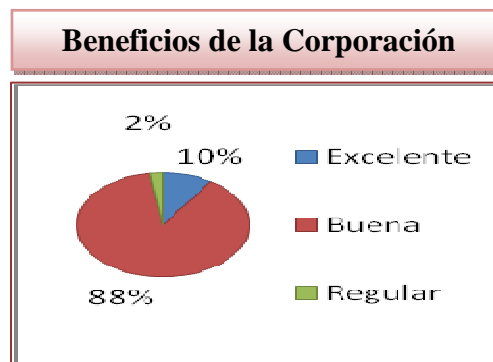
**1) ¿Cómo califica Ud. los beneficios que presta la corporación?**

**CUADRO N°7**

<b>Beneficios de la Corporación</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	25	9,40
Buena	235	88,35
Regular	6	2,26
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios

**GRAFICO N°7**



Elaborado por: Balseca

Maritza y Caisaguano Norma

Fuente: Socios

**INTERPRETACIÓN**

Mediante los resultados de tabulación se observa como resultado que, el 88% y 10% considera que los beneficios que presta la corporación son buenos y excelentes ya que la corporación entrega créditos inmediatos, y de esta manera se ha ganado la confianza de los socios.

En cambio existió un 2% de socios encuestados que opina que los benéficos otorgados por la corporación son regulares, esto pudo ser porque los socios no cumplieron con los requisitos de crédito que solicita la corporación.

En la corporación se puede manifestar que los beneficios que presta la corporación son bien acogidos por los socios.

2) ¿Cómo socio de corporación cree que el personal se desenvuelve eficazmente en sus funciones?

**CUADRO N°8**

<b>Desenvolvimiento del Personal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	266	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios

**GRAFICO N°8**



Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios

## **INTERPRETACIÓN**

Luego de los cálculos realizados se ha podido obtener como resultado que, el 100% de la agrupación considera que el personal es totalmente eficiente, puesto que han sabido desenvolverse de manera adecuada en las actividades que ellos realizan.

Dentro de la corporación se ha podido establecer que el personal es eficiente y capaz de realizar las actividades a ellos encomendada, ayudando así a tomar las mejores decisiones que permitirá seguir adelante con la Gestión que viene realizando a diario la cual beneficia a todos los que conforman la misma.

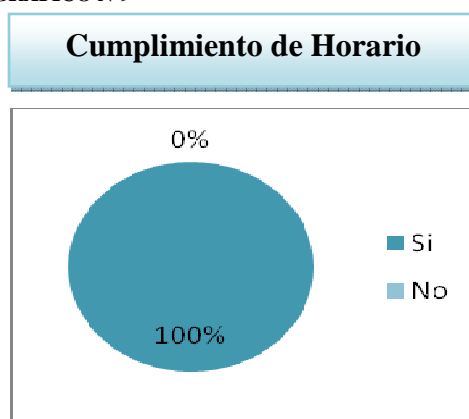
3) ¿El personal que labora en la corporación cumple a cabalidad con el horario establecido por la institución?

CUADRO N°9

Cumplimiento de Horario		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	266	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios

GRAFICO N°9



Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios

## INTERPRETACIÓN

Luego de los cálculos realizados se ha podido obtener como resultado que, el 100% de la agrupación considera que el personal cumple con su horario de trabajo.

Dentro de la corporación se ha podido establecer que el personal es responsable y cumple a cabalidad las actividades a ellos encomendada, ayudando así a tomar las mejores decisiones que permitirá seguir adelante con la Gestión que viene realizando a diario la cual beneficia a todos los que conforman la misma.

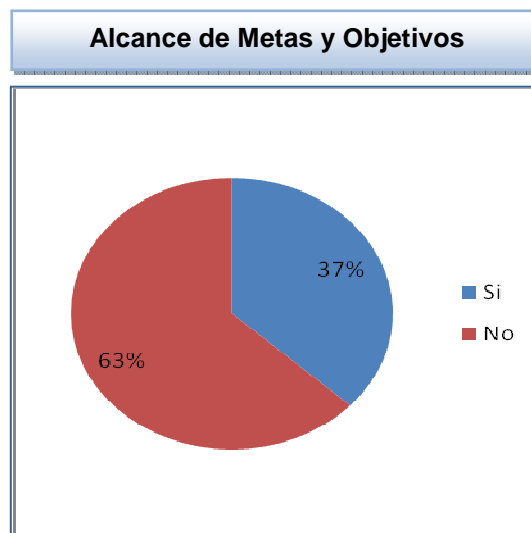
**4) Cree usted que las metas y objetivos de la corporación se han alcanzado satisfactoriamente?**

**CUADRO N°10**

<b>Alcance de Metas y Objetivos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	98	36,84
No	168	63,16
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

**GRAFICO N°10**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

### **INTERPRETACIÓN**

Se considera que los objetivos de la corporación no se han cumplido en su totalidad, ya que la dirección ejecutiva no comunica los objetivos principales con que cuenta la corporación, por lo que existe un desconocimiento por parte de los socios lo que conlleva a que no se cumpla a cabalidad con los mismos

Por lo que se obtiene como resultado que el 37% de los socios consideran que se han alcanzado satisfactoriamente los objetivos. Por lo contrario el 63% que representa el mayor porcentaje de encuestados menciona que no se ha cumplido con los mismos.

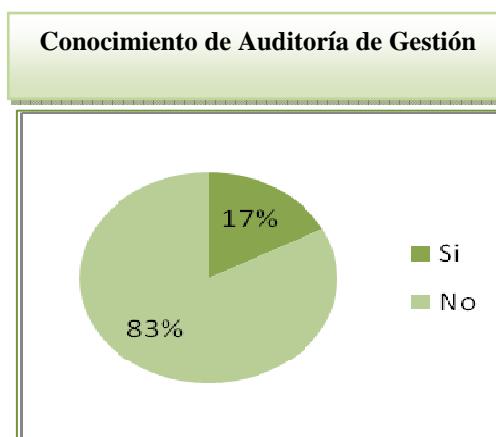
## 5) ¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?

**CUADRO N°11**

<b>Conocimiento de Auditoría de Gestión</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	46	17,29
No	220	82,71
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

**GRAFICO N°11**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

## INTERPRETACIÓN

Se puede señalar que dentro de la corporación en su mayoría no conocen lo que es dicha auditoría y peor aun que la misma permite poner al descubierto las diferentes falencias existentes dentro de la misma.

Por lo que el 83% de los encuestados manifestaron un total desconocimiento de lo que es auditoría de Gestión, y el 17% menciona que tiene un conocimiento bajo.

La auditoría de Gestión permitirá promover la correcta administración de los recursos de la corporación y que se cumplan las metas y objetivos determinados y a través de las recomendaciones promover mejoras y otras acciones correctivas en beneficio del mismo.

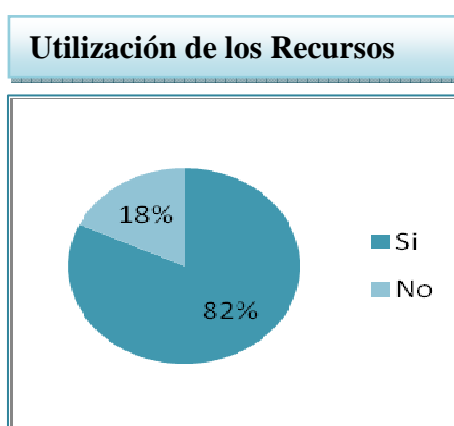
6) Conoce Ud. Si existe mala utilización de los recursos que la corporación posee.

**CUADRO N°12**

<b>Utilización de los Recursos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	218	81,95
No	48	18,05
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

**GRAFICO N°12**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

### **INTERPRETACIÓN**

Una vez tabulada las encuestas se establece que el 82% piensa que existe mala utilización de los recursos dentro de la corporación, y el 18% indica que no existe ningún problema con la utilización de los recursos.

En la corporación en su mayoría nos supieron manifestar que existe mala utilización de los recursos, por tal motivo manifiestan que les hace falta tener capacitación de cómo utilizar los mismos.

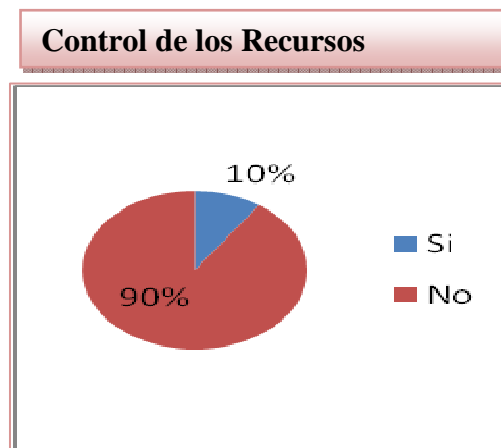
7) Cree Ud. Que se debe tener un control adecuado sobre los recursos que posee la corporación.

**CUADRO N°13**

<b>Control de los Recursos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	25	9,40
No	235	88,35
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

**GRAFICO N°13**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Socios

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los resultados de las encuestas se determina que, el 90% piensa que se debe tener un adecuado control de los recursos, y el 10% manifiesta lo contrario.

Se considera que se debería tener un control adecuado de los recursos que posee la corporación ya que los mismos de vital importancia para que exista el cumplimiento de las metas y objetivos que se trazaron.

Todos los recursos contribuyen a que se puedan alcanzar con las aspiraciones tanto de directivos como de los socios y así cumplir con todas las expectativas señaladas.

## CONCLUSIONES

- En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se puede señalar que existe un desconocimiento total en lo referente a Auditoría de Gestión y sobre los beneficios que brinda esta clase de auditoría
- Se establece también que al no contar con un adecuado control interno no permite proteger y salvaguardar de forma adecuada los recursos con los que disponen al igual que obstaculiza el correcto cumplimiento de las metas y objetivos determinados.
- De acuerdo a los porcentajes obtenidos en dicha investigación se indica que un grupo mayoritario perteneciente al organismo se encuentran conformes con la Gestión que vienen realizando los directivos pero no toman en cuenta las diferentes falencias administrativas que no les permiten sobresalir como tal.
- Mediante los resultados alcanzados un grupo de investigación observo que existe la falta de capacitación para el área de administración de la corporación en lo concerniente a la correcta utilización de los recursos existentes y disponibles lo que no ha facilitado el desarrollo eficiente y eficaz de la corporación.

## RECOMENDACIONES

- Los miembros Directivos deberían dar a conocer por medio de charlas, conferencias, talleres, etc., lo que es una auditoría de Gestión ya que a través de esta la agrupación incrementaría su nivel de conocimientos y podrían determinar por si mismos los beneficios que esta brinda dentro de una organización.
  
- Es importante que en la corporación existe un adecuado y permanente control interno el mismo que permitirá garantizar el ajuste de los comportamientos y desempeños estándares de la corporación, y de esta manera verificar si todo ocurre de conformidad al plan adoptado para el logro de objetivos, además prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas.
  
- Debe tomarse muy en cuenta la conveniencia que implica la capacitación del área administrativa puesto que el previo conocimiento sobre la administración permitirá una correcta planeación, organización, y control en la dirección de la corporación.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. Diseño de la Propuesta**

#### **3.1.1. INTRODUCCIÓN**

La propuesta tiene como fin examinar cada una de las actividades designadas a los miembros de la Corporación como es en lo administrativo, financiero, material y de recursos humanos; permitiéndonos establecer el grado de eficiencia, eficacia, economía y equidad con las que contó del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008 en la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” Sucursal Latacunga.

Se puede enunciar que, con el examen que se va aplicar a cada una de las actividades que se generan dentro de la corporación se determinará las irregularidades, que no le permiten crecer eficientemente en relación con las diferentes corporaciones a nivel provincial y nacional.

A través de la aplicación de la auditoría de gestión en la Corporación se podrá utilizar adecuadamente los recursos que se encuentran disponibles, mejorando los procesos de liquidez, rentabilidad, estabilidad y de gestión; por esta razón consideramos necesario y factible la ejecución de la auditoría en la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” Sucursal Latacunga.

### **3.1.2. JUSTIFICACIÓN**

Hoy por hoy la auditoría de gestión pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos el grado de cumplimiento de la gestión, generando en la empresa un resistente dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La aplicación de la auditoría gestión es de gran utilidad para poder medir el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, equidad en la consecución de las metas, objetivos propuestos, al igual que la adecuada utilización de todos los recursos que posee el gremio. La misma va a permitir evaluar el desenvolvimiento de todo el personal que labora dentro de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” Sucursal Latacunga.

Por lo que se considera de vital importancia que se aplique una auditoría de gestión dentro de la corporación ya que a través de ella permitirá mejorar la gestión a nivel corporativo ayudando a que todas sus actividades se realicen con eficiencia, eficacia, economía y equidad.

Se puede señalar que dicha propuesta permitirá obtener aspectos totalmente positivos que van a permitir a los directivos de la corporación tomar las mejores decisiones de manera oportuna y eficiente, las mismas que facilitaran el cumplimiento de las metas, objetivos establecidos a nivel corporativo.

### **3.1.3. OBJETIVOS**

#### **3.1.3.1. GENERAL**

- ✓ Ejecutar la auditoría de gestión dentro de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” Sucursal Latacunga, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y el nivel de eficiencia, eficacia, economía, equidad en la utilización de sus recursos.

#### **3.1.3.2. ESPECÍFICOS**

- ❖ Comprobar si la corporación ha empleado los recursos de manera eficiente al realizar sus actividades económicas.
- ❖ Promover el aumento del rendimiento, procurando la correcta administración de su economía.
- ❖ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz.



***ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA  
“CORPORACIÓN DE DESARROLLO  
SOCIAL Y FINANCIERO “PAKARYMUY.”***



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

**ARCHIVO PERMANENTE**



<b>PT</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>Nº HOJAS</b>
AP 1	RESEÑA HISTÓRICA	1/2
AP 2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1/2
AP 3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1/2
AP 4	VALORES Y PRINCIPIOS	1/1
AP 5	SITUACIÓN ACTUAL	1/1
AP 6	ASPECTOS COMPETITIVOS	1/1
AP7	CARTA COMPROMISO	1/1
AP8	NOTIFICACIÓN DE INICIO	1/1

Elaborado por: <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>01/03/2010</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>05/03/2010</b>



---

## **Información General de la Empresa**

### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN**

En las últimas décadas el movimiento indígena a nivel de América Latina ha tenido un proceso de consolidación en lo que se refiere a su reivindicación social ante la sociedad, para ello el proceso organizativo ha sido el puntal.

En el Ecuador desde los años 90 los indígenas tomaron protagonismo en el que hacer del país, el acceso a la tierra, la educación bilingüe, salud indígena, la creación de instituciones públicas (CODENPE, FODEPI, DINEIB, DNSPI) han sido algunos de los logros conseguidos a través de grandes levantamientos.

En la provincia de Tungurahua, desde aproximadamente 10 años, los indígenas han entrado al manejo del sistema financiero cooperativo, en la actualidad existen instituciones como; Cooperativas, corporaciones, cajas comunales, cajas solidarias, que realmente han estado prestando sus servicios en forma directa a las comunidades y pueblos de la provincia.

Es así que un grupo de emprendedores de diferentes pueblos de la provincia crean La Corporación de Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY". La corporación es una institución alternativa que saliendo de rutina de las instituciones cooperativistas que prestan los servicios de intermediación financiera, a puesto en marcha una gama de servicios hacia sus asociados y miembros.



En el transcurso de estos dos años el crecimiento ha sido paulatino pero con mucha consistencia en sus objetivos y metas, se han creado fuente de trabajo (actualmente 25 personas colaboran directamente en la corporación), además, ha prestado sus servicios como; micro créditos, becas estudiantiles, caravanas médicas, apoyo a eventos culturales a la población, estos servicios han permitido a la población mantener la confianza para el crecimiento sostenido de la institución en el futuro mediático.

### **LOCALIZACIÓN**

La corporación de desarrollo Social y financiero PAKARYMUY se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga Calles Antonia de Vela y Félix Valencia.

### **CROQUIS**



Elaborado por: <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>01/03/2010</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>05/03/2010</b>



---

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Administrativa de la CDSF "PAKARYMUY" está compuesta por los siguientes órganos:

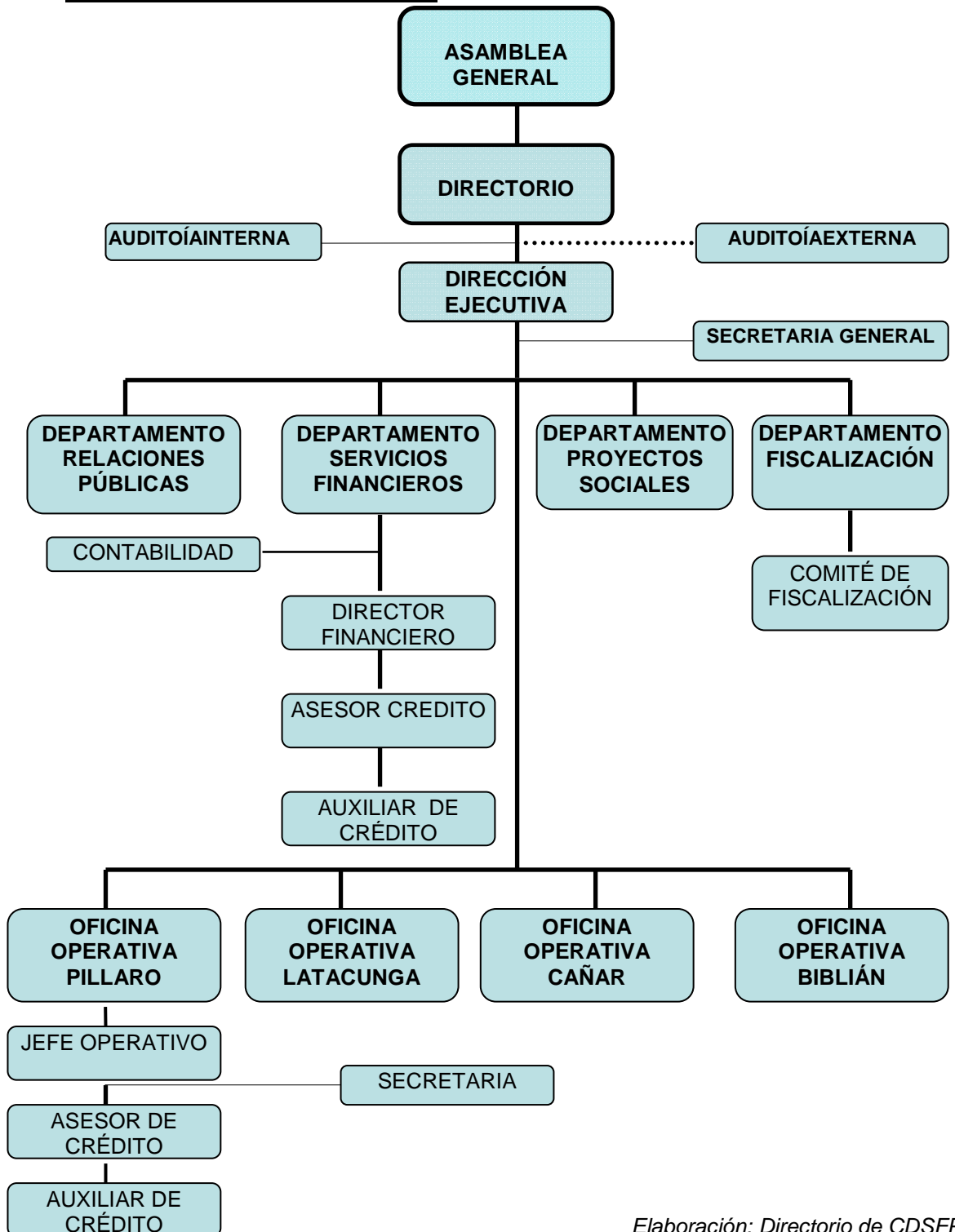
- a) La Asamblea General de miembros;
  
- b) El Directorio:
  - El Director Ejecutivo
  - Subdirector Ejecutivo
  - Secretario General
  - Coordinador General
  - Director Financiero
  - Dos Vocales.
  
- c) Departamentos de:
  - Fiscalización
  - Servicio Financiero; y otros.



# PAKARYMUY

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaboración: Directorio de CDSFP



---

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CDSF “PAKARYMUY”**

- **MISIÓN**

Brindar servicios financieros, sociales, culturales y medio ambientales, con el fin de contribuir al desarrollo con identidad sostenible y sustentable de la sociedad ecuatoriana.

- **VISIÓN**

Una Institución moderna, innovadora, sólida, productiva y autogestionaria que cuente con recursos humanos calificados y solvencia económica que brinde servicios de excelencia y calidad que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- **OBJETIVOS**

- ✓ Promover el bienestar económico y social de sus afiliados para cuyo cumplimiento recibirá ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo, efectuara cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para la práctica y fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Proporcionar una adecuada educación Corporación a sus socios.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de ahorro y crédito de sus clientes con amabilidad y cortesía.



- ✓ Crear una conducta social y de convivencia comunitaria basados en los principios de la cooperación.
- ✓ Proporcionar no solo beneficios económicos, sino además mejorar la calidad de vida de las partes interesadas.
- ✓ Combinar los recursos captados con actividades administrativas para producir soluciones comprometidas para el desarrollo de sus socios.

### **Objetivos estratégicos**

- ✓ **Perspectiva del cliente**  
Incrementar la cartera de clientes activos en la institución, con un crecimiento sostenido equivalente al 20% anual.
- ✓ **Perspectiva financiera**  
Lograr al 2012, una sostenibilidad financiera y operativo considerando temas de prudencia financiera y administración de riesgo.
- ✓ **Procesos internos**  
Reestructurar la Corporación, de tal manera que se pueda ofrecer servicios financieros oportunos y eficientes.
- ✓ **Tecnología**  
Capacitar al staff gerencial, en sus áreas específicas, logrando de esta manera una especialización por parte de su personal para que su trabajo alcance los niveles más altos de productividad y eficiencia.

<b>Elaborado por:</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 01/03/2010
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 05/03/2010



## VALORES Y PRINCIPIOS

- Excelencia en servicios.
- Trabajo colectivo
- Respeto al medio ambiente
- Pluralismo ideológico
- Desarrollo con identidad
- Valores humanísticos.

## ESTRATEGIAS

- Crear canales de coordinación interinstitucionales
- Fomentar una cultura de auto aprendizaje y autoservicio, favoreciendo la autonomía en el uso de los servicios
- Recopilar, centralizar, gestionar y evaluar el uso de los recursos para el aprendizaje, tanto proporcionar y gestionar espacios diferenciados propios como externos.

<b>Elaborado por:</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 01/03/2010
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 05/03/2010



## SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” Sucursal Latacunga se encuentra conformada por el señor José Masabanda Jefe Operativo, la Srta. Teresa Quishpe cajera, el Sr. Gerardo Vargas Asesor de Créditos, la Srta. Blanca Sisa Atención al Cliente,

## ASPECTOS COMPETITIVOS

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, ofrece excelentes beneficios a todos sus socios diferenciándose de la competencia; ya que brinda seguridad confianza y solidaridad, la competencia más cercana que tiene son las cooperativas y corporaciones que se encuentran ubicadas en la misma zona, prestando similares servicios.

La corporación se ha ido posesionando en el mercado financiero, prestando servicios ágiles y oportunos a sus clientes.

<b>Elaborado por:</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 01/03/2010
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 05/03/2010



CARTA CONVENIO

Latacunga, 23 de febrero del 2010

Sr.

José Masabanda

JEFE OPERACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL  
Y FINANCIERO PAKARYMUY SUCURSAL LATACUNGA

Presente.-

Estimado señor.

Por medio de la presente el grupo de investigadoras: Balseca Lema Maritza Yolanda y Caisaguano Bungacho Norma Cecilia estudiante de la universidad técnica de Cotopaxi de la especialidad Ingeniería en Contabilidad y Auditoría presentan su aceptación para efectuar una Auditoría De Gestión comprendida para el periodo 01 de enero hasta el 31 de diciembre del 2008.

El examen incluirá:

- Recopilación de documentación, registros y demás evidencia necesaria que permitirá emitir una opinión.
- Verificación de cumplimiento de metas, políticas y objetivos de la corporación.
- Elaboración de cuestionarios de control interno tanto generales como específicos para cada área auditada.
- Preparación de matrices de ponderación y determinación del riesgo y confianza.
- Preparación del informe final y exposición ante la Asamblea General de miembros, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

A fin de que se trabaje eficiente mente en la auditoria los miembros de la corporación deberán proporcionar la información que se considere necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo.

Atentamente;

-----  
Balseca Lema Maritza Yolanda  
C.I 050256668-0

-----  
Caisaguano Bungacho Norma Cecilia  
C.I 050315878-



**BALSECA &CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

**ARCHIVO CORRIENTE**



## HOJA DE MARCAS

√ Comprobado por el auditor

Ř Proceso de revisado por el auditor

Č Conclusión

Λ Aceptable

M Moderado

No aceptable



## ARCHIVO CORRIENTE.

ÍNDICE	P/T	Nº HOJAS
<b>FASE I</b> Planificación de la Auditoría	<b>P</b>	3/3
<b>FASE II</b> Conocimiento Preliminar	<b>CP</b>	34/34
<b>FASE III</b> Ejecución	<b>E</b>	37/37
<b>FASE IV</b> Comunicación de Resultados	<b>CR</b>	3/3
Informe	<b>I</b>	21/21



# **FASE I**

# **PLANIFICACIÓN**

# **ESPECÍFICA**



## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

**Entidad:** Corporación de Desarrollo Social y  
Financiero PAKARYMUY

**Auditoría de Gestión a:** Recursos Administrativos y Financiero

**Periodo:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2008

**Preparado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma

**Revisado por:** Dra. Patricia López

### 1. Requerimiento de la auditoría

Informe de Auditoría

### 2. Fechas de intervención

- Carta compromiso
- Inicio de trabajo de campo
- Finalización de trabajo de campo
- Emisión del borrador del informe
- Emisión del informe final de auditoría

### 3. Equipo de trabajo

- Coordinador Sr. José Masabanda
- Supervisor **L.F.P** Dra. López Fraga Patricia
- Jefe de equipo **C.B.N.C** Caisaguano Bungacho Norma Cecilia
- Operativo **B.L.M.Y** Balseca Lema Maritza Yolanda

### 4. Días presupuestados

90 días laborables, distribuidos en las siguientes fases

- **FASE I**, Planificación 01 de Abril del 2010
- **FASE II**, Conocimiento Preliminar 25 de Abril del 2010
- **FASE III**, Ejecución 05 de Mayo del 2010
- **FASE IV** Comunicación de Resultados 25 de Mayo del 2010



## **5. Recursos Financieros y Materiales**

Se notifica programas de trabajo y cuestionarios de Control Interno de tipo estándar, formularios y papelería de manejo corriente para la realización de esta auditoría.

## **6. Enfoque de la Auditoría**

Este examen está orientado a medir la eficacia, eficiencia, y economía en los logros de los objetivos, metas y actividades en el uso de recursos.

## **7. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Aplicar una Auditoría de Gestión a la Corporación De Desarrollo Social Y Financiero “PAKARYMUY” para evaluar su desempeño colectivo en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las principales concepciones teóricas sobre la Auditoría de Gestión y su importancia en las empresas, para establecer un procedimiento de aplicación en la Corporación De Desarrollo Social Y Financiero “PAKARYMUY”
- Realizar un examen de la Gestión institucional con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de sus resultados en relación a las metas previstas.



- 
- Emitir un informe sobre la situación global de la Corporación y la actuación de la dirección superior, que sirva de guía para una correcta toma de decisiones.

#### **8. Alcance**

- El examen de auditoría de Gestión se llevará a cabo en la Corporación De Desarrollo Social Y Financiero “PAKARYMUY” en donde se medirá el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos planteados por la misma.

---

Srta. Maritza Balseca  
**AUDITOR EXTERNO**

---

Srta. Norma Caisaguano  
**JEFE DE EQUIPO**

---

Dra. Patricia López  
**SUPERVISOR**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>5/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>18/03/10</b>



# **FASE II**

# **CONOCIMIENTO PRELIMINAR**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**1 de Enero al 31 de Diciembre de 2008**

**FASE:** Conocimiento Preliminar

**OBJETIVOS:**

- Recopilar información para obtener conocimientos generales de la corporación y analizar si amerita o no la Auditoría de Gestión.

No.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P / T	Elaborado por:	Fecha:
1.	Visitar la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”.	VP-1/4	BLMY CBNC	15/03/10
2.	Realizar una entrevista al Jefe Operativo de la corporación, así como a los funcionarios de la misma.	EI-1/8	BLMY CBNC	16/03/10
3.	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.	CI-1/2	BLMY CBNC	19/03/10
4.	Ejecutar un análisis F.O.D.A	AF-1/3	BLMY CBNC	22/03/10
5.	Elaborar una matriz de	MR-1/3	BLMY CBNC	22/03/10



	Ponderación de Riesgos preliminar.			
6.	Programa preliminar de trabajo para cada área auditada.	PP-1/12	BLMY CBNC	06/04/10
7.	Elaborar el Informe del Análisis y Diagnostico General.	IP-1/5	BLMY CBNC	06/04/10

Elaborado por BLMY y CBNC	Fecha: 15/03/10
Revisado por: LFP	Fecha: 18/03/10



---

**GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VISITA PREVIA**

**DETERMINACIÓN DEL AVANCE Y PRESUPUESTOS DE TIEMPO Y RECURSO**

**INFORMACIÓN GENERAL**

***VISITA PREVIA***

**1. Nombre de la Entidad**

Corporación de desarrollo Social y financiero PAKARYMUY

.....

**2. Dirección**

Calles Antonia de Vela y Félix Valencia

.....

**3. Teléfonos**

03 2807- 117

.....

**4. Correo Electrónico**

E- mail: pakarymuyatacunga@gmail.com

.....

**5. Horario de Atención**

08:00 am. - 18:00 pm.

.....



---

## **6. Fecha de creación**

Corporación de desarrollo Social y financiero PAKARYMUY fue creada el 20 de mayo de 2007, a partir de esa fecha inicia sus operaciones.

## **7. Organización**

La Corporación de desarrollo Social y financiero PAKARYMUY está compuesta por los siguientes órganos:

d) La Asamblea General de miembros;

e) El Directorio:

- El Director Ejecutivo
- Subdirector Ejecutivo
- Secretario General
- Coordinador General
- Director Financiero
- Dos Vocales.

f) Departamentos de:

- Fiscalización
- Servicio Financiero; y otros.





---

**OBSERVACIONES DE CONTROL INTERNO**

**ORGANIZACIÓN FORMAL Y FUNCIONAL**

1. Verifique La Existencia de Organigramas
2. verifique la existencia de Reglamentos
3. verifique si las políticas se hacen conocer por escrito al personal que labora en la corporación.

**CONDICIÓN DE LOS ARCHIVOS DE DOCUMENTOS SUSTENTA TORIOS**

4. ¿se encuentra fácilmente en los archivos los documentos fuente y sus comprobantes sustenta torios?  
Si..... No...x.....
5. ¿son los archivos fácilmente identificables?  
Si..... No.....x.....

Elaborado por: <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>15/03/2010</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>18/03/2010</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ENTREVISTA AL JEFE OPERATIVO**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	Sr. José Masabanda
<b>Cargo:</b>	Jefe Operativo
<b>Entrevistador:</b>	Norma Caisaguano
<b>Día v hora:</b>	15-03/2010 10:00 horas

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cómo está conformada la corporación?**

La Corporación está conformada con cuatro socios fundados alrededor 5.000 socios. Los departamentos que la conforman son:

Créditos, atención al cliente, caja. Anteriormente personal de sistemas. Hoy solo recibimos accesoria en cuanto a esta materia, esta accesoria proviene de la ciudad de Quito.

**2. ¿Se ha realizado auditorias anteriores?**

No, pero estamos pensando contratar servicios externos para realizar una Auditoría Integral.

**3. ¿Considera que la Corporación ha alcanzado sus metas y objetivos propuesto?**

Más allá de las expectativas



**4. ¿Los vehículos motorizados forman parte de los activos de la corporación?**

La Corporación es dueña de la moto, y puso a disposición del oficial de crédito para que estos puedan realizar sus funciones, pueden usarlos solamente para realizar actividades de la corporación, su uso para actividades personales está prohibida.

**5. ¿Se cuenta con reportes o procedimientos a seguir para realizar las inspecciones físicas, previa a la entrega de los créditos?**

El horario de atención del departamento de crédito y sus funciones es de 08h00 a 18h00. Se reciben carpetas de solicitud de crédito, son los oficiales de crédito quienes se imponen su horario según las carpetas que se las entreguen. Una vez realizada la inspección, estos completan la documentación y la entregan al jefe de crédito para análisis y dar trámite a la solicitud.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>15/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>18/03/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	Gerardo Vargas
<b>Cargo:</b>	Oficial de crédito
<b>Entrevistador:</b>	Maritza Balseca
<b>Día v hora:</b>	15-03/2010 10:30 horas

**PREGUNTAS:**

**1. Edad**

28

**2. Instrucción**

Bachiller

**3. ¿Cómo paso a formar parte de la corporación?**

Me presente en la corporación con mi carpeta y me sometí a concurso

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en la y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

**Periódicos (.....) cuales?**

**Revistas (.....) cuales?**

**Libros (...x...) cuales? Atención al cliente**

**Otros (.....) cuales?**

**Ningunos (.....) cuales?**

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Si cada cuatro meses



---

**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la corporación?**

Hace un mes el “crédito”

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la corporación?**

Si

**8. ¿Considera que la corporación promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si. Claro

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>15/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>18/03/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	Teresa Quispe
<b>Cargo:</b>	cajera
<b>Entrevistador:</b>	Maritza Balseca
<b>Día v hora:</b>	15-03/2010 10:40 horas

**PREGUNTAS:**

**4. Edad**

24

**5. Instrucción**

Bachiller

**6. ¿Cómo paso a formar parte de la corporación?**

Presente la carpeta

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en la y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

**Periódicos (.....) cuales?**

**Revistas (.....) cuales?**

**Libros (.....) cuales?**

**Otros (.....) cuales?**

**Ningunos (...x...) cuales?**

**5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Si cada tres meses



**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la corporación?**

El mes pasado servicio al cliente y billetes falsos

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la corporación?**

Si. Muy a gusto

**8. ¿Considera que la corporación promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si promueve

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 15/03/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 18/03/10



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	Blanca Sisa
<b>Cargo:</b>	atención al cliente
<b>Entrevistador:</b>	Maritza Balseca
<b>Día v hora:</b>	15-03/2010 10:50 horas

**PREGUNTAS:**

**7. Edad**

19

**8. Instrucción**

Bachiller

**9. ¿Cómo paso a formar parte de la corporación?**

Presente la carpeta

**4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en la y especialización en cuanto a su trabajo que usted lee?**

**Periódicos (.....) cuales?**

**Revistas (.....) cuales?**

**Libros (.....) cuales?**

**Otros (.....) cuales?**

**Ningunos (...x...) cuales?**

**5¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**

Tres o cuatro meses no periódicos



**6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la corporación?**

Hace cuatro meses servicio al cliente

**7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la corporación?**

Si

**8. ¿Considera que la corporación promueve su desarrollo profesional como personal?**

Si claro

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>15/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>18/03/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL**  
**INTERNO**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Satisface la CDSF “PAKARYMUY” con sus servicios las necesidades de los socios?	x			
2	Se ha implementado y aplicado en la corporación una planificación estratégica?	x			
3	Cuenta la CDSF “PAKARYMUY” con <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿metas?</li><li>• ¿misión?</li><li>• ¿visión?</li><li>• ¿objetivos?</li></ul>	x			
4	Se mide los resultados y se evalúa la Gestión del directorio en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros en indicadores de Gestión?		x		No se cuenta con parámetros de indicadores de gestión.
5	Los objetivos con que cuenta la CDSF “PAKARYMUY” son comparativos con <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes</li><li>• Estrategias</li><li>• Programas</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Normas</li></ul>		x		No se encuentran enlazados con los objetivos



6	Se encuentra expresado por escrito los objetivos y metas de la CDSF "PAKARYMUY".	x			
7	En la organización se encuentra detectadas las fortalezas y debilidades.-así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		x		Se debería dispone de un análisis FODA
8	Las funciones se encuentran claramente definidas por departamento?		x		Todo personal no conoce las políticas de la empresa
9	Las actividades de la empresa se planifican?		x		No se planifican en su totalidad
10	Existe un programa para capacitar al personal?	x			
11	Existen políticas establecidas en la Corporación?	x			
12	El personal conoce y cumple con las políticas?		x		Se cumplen parcialmente
13	El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito y verbalmente?		x		No se imparten por escrito solo verbal
14	Existe un buen ambiente de trabajo?	x			

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>19/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>25/03/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**PAKARYMUY**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ANÁLISIS FODA**

**Fortalezas.-** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva).

- Progreso en la educación continua de los administrativos.
- Resoluciones legales aprobadas
- Gestión organizacional
- Unión y compañerismo institucional
- Buena relación entre los administrativos y socios de la corporación
- Flexibilidad al cambio
- Uso racional de los recursos

**Debilidades.-** Son las características y capacidades internas de la organización que no están preparadas para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

- Falta de conocimiento de las estrategias competitivas
- Deficiencias en sistemas de información
- Falta de visión institucional
- Carencia de conocimientos y de aplicación en la nueva tecnología



- 
- Falta de factor económico para realizar grandes proyectos
  - Actitud individualista.
  - Falta de difusión de la planificación estratégica
  - Deficiencia en el control interno

**Oportunidades.-** Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, Pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

- Existencia de nuevas tecnologías
- Posibilidades de acceso a crédito
- Existencia de potencial de mercado
- Existencia de una cultura creativa y de valores
- Existencia de niveles de organización comunitaria
- Acceso a tecnología apropiadas
- Capacitación institucional

**Amenazas.-** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no pueden controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

- Competencia desleal
- Inflación
- Inseguridad
- Globalización
- Políticas del gobierno que dan prioridad a algunos sectores de mayor poder económicos
- Creación de nuevos impuestos y reformas tributaria
- Inestabilidad económica del país



**CUADRO No. 2**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Progreso en la educación continua de los administrativos.</li><li>• Resoluciones legales aprobadas</li><li>• Gestión organizacional</li><li>• Unión y compañerismo institucional</li><li>• Buena relación entre los administrativos y socios de la corporación</li><li>• Flexibilidad al cambio</li><li>• Uso racional de los recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conocimiento de las estrategias competitivas</li><li>• Deficiencias en sistemas de información</li><li>• Falta de visión institucional</li><li>• Carencia de conocimientos y de aplicación en la nueva tecnología</li><li>• Falta de factor económico para realizar grandes proyectos</li><li>• Actitud individualista.</li><li>• Falta de difusión de la planificación estratégica</li><li>• Deficiencia en el control interno</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de nuevas tecnologías</li><li>• Posibilidades de acceso a crédito</li><li>• Existencia de potencial de mercado</li><li>• Existencia de una cultura creativa y de valores</li><li>• Existencia de niveles de organización comunitaria</li><li>• Acceso a tecnología apropiadas</li><li>• Capacitación institucional</li> <li>• Acceso a tecnología apropiadas</li><li>• Altas posibilidades de diversificación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia desleal</li><li>• Inflación</li><li>• Inseguridad</li><li>• Globalización</li><li>• Políticas del gobierno que dan prioridad a algunos sectores de mayor poder económicos</li><li>• Creación de nuevos impuestos y reformas tributaria</li><li>• Inestabilidad económica del país</li> <li>• reformas tributarias</li></ul>

**Elaborado por:** Maritza Balseca  
Norma Caisaguano

<b>Elaborado por:</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 22/03/2010
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 25/03/2010



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO**

Nº	PREGUNTAS	PONDERAC	CALIFIC.	RIESGO
1	¿Satisface la CDSF “PAKARYMUY” con sus servicios las necesidades de los socios?	10		MEDIO
2	Se ha implementado y aplicado en la corporación una planificación estratégica?	10	8	MEDIO
3	Cuenta la CDSF “PAKARYMUY” con <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿metas?</li><li>• ¿misión?</li><li>• ¿visión?</li><li>• ¿objetivos?</li></ul>	10	7	MEDIO
4	Se mide los resultados y se evalúa la Gestión del directorio en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros en indicadores de Gestión?	10	3	MEDIO
5	Los objetivos con que cuenta la CDSF “PAKARYMUY” son comparativos con <ul style="list-style-type: none"><li>• Planes</li><li>• Estrategias</li><li>• Programas</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Normas</li></ul>	10	6	MEDIO
6	Se encuentra expresado por escrito los objetivos y metas del la CDSF “PAKARYMUY”.	10	6	MEDIO



7	En la organización se encuentra detectadas las fortalezas y debilidades.- así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	10	7	MEDIO
8	Las funciones se encuentran claramente definidas por departamento?	10	6	MEDIO
9	Las actividades de la empresa se planifican?	10	6	MEDIO
10	Existe un programa para capacitar al personal?	10	6	MEDIO
11	Existen políticas establecidas en la Corporación?	10	7	MEDIO
12	El personal conoce y cumple con las políticas?	10	7	MEDIO
13	El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito y verbalmente?	10	7	MEDIO
14	Existe un buen ambiente de trabajo?	10	8	MEDIO
	<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>91</b>	



## DETERMINACIÓN DEL RIESGO

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{91 \times 100}{140}$$

CP = 65

CP = 65%

## DETERMINACION DEL RIESGO

CONFIANZA	<i>BAJA</i>	<i>MODERADA</i>	<i>ALTA</i>
RANGOS	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>

**RESULTADO:** Riesgo **Medio** y Confianza **Moderado**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>22/03/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>25/03/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE LOS**  
**DEPARTAMENTOS, GERENCIA, CAJA, CRÉDITOS Y ATENCIÓN AL**  
**CLIENTE**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

<b>OBJETIVOS:</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas técnicas y procedimientos de auditoría.</li><li>• Identificar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.</li></ul>					
<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Ref. P / T</b>	<b>Elabora do por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Observ.</b>
1.	Solicite la base legal de la corporación.	PP. 1/1	BLMY CBNC	06-04-2010	
2.	<b>GERENCIA</b> Solicite los manuales de procedimientos de los departamentos.	PP2. 1/3	BLMY CBNC	06-04-2010	
3.	Solicite la aplicación de los indicadores de Gestión de la corporación.		BLMY CBNC	06-04-2010	Desconocen su concepto
4.	<b>CAJA</b> Solicite el manual de instrucciones para la entrega del bono de desarrollo Humano al personal encargado.		BLMY CBNC	06-04-2010	No existe manual



5.	Obtenga un instructivo para manejar la cuenta, ahorros a la vista y plazo fijo.	PP3. 1/1	BLMY CBNC	06-04-2010	
6.	Inspeccione la existencia de una maquina detectora de billetes falsos.	PP4. 1/1	BLMY CBNC	06-04-2010	
7.	Indague los cierres de caja y determine tiempos, diferencias en más o en menos.	PP5. 1/1	BLMY CBNC	06-04-2010	
8.	Realice un cuestionario a los clientes, sobre la atención del personal que atiende por ventanilla.	PP6.1/1	BLMY CBNC	07-04-2010	
9.	<b>CRÉDITOS</b> Solicite el manual de políticas o instructivos a seguirse para la entrega de créditos.	PP7.1/1	BLMY CBNC	08-04-2010	
10.	Obtenga un listado de los vehículos motorizados de propiedad de la corporación.	PP8.1/1	BLMY CBNC	08-04-2010	
11	Obtenga un reporte de los horarios de trabajo de los oficiales de crédito para	PP9.1/1	BLMY CBNC	09-04-2010	



<b>12</b>	<p>cumplir las inspecciones físicas para la aprobación de créditos.</p> <p><b>ATENCION AL CLIENTE</b></p> <p>Solicite un listado de los servicios que ofrece la corporación, así como los requisitos para acceder a los mismos.</p>	<b>PP10.1/1</b>	<b>BLMY CBNC</b>	<b>09-04-2010</b>	
<b>13</b>	<p>Elabore una encuesta dirigida a los clientes de la entidad para conocer su percepción respecto al servicio que reciben.</p>	<b>PP11.1/1</b>	<b>BLMY CBNC</b>	<b>12-04-2010</b>	

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 06/04/10
<b>Revisado por:</b> LFP	Fecha: 09/04/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**CEDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”. Aplica adecuadamente el ESTATUTO, el mismo fue leído, discutido y aprobado en tres asambleas generales distintas y contiene los siguientes capítulos:

- Cap. I** Constitución, domicilio, responsables, duración y fines.
- Cap. II** Principios que rigieran la corporación.
- Cap. III** De los socios
- Cap. IV** Estructura Interna y administrativa
- Cap. V** Régimen económico.
- Cap. VI** De la disolución y liquidación.
- Cap. VII** Disposiciones generales.

Las actividades de la corporación se basan en los reglamentos preestablecidos y aprobados por la asamblea general, los mismos que deben ser acatados por los empleados, socios y funcionarios.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>06/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>09/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**CEDULA ANALÍTICA DE MANUALES**

<b>MANUAL</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Manual de Políticas de Crédito</li></ul>	Control, actualización, difusión Objetivos generales Alcance Documentos de referencia Responsables Procedimientos Indicadores Políticas generales Anexos	Se cumple de forma parcial
<ul style="list-style-type: none"><li>Manual de políticas de captaciones</li></ul>	Control, actualización, difusión Políticas generales y específicas de captaciones.	
<ul style="list-style-type: none"><li>Manual de políticas de servicio al cliente</li></ul>		



	Responsables Procedimientos Indicadores Políticas generales Anexos	
• Manual de procedimientos de inversiones	Control, actualización, difusión Objetivos generales Alcance Documentos de referencia Responsables Procedimientos Indicadores Políticas generales Anexos	

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>06/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>09/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CÉDULA NARRATIVA DE CIERRES DE CAJA**

Una vez que se realizó el diálogo con la empleada de caja se obtuvo la siguiente información:

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” cierra sus puertas al público a las 18H00, en caso de existir personas aun en espera por atención en ventanilla, la cajera atiende a todos los socios que se encuentran en las instalaciones hasta la hora mencionada; si es necesario amplían su horario de trabajo hasta dar atención a todos los socios presentes pero la puerta de ingreso se cierra puntualmente a las 18H00

La cajera realiza el conteo de dinero de su caja, organiza comprobantes de retiro y depósito por separado, de forma que se encuentren separadas y se observe de forma clara cuentas transacciones y de qué tipo se realizó durante el día.

Para el cierre de la caja se necesita la presencia del jefe operativo quien recibe el dinero depositado, los comprobantes de depósito, retiro y otros documentos recibidos.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 06/04/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 09/04/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

- 1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**  
Deposito (.....) Retiro (...x..)
- 2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**  
Si (.....) No (..x..)
- 3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**  
1 a 10 minutos (.....)  
10 a 20 minutos (..x..)  
20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

- 4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**  
Bueno (.....) Regular (.....) Malo (..x..)
- 5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**  
Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)
- 6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**  
Si (..x..) No (.....)
- 7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**  
Que la cajera cuente más rápido el dinero

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (..x..) Retiro (.....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (..x..) Malo (.....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (....) Poco amable (....) Muy amable (..x..)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Aumentar una cajera

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (..x..) Retiro (.....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (.....) Malo (..x..)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x..) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Que cuenten más rápido el dinero

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (..x..) Retiro (.....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (....)

20 a 30 minutos (..x..)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (.....) Malo (..x..)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (....) Poco amable (..x..) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Dar capacitación al empleado

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**  
**ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (.....) Retiro (...x..)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (..x..) No (....)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (..x..) Malo (....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (.....) No (..x..)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Aumentar más personal

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (..x..) Retiro (.....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (..x..) Malo (....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardó demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Darles mas capacitación para contar los billetes

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (.....) Retiro (...x..)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (..x..) Malo (.....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Dar más cursos que les capaciten mejor

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (.....) Retiro (...x..)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (.....) Malo (..x..)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardó demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Que la cajera cuente más rápido el dinero

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:  
ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (..x..) Retiro (....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (..x..)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (..x..)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (...x..) Malo (.....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (..x.) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (..x..) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Que utilicen la otra ventanilla

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>07/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ANALÍTICA DE MANUAL DE CAPTACIONES**

<b>MANUALES</b>	<b>PUNTOS SIGNIFICATIVOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Depósitos a la vista</b>  Encajes	Se mantiene inmóvil durante el tiempo que el socio mantenga su crédito en la corporación.	
<b>Depósitos a plazo fijo</b>	Si el socio desea una pre cancelación, la corporación se reserva el derecho de imponer un castigo del 5% sobre el rendimiento financiero.	

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 08//04/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 14/04/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CEDULA NARRATIVA**

**MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO**

El uso de manual de políticas de crédito es de uso exclusivo para funcionarios de la corporación relacionado directamente con la actividad crediticia y para los organismos de control que necesiten verificar la aplicación del documento en procesos de la corporación.

**Políticas generales**

1. Destino de los recursos.- para actividades micro empresariales, de consumo, vivienda y comerciales siempre y cuando no estén contra la ley y peor aun con la moral pública.

**políticas específicas**

1. Manejo de la información.-la información proporcionada por el socio es de carácter confidencial y esta será investigada por el responsable de la unidad así como de los resultados obtenidos.
  - a) sujeto de crédito
    - sujeto de crédito calificado
    - sujeto de crédito no calificado
  - b) actividades
    - micro empresariales
    - de consumo
    - vivienda
    - Comerciales



**Montos**

- Primer crédito: entre \$100,00 y \$1.000, 00; dependiendo del destino, análisis y evaluación de la operación.

- Incremento progresivo:

c) Plazos

d) Formas de pago  
Efectivo

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>08/04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “PAKARYMUY”**  
**1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**  
**DESCRIPCIÓN DEL VEHICULO MOTORIZADO**

RESPONSABLE	MARCA	MODELO	PLACA	VALOR HISTÓRICO	VALOR AVALUÓ	ASEGURADO	OBSERVACIONES
Gerardo Vargas	Honda	2008	X- 01356	\$3.300,00		si	Se encuentra en buen estado

**COMENTARIO**

Debido a que Latacunga es una ciudad pequeña, la moto es usada por el oficial de crédito para realizar las inspecciones en el perímetro urbano y rural de la ciudad.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>08//04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CÉDULA NARRATIVA DE LOS SERVICIOS QUE OFERTA**

**AHORRO A LA VISTA**

Con el 3% anual

**AHORRO ENCAJE**

Base para créditos

**CRÉDITOS**

Para:

- ✓ Comercio
- ✓ Vivienda
- ✓ Consumo

**INVERSIONES**

A plazo fijo

**CONVENIO CON EL PROGRAMA DE PROTECCIÓN SOCIAL BONO DE  
DESARROLLO HUMANO.**

Atención de 08h00a 18h00

**GIROS INTERNACIONAL DE DINERO**

Desde y hacia partes del mundo a través de MONEYGRAM

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>08//04/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>14/04/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CÉDULA ANALÍTICA DE LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A LOS**  
**SERVICIOS QUE OFERTA**

<b>SERVICIOS</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Ahorros</b>	<b>PERSONAS NATURALES</b> Copia de la cedula de identidad del socio principal y de los adjuntos en caso de requerirlo. Copia de la papeleta de votación Proporcionar los datos que requiera el sistema. Llenar la papeleta de apertura de cuenta Depositar el valor mínimo de 20 dólares.	Ahorro mínimo =5 Costo de apertura =15
<b>créditos</b>	<b>Solicitud de crédito</b> Copia de la cedula y papeleta de votación del (deudor, garante y cónyuge ) Copia de la escritura de una propiedad títulos de propiedad de artefactos o electrodomésticos Copia de la última carta de pago de	Se recibe la documentación hasta las 10h00 AM



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

PP10.2/2

	agua, luz o teléfono Una foto tamaño carnet Una carpeta color amarillo Deposito del encaje	
<b>Pago del Bono de Desarrollo Humano</b>	Convenio con el MIES(MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL)el beneficiario solo debe constar en el sistema y presentar la cedula de ciudadanía	También se puede depositar en la cuenta del beneficiario.
<b>Giros internacionales de dinero</b>	Ser socio de la corporación y presentar la tarjeta de convenio.	

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 09//04/10
<b>Revisado por:</b> LFP	Fecha: 14/04/10



---

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**ENCUESTA A SOCIOS**

**Fecha:**

**Apreciado socio:**

La corporación esta empeñada en mejorar sus servicios buscando la satisfacción total de sus socios. Ayúdenos en ese empeño contestando el siguiente cuestionario:

**Escalas: 1= muy deficiente; 2= deficiente; 3= regular; 4= bueno; 5= muy bueno**

1. ¿Cómo califica el tiempo que tuvo que esperar? 1 2 3 4 5
2. ¿Cómo califica la atención que recibió? 1 2 3 4 5
3. ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso? 1 2 3 4 5
4. ¿Cómo califica la capacidad del funcionario? 1 2 3 4 5
5. ¿Cómo califica la presentación del funcionario? 1 2 3 4 5
6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la corporación?

Si (...) No (...)

7. ¿Qué cree que puede hacer la corporación para agilizar el proceso?

.....

8. ¿Qué opinión tiene de los funcionarios que emplea la corporación?

.....

9. ¿Conoce usted las políticas de la corporación? ¿Qué opinión tiene usted acerca de las mismas?

.....



---

**10. ¿Considera que los requisitos exigidos por la corporación para la entrega de créditos son excesivos o está usted de acuerdo con ellos?**

.....

**11. ¿Cuál es el tiempo que usted considera conveniente que el socio debe esperar para conseguir los prestamos que brinda la corporación?**

.....

**Le agradecemos por su atención y colaboración, no es necesario su nombre.**

**GRACIAS**

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 12/04/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 14/04/10



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría se ejecuta de conformidad con lo que dispone la Contrataría General del Estado, para la regulación y control de las entidades públicas y privadas.

**OBJETIVOS**

- Evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas por la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”
- Evaluar el Control Interno imperante en la Corporación
- Identificar las áreas o puntos críticos dentro de la entidad.

**ALCANCE**

La presente Auditoría se realizó en base a los análisis de la estructura administrativa y funcional de la Corporación.

Nuestro grupo de Auditoría ha analizado los departamentos correspondientes a Gerencia, Crédito, Caja, Atención al Cliente, en dicho análisis se aplicó las Normas de Auditoría y Normas de Control Interno, para determinar la eficacia, economía y eficiencia con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas legales y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Luego de realizado el análisis se obtuvo los siguientes resultados preliminares:



---

## **INADECUADA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, no posee una adecuada estructura orgánica que incluya todos los departamentos y a su vez no se aprecian claramente los mandos jerárquicos.

La estructura orgánica debe reflejar claramente la organización, departamentos y sequía vigente en la misma, lo que le sirve de soporte para la realización de sus actividades.

La falta de preparación académica, experiencia, desinterés o diversos motivos han hecho que la estructura organizacional no sea elaborada correctamente, obviándose varios departamentos.

El no poseer una adecuada estructura orgánica hace que el desarrollo y crecimiento económico de la corporación se vea afectado ya que la responsabilidad de los funcionarios y empleados no está correctamente delimitada.

### **Recomendación:**

#### **A la Asamblea General**

- Delegar a quien corresponda la corrección de la estructura orgánica existente o a su vez se diseñe una nueva, tomando en cuenta todos los departamentos, jerarquía y demás aspectos importantes, de forma que garantice un mejor desarrollo de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.



---

## **NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN**

Una de las funciones del Gerente General es aplicar los respectivos indicadores de Gestión para medir el desempeño de la Corporación, sin embargo, desconoce el concepto de los mismos, y no se puso en ejecución para obtener resultados.

Es necesaria la aplicación de los indicadores de Gestión por parte del Jefe Operativo, con estos se evalúan en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento del proceso administrativo y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

El desconocimiento sobre los conceptos de los indicadores y su aplicación por parte del Jefe Operativo, no permite que se mida el desempeño de la Gestión de la Corporación., de forma que si hace falta se puedan tomar medidas correctivas que garanticen el logro de los objetivos planteados.

### **Recomendación:**

#### **Al jefe Operativo:**

- Capacitarse en cuanto al concepto y aplicación de los indicadores de Gestión y garantizar su aplicación, de manera que se pueda medir los resultados de la Gestión de la Corporación.



---

## **FALTA DE INTERCONEXIÓN ENTRE LA MATRIZ Y SUS AGENCIAS**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” tiene la casa matriz ubicada en el Cantón Pelileo, y tres agencias en las ciudades de Latacunga, Cañar y Biblián; sin embargo y pese a su crecimiento no cuenta con un sistema de información y comunicación conectando la casa matriz con las sucursales.

La casa matriz debe estar interconectada con sus sucursales a través de un sistema de información y comunicación de forma que el flujo de información sea adecuado, y a la vez brinde un servicio ágil y oportuno a sus socios.

En el momento de la instalación del sistema de información y comunicación en la casa matriz no se tomó en consideración el desarrollo y crecimiento económico de la Corporación, por lo que la misma con sus respectivas sucursales poseen su propio sistema de comunicación e información.

La falta de un adecuado sistema de información y comunicación que garantice el flujo de información entre matriz y sucursales hace que la matriz desconozca en forma diaria las operaciones de sus filiales.

### **Recomendación:**

#### **Al Jefe Operativo**

- Buscar información de empresas que provean el servicio de software sobre sistemas de información y comunicación para su instalación inmediata, tomando en cuenta las necesidades de la Corporación y que le ayude a mejorar los servicios y por ende la satisfacción de sus socios.



## **INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE CRÉDITO**

Los manuales de crédito han sido elaborados para desarrollar correctamente esta actividad, sin embargo, los oficiales y jefe de crédito hacen caso omiso de varios procedimientos.

El cumplimiento secuencial y ordenado del manual de crédito dentro de la Corporación debería ser obligatorio para el oficial de créditos sin omitir ningún procedimiento.

La falta de compromiso del oficial de crédito en cuanto al cumplimiento del respectivo manual para cumplir sus funciones hacen que estos se realicen de forma poco ordenada.

El incumplimiento de los manuales de crédito, provoca serios riesgos como falta de una base de datos actualizada y cartera vencida alta, lo que a su vez perjudica la calificación de la Corporación.

### **Recomendación**

#### **Al jefe Operativo:**

- Enviar un comunicado por escrito al departamento de crédito, adjuntando el respectivo manual, en el que conste el pedido explícito del cumplimiento inmediato y obligatorio.



---

### **TIEMPO A EMPLEARSE**

La presente Auditoría de Gestión se realizara en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

La estimación para realizar el presente examen es de 25% para la etapa de planificación, el 50% para el trabajo de campo, 15% para la comunicación de resultados y 10% para el seguimiento.

La presente planificación es estimada, de modo que es flexible a modificaciones con la respectiva justificación, aceptados con antelación y previamente autorización por el auditor supervisor.

Latacunga ,23 de abril del 2010

Elaborado por:

---

Erg. Norma Caisaguano

**Jefe de Equipo**



# **FASE III**

# **EJECUCIÓN**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**PROGRAMA ESPECÍFICOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS**  
**ÁREAS DE GERENCIA, CRÉDITOS, CAJÁ Y SERVICIO AL CLIENTE**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**Objetivo:** Analizar la información y documentación recopilada en la planificación preliminar. Evaluar el control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P / T	Elaborado por:	Fecha:
1.	Realice la evaluación de las áreas en estudio.	PE2.1/15	BLMY CBNC	03-05-10
2.	Prepare un papel de trabajo, en donde se resuman los puntos significativos de las entrevistas realizadas al jefe operativo y a los funcionarios.	PE3.1/1	BLMY CBNC	05-05-10
3.	<b>GERENCIA</b> Prepare los indicadores de Gestión que serán aplicados a la corporación.	GI.1/2	BLMY CBNC	06-05-10
4.	<b>CRÉDITO</b> Realice el análisis sobre el cumplimiento de las políticas para el entrego de créditos.	CR 1 1/1	BLMY CBNC	06-05-10
5.	Diseñe un formulario para realizar reportes periódicos sobre el horario de trabajo del oficial de créditos, para cumplir las inspecciones físicas.	CR 2 1/1	BLMY CBNC	06-05-10
6.	<b>CAJA</b> Elabore un papel de trabajo acerca del bono de desarrollo humano.	C1. 1/1	BLMY CBNC	10-05-10



7.	Revise los instructivos para manejar las cuentas de ahorro y plazo fijo.	C2. 1/1	BLMY CBNC	10-05-10
8.	Prepare una encuesta a la cajera, en la que determine diferencias de dinero por moneda falsa u otros.	C3. 1/1	BLMY CBNC	10-05-10
9.	Realice un arqueo de caja sorpresivo para detectar errores o irregularidades.	C4. 1/1	BLMY CBNC	22-03-10
10.	Tabule las respuestas recibidas de los clientes sobre la atención que reciben en ventanilla y prepare un plan de capacitación sobre relaciones humanas y atención de calidad al cliente.	C5. 1/6	BLMY CBNC	10-05-10
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>				
11.	Prepare un cuadro analítico de los servicios que presta la corporación.	SC1. 1/1	BLMY CBNC	13-05-10
12.	Tabule las encuestas realizadas a los clientes, los mismos que deben contener conclusiones y recomendaciones.	SC2. 1/4	BLMY CBNC	13-05-10

Elaborado por BLMY y CBNC	Fecha: 03/05/10
Revisado por: LFP	Fecha: 12/05/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
	SI	NO	N/A	CALIF.	POND.	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
¿Se encuentra claramente definido el organigrama estructural de la corporación?		x		4	10	Organigrama estructural mal definido
¿Se definido el organigrama personal de la corporación?		x		0	10	
¿Se ha definido el organigrama funcional y por procesos de la Corporación?		x		1	10	No se encuentra con estos organigramas
¿En el manual de funciones se encuentra correctamente establecidas y delimitadas las funciones de cada empleado y funcionario de la corporación?	x			10	10	
¿cuenta la corporación (matriz) Con un sistema de información y comunicación entrelazadas con las demás agencias?		x		2	10	No se poseen sistemas de información y comunicación interconectadas



<p>¿En la planificación estratégica, se encuentra claramente definida la : misión , visión , objetivos , estrategias ,políticas ,valores y matriz FODA ?</p>	x			8	10	
<p><b>GERENCIA</b></p> <p>¿Aplica la corporación los indicadores para rendir cuentas sobre su Gestión?</p>	x			1	10	Se desconoce su concepto
<p>¿La misión y visión se encuentran expuestas para conocimiento general de la corporación?</p>	x			2	10	No se expone en ningún sitio visible
<p>¿Cuenta la corporación con un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente?</p>	x			4	10	No cuenta con un plan, se dan cursos imprevistos.
<p><b>CRÉDITOS</b></p> <p>¿Se brinda capacitación oportunamente en cuanto a cambios o reformas políticas que afecten el desarrollo de las actividades de la corporación?</p>	x			3	10	Nula capacitación en este tema
<p>¿Se sigue paso a paso los procedimientos para la entrega de créditos?</p>	x			6	10	No se siguen con todos los procedimientos



¿Se cumple estrictamente los plazos para la cancelación de cuentas por cobrar?	x	5	10	No se hacen cumplir estos plazos.
¿Los procedimientos a seguir para los cobros de cartera vencida se los ejecuta inmediatamente?	x	7	10	Se espera demasiado tiempo.
<b>CAJA</b>				
¿El personal que atiende en ventanilla cuenta con el perfil profesional apto para desempeñar este cargo?	x	4	10	Falta de capacitación
¿Reciben capacitación de relaciones humanas?	x	6	10	
¿Cuenta con una máquina para detectar billetes falsos?	x	3	10	
¿Existen diferencias de dinero en los cierres de caja?	x	7	10	No se realiza rotación
¿Existe rotación periódica de cajeros?	x	6	10	
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>				
¿Se entrega oportunamente toda la información correspondiente en cuanto a servicios que requieren los socios?	x	3	10	



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

PE2.4/15

¿El socio encuentra respuesta a sus inquietudes?		x		5	10	No se cumplen totalmente
¿Se cumplen con las políticas preestablecidas para la atención a sus clientes?		x		6	10	
¿Se encuentran los clientes satisfechos con los funcionarios con la atención que reciben?		x		5	10	

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>03/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



## **COMENTARIO N°1**

Tanto la Misión como la Visión de la corporación se encuentran claramente definidas, sin embargo no se han dado a conocer ampliamente y estas no se encuentran expuestas en un lugar visible para el conocimiento de la corporación, por lo que varios empleados desconocen los mismos.

La Misión y la Visión deben ser conocidas por todos los empleados, de modo que estos estén comprometidos con la misma, conozcan claramente la razón de ser de la corporación y en lo que espera convertirse en el futuro.

La falta de una correcta difusión de la Misión y Visión hace que los empleados desconozcan las mismas, también se debe a un desinterés por parte del personal para comprometerse totalmente con la razón de ser de la corporación y la expectativa y que tiene para el futuro.

Al desconocerse estos dos conceptos, los empleados y funcionarios no se encuentran comprometidos con la razón de la existencia de la corporación que no solo es proporcionar beneficios económicos, es además mejorar la calidad de vida de todas las partes interesadas.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **A La Dirección General**

- Proporcionar una reunión con los funcionarios y empleados y entregar sendas carpetas que contengan la Misión y la Visión de forma clara y comprometer su participación con la misma.

### **A los Empleados y Funcionarios**

- Aceptar el compromiso de entender y comprometerse en la Misión y la consecución de la Visión de la corporación para la satisfacción de las partes interesadas.



---

## COMENTARIO N°2

Tanto el organigrama estructural como el de personal han sido definidos sin tomar en consideración todos los cargos y departamentos que posee la Corporación, desvaneciéndose de esta manera la línea de autoridad. No cuentan con el organigrama funcional y por procesos pues al no darles la importancia debida no fueron elaborados.

La estructura organizacional debe reflejar fielmente la posición de la Corporación, demostrado claramente los cargos y niveles de autoridad regentes en la misma. Con el organigrama funcional bien definido se puede delimitar las funciones de cada funcionario y empleado, evitando de esta manera duplicación o segregación de funciones.

La falta de capacitación de las personas que elaboraron la estructura organizacional, sin tomar en consideración todos los departamentos y cargos existentes, hacen que esta no esté acorde con las necesidades de la misma.

Una estructura organizacional mal elaborada o la carencia de esta hacen que se desvanezca la autoridad entre empleados y funcionarios.

## RECOMENDACIÓN:

### A La Dirección General

- Encargar al personal capacitado la elaboración de los organigramas: estructural, de personal, funcional y por procesos de forma inmediata, para el buen desarrollo de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.



---

### **COMENTARIO N°3**

A pesar de ser una Corporación con sucursales, esta no cuenta con un sistema de información y comunicación que le facilite el flujo de información entre matriz y sucursales.

La matriz debe estar al tanto de las operaciones que realizan sus filiales de forma diaria, así como brindar información al socio que lo requiera en determinado lugar acerca del movimiento de su cuenta.

Cuando fue instalado el sistema de información y comunicación en la Corporación, no se tomó en consideración su crecimiento y desarrollo económico, por lo tanto, la matriz así como sus sucursales cuentan con su propio sistema de información y comunicación.

No se puede acceder a la información pertinente que la matriz requiere de las sucursales para la toma de decisiones de forma diaria, La Asamblea General debe viajar en forma permanente a las ciudades de Píllaro, Latacunga, Cañar y Biblián ciudades donde se encuentran las mencionadas sucursales.

### **RECOMENDACIÓN**

A La Asamblea General

Adquirir un sistema de información y comunicación acorde a las necesidades de la Corporación, que garantice el flujo de información diaria y ayude en el proceso de la toma de decisiones.



---

#### **COMENTARIO N°4**

Se desconoce el concepto y aplicación de los indicadores de Gestión, por lo tanto no se hace uso de esta herramienta para medir el desempeño de la Corporación y no aprovecha su utilidad.

Es importante aplicar indicadores que permitan medir el desempeño de la Gestión de la Corporación, de esta manera tomar medidas correctivas de ser necesario, implementar estrategias, etc.

La falta de capacitación en esta área por parte de la Jefe Operativo, quien es la encargada de aplicar e interpretar los indicadores de Gestión para medir el desempeño de la misma hace que su uso sea nulo.

Resulta imposible evaluar el desempeño de la Gestión de la Corporación, y beneficiarse de las utilidades que brinda, para el mejor desarrollo de la Corporación y el logro de las metas y objetivos propuestos.

#### **RECOMENDACIÓN:**

##### **Al Jefe Operativo**

- Capacitarse en el tema de los indicadores, buscar asesoría en cuanto al cálculo e interpretación, de modo que se aplique correctamente a la Gestión de la Corporación y se pueda medir su desempeño.



---

## **COMENTARIO N°5**

La Corporación brinda cursos de capacitación esporádicamente, pero no cuenta con un verdadero plan de capacitación, desarrollo y atención al Cliente para sus empleados y funcionarios que garanticen el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Un plan de capacitación bien estructurado que incluya a empleados y funcionarios, ayuda a la Corporación a desarrollar mejor sus actividades, minimizan riesgos operativos y mejoran la imagen institucional de la misma.

El desconocimiento para estructurar un plan de capacitación que satisfaga las necesidades de los empleados y funcionarios, hacen que la capacitación interna se realice esporádicamente y sin tomar en cuenta las necesidades de los mismos.

Sin la debida capacitación personal y profesional de los empleados y funcionarios no se llevan a cabo correctamente las operaciones de la Corporación, siendo el principal perjudicado el socio, que es quien recibe los servicios y la atención de los empleados.

## **RECOMENDACIÓN:**

### **Al Jefe Operativo**

- Estructurar un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente que satisfaga las necesidades de los mismos, de modo que oriente su crecimiento personal y profesional, para el logro de los objetivos propuestos y la seguridad de los fondos depositados.



## **COMENTARIO N°6**

Los manuales de procedimientos, políticas de créditos y atención al cliente han sido elaborados correctamente, tomando en consideración los servicios que presta la Corporación y los pasos a seguir para acceder a los mismos. Sin embargo estos no se cumplen en al 100% por parte de los empleados, por desconocimiento o falta de interés.

Los manuales que posee la empresa son pasos que los empleados y funcionarios deben seguir en su totalidad, con cada servicio y socio sin dejar procedimientos por cumplirse u omitirse varios.

La falta de compromiso y seriedad de los empleados y funcionarios para desarrollar su trabajo, hacen que este se realice de forma poco ordenada sin tomar en consideración todos los procedimientos a seguirse para la realización de sus actividades.

El incumplimiento de los manuales y procedimientos para desarrollar las actividades provoca serios riesgos operativos, base de datos desactualizada, entre otros.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Jefe Operativo:**

- Enviar comunicados por escrito a todos los empleados y funcionarios, anexando el manual respectivo para cada empleado, en el que se manifieste el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos, ya que esto garantiza el logro de los objetivos propuestos.

#### **Los empleados y funcionarios:**

- Acatar las órdenes emitidas por gerencia y comprometerse en el cumplimiento inmediato de los mismos.



<b>RIESGO DE CONTROL</b>		
<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
5%-55%	56%- 75%	76%-100%
<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		

**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

N°	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Estructura organizacional	10	4	Mal definido
2	Organigrama personal	10	0	Inexistencia
3	Organigrama funcional y de procesos	10	1	Inexistencia
4	Manual de funciones	10	10	
5	Sistema de información y comunicación	10	2	No existe
6	Planificación estratégica	10	8	
<b>TOTAL</b>		60	25	

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

$$CP = \frac{25}{60} \times 100 = 0.4166 \times 100 = 42\%$$

RC ALTO

NC BAJO



## CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN

### GERENCIA

N°	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Indicadores de Gestión	10	1	Desconoce de conceptos
2	Misión y visión	10	2	No se expone
3	Plan de capacitación	10	4	No se posee
		30	7	

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

$$CP = \frac{7}{30} \times 100 = 0.23 \times 100 = 23\%$$

RC

NC



**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**

**CRÉDITOS**

N°	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Capacitación	10	3	Nula capacitación
2	Procedimientos	10	6	No se sigue
3	Plazos de cancelación	10	5	No se cumple
4	Procedimientos para cartera vencida	10	7	Se espera demasiado
		40	21	

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

$$CP = \frac{21}{40} * 100 = 0.525 * 100 = 53\%$$

RC

NC



**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**  
**CAJA**

N°	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Perfil profesional	10	4	
2	Capacitación	10	6	
3	Máquina para detectar billetes falsos	10	3	
4	Diferencia en los cierres de caja	10	7	
5	Rotación periódica de cajeros	10	6	
		50	26	

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

$$CP = \frac{26}{50} \times 100 = 0.52 \times 100 = 52\%$$

RC

NC



**CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN**

**SERVICIO AL CLIENTE**

N°	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Información de servicios	10	3	
2	Respuesta inquietudes	10	5	
3	Políticas para atención a clientes	10	6	
4	Clientes satisfechos con funcionarios	10	5	
		40	19	

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

$$CP = \frac{19}{40} \times 100 = 0.475 \times 100 = 48\%$$

RC

N

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>05/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**

**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**INFORMACIÓN PROCESADA DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

Desde el punto de vista de gerencia, la corporación ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, más allá de lo esperado, a pesar de ser personas con bajos conocimientos en la materia, esto se ha logrado gracias a la asesoría de organismos reguladores y otros. Sin embargo no destaca la responsabilidad de seguir creciendo y alcanzar todos los objetivos planteados.

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel de educación</b>	<b>Forma de ingreso a la Corp.</b>	<b>Lectura de libros</b>
José Masabanda	Jefe Operativo	45	Secundaria	Socio fundador	Si
Gerardo Vega	Of. Crédito	28	Bachiller	carpeta	Si
Teresa Quishpe	Cajera	24	Bachiller	carpeta	No
Blanca Sisa	Atención / cliente	19	Bachiller	carpeta	No

El jefe de operativo que tiene hasta la secundaria, ocupa ese cargo debido a que es socio fundador de la corporación. Los empleados y funcionarios coinciden en que el Ambiente es agradable y que la Corporación permite su desarrollo profesional y personal.



---

## COMENTARIO

El ambiente de la corporación es agradable debido a que todos se conocen de antemano y tenían ya una amistad previa, la instrucción es casi nula, aun cuando la corporación se ha esmerado en capacitar a sus empleados para desarrollar sus actividades, sin embargo esto no garantiza el buen manejo de los fondos depositados.

## RECOMENDACIONES

### Al Jefe Operativo

- Brindar cursos de capacitación personal. Desarrollo y atención al cliente de forma periódica. A la vez exigir auto capacitación permanente y actualización de conocimientos a sus funcionarios y empleados.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>05/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**  
**CÁLCULOS**

INDICADOR	CÁLCULO
<b>VISIÓN</b>	
<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	$\frac{2}{5} = 0,40$ 40%  → El 60% del personal desconoce la misión, y tampoco entiende completamente su concepto
<u>Empleados que la comparten</u> Empleados que la conocen	$\frac{2}{2} = 100\%$  El 100% de los empleados que conocen la misión, comparten la misma.
<b>MISIÓN</b>	
<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	$\frac{2}{5} = 0,40$ 40%  → Este resultado es coincidente con la visión, pero no tienen claro su significado, por lo que su importancia no ha trascendido.



<p><u>Empleados que participan en su definición</u> Total de Empleados</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p><u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos</p> <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><u>Estrategias implementadas</u> Total de estrategias</p> <p><b>POLÍTICAS</b></p> <p><u>Políticas aplicadas</u> Total de políticas establecidas</p>	<p><math>\frac{2}{5} = 0,40 \rightarrow 40\%</math></p> <p>El 60% de los empleados no participan en la definición de la misión.</p> <p><math>\frac{3}{5} = 0,6 \rightarrow 60\%</math></p> <p>El 40% de los objetivos definidos no se han alcanzado.</p> <p><math>\frac{3}{5} = 0,6 \rightarrow 60\%</math></p> <p>Un 40% del total de estrategias no se han implantado.</p> <p><math>\frac{3}{6} = 0,5 \rightarrow 50\%</math></p> <p>No se han logrado aplicar el 50% de las políticas establecidas.</p>
--	--

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>06/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>





➤ Cobro Extrajudicial	x		La acción legal debe iniciarse 120 días después del retraso del pago, pero este procedimiento no se efectúa.
➤ Cobro por vía judicial		x	

### COMENTARIO

Los procedimientos para conceder crédito a los socios han sido previamente establecidos por la asamblea general, estos se elaboran tomando en consideración las necesidades y servicios de la corporación.

### RECOMENDACIONES

#### Al Jefe Operativo

- Enviar un comunicado por escrito al empleado anexando el respectivo manual y ordenar el cumplimiento total e inmediato de los procedimientos previamente establecidos.

#### Al Oficial de Créditos.

- Cumplir con todos los requisitos exigidos para la entrega de cada crédito, a todos los socios sin distinción alguna, para que de esta manera la corporación cuente con una base de datos actualizada.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>06/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

<b>DISEÑO DE FORMULARIO PARA REALIZAR REPORTES</b>			
El siguiente formulario es un modelo propuesto para realizar reportes periódicos sobre los horarios de trabajo (inspecciones físicas) para el oficial de créditos			
Nombre:	Cargo:	Mes :	
RECEPCION DE CARPETAS: Del al 10 Abril 2010	Fecha	Nombre del socio	Socio N°
INSPECCIONES FISICAS: del 11 al 30 de Abril 2010	Fecha	Nombre del socio	Socio N°
ACTIVIDADES ATRASADAS Mes Abril 2010	<b>Actividades pendientes del mes</b>		
<b>NOMBRE:</b>			
<b>C.I:</b>			
<b>FIRMA:</b>			

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>06/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**MANEJO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

Debido a que existía una demanda demasiado grande por los beneficiarios de este servicio; y que las demás instituciones se encontraban saturadas de personas que recibían este bono del Gobierno Nacional, la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” firma un convenio con el Ministerio de Inclusión Social, el cual instala un programa para poder brindar este servicio de forma: ágil y eficiente.

Para la realización de este servicio no se cuenta con un instructivo o manual escrito, simplemente, este programa ha sido instalado por el mencionado Ministerio en los equipos de la Corporación, en el cual constan todos los datos de las personas que perciben este dinero, el cajero responsable solo ingresa el número de cédula de ciudadanía y automáticamente aparece el nombre del beneficiario, caso contrario sino consta en el sistema, este arroja no ningún dato.

El horario de atención para este servicio es de 08H00 hasta las 18H00 ininterrumpidamente. Cabe anotar que la corporación está tramitando el crédito del Bono para los beneficiarios del mismo sin garante, sin base y pagaderos a un año.

**COMENTARIO**

La corporación presta este servicio de manera oportuna y eficiente, debido a que el horario de atención de este servicio es el mismo que el horario de atención al público para los demás servicios, lo que no sucede con las demás entidades que solamente tienen un horario limitado de atención para este servicio.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>10/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**  
**ANÁLISIS DEL INSTRUCTIVO DE AHORRO**

INSTRUCTIVO	CONFORME	INCONFORME	OBSERVACIONES
<b>Depósitos a la Vista</b>			
Cuenta de Ahorros	x		En cuanto a depósitos no existe ningún problema, pero en retiros si, en ocasiones no se cumple con el procedimiento de presentar la libreta de ahorros, asumiendo ser socio reconocido.  La tasa de interés que se paga es de acuerdo al depósito.
Encaje			
<b>Depósitos a Plazo Fijo</b>			
<b>DESDE HASTA %</b>			
-- 30 días 6			
31 días 60 días 6			
61 días 90 días 6.5			
91 días 120 días 7			
121 días 150 días 7.5			
151 días 180 días 8.5			
181 días 270 días 9			
271 días 300 días 10			
301 días 360 días 10			
>360 < 540 días 10.5			

**COMENTARIO**

Los instructivos han sido elaborados correctamente y tomando en cuenta los servicios que presta la corporación de modo que satisfaga sus necesidades, pero son los empleados quienes no cumplen completamente los pasos a seguir para realizar las operaciones de la corporación.

**RECOMENDACIONES**

**Al jefe Operativo**

Dar a conocer a los empleados los instructivos a través de comunicados escritos y solicitar la aplicación total de forma obligatoria e inmediata de los mismos.

**A la Cajera**

Conocer y aplicar correctamente los instructivos que se les entrega para realización de su trabajo, para un mejor desarrollo de la corporación.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>10/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**  
**ENCUESTA AL CAJERO**

**NOMBRE:** TERESAQUISHPE

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cuál es el monto de dinero que usted recibe diariamente aproximadamente?**

Aproximadamente 2.000,00 y para el bono de desarrollo 3.000,00 en total 5.000,00 dólares.

**2. ¿Con que cantidad de dinero se apertura ventanilla?**

Según el día, entre 1.5000,00 y 2.500,00 dólares

**3. En caso de recibir moneda falsa. ¿cuál es el procedimiento para reponer está pérdida?**

Al recibir monedas falsa, esta se nos descuenta de nuestro sueldo.

**4. ¿Quién realiza el cierre de caja?**

Mi persona en compañía del Jefe Operativo ( Sr. José Masabanda )

**5. ¿Se realiza arquez periódicos? En caso de ser afirmativa su respuesta, estos son sorprendivos o se les anticipa con anterioridad para realizar los mismos.**

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## COMENTARIO

El dinero que se entrega diariamente a caja entre 1.000,00 y 2.000,00 dólares diarios como fondo de cambio, y 3.000,00 para el pago del bono de Desarrollo Humano; suma que es muy considerable tomando en cuenta el tamaño de la corporación, si el cajero recibe monedas falsas, esta es bajo responsabilidad del mismo, y se le hace el respectivo descuento al final del mes, por esta razón el empleado tarda demasiado en encontrar el dinero que entregan los depositantes, ya que debe estar seguro del dinero que recibe para de esta manera no afectar su bolsillo. Los arqueos son planificados, lo que permite al cajero anticiparse a los mismos.

## RECOMENDACIÓN

### Al Jefe Operativo

- Adquirir alguna herramienta que le permita al cajero detectar los billetes falsos, la misma que servirá para agilizar el trabajo en ventanilla de forma que el socio no permanezca por largo tiempo haciendo fila.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>10/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>12/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ARQUEO DE CAJA**

**FECHA:** Lunes, 10 de mayo del 2010

**Fondo de cambio asignado para el día:**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 1.611,80</b>
Deposito de ahorro	\$ 5.096,77	
Capital de pago de créditos activos	\$ 924,08	
Interés plazo	\$ 95,25	
Interés mora	\$ 1,82	
Depósito a plazo fijo	\$ 36,00	
Certificados de aportación	\$ 16,00	
<b>TOTAL INGRESO</b>		
<b>EGRESOS</b>		<b>\$ 6.555,48</b>
Retiro de ahorros	\$ 6.555,48	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>-\$ 385,56</b>

**INGRESOS - EGRESOS**

**ARQUEO DE CAJA**

Denominación	Cantidad	Total
20	43	860
10	11	110
5	37	185
1	8	8
<b>Monedas</b>		
0,01	20	0,2
0,05	23	1,15
0,1	4	0,4
0,25	2	0,5
1	61	61
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.226,25</b>

**CHEQUES DE LA PLAZA**

Banco Internacional cta. 3200601383  
ch.No.7040

\$ 7.000,00

**SALDO FINAL ENTREGADO EN  
DINERO**

1.611,81-385,56=

**1226,25**

**SALDO FINAL A ENTREGAR EN CHEQUES=**

**\$ 7.000,00**

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 10/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 12/05/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**  
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

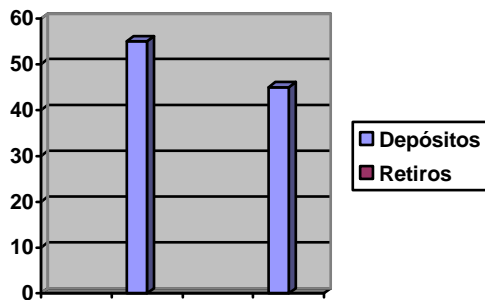
**REALIZADO A LOS CLIENTES ATENDIDOS EN VENTANILLAS**

**PREGUNTAS.**

**1.**

Preguntas	Depósitos		Retiros	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%
¿Cuál es el trámite que desea realizar?	5	55	4	45

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
 Fuente: Socios de la Corporación

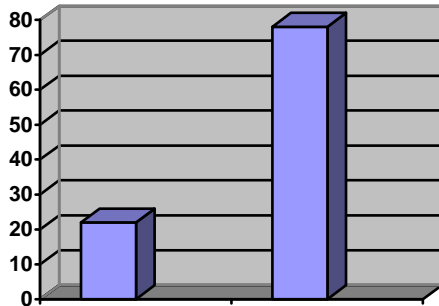


**Interpretación**  
 Los trámites a realizarse por parte de los socios tanto en depósitos como en retiros tienen 55% y 45% respectivamente.

**2.**

Preguntas	Depósitos		Retiros	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%
¿Tuvo algún inconveniente para llenar su papeleta de depósito y/o retiro?	2	22	7	78

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
 Fuente: Socios de la Corporación



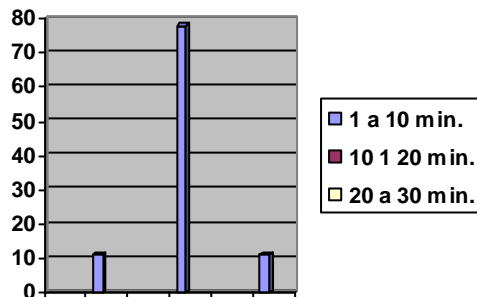
**Interpretación**

El 22% de los socios tiene dificultad Para llenar su papeleta de depósito o retiro, esto se debe al bajo nivel de educación de dichos socios.

**3.**

Preguntas	1 a 10 minutos		10 a 20 minutos		20 a 30 minutos	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%		
<b>¿Tuvo algún inconveniente para llenar su papeleta de depósito y/o retiro?</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>78</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
 Fuente: Socios de la Corporación



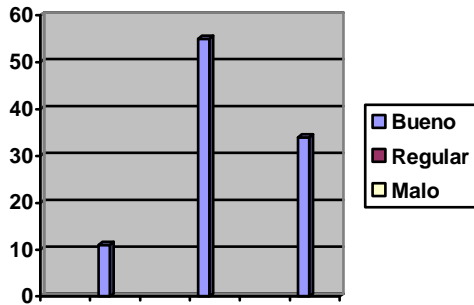
**Interpretación**

Un 78 % de socios, no están a gusto con el tiempo de espera, ya que consideran que es demasiado pues oscila de 10 a 20 minutos para recibir atención.

**4.**

Preguntas	BUENO		REGULAR		MALO	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%		
<b>¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>34</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
 Fuente: Socios de la Corporación

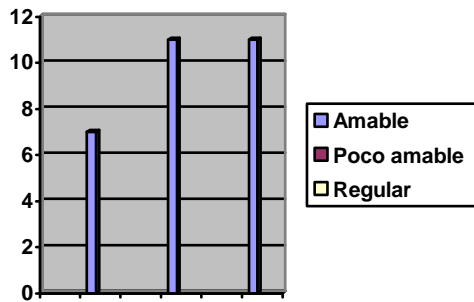


**Interpretación**  
 Solamente el 11%. Consideran que el tiempo de espera es bueno, un 55% lo considera regular y un 34% Califica como malo.

**5.**

Preguntas	AMABLE		POCO AMABLE		REGULAR	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%		
<b>Que opinión tiene de la atención que recibió?</b>	<b>7</b>	<b>78</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
 Fuente: Socios de la Corporación



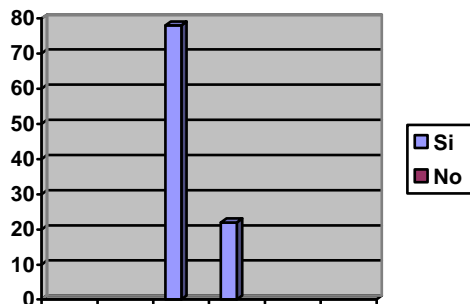
**Interpretación**  
 El 78% de los socios de la corporación se encuentra complacido con el trato que reciben y solo el 11% lo ve poco amable y un porcentaje similar piensa que es regular.



6.

Preguntas	SI		NO	
	Total de respuestas	%	Total de respuestas	%
¿Considera que el funcionario (cajero) tarda demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?	7	78	2	22

Elaborado por: Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
Fuente: Socios de la Corporación



**Interpretación**

El 78% de los socios considera que el cajero tarda demasiado en contar y verificar el dinero, por lo que se encuentra inconforme.



## 7. SUGERENCIAS

- ❖ **Que la cajera cuente más rápido el dinero = 2**
- ❖ **Aumenten mas cajeros= 3**
- ❖ **Dar capacitación a los empleados = 4**

## COMENTARIO

Al día se realiza similar número de operaciones en depositas y ahorros, la mayoría de socios no tienen ningún problema para llenar su respectiva papeleta ya que es relativamente sencilla. El tiempo de espera es demasiado largo considerando que la concurrencia a ventanilla no es muy significativa; por lo que la apreciación del público hacia este servicio es regular. Sin discusión alguna la gran mayoría percibe un trato amable de los cajeros pero se demoran demasiado en procesar sus transacciones.

## RECOMENDACIONES

### Al Jefe Operativo

- Brindar cursos de capacitación en cuanto al manejo del dólar, de forma que el cajero pueda agilizar su trabajo y brindar un mejor servicio al socio.

### Al personal de Caja o Ventanilla

- Atender de manera eficaz y eficiente al público que acude a ventanilla a realizar sus operaciones.
- Ofrecer un trato amable y cordial de forma que el socio se sienta a gusto con la atención que reciben.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>13/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>19/05/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**PLAN DE CAPACITACIÓN**

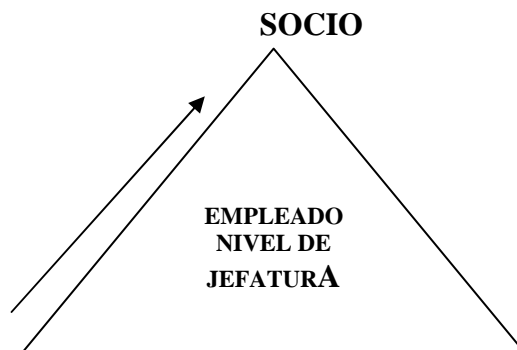
**RELACIONES HUMANAS Y ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE**

Un servicio de calidad, solo puede ser generado por gente de calidad, de ello se deriva una serie de acciones por parte de la corporación, para el nivel de autoestima de sus funcionarios y la forma como ellos valoran el trabajo que hacen con los socios.

Para esto se ha planteado dar capacitaciones a los empleados que mantienen contacto directo con los socios; quienes son el activo más importante de la corporación.

El posible curso será dictado el día sábado, ya que el horario de trabajo es de 08h00 hasta las 14h00.

El curso debe ser básicamente de relaciones humanas y atención al cliente con una nueva estructura propuesta para servir eficazmente a los socios pero cambiando la estima de los funcionarios que los atienden. Cómo? Aceptando que el lugar donde se provee buen servicio es finalmente en el punto de contacto entre el socio y el funcionario:



Los empleados de contacto con los socios deben estar en capacidad de proveer un buen servicio, resolviendo sus problemas y atendiendo sus expectativas y necesidades.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 13/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 19/05/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**CUADRO DE ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA**  
**CORPORACIÓN**

<b>Nº de socios que solicitan CRÉDITOS (mensualmente )</b>	<b>MONTO</b>	<b>% TASA DE INTERES</b>	<b>PLAZO (en meses )</b>	<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>OBSERV</b>
175	1.000,00	7.5%	12	1.160,01	1 garante
200	2.000,00	7.5%	18	2.338,67	1 garante
10	5.000,00	7.5%	30	6.378,67	2 garantes

**COMENTARIO**

El número de socios que solicitan créditos es una cifra aproximada, ya que estos varían según el mes, existe mayor demanda de préstamos en el mes de Diciembre, la demanda en este mes es por las festividades de navidad y fin de año. Pero indistintamente es el socio quien decide en que invertir su crédito, puede ser para vivienda, consumo, etc.

**Recomendación**

**Al jefe operativo**

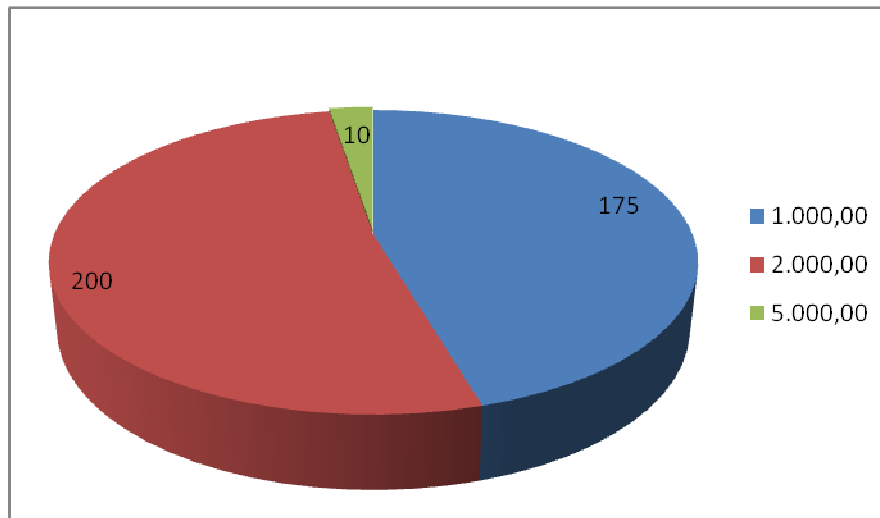
Crear y promover publicidad para difundir los servicios que ofertan la corporación, de modo que se mantenga activa durante los doce meses del año y sean solicitados los préstamos que ofrece la misma.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 13/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 19/05/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**GRÁFICO DE LOS MONTOS Y NÚMEROS DE SOCIOS QUE LO REQUIEREN**



**Elaborado por:** Balseca Maritza y Caisaguano Norma  
**Fuente:** Corporación PAKARYMUY

La corporación entrega mayormente créditos por un monto de 2.000,00, los créditos por un monto de 5.000,00, no son muy requeridos debido a que se solicitan dos garantes con sus respectivas escrituras, los créditos hipotecarios son los menos solicitados.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 13/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 19/05/10



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**  
**TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

**PREGUNTAS:**

	<b>Nº. De Personas</b>	<b>Porcentajes</b>
1.		
	1= 10	10%
	2= 48	48%
	3= 20	20%
	4= 16	16%
	5= 6	6%
		<hr/>
		100%

	<b>Nº. De personas</b>	<b>porcentajes</b>
2.		
	1= 5	5%
	2= 6	6%
	3= 28	28%
	4= 31	31%
	5= 30	30%
		<hr/>
		100%

	<b>Nº. De personas</b>	<b>porcentajes</b>
3.		
	1= 7	7%
	2= 6	6%
	3= 38	38%
	4= 37	37%
	5= 12	12%
		<hr/>
		100%



4.

	<b>Nº. De personas</b>	<b>porcentajes</b>
1=	5	5%
2=	7	7%
3=	39	39%
4=	27	27%
5=	22	22%
		<hr/>
		100%

5.

	<b>Nº. De personas</b>	<b>porcentajes</b>
1=	2	2%
2=	6	6%
3=	10	10%
4=	25	25%
5=	57	57%
		<hr/>
		100%

6.

	<b>Nº. De personas</b>	<b>porcentajes</b>
Si=	95	95%
No=	5	5%
		<hr/>
		100%



---

**7. Entre las sugerencias que más destacan los socios son:**

- Aumentar personal para el departamento de créditos.
- Falta capacitación en el área de crédito.

**8. La opinión de los socios encuestados acerca de los formularios se dividen en:**

- Complicados
- Mucho papeleo
- Regulares en su formato
- Similares a los de las demás cooperativas

**9. el conocimiento de las políticas de la cooperativa son:**

- El 89% de los entrevistados desconocen las políticas de la corporación.
- El 6% prefiere no opinar acerca de las mismas.
- Del 5% restante, los conocen a medias o tienen una idea general de ellas.

**10. los requisitos que exige la corporación son:**

- Los requisitos son los mismos que en las demás instituciones.
- Demasiados garantes y títulos de propiedad

**11. los socios consideran que el tiempo para recibir un crédito es:**

- deben ser en un mínimo 48 horas.
- Máximo de 15 días



## CONCLUSIONES

De una muestra escogida de 100 socios al azar, en horarios de 09h00 a 17h00, se puede concluir que:

Los socios consideran MUY EFICIENTE en su mayoría la presentación del funcionamiento, mientras que en cuanto a tiempo, atención, eficiencia en el proceso y capacidad del funcionario su percepción va de REGULAR a BUENO. El horario de atención es del agrado de los socios en su mayoría.

## RECOMENDACIONES

### Al Jefe Operativo

- Contratar más personal. Ya que la provincia está en proceso de crecimiento y la corporación goza de la aceptación del público.
- A pesar que la atención es esmerada, esta se ve disminuida por la falta de capacitación, se recomienda dictar cursos PERMANENTES y ACTUALIZADOS a los empleados y funcionarios.
- Es importante exhibir en un sitio visible las políticas con que rige la corporación, de forma que el socio pueda conocerlas.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 1**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**ESTRUCTURA ORGÁNICA MAL DEFINIDA**

**Condición**

La estructura orgánica de la Corporación, ha sido elaborada sin tomar *en* cuenta todos sus departamentos, y sin considerar líneas de jerarquía.

**Criterio**

La Corporación debe estar representada correctamente en su estructura orgánica con todos sus departamentos, haciendo constar claramente la división de departamentos, la interrelación entre si y sobre todo la jerarquía de cada departamento.

**Causa**

A1 elaborar la estructura orgánica no se tomó en cuenta todos- los departamentos de la Corporación ni su crecimiento económico ya que se la realizó de forma empírica, sin estudios previos del interior de la Corporación,

**Efecto**

La mala definición, de la estructura orgánica produce responsabilidades mal delimitadas o a su vez desvanece la autoridad entre los funcionarios y empleados.

**RECOMENDACIÓN**

**LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica de la Corporación, tomando en consideración todos los aspectos y departamentos importantes de la misma para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 2**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DE PROCESOS**

**Condición**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” no posee un organigrama funcional ni por procesos que le facilite la realización de su trabajo y refleje su posición.

**Criterio**

La corporación debe tener un organigrama funcional y por procesos los mismos que garantizan una correcta asignación de funciones y procesos claramente definidos y por ende un mejor desenvolvimiento de la misma.

**Causa**

No se elaboró los mencionados organigramas ni se ha hecho mención para su creación, restándole la importancia debida.

**Efecto**

La falta de un organigrama funcional hace que los empleados y funcionarios no tengan claro cuáles son sus obligaciones y atribuciones dentro de la Corporación de forma que se responsabilicen de los resultados, a su vez la carencia del organigrama por procesos genera en duplicación de actividades, pérdida de tiempo y de dinero.

**RECOMENDACIÓN**

**A la asamblea general de socios**

- Elaborar el correspondiente organigrama funcional y por procesos o encargar su elaboración a personal capacitado para de esta manera tener claro las funciones de cada empleado y funcionario así como los procesos que realiza la Corporación para desarrollar sus actividades.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 3**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**FALTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

**Condición**

La matriz de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, está ubicada en la ciudad Pelileo, posee sucursales en Latacunga, Pillaro, Cañar y Biblian, pero no cuenta con un sistema de información que comunique a la matriz con las agencias, esto dificulta el flujo de información de modo que se aligere los trámites.

**Criterio**

Debido a la múltiple información que maneja la Corporación es indispensable que se adquiera y adapte un sistema de información de acuerdo a las necesidades de la Corporación que le facilite el desarrollo de sus actividades.

**Causa**

La Corporación se ha desarrollado y crecido notablemente, pero este aspecto no fue tomado en cuenta cuando se instaló el sistema de información.

**Efecto**

No existe flujo de información, lo que dificulta el acceso a información de la matriz a las sucursales, retrasándose de esta manera el desarrollo de las actividades y perjudicando a la misma y por ende a los socios.

**RECOMENDACIÓN**

**Al Jefe Operativo:**

- Encargar a quien corresponda la instalación inmediata de sistema de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la Corporación, la misma que facilite sus actividades.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 4**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**APLICACIÓN NULA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**Condición**

El jefe operativo desconoce el concepto de lo que es un Indicador para medir el desempeño de la Gestión, por lo que su aplicación es totalmente nula; es decir; es imposible medir el desempeño de la Corporación.

**Criterio**

Es importante e indispensable la aplicación de indicadores para conocer y evaluar su desempeño, de lo contrario es imposible tomar medidas correctivas para el bien de la Corporación.

**Causa**

La falta de conocimiento del Jefe Operativo, quien es el encargado de realizar esta función, hace imposible la aplicación de indicadores dentro de la Corporación, ya que su concepto es completamente desconocido.

**Efecto**

Es imposible medir el desempeño de la Gestión de la Corporación, funcionarios y empleados que laboran dentro de la misma y a su vez proponer alternativas de mejora si fuera el caso. La eficiencia, eficacia y economía de la entidad se ubica entre el 40% y 30% respectivamente. La Corporación debe aprovechar sus recursos humanos, materiales y financieros al 100% de su capacidad de modo que no exista personal desocupado, tiempo ocioso y despilfarro de recursos económicos. La falta de preparación académica de los funcionarios y empleados provoca la mala o sub utilización de los recursos que dispone así como de los respectivos manuales de políticas y procedimientos. Esto provoca pérdida de recursos, malas inversiones y la consiguiente mala imagen institucional.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 21/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 02/06/10



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 5**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

**Condición**

La mayoría de empleados conocen el concepto tanto de Misión como de Visión, pero desconocen la "Misión y Visión" de la Corporación para la que trabajan.

**Criterio**

Es necesario determinar cuál es la función de la Corporación en la sociedad, es indispensable que tanto empleados como funcionarios conozcan la Misión y Visión de la Corporación y comprometerse con las mismas.

**Causa**

La falta de difusión de la Misión y Visión de la Corporación en el interior de la misma ha sido un factor preponderante para que empleados y funcionarios desconozcan su contenido.

**Efecto**

La Misión es la razón de ser de una empresa y la Visión es lo que la empresa espera llegar a ser en el futuro, los empleados y funcionarios al desconocer los mismos, no se comprometen totalmente con la Corporación y con la obtención de los objetivos propuestos.

**RECOMENDACIONES:**

**A la Gerencia General:**

Exhibir en un lugar visible y de forma clara tanto la Misión como la Visión de la Corporación de forma que esta pueda ser apreciada por empleados, funcionarios y público en general.



- Propiciar una reunión en la que participen directivos, funcionarios y empleados, con la asesoría de un buen Facilitador dar a conocer la Misión y Visión de la Corporación.
- Elaborar un plan de difusión del documento a través de reuniones, carteles y todo tipo de promociones. Se debe reiterar su contenido con creatividad.
- Es imprescindible que todo el personal comparta este compromiso.

<b>Elaborado por</b> BLMY y CBNC	<b>Fecha:</b> 21/05/10
<b>Revisado por:</b> LFP	<b>Fecha:</b> 02/06/10



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**

**HOJA DE HALLAZGOS N° 6**

**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE Y OPORTUNA**

**Condición**

Los empleados de la Corporación no reciben capacitación referente a Atención al Cliente, reformas políticas y actualización en cuanto su trabajo.

**Criterio**

Es importante que los empleados reciban la capacitación suficiente y necesaria para desarrollar su trabajo de forma correcta, y evitar riesgos operativos que afecten la imagen de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

**Causa**

La falta de planes de capacitación en los que intervengan todos los empleados según su área y el compromiso de la gerencia de velar por el desarrollo personal y profesional de sus empleados afecta significativamente la realización de las actividades de la Corporación.

**Efecto**

Los empleados no se encuentran preparados para desarrollar su trabajo adecuadamente y brindar seguridad a los socios, en cuanto a los fondos confiados.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Jefe Operativo:**

- Promover planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente para todos los empleados así como brindar oportunamente folletos que contengan las últimas reformas políticas que afecten el desarrollo de la Corporación.

**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindará oportunamente la Corporación y propender su auto aprendizaje e investigación.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 7**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

**Condición**

Los manuales de procedimientos de los servicios que brinda la Corporación no se ejecutan completamente como lo describe el instructivo por parte de los empleados.

**Criterio**

La Corporación posee manuales e instructivos para realizar sus funciones, los mismos que deben cumplirse en su totalidad por parte de los empleados y de acuerdo a la actividad que realizan, esto ayuda a desarrollar las actividades de la Corporación de una manera eficiente y ordenada.

**Causa**

La falta de compromiso para con la Corporación por parte de los empleados, hace que estos desarrollen su trabajo de acuerdo a su criterio y obviando pasos y requisitos importantes.

**Efecto**

El incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgos operativos, una base de datos desactualizada esto perjudica la imagen de la Corporación y no se garantiza el manejo de los fondos confiados por los socios.



---

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Jefe Operativo**

- Enviar un comunicado por escrito a los funcionarios y empleados, anexando el manual correspondiente a cada uno, solicitando el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos.

**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometerse con la Corporación y el logro de los objetivos propuestos, mediante la aplicación correcta, obligatoria e inmediata de los respectivos manuales y procedimientos.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 8**  
**1 de Enero al 31 de diciembre de 2008**

**INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR LA ATENCIÓN QUE  
RECIBEN**

**Condición**

Los socios demuestran su inconformidad con el tiempo de espera o con la falta de atención por parte de los empleados de la Corporación.

**Criterio**

La razón de ser de una Corporación es propender por la satisfacción de las necesidades, los deseos, las expectativas y el desarrollo de sus socios.

**Causa**

La razón por la que el empleado tarda en brindar atención es por qué pasa más tiempo procesando papeles e información en lugar de establecer prioridades, en este caso la satisfacción del socio.

**Efecto**

Un socio insatisfecho es un peligro potencial, ya que este puede divulgar su inconformidad entre los demás, provocando retiros masivos de los socios, quienes buscarán otra entidad financiera o Corporación a la cual pertenecer y en la que se sientan a gusto.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Jefe Operativo:**

- Enviar comunicados por escrito a los empleados que mantengan contacto con el público, anexando los respectivos instructivos; en los cuales se pedirá el cumplimiento obligatorio de los mismos, resaltando la necesidad de brindar el servicio al cliente de forma inmediata, oportuna, atenta y amable.



**A los empleados de contacto con el público:**

- Realizar sus actividades acatando los respectivos instructivos total, inmediata y obligatoriamente; y realizarlo de una manera cordial y oportuna, de forma que el socio se sienta conforme de pertenecer a la Corporación.

Elaborado por <b>BLMY y CBNC</b>	Fecha: <b>21/05/10</b>
Revisado por: <b>LFP</b>	Fecha: <b>02/06/10</b>



**FASE IV**

**COMUNICACIÓN DE**

**RESULTADOS**



### **3.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.3.1. Supervisión del Trabajo de Auditoría**

El Supervisor sometió a revisión la ejecución del trabajo realizado por el equipo de auditoría y se determinó si este ha sido realizado de forma satisfactoria, y que los resultados son consistentes con las conclusiones que se presentarán en el informe.

Esta supervisión se logra principalmente a través de la revisión de los documentos de trabajo de auditoría una vez que estos se han integrado o en cada nivel de ejecución del trabajo.

El equipo de auditoría tuvo toda la libertad para efectuar su trabajo técnico en el área de su especialidad.

El Director Operativo ha estado presente en todo el trabajo de auditoría y ha sido quien ha dotado de información, así como el jefe de crédito y Jefe Operativo, sin embargo es el jefe operativo quien ha estado presente durante todo el proceso de auditoría.



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Sr.

José Masabanda

JEFE OPERATIVO

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”.**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con el requerimiento de nuestros servicios, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión a la CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “PAKARYMUY”, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2008 al 31 de Diciembre del 2009 realizado mediante orden de trabajo N°001 de 25-02 -2010.

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de junta de la corporación, ubicado en la calle Antonia Vela y Félix Valencia, el día 15 de Junio del 2010 a las 18h00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Norma Caisaguano

JEFE DE EQUIPO



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “PAKARYMUY”. ENTRE EL PERIODO 01 DE ENERO DEL 2008 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.

En la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, a los Quince días del mes de Junio del año dos mil diez, a las dieciocho horas, los suscritos; Sr. Efraín Baltazar, Ing. Faustino Baltazar, Sr. José Masabanda, Norma Caisaguano Jefe de Equipo; se constituyen en la sala de juntas de la Corporación, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”., por el período comprendido entre el 2008-01-01 y el 2008-12-31, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo N° 001 de 2010-02-25.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, (Socios fundadores, funcionarios y personas relacionadas con la auditoría, se procedió a la lectura del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.



### 3.3.2. ÍNDICE

	Pág.
1. SIGLAS Y ABREVIATURAS	1
2. CARTA DE PRESENTACIÓN	2
3. INFORME	3
<b>3.1 Capítulo I</b>	3
3.1.1 Información introductoria	3
3.1.1.1 Motivo del examen	3
3.1.1.2 Objetivos del examen	3
3.1.1.3 Alcance del examen	4
3.1.1.4 Base legal	4
3.1.1.5 Estructura orgánica	5
3.1.1.6 Objetivos de la entidad	5
<b>3.2 Capítulo II</b>	6
3.2.1 Resultados del examen	7
4. ANEXOS	17
4.1 Anexo N° 1	17



### **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Caja	C
Crédito	CR
Gerencia	G
Planificación preliminar	PP
Planificación estratégica	PE
Servicio al Cliente	SC
Hallazgos	H



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

Latacunga, 15 de Junio del 2010

Señor

José Masabanda

Jefe Operativo

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”.**

Presente:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, por el periodo comprendido entre 2008-01-01 y el 2008-12-31.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las normas de Auditoría y Control Interno, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que sus operaciones se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro de auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente

Norma Caisaguano

**Jefe de Equipo de Auditoría**

2



**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CORPORACIÓN DE  
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO “PAKARYMUY”**

**CAPÍTULO I**

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**MOTIVO DEL EXAMEN**

La presente Auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”, se ejecuto de conformidad con la orden de trabajo N° 001, La presente auditoría se realizo por un motivo imprevisto de la Asamblea General de Socios o de Representantes, previa autorización del 21 de abril del 2009.

**OBJETIVOS DEL EXAMEN**

Los objetivos de la Auditoría se orientaron a:

- Evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las actividades desarrolladas por la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY”
- Evaluar el Control Interno imperante en la Corporación
- Identificar las áreas o puntos críticos dentro de la entidad.



## **ALCANCE DEL EXAMEN**

La presente Auditoría se realizó en base a los análisis de la estructura Administrativa y Funcional de la Corporación, así como la evaluación de las seguridades e infraestructura por el periodo comprendido desde el 1 de enero de 2008 hasta el 31 de diciembre del 2008.

## **BASE LEGAL**

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” son:

- ❖ Ley General de Instituciones Financieras.
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ❖ Ley del Seguro Social.
- ❖ Ley de Cooperativas.
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Estatutos, Manuales Y Reglamentos para cada Proceso



## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “PAKARYMUY” , se creó el 20 de mayo del 2007, está conformada por la Matriz, ubicada en la ciudad de Pelileo y cuatro sucursales, en la ciudades de Píllaro, Latacunga, Cañar, Biblián.

La estructura orgánica de la Corporación la conforman: la Asamblea General, el Directorio, los departamentos de Fiscalización y Financieros.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos de la entidad**

- ✓ Promover el bienestar económico y social de sus afiliados para cuyo cumplimiento recibirá ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo, efectuara cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para la práctica y fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Proporcionar una adecuada educación Corporación a sus socios.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de ahorro y crédito de sus clientes con amabilidad y cortesía.
- ✓ Crear una conducta social y de convivencia comunitaria basados en los principios de la cooperación.



- ✓ Proporcionar no solo beneficios económicos, sino además mejorar la calidad de vida de las partes interesadas.
- ✓ Combinar los recursos captados con actividades administrativas para producir soluciones comprometidas para el desarrollo de sus socios.

### **Objetivos estratégicos**

- ✓ **Perspectiva del cliente**

Incrementar la cartera de clientes activos en la institución, con un crecimiento sostenido equivalente al 20% anual.

- ✓ **Perspectiva financiera**

Lograr al 2013, una sostenibilidad financiera y operativo considerando temas de prudencia financiera y administración de riesgo.

- ✓ **Procesos internos**

Reestructurar la Corporación, de tal manera que se pueda ofrecer servicios financieros oportunos y eficientes.

- ✓ **Tecnología**

Capacitar al staff gerencial, en sus áreas específicas, logrando de esta manera una especialización por parte de su personal para que su trabajo alcance los niveles más altos de productividad y eficiencia.



## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **1. ESTRUCTURA ORGÁNICA MAL DEFINIDA**

Dentro de la estructura orgánica de la Corporación no constan todos los niveles, ni líneas jerárquicas, varios cargos fueron obviados sin ser tornados en cuenta.

La estructura orgánica de la empresa debe reflejar claramente la posición de la misma, sus departamentos y sobre todo las líneas de jerarquía.

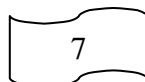
Debido a que cuando se elaboro la estructura orgánica no se tomo en cuenta todos los departamentos existentes, ni su crecimiento económico, esta se realizo sin estudios previos y de forma empírica.

Se desvanece la línea de autoridad y las responsabilidades de empleados y funcionarios no están correctamente delimitadas.

#### **CONCLUSIÓN:**

En la estructura orgánica de la Corporación no constan todos los niveles ni líneas de jerarquía existentes.

La ausencia de la estructura orgánica provoca que se desvanezca la línea de autoridad y la responsabilidad de los empleados y funcionarios no se halla implícita.





## **RECOMENDACIÓN:**

### **A la Asamblea General de Socios**

- Rediseñar correctamente la estructura orgánica de la Corporación considerando todos los aspectos y departamentos importantes de la misma y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos

## **2. INEXISTENCIA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y POR PROCESOS**

No se elaboro un organigrama funcional y por procesos, restándole importancia a los beneficios que se obtienen de estos.

Un organigrama funcional bien elaborado garantiza una correcta asignación de funciones a empleados y funcionarios. El organigrama por procesos por su parte deja de manifiesto claramente los procesos que la

Corporación debe realizar para cumplir con sus actividades evitando duplicación de actividades, pérdida de tiempo y de dinero, entre otros.



## **CONCLUSIÓN**

La Corporación no posee un organigrama funcional y por procesos, la ausencia del primero puede producir duplicación de funciones, y con la falta del segundo no se tiene en claro los procesos más importantes que realiza la entidad para cumplir con sus operaciones y alcanzar los objetivos propuestos,

## **RECOMENDACIÓN**

### **A la Asamblea General de Socios:**

- Elaborar el correspondiente organigrama funcional y por procesos o a su vez encargar su elaboración a personal capacitado, para de esta manera tener claro las funciones de cada empleado y funcionario así como los procesos que realiza la Corporación para desarrollar sus actividades.

## **3. FALTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

La Corporación no cuenta con un sistema de comunicación e información que enlace a la matriz con sus sucursales.

Un sistema de comunicación integrado garantiza un flujo de comunicación e información continuo y oportuno de las sucursales hacia la matriz. Al instalarse el sistema actual no se tomo en consideración el desarrollo y crecimiento económico de la misma.

La falta de un sistema integrado retrasa las actividades de la Corporación perjudicando su desarrollo y por ende a los socios.



### **CONCLUSIÓN:**

La Corporación no cuenta con un sistema integrado de información y comunicación que enlace a la matriz con sus sucursales. La carencia de este produce estancamientos y retrasos en las operaciones y toma de decisiones que debe realizar la casa matriz.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **A la Gerencia General;**

Encargar a quien corresponda la instalación inmediata de sistema de comunicación e información de acuerdo a las necesidades de la Corporación, la misma que facilite sus actividades.

### **4. APLICACIÓN NULA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

No se aplican indicadores de Gestión que le permitan medir el desempeño de la Corporación, funcionarios y empleados.

Es importante el cálculo, aplicación e interpretación de indicadores de Gestión, ya que los mismos le permitirán a la gerencia tomar medidas correctivas a problemas encontrados.

Una de las funciones del Jefe operativo es la aplicación de indicadores de Gestión, pero este desconoce totalmente su concepto, por lo tanto su aplicación es nula; sin estos es imposible evaluar el desempeño de la Corporación, funcionarios y empleados.



### **CONCLUSIÓN:**

El Jefe Operativo es la persona encargada de aplicar indicadores de Gestión, sin embargo este carece de conocimientos en la materia, por lo que es imposible medir el desempeño de la institución.

### **RECOMENDACION:**

#### **Al Jefe Operativo**

Capacitarse en cuanto al concepto, cálculo, aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión que se aplicara a la Corporación para evaluar su desempeño. Y en caso de ser necesario tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

### **5. FALTA DE CONOCIMIENTOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

La mayoría de empleados y funcionarios conocen el concepto de lo que es la misión y visión, pero desconocen la "Misión y Visión" de la Corporación para la que trabajan.

La Misión y Visión de una empresa debe ser conocida completamente por todos los empleados y funcionarios, para que de esta manera se identifiquen y comprometan en el logro de las mismas.

La falta de difusión hace que tanto la Misión como la Visión sean desconocidas por la mayoría de empleados, los que a su vez no se implican en el logro de los objetivos propuestos.



## **CONCLUSIÓN:**

La Misión y Visión se encuentran claramente definidas en la planificación estratégica, pero tanto empleados como funcionarios las desconocen, esto se debe a la falta de compromiso de los mismos para con la Corporación y la consecución de los objetivos planteados.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Jefe Operativo**

- Exhibir en un lugar visible y de forma clara la Misión y la Visión de la Corporación de forma que esta pueda ser apreciada por empleados, funcionarios y público en general.
- Propiciar una reunión en la que participen directivos, funcionarios y empleados, con la asesoría de un buen facilitador para dar a conocer la Misión y Visión de la Corporación.
- Elaborar un plan de difusión del documento a través de reuniones, carteles y todo tipo de promociones. Se debe reiterar su contenido con creatividad. Es imprescindible que todo el personal comparta este compromiso.



## **6. FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE Y OPORTUNA**

Los empleados no reciben capacitación oportuna y permanente en atención al cliente, reformas políticas y actualización en cuanto a su trabajo.

La capacitación permanente de los empleados garantiza un buen manejo de los fondos confiados por los socios y el logro de los objetivos planteados.

La Corporación no cuenta con planes de capacitación para los empleados según su área además la falta de compromiso por parte del Directorio para velar por el desarrollo personal y profesional de sus empleados ha hecho que se reste importancia a este aspecto. La falta de capacitación afecta significativamente el desarrollo de la Corporación, existen elevados riesgos operativos y es imposible garantizar el manejo de los fondos confiados por los depositantes.

### **CONCLUSIÓN:**

La Corporación no cuenta con planes bien estructurados para capacitar a los empleados en cuanto a atención al cliente, reformas políticas, etc., de modo que se garantice los fondos confiados por los cuenta ahorristas

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Jefe Operativo:**

- Promover planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente para todos los empleados así como brindar folletos oportunamente los mismos que contengan las últimas reformas políticas que afecten el desarrollo de Corporación.



**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometer su asistencia a la capacitación que brindara oportunamente la Corporación y propender su auto aprendizaje e investigación.

**7. INCUMPLIMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de políticas y procedimientos no son acatados de forma total por parte de los empleados, ya que lo realizan de acuerdo al criterio personal, obviándose pasos importantes y necesarios.

La Corporación posee manuales de políticas y procedimientos de acuerdo a los servicios que brinda y operaciones que realiza: estos deben ser acatados por todos los empleados según el manual que le corresponda de forma obligatoria.

El incumplimiento de los manuales genera riesgos operativos altos, perjudicando la imagen y calificación de la Corporación.

**CONCLUSIÓN:**

Pese a que los manuales que posee la Corporación fueron elaborados tomando en consideración todas las operaciones y servicios que presta, estos no son acatados totalmente por los empleados, perjudicando el desarrollo de la misma y por consecuencia afectara el logro de los objetivos propuestos.



**RECOMENDACIÓN:**

**Al Jefe Operativo:**

- Enviar un comunicado por escrito a los funcionarios y empleados, anexando el manual correspondiente a cada uno, solicitando el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos.

**A los empleados y funcionarios:**

- Comprometerse con la Corporación y el logro de los objetivos propuestos, mediante la aplicación correcta, obligatoria e inmediata de los respectivos manuales y procedimientos, lo cual garantizara el normal desarrollo de sus actividades.

**8. INCONFORMIDAD DE LOS SOCIOS POR EL TIEMPO DE ESPERA**

Los socios de la Corporación, demuestran su molestia e insatisfacción por el tiempo que tienen que esperar para recibir atención.

Los socios de una Corporación representan la razón de ser de la misma y debe tener como prioridad número uno la satisfacción de sus necesidades y cumplir las expectativas planteadas.

Los empleados no poseen la capacitación suficiente como para brindar una atención eficiente y de calidad a los socios y en lugar de esto se pasan más tiempo

Procesando papeles e información, razón por la cual el socio se siente insatisfecho con el tiempo de espera, esto perjudica la imagen de la Corporación.



**CONCLUSIÓN:**

A pesar que el socio se siente complacido con el trato amable que reciben por parte del empleado, su opinión del tiempo que deben esperar para recibir atención es totalmente diferente, su insatisfacción y molestia es notoria, esto perjudica la imagen de la Corporación.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Jefe Operativo:**

- Enviar comunicados por escrito a los empleados que mantengan contacto con el público, anexando los respectivos instructivos; en los cuales se pedirá el cumplimiento obligatorio de los mismos, resaltando la necesidad de brindar el servicio al cliente de forma inmediata, oportuna, atenta y amable.

**A los empleados de contacto con el público:**

- Realizar sus actividades acatando los respectivos instructivos total, inmediata y obligatoriamente; y realizarlo de una manera cordial y oportuna, de forma que el socio se sienta conforme de pertenecer a la Corporación.



**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**Nomina de funcionarios**

Sr. Efraín Baltazar CARGO:

Director Ejecutivo de la Corporación

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha

Ing. Faustino Baltazar

Director Financiero de la Corporación

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha

Sr. José Masabanda

CARGO: Jefe Operativo

Fecha de ingreso: Socio Fundador.

Fecha de salida: hasta la presente fecha



### **3.3.3. Seguimiento y Monitoreo**

Todas las observaciones que se produjeron como resultado de la auditoría se deben sujetar a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido el seguimiento no solo se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la Corporación, lo que hará posible que:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al Gerente General de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron.



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
 Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
 TELF. 032811-529

**CEDULA DE SEGUIMIENTO DE MEJORA**  
**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO**  
**“PAKARYMUY”.**

Núm. de Revisión de Control: 001  
 Tipo de Revisión de Control: Auditoría de Gestión  
 Núm. de revisión de Control Original: 001  
 Área/ Unidad Administrativa: Corporación  
 Núm. de acción de mejora: 01

Hoja Núm.: 01  
 De: 2  
 Fecha: 25/06/2010

<b>ACCION MEJORA CONCERTADA</b>	<b>DE</b>	<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>REPLANTEAMIENTO</b>	<b>FECHA COMPROMISO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>SITUACIÓN ENCONTRADA / DEBILIDAD DE CONTROL</b>	<b>DE</b>	Mala definición de organigrama estructural	Elaborar o corregir el organigrama estructural actual	02-07-2010	Asamblea General de Socios
		Falta de organigrama funcional y por procesos	Elaborar el organigrama funcional y por procesos	02-07-2010	Asamblea General de Socios
		Inexistencia de sistema integrado de comunicación e información	Adquirir un sistema integrado que enlace a la matriz con sus sucursales	15-07-2010	Jefe Operativo
<b>IDENTIFICA OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTA ORIGINAL</b>	<b>/ DE</b>				



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

<b>ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL</b>	No aplican indicadores de Gestión.	Aplicar los indicadores Para medir el desempeño de la Gestión.	05-07-2010	Jefe Operativo
	Los empleados no conocen la Misión y la Visión de la Corporación.	Dar a conocer la Misión y La Visión para que los empleados y funcionarios la compartan.	05-07-2010	Jefe Operativo
	No cuentan con planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente.	Crear planes de capacitación para los empleados y funcionarios.	10-08-2010	Jefe Operativo
	No se cumplen los de manuales de procedimientos.	Cumplir y hacer cumplir todos los manuales y sus procedimientos.	05-07-2010	Jefe Operativo

**Responsable del Seguimiento**

**Nombre:** Norma Caisaguano

**Cargo:** Jefe de Equipo

**Firma:** Norma Caisaguano



### **3.4. ACTUACIONES DEL AUDITOR**

La presente auditoría ofrece una garantía razonable ya que el equipo que la realizó posee formación universitaria en Contabilidad y Auditoría, han participado en programas de educación continua, experiencia en la contaduría pública y conocimiento técnico sobre cooperativismo.

El equipo de trabajo mantuvo y mantiene una actitud mental independiente que garantiza objetividad e imparcialidad durante toda la auditoría.

El examen de los auditores tuvo una planificación adecuada, se determinó el número apropiado de personal de auditoría en varios niveles de competencia y el tiempo y recursos requeridos en cada actividad.

Se adquirió conocimientos del cliente, su ambiente y del control interno; además se aplicaron pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Se recabó la suficiente evidencia competente que sirvió de base para expresar una opinión sobre el desempeño de la Gestión de la Corporación, El equipo de auditoría garantiza además la confidencialidad respecto a la información proporcionada por el cliente.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

1. Dentro de la estructura orgánica de la Corporación no constan todos los niveles, ni líneas jerárquicas, debido a que cuando se elaboro no se tomo 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.
2. 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.
3. 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.



4. 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.

La eficiencia, eficacia y economía de la Corporación es del 40% y 30% respectivamente, debido a que los recursos que posee no son administrados correctamente o a su vez son sub utilizados. Los recursos con que dispone la entidad deben aprovecharse en un 100% de modo que se pueda obtener los resultados esperados; esto se da debido a la falta de conocimientos del encargado de dirigir la Corporación para manejar los mismos, esto provoca pérdida o mala utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

5. 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.
6. La Corporación no capacita periódica y oportunamente a sus empleados, lo hace de forma imprevista, sin que se planifique con antelación según las necesidades de los mismos. Por lo que no están capacitados para desarrollar a satisfacción sus actividades y no garantiza el logro de los objetivos planteados.



**BALSECA & CAISAGUANO**  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Calle Guayaquil 2-003 Y Av. Amazonas  
TELF. 032811-529

---

7. 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.
  
8. Los socios de la Corporación se sienten satisfechos con el trato amable que reciben de los empleados pero su percepción cambia por el tiempo que tienen que esperar para recibir atención, pues consideran que es excesivo.



#### **4.2. RECOMENDACIONES**

1. La Asamblea General de Socios realizara un estudio previo para la reestructuración del orgánico estructural de la Corporación, el mismo que considere todos los aspectos y departamentos existentes, de modo que quede claramente definida la autoridad entre empleados y funcionarios, lo que a su vez garantizara el logro de los objetivos planteados.
2. La Asamblea general elaborara el orgánico funcional y por procesos, los mismos que contendrán las funciones de cada empleado de forma detallada y los procesos que realiza la Corporación, para el cumplimiento de sus actividades respectivamente. Esto ayudara a un mejor desarrollo de las actividades de la entidad.
3. El Jefe Operativo deberá disponer la instalación inmediata de un sistema integrado de comunicación e información para un adecuado flujo de información entre la matriz y sus sucursales, lo que beneficiara tanto a la Corporación como a sus socios.
4. El Jefe Operativo deberá obtener concernientes a través de cursos de administración financiera sobre el concepto, cálculo e interpretación de los indicadores de Gestión, además le convendría capacitarse en cuanto al buen uso y manejo de los recursos con que dispone la entidad para beneficio de los integrantes de la Corporación; los mismos que deberá aplicar para medir el desempeño de la misma, y tomar acciones correctivas en caso de que la situación lo amerite.



5. El Jefe Operativo deberá planificar una reunión con todos los empleados y funcionarios con la asesoría de un buen facilitador, para dar a conocer de manera amplia tanto la Misión y la Visión de la Corporación, la misma que se encuentra definida en la planificación estratégica; a su vez deberá colocar en un lugar visible de la entidad esta información para que pueda ser apreciada por todos quienes conforman la Corporación.
  
6. El Jefe Operativo deberá impulsar planes de capacitación, desarrollo y atención al cliente dirigido a todos los empleados, según su requerimiento o necesidad, esto les ayudara a que se desenvuelvan de mejor manera en la realización de sus actividades dentro de la Corporación garantizando así los fondos confiados por los depositantes.
  
7. Tanto empleados como funcionarios deberán crear un sólido compromiso con la Corporación y asistir a todos los cursos de capacitación según designación de la Dirección previo estudio de sus necesidades, para mejorar su desarrollo personal y profesional y de esta manera colaborar al progreso y evolución de la Corporación.
  
8. El Jefe Operativo deberá enviar un comunicado por escrito a todos los empleados y funcionarios anexo el manual respectivo a cada uno de ellos, en el que deberá solicitar el cumplimiento inmediato y obligatorio de los manuales creados para el efecto, esto reducirá los riesgos operativos que pueden a su vez perjudicar la imagen institucional de la Corporación.

## GLOSARIO

**Ahorro a la vista:** contrato por medio del cual ingresa fondos a una entidad financiera, pudiendo incrementar, disminuir o retirar el dinero en el momento que se desee. Los principales tipos de ahorro son las cajas de ahorro y cuentas corrientes.

**Auditoría de Gestión:** Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigida a los planes, proyectos, procesos, o área de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones además de brindar información necesarias para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Archivo Permanente o Continuo:** Archivo de los documentos de trabajo que contienen datos relativamente invariables: Copias de artículos de la constitución de la empresa y reglamentos, copias de las minutas de las juntas de directores, accionistas y comités; análisis de algunas cuentas del mayor como terrenos y utilidades retenidas.

**Archivo Corriente:** En este grupo se separan y conservan los papeles de trabajo que solo tienen utilidad para el ejercicio que se haya revisado. En este caso quedan comprendidos la mayoría de los papeles de trabajo preparados por el auditor y son útiles para demostrar el trabajo efectuado en la auditoría misma y deben ser

conservados por el auditor el tiempo suficiente para mostrar en cualquier época los elementos objetivos utilizados para la conclusión expresada en el dictamen.

**Caja de Ahorros:** Contrato entre la entidad financiera y el cliente, en que las impositivas y el reintegro realizados por el titular son registrados y se anotan en una "libreta de ahorros", que tras su actualización es fiel reflejo del movimiento de la cuenta.

**Calificación del Riesgo:** Actividad desempeñada por una entidad denominada "calificadora de riesgos", que califica el riesgo implícito en un título, valor o instrumento financiero. El riesgo se califica en función de la evaluación económica y financiera del emisor, de su posicionamiento en el mercado y de su capacidad para enfrentarse ante modificaciones del entorno económico, político y social.

**Comunicación de Resultados:** Deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los otros grupos y otros asuntos importantes

**Control Interno:** Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**Control de la Calidad:** parte de la gestión de la calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Crédito:** entrega de un objeto o cantidad dineraria a otra persona, con el compromiso por parte de esta última a devolver el objeto o dinero a su acreedor en un plazo convenido, junto con los intereses que se produjeran.

**Cuestionarios de Control Interno:** Uno de varios métodos con que se describe el control interno en los documentos de trabajo de la auditoría. Generalmente se diseña de modo que con las respuestas negativas se pongan de relieve las debilidades del control.

**Depósito:** cualquier bien, valor o dinero confiado a un banco con la obligación de guardarlo y de restituirlo.

**Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

**Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

**Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

**Evidencia de Auditoría:** Evidencia que corrobora o refuta la suposición de que los estados financieros, muestran objetivamente la situación financiera del cliente y los

resultados de operación. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

**Evidencia Física:** la que obtienen los auditores con un examen físico.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Hallazgo de Auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría

**Indicadores de Gestión:** Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos

**Marcas de Comprobación:** Símbolo que el auditor usa en Los documentos de trabajo para indicar un paso específico del trabajo efectuado. Siempre que se utilice, han de acompañarse de una leyenda que explique su significado.

**Muestra Representativa;** muestra que posee esencialmente las mismas características que la población de donde se extrae.

**Papeles de Trabajo:** Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas

**Plan de Auditoría:** Resumen general de una auditoría preparada en la etapa de planeación. Suelen incluir cosas como objetivos del trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de auditoría y de fraude, un cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.

**Programa de Auditoría:** Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevarán a cabo durante la auditoría. Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar el que queda por hacer. Están especialmente adaptados a los riesgos y a los controles internos de cada proyecto.

**Riesgo de Auditoría:** Riesgo de que los auditores no logren modificar convenientemente sus opiniones sobre estados financieros que contienen errores materiales

**Riesgo de control:** Riesgo de que ocurra un error material en una afirmación, sin que el control interno la detecte oportunamente.

**Riesgo Inherente:** Riesgo de error material en una afirmación referente a una cuenta, sin considerar el control interno.

**Riesgo de Detección:** Riesgo de que el procedimiento haga que los auditores concluyan que una afirmación contiene un error material, cuando en realidad no existe.

**Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **CITADAS**

AGUIRRE O. Juan M., ESCAMILLA L. Juan A., Auditoría I, II, III, Edición Especial para Cultural, S.A. Didáctica Multimedia, S .A. Madrid- España, 2001. Pág.74

ANDRADE, Ramiro. Auditoría Teoría Básica – Enfoque Moderno. Editorial UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA – Ecuador 1988 pág. 207

COOK, John. Auditoría Edición Tercera. Editorial McGRAW – HILL. México 1999.pág 05

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito - Ecuador, 2003.pág:25-40

MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador,-2006.

PARREÑO CANTOS, Jorge “Manual de Auditoría de Gestión” Primera Edición año 2006, Pág. 8

TAYLOR, Donald “Auditoría Conceptos y Procedimientos “Edición Primera, Editorial Limusa, S.A México 1988 pág. 30

### **CONSULTADAS**

AGUIRRE O. Juan M., ESCAMILLA L. Juan A., Auditoría I, II, III, Edición Especial para Cultural, S.A. Didáctica Multimedia, S .A. Madrid- España, 2001.

ANDRADE, Ramiro. Auditoría Teoría Básica – Enfoque Moderno. Editorial UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA – Ecuador 1988

CALDERÓN, Pedro, Ética, Primera Reimpresión, Publicaciones Cultural, México, 2002.

CROSBY, Philip, Gestión de Calidad y Competitividad, Edición Primera, Editorial Diorki, Madrid 1996.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito - Ecuador, 2003.

COOK, John. Auditoría Edición Tercera. Editorial McGRAW – HILL. México 1999.

DÁVALOS, Nelson. CÓRDOVA, Geovanny. Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría y Administración. Editorial Edi Abaco, XIII/2008.

EVANS, James R., LINSAY William, Administración y control de la calidad, Cuarta Edición, Ediciones Litográficas Ingramex, México, 2002.

KELL, G Walter; Zieglers, E. Richard; Boynton, C. William; Auditoria Moderna ; Edt. Compañía Continental, S.A DE C.V primera edición Mexico; 1987.

FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, última edición, 2006.

MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador,-2006.

MANTILLA B. Samuel A. Control Interno, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.

MENDIVIL E. Víctor M.: Practica Elemental de auditoría, ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de CV. Decimotercera Reimpresión, México, 2000.

WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Principios de Auditoría, ,14<sup>a</sup>, Edición, Editorial Me. Graw-Hill, Colombia, 2004.

## **ELECTRÓNICAS**

Ley de Compañías

Ley de Instituciones Financieras

[www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec).

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

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

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**Encuestas Dirigidas al Personal Administrativo de la Corporación de  
Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY"**

**1) ¿Posee la corporación un organigrama estructural?**

.....  
.....

**2) ¿Conoce usted que es control interno?**

.....  
.....

**3) ¿Existe un control adecuado sobre los diferentes recursos que posee la corporación?**

.....  
.....

**4) ¿Se mide constantemente el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad economía dentro de la corporación?**

.....  
.....

**5) ¿Conoce usted lo que es una Auditoría de Gestión?**

.....  
.....

**6) ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría dentro del gremio?**

.....  
.....

**ANEXO 2**

**Encuesta dirigida a los Socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero "PAKARYMUY"**

**1) ¿Cómo califica Ud. los beneficios que presta la corporación?**

.....  
.....

**3) ¿Cómo socio de corporación cree que el personal se desenvuelve eficazmente en sus funciones?**

.....  
.....

**4) ¿El personal que labora en la corporación cumple a cabalidad con el horario establecido por la institución?**

.....  
.....

**5) Cree usted que las metas y objetivos de la corporación se han alcanzado satisfactoriamente?**

.....  
.....

**6) ¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?**

.....  
.....

**7) Conoce Ud. Si existe mala utilización de los recursos que la corporación posee.**

.....

**8) Cree Ud. Que se debe tener un control adecuado sobre los recursos que posee la corporación.**

.....  
.....

### ANEXO 3

## CORPORACIÓN DE DESARROLLO FINANCIERO “PAKARYMUY”

### ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO

Nombre del entrevistado: Cargo: Entrevistador: Día y hora: Lugar:
---

#### OBJETIVO

Obtener información para desarrollar una Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Financiera “PAKARYMUY”.

#### PREGUNTAS:

9. **¿Cómo está conformada la corporación?**
  
10. **¿Se ha realizado auditorias anteriores?**
  
11. **¿Considera que la Corporación ha alcanzado sus metas y objetivos propuesto?**
  
12. **¿El vehículo motorizado forma parte de los activos de la corporación?**
  
13. **¿Se cuenta con reportes o procedimientos a seguir para realizar las inspecciones físicas, previa a la entrega de los créditos?**

## ANEXO 4

### CORPORACIÓN DE DESARROLLO FINANCIERO “PAKARYMUY”

#### ENTREVISTA A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS

Nombre del entrevistado:	
Cargo:	Contador
Entrevistador:	
Día y hora:	
Lugar:	

#### OBJETIVO

Obtener información para desarrollar una Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Financiera “PAKARYMUY”.

- 1. Edad**
- 2. Instrucción**
- 3. ¿Como paso usted a formar parte de la Corporación?**
- 4. ¿Cuáles son los libros, revistas y periódicos en cooperativismo y especialización en cuanto su trabajo que usted lee?**
  - Periódicos (.....) Cuáles?**
  - Revistas (.....) Cuáles?**
  - Libros (.....) Cuáles?**
  - Otros (.....) Cuáles?**
  - Ninguno (.....) Cuáles?**
- 5. ¿Recibe cursos de capacitación y atención al cliente periódicamente?**
- 6. ¿Cuándo fue el último curso que recibió y que fue impartido por la corporación?**
- 7. ¿Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la corporación?**
- 8. ¿Considera que la corporación promueve su desarrollo profesional, como personal?**

**ANEXO 5**  
**CUESTIONARIO A CLIENTES**

**DIRIGIDA A: CLIENTES EN ESPERA DE ATENCIÓN EN CAJA**

**PREGUNTAS:**  
**ANTES DE SER ATENDIDO**

**1. ¿Cuál es el trámite que desea realizar?**

Deposito (....) Retiro (.....)

**2. ¿Tuvo algún inconveniente al llenar su papeleta de depósito y/o retiro?**

Si (.....) No (....)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene usted esperando para recibir atención?**

1 a 10 minutos (.....)

10 a 20 minutos (....)

20 a 30 minutos (.....)

**DESPUÉS DE SER ATENDIDO**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca del tiempo que tuvo que esperar?**

Bueno (.....) Regular (....) Malo (.....)

**5. ¿Qué opinión tiene de la atención que recibió?**

Amable (....) Poco amable (....) Muy amable (....)

**6. ¿Considera que el funcionario (cajero) tardo demasiado en contar y verificar el dinero de su transacción?**

Si (....) No (.....)

**7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar este servicio?**

Aumentar una cajera

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 6**

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO  
“PAKARYMUY”  
ENCUESTA A SOCIOS**

**Fecha:**

**Apreciado socio:**

La corporación está empeñada en mejorar sus servicios buscando la satisfacción total de sus socios. Ayúdenos en ese empeño contestando el siguiente cuestionario:

**Escalas: 1= muy deficiente; 2= deficiente; 3= regular; 4= bueno; 5= muy bueno**

**1. ¿Cómo califica el tiempo que tuvo que esperar? 1 2 3 4 5**

**2. ¿Cómo califica la atención que recibió? 1 2 3 4 5**

**3. ¿Cómo califica la eficiencia en el proceso? 1 2 3 4 5**

**4. ¿Cómo califica la capacidad del funcionario? 1 2 3 4 5**

**5. ¿Cómo califica la presentación del funcionario? 1 2 3 4 5**

**6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la corporación?**

**Si (...) No (...)**

**7. ¿Qué cree que puede hacer la corporación para agilizar el proceso?**

.....

**8. ¿Qué opinión tiene de los funcionarios que emplea la corporación?**

.....

**9. ¿Conoce usted las políticas de la corporación? ¿Qué opinión tiene usted acerca de las mismas?**

.....

**10. ¿Considera que los requisitos exigidos por la corporación para la entrega de créditos son excesivos o está usted de acuerdo con ellos?**

.....

**11. ¿Cuál es el tiempo que usted considera conveniente que el socio debe esperar para conseguir los prestamos que brinda la corporación?**

.....