



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TÍTULO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA. SUCURSAL LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

Tesis presentada previa a la obtención del título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

Autoras:

Álvarez Bonilla Mónica Patricia
Timbila Tuitice Myrian Jovana

Directora:

Dra. MCA. Hidalgo Achig Myrian del Roció

Latacunga – Ecuador

DICIEMBRE - 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA. SUCURSAL LATAACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATAACUNGA, DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Álvarez Bonilla Mónica Patricia
CI. 050279466-2

Timbila Tuitice Myrian Jovana
CI. 050357843-7



AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA. SUCURSAL LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, de las Srtas. Álvarez Bonilla Mónica Patricia, C.C. # 050279466-2 y Timbila Tuitice Myrian Jovana, C.C. # 050357843-, postulantes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría,

CERTIFICO QUE:

Una vez revisado el documento entregado a mi persona, 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, Diciembre 2015

Dra. MCA. Myrian del Rocío Hidalgo Achig
DIRECTORA DE TESIS



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas por cuanto la postulante: **Álvarez Bonilla Mónica Patricia y Timbila Tuitice Myrian Jovana**, con el título de tesis **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA. SUCURSAL LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometida al acto de Defensa de Tesis

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

Latacunga, Diciembre 2015

Para constancia firman:

.....
Dra. Viviana Pastora Panchi Mayo

PRESIDENTE

.....
Ing. Milton Marcelo Cárdenas Cárdenas

MIEMBRO

.....
Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Nuestros más sinceros agradecimientos:

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a sus autoridades y docentes quienes nos brindaron la oportunidad de alcanzar nuestras metas.

Un reconocimiento sincero a la Corporación “AMBATO” LTDA.; y a todo su personal por su apoyo desinteresado para el desarrollo de nuestra tesis.

De manera especial agradecemos la Dra. Myrian Hidalgo, por su apoyo y capacidad para guiar nuestro trabajo, su aporte fue significativo, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como profesionales.

Un agradecimiento eterno a nuestras familias y amigas por su apoyo, paciencia y confianza.

Mónica y Myrian

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mis hermanos Geovanny, Alicia, Betty y Fernando por darme ánimo y confianza para continuar luchando día a día. A ellos por ser incondicionales al brindarme su apoyo.

A mis familiares, sobrinos y a quienes se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo, en especial A mis amigas Sonia, Maribel, Pauly, Gladys, Fernanda, Gaby, Carina, Myriam y Meche con quienes compartí muchos momentos de alegría y tristeza, nunca las olvidare. Gracias por su apoyo.

Mónica

vi

DEDICATORIA

Esta investigación va dedicada a las personas que más amo; a mi padre por enseñarme todos los valores que hoy me hacen como persona, por ser quien me ha apoyado siempre en mis decisiones. A mi madre por ser mi mejor amiga, mi confidente, por estar siempre cuando más le necesitaba.

A mi esposo por estar a mi lado y darme fuerzas para yo culminar con lo que ahora es un sueño hecho realidad. A mi hija porque algún día quiero llegar a ser un ejemplo para ella.

Los amo mucho y espero siempre llegar a ser un orgullo para ustedes.

Myrian



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga- Ecuador

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.”

Autores: Álvarez Bonilla Mónica Patricia

Timbila Tuitice Mirian Jovana

RESUMEN

Realizar una Auditoría de Gestión es evaluar las actividades que se ejecutan dentro de un ente u organización, esta evaluación permite determinar si se ha cumplido con los objetivos y metas establecidos cuya información proporcionada permita emitir un informe que contenga recomendaciones para que la empresa las aplique y pueda mejorar su administración. El desarrollo del trabajo investigativo estuvo enfocado en la Auditoría de Gestión a la Cooperativa “Ambato” Ltda., cuyo objetivo principal fue la detección de factores que requieren mayor atención en la Gestión Administrativa. La entrevista con los directivos a cargo de esta institución financiera dio paso a desarrollar una Auditoría de Gestión debido que se detectó una falta de organización de las funciones establecidas para el personal ya que estos no contaban con manuales de procedimientos. Para la recolección de la información se aplicó la investigación de tipo descriptiva ya que a través de la misma se analizaron hechos, sucesos pasados que determinaron las falencias dentro de la Cooperativa que se dieron durante el periodo de estudio. La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de Auditoría fue: recolección de información de las funciones y actividades que se realiza en la institución, elaboración de Papeles de Trabajo de acuerdo a las necesidades pertinentes, aplicación de indicadores de gestión y análisis de la información recolectada lo que permitió obtener como resultado final un Informe de Auditoría con conclusiones y recomendaciones que al ser aplicadas mejoraron el funcionamiento de la empresa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

THEME: “MANAGEMENT AUDIT FOR THE AMBATO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE LIMITED LOCATED IN THE COTOPAXI PROVINCE, CANTON LATACUNGA, DURING THE PERIOD FOR THE PERIOD 01 JANUARY TO 31 DECEMBER 2008”

AUTHORS: Álvarez Bonilla Mónica Patricia
Timbila Tuitice Myrian Jovana

SUMMARY

A management Audit evaluates the activities inside entities or organizations, this evaluation allows to determine if the goals and objectives have been established, whose proportioned information lets to give a report which contains recommendations in order that the company can apply them to improve its management. The development of this project was based on the management Audit to “Ambato” Ltd. Cooperative, whose main objective was to reveal several factors, which require more attention in Administrative Management. The interview with the financial institution directors permitted a management audit development because the lack of organization factors established for the staff did not have training manuals. To collect data the authors applied the descriptive method, which permitted analyze past facts and events that determined deficiencies that occurred in the institution during the survey period. The methodological supports used to perform this Audit research were: data collection about the institution functions and activities; work documents preparation according to the appropriate requirements, management indicators application and data collection analysis which allowed obtaining as final result an Audit Report with conclusions and recommendations that improved the institution work.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado de la Carrera de Ingeniería Contabilidad y Auditoría Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **ÁLVAREZ BONILLA MÓNICA PATRICIA** y **TIMBILA TUITICE MYRIAN JOVANA**, cuyo título versa “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.**” lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

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

Latacunga, Diciembre del 2015

Atentamente,

Lic. M. Sc. Marcia Janeth Chiluisa Chiluisa
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 0502214307

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Tesis de Grado.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agredecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Aval de Traducción.....	xvi
Índice.....	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I	
1 Fundamentos Teóricos	3
1.1. Antecedentes Investigativos	3
1.2. Marco Teórico	5
1.2.1. Gestión	5
1.2.2. Gestión Administrativa	5
1.2.2.1. Objetivos de la Gestión Administrativa	6
1.2.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa	6
1.2.3. Gestión Financiera.....	6
1.2.3.1. Objetivos de la Gestión Financiera	7
1.2.4. Gestión Administrativa y Financiera.....	7
1.2.5. Empresas	8
1.2.5.1. Clasificación de la Empresa	8
	xi

Contenido	Pág.
1.2.5.2. Importancia de la empresa.....	9
1.2.6. Cooperativas.....	10
1.2.7. Control.....	10
1.2.7.1. Control interno	11
1.2.7.1.1. Evolución Del Control Interno	11
1.2.7.1.2. Conceptos De Control Interno.....	11
1.2.7.1.3. Principios.....	12
1.2.7.1.4. Objetivos	12
1.2.7.1.5. Importancia.....	13
1.2.7.1.6. Clasificación del Control Interno.	13
1.2.7.1.7. Componentes del Control Interno	13
1.2.8. Auditoría.....	14
1.2.8.1. Conceptos de auditoría	15
1.2.8.2. Alcance.....	15
1.2.8.3. Objetivos	15
1.2.8.4. Tipos de Auditoría.....	16
1.2.9. Auditoría de Gestión	17
1.2.9.1. Alcance de la Auditoria de Gestión.....	18
1.2.9.2. Objetivos de la Auditoria de Gestión	18
1.2.9.3. Importancia.....	19
1.2.9.4. Campo de Aplicación de la Auditoría de Gestión.....	19
1.2.9.5. Elementos De Gestión.....	19
1.2.9.6. Características De la Auditoría de Gestión	20
1.2.9.7. Riesgo De Auditoría.....	21
1.2.9.8. Metodología de la Auditoría de Gestión	21
1.2.9.9. Fases de Auditoría de Gestión.....	22
1.2.9.9.1. Fase I Conocimiento Preliminar.....	23

Contenido	Pág.
1.2.9.9.2. Fase II Planificación.....	24
1.2.9.9.3. Fase III Ejecución.....	25
1.2.9.9.4. Fase IV Comunicación de Resultados.....	28
1.2.9.9.5. Fase V Seguimiento	28
1.2.9.10 Indicadores	29

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico Situacional de la Cooperativa “Ambato” Ltda.	33
2.1 Breve Caracterización a Cooperativa “Ambato” Ltda.	33
2.1.1. Ambiente Interno y Externo de “Ambato” Ltda.	34
2.2 Diseño Metodológico	35
2.3 Preguntas Científicas	37
2.4. Análisis e Interpretación de Resultados	38
2.4.1 Entrevista Dirigida al Gerente General.....	38
2.4.2. Entrevista aplicada al contador de la entidad.....	41
2.4.3. Análisis e Interpretación de Encuestas dirigidas al personal	43
2.4.4. Analisis e Interpretación de Encuestas Dirigidas a los Socios	53
2.5. Conclusiones y Recomendaciones	63

CAPÍTULO III

3. Diseño de la Propuesta.....	65
3.1 Justificación.....	66
3.2. Objetivos	67
3.3 Desarrollo de la Propuesta	68
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.....	70
11. Carta compromiso	72
12. Contrato de prestación de servicios.....	74
13. Carta de presentación de la firma.....	76
14. Carta de confirmación del trabajo de auditoría	78

Contenido	Pág.
15 Propuesta de Servicios	80
16. Marcas de Auditoría.....	88
17. Personal con quien coordinamos el trabajo.....	88
Planificación Estratégica.....	89
21. Memorando de planificación estratégica	90
22 Conocimiento del entorno	94
23 Definición de Componentes.....	102
24 Evaluación Preliminar de Riesgos	103
25 Matriz de Evaluación Preliminar de riesgos	104
31 Memorando de Planificación Específica.....	105
32 Evaluación Preliminar del Control Interno	109
33 Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo.....	110
34 Plan de Muestreo de Auditoría.....	112
Guía de Archivo de Permanente	114
11. Reseña Histórica.....	115
12. Dirección de la Cooperativa.....	116
13 Horarios de Trabajo.....	117
14 Extracto de la Escritura de Constitución.....	117
31 Principales Departamentos.....	118
32 Descripción del sistema contable	119
41 Impuestos y contribuciones a los que esta obligado la compañía.....	120
51 Organigrama estructural de la cooperativa	120
51 Organigrama funcional de la cooperativa	121
ARCHIVO CORRIENTE.....	122
Programa de Auditoría.....	123
Evaluación de Control Interno.....	124

Contenido	Pág.
Evaluación de Riesgo y Confianza.....	129
Indicadores de Gestión.....	130
Puntos de Control Interno.....	140
Informe de Auditoría.....	146
Conclusiones	165
Recomendaciones.....	166
Citas bibliográficas.....	167
Anexos.....	170

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro N° 2.1 Análisis FODA	34
Cuadro N° 2.2 Población	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales	4
Gráfico N° 1.2 Fases de la Auditoría de Gestión	22
Gráfico N° 2.1 Políticas, Normas y Procedimientos	43
Gráfico N° 2.2 Planificación Estratégica	44
Gráfico N° 2.3 Objetivos Institucionales	45
Gráfico N° 2.4 Cumplen con sus Funciones	46
Gráfico N° 2.5 Auditoría de Gestión	47
Gráfico N° 2.6 Evaluación	48
Gráfico N° 2.7 Capacitaciones	49
Gráfico N° 2.8 Información y Recursos	50
Gráfico N° 2.9 Actividades	51
Gráfico N° 2.10 Nivel de Instrucción	52
Gráfico N° 2.11 Atención Recibida	53
Gráfico N° 2.12 Labores	54
Gráfico N° 2.13 Capacitación	55
Gráfico N° 2.14 Documentación	56
Gráfico N° 2.15 Confiabilidad	57
Gráfico N° 2.16 Personal Capacitado	58
Gráfico N° 2.17 Obtención de Servicios	59
Gráfico N° 2.18 Valores de la Cooperativa	60
Gráfico N° 2.19 Servicios de la Cooperativa	61
Gráfico N° 2.20 Trato que Recibe	62

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla N° 2.1 Políticas, Normas y Procedimientos	43
Tabla N° 2.2 Planificación Estratégica	44
Tabla N° 2.3 Objetivos Institucionales	45
Tabla N° 2.4 Cumplen con sus Funciones	46
Tabla N° 2.5 Auditoría de Gestión	47
Tabla N° 2.6 Evaluación	48
Tabla N° 2.7 Capacitaciones	49
Tabla N° 2.8 Información y Recursos	50
Tabla N° 2.9 Actividades	51
Tabla N° 2.10 Nivel de Instrucción	52
Tabla N° 2.11 Atención Recibida	53
Tabla N° 2.12 Labores	54
Tabla N° 2.13 Capacitación	55
Tabla N° 2.14 Documentación	56
Tabla N° 2.15 Confiabilidad	57
Tabla N° 2.16 Personal Capacitado	58
Tabla N° 2.17 Obtención de Servicios	59
Tabla N° 2.18 Valores de la Cooperativa	60
Tabla N° 2.19 Servicios de la Cooperativa	61
Tabla N° 2.20 Trato que Recibe	62

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo está relacionado con la aplicación de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. Agencia Latacunga. Provincia de Cotopaxi para el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, con el objetivo de conocer y evaluar el proceso de las actividades del personal administrativo mediante procedimientos y técnicas de Auditoría que permita obtener un informe profesional, sobre el cumplimiento de los procedimientos internos, así como también de la efectividad del sistema, el cumplimiento de la normativa, la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial de la cooperativa Ambato Ltda.

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

Bajo este contexto también resulta importante señalar que la Auditoría de Gestión nace con la necesidad de poder medir y cuantificar los logros alcanzados en un periodo determinado. Evidenciando de manera efectiva el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos.

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. permitirá detectar falencias en los procesos administrativos dentro del desarrollo de las actividades; evaluará y examinará el grado de eficiencia, eficacia y economía, en la consecución de los objetivos institucionales, aportando conclusiones y recomendaciones necesarias para tomar medidas reformativas.

El presente trabajo está estructurado de tres capítulos los mismos que a continuación se detallan:

En el primer capítulo se distinguirá los fundamentos teóricos en los que se basa la presente investigación; los mismos que servirán como lineamientos para el desarrollo práctico del problema planteado.

En el segundo capítulo tiene como objetivo ofrecer una descripción del marco investigativo y metodológico, en el que se desarrolla la investigación, lo que permitió identificar la situación actual de la institución objeto de estudio, también contiene la tabulación, graficación, análisis e interpretación de la información y datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección; mismos que permiten establecer la forma en que se manejaron los diferentes procesos administrativos en los distintos departamentos que estructuran la cooperativa de acuerdo a lo planificado para la aplicación de esta auditoría de gestión; para el desarrollo del trabajo investigativo se aplicaron técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación, las mismas que permitieron evaluar la situación actual que vive la entidad, la información obtenida fue analizada e interpretada, para con ello dar paso a las conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo se lleva a cabo el proceso de la Auditoría de Gestión, recolectando información suficiente y pertinente que ayuda a la elaboración de los papeles de trabajo, al finalizar el trabajo se emite un informe final el mismo que contiene conclusiones, recomendaciones expresadas por el auditor que ayuda a tomar decisiones adecuadas de forma oportuna y eficiente para mejorar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO” Ltda.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Previo a realizar la investigación se efectuó una revisión de varias fuentes bibliográficas y archivos que reposan en la biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se ha determinado que existen investigaciones similares al tema de estudio:

Entre ellas se cita la tesis realizada por la Señora: TAPIA SÁNCHEZ, Aida Maribel (2011). AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS. “Esta investigación se aplicó a dicha empresa porque previo a un estudio mediante las técnicas de auditoría se detectó que no contaba con manuales de políticas y procedimientos para los departamentos de ventas y producción; lo que ocasiono ciertas irregularidades como lentitud en la entrega de la producción y retrasos en la ventas, la aplicación de una Auditoría de Gestión, no solo ayudó a disminuir el riesgo de irregularidades en la florícola, sino también se hizo indispensable dentro del sistema de control para realizar de mejor manera las actividades productivas y que estas estén encaminadas a cumplir con los objetivos de dicha empresa, el examen de Auditoría realizado permitió a sus directivos tomar la decisiones correctas en bien de empresa florícola, en base a las recomendaciones dadas la empresa cumplirá con sus metas.

También se tomó en cuenta tesis de las señoritas: CASA LEMA, Margarita. HERRERA LASLUIA, María Herminia (2011). APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN MERCEDARIA” LTDA. DE LA PROVINCIA DE

COTOPAXI DEL CANTÓN LATACUNGA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009. “Esta investigación lo realizaron a dicha COOPERATIVA, luego del examen realizado y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el transcurso de la auditoria se determina que el desempeño y la utilización de los recursos administrativos y financieros manifiestan un grado de deterioro parcial ay que presentan alguna deficiencias. Al revisar estos procesos se encontraron arias críticas en las cuales la falta de segregación de actividades ocasiona la pérdida del control interno y aunque existe el personal suficiente las funciones no se han delegado de forma correcta lo que origina el desacuerdo de optimización en el recurso humano y de tiempo.

También se detectó que la Cooperativa cuenta con un manual de funciones que no es aplicada en su totalidad para el buen desempeño profesional y laboral de los empleados, así como la capacitación a los empleados no es continua es esporádica lo que refleja un conocimiento desactualizado y débil para el desarrollo adecuado de las labores diarias que estos realizan.

Gráfico N° 1.1 Categorías Fundamentales



Fuente: Propio
Elaborado por: Las tesistas

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. GESTIÓN

1.2.1.1. Concepto

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

Para las investigadoras la Gestión “ Es un conjunto de pasos ordenados que sirven como guía para un mejor desarrollo de las acciones empresariales buscando cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo en base a una supervisión adecuada y correcta aplicación de sus políticas institucionales”

1.2.1.2. Objetivo

- ✓ Ayuda a reducir los costos internos innecesarios.
- ✓ Mejora la calidad de los servicios.
- ✓ Planea, organiza, dirige y controla las actividades necesarias para seleccionar al personal requerido y evaluar su desempeño.

1.2.1.3. Importancia

La gestión es importante dentro de las empresas porque ayuda a mejorar la productividad y la competitividad frente a los negocios del mismo producto, también es importante porque ayuda a reorganizar las actividades laborales de las personas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según ALVIN, Arens (2007) Gestión Administrativa “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y mejorar las oportunidades para innovar valor y lograr una ventaja competitiva y sustentable”. (p. 11)

Deducen las investigadoras que la Gestión Administrativa “Se apoya y funciona a través de personas, y equipos de trabajos, para lograr resultados, es un proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimiento de los factores que en el intervienen. A través de responsabilidades que conducen al logro de los objetivos y metas propuestas para la empresa, y la satisfacción de necesidad.”

1.2.2.1. Objetivos de la Gestión Administrativa

- ✓ Desarrollar una Cultura Organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión administrativa eficaz y eficiente.
- ✓ Contribuir de una manera adecuada y eficiente a que los procesos administrativo y de inversión sean acordes con la necesidad de la institución.

1.2.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa

Es uno de los factores más importantes cuando se trata de crear un negocio, de esto dependerá el éxito que tenga una empresa dentro de un determinado mercado, también dependerá de los gerentes de las empresas de como manejen las funciones de cada área como son el planificar, organizar la dirección y el control desempeñados, de esta manera alcanzar los objetivos y metas planteadas.

1.2.3. GESTIÓN FINANCIERA

Para el autor CARDOZO, Hernán; (2007) la Gestión Financiera “Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compartiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financiero.” (pág. 73)

Para las investigadoras la Gestión Financiera “Se constituye en el pilar fundamental dentro de cualquier tipo de organización ya que es el departamento

donde se realiza al análisis a todos los recursos disponibles sean estos económicos, materiales, tecnológicos y talentos.

1.2.3.1. Objetivos de la gestión financiera

- ✓ Ayuda a los administrativos financieros a la toma de decisiones dentro de la gestión financiera.
- ✓ Permite el cumplimiento de la gestión institucional, para proveer información financiera para la toma de decisiones, mediante el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de auto gestión.
- ✓ Ayuda a maximizar los valores financieros de la empresa.

1.2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La mayoría de empresas u organizaciones se apoya en la Gestión Administrativa y financiera para desarrollar un perfil líder empresarial, con el fin de generar rendimiento de los factores que en el intervienen en las mismas.

Según CÁRDENAS, Andrés (2008) La Gestión Administrativa y Financiera Se refiere a “La presentación de la información contable en forma tal que ayude a la administración en la creación de políticas; no requiere formatos precisos, regularmente se presenta en detalle, se diseña según propósitos de la empresa en la forma que más convenga, es un sistema opcional” (p.22)

Según GUZMÁN, Alonso (2005) La Gestión Administrativa y Financiera es “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todo los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos” (p. 9)

Para las tesistas la gestión administrativa y financiera es el conjunto de procedimientos adoptadas por las empresas u organizaciones para lograr sus objetivos utilizando los recursos adecuadamente.

1.2.5. EMPRESAS

Toda empresa está enfocada a brindar servicios de calidad, en los determinados mercados satisfaciendo las necesidades de los consumidores, ya que existen diferentes empresas que ofrecen una variedad de productos y servicios con la finalidad de obtener un beneficio personal.

ESPEJO JARAMILLO, Lupe Beatriz (2010), manifiesta que la empresa es “Toda actividad económica que se dedica a la producción de bienes y servicios para venderlos y satisfacer las necesidades del mercado a través de establecimientos comerciales, con el propósito principal de obtener ganancias por la inversión realizada.” (p. 5)

El autor MÉNDEZ, José Silvestre. (2007), establece que la empresa es “La unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, tecnológicos y de información que le permite participar activamente en el proceso económico de la sociedad”. (p. 18)

Las investigadoras deducen que la empresa se constituye en un elemento clave para el desarrollo productivo y económico de los pueblos ya que brindan diferentes fuentes de trabajo, facilitando el sustento diario a miles de hogares y gracias a la utilización de los factores productivos trabajo, tierra y capital se engrandece la economía de los países.

1.2.5.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La clasificación de las empresas se realiza bajo los siguientes criterios:

- a) **POR SU ACTIVIDAD O GIRO:** Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:
 - ✓ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

- ✓ **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- ✓ **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.
- ✓ **Servicios:** Son todas aquellas que prestan o venden servicios profesionales calificados a cambio de un determinado valor de dinero. Ejemplos Cooperativa de transporte, hoteles, lavanderías, seguros, clínicas, constructoras, colegios, universidades entre otros.

b) SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- ✓ **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- ✓ **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- ✓ **Mixta:** En éstas existe la participación del estado y los particulares para producir bienes y servicios.

1.2.5.2. Importancia de la empresa

Incrementa constantemente la productividad, ayuda a la organización eficiente de los factores productivos, proveer de bienes a la sociedad, incrementando la producción para de esta, manera satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2.5.3. Objetivos de la empresa

- ✓ Definida la misión, es necesario establecer unos objetivos concretos que se va a alcanzar dentro de la organización.
- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Cumplir con las necesidades de los diferentes mercados

1.2.6. COOPERATIVAS

1.2.6.1. Concepto

Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada.

1.2.6.2. Importancia de las Cooperativas

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han logrado convertirse en una de las instituciones financieras más importantes, esto se debe a que siempre buscan estar cerca de los clientes que son sus socios, mismos que en la mayoría de los casos son personas de bajos recursos, y tienen dificultad para acceder a los servicios financieros, por lo tanto las Cooperativas son claves para alcanzar el desarrollo.

1.2.7. CONTROL

1.2.7.1. Concepto

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

1.2.7.2. Tipos de control

Se diseñan para cumplir varias funciones.

- ✓ **Preventivos:** Anticipa eventos no deseados antes de que suceda. Ejemplo
Cotejar firmas antes de realizar un pago
- ✓ **Detectivos:** Identifica los eventos en el momento en que se presenta. Ejemplo
Olvido de una firma para proceder el pago

- ✓ **Correctivos:** Asegura que las acciones correctivas sean tomadas para revertir en un evento no deseado. Por ejemplo, los apellidos no corresponden.

1.2.7.1. CONTROL INTERNO

1.2.7.1.1. Evolución del Control Interno

- ✓ **Primera generación:** El control interno se basa en acciones empíricas, la principal causa de su insistente aplicación se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno, está relacionado con los controles contables y administrativos, en un esfuerzo para garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de utilidades fraudulentas, está la comprobación y verificación de cifras y soportes contables a través de un rol único.
- ✓ **Segunda generación:** Se logra imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público, se da como centro de atención la evaluación del control interno como el medio para definir al alcance de las pruebas auditoria, por ende comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices señaladas por la administración.

1.2.7.1.2. Conceptos de Control Interno

Dentro de las empresas públicas o privadas es necesario que exista un control interno que va a vigilar y detectar errores de cada una de las actividades, evitando a futuro pérdidas económicas, humanas y materiales

Para el autor MANTILLA, Samuel (2008), el Control Interno es “Una ayuda para la entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la

pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, a asegurar que la empresa cumpla con las leyes, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias”. (p. 7)

Según ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006), señala que el Control Interno es “Un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son indiscutibles y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (p. 19)

Deducen las investigadoras que control interno, son los procedimientos adoptados por las empresas para que sus actividades se desarrollen de manera eficaz y eficiente, en visión de los objetivos que desean alcanzar.

1.2.7.1.3. Principios

Principios del control Interno son las siguientes:

- ✓ Separación de funciones de operación, custodia y registro
- ✓ Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan actividad
- ✓ Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito, los manuales de funciones cuidan errores
- ✓ La función de registros de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad

1.2.7.1.4. Objetivos

Los objetivos del control interno son:

- ✓ Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- ✓ Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- ✓ Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

- ✓ Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios de calidad.

1.2.7.1.5. Importancia

Contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. También es muy importante para que las empresas realicen sus actividades de una manera eficiente y eficaz.

1.2.7.1.6. Clasificación del Control Interno.

- a) **Control Interno Contable:** Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable
- b) **Control Interno Administrativo:** Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

1.2.7.1.7. Componentes del Control Interno

A continuación se detallan los componentes del Control Interno según el informe COSO I y COSO II.

- a) **Ambiente de control.-** Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura; influyen la integridad los valores éticos y la competencia de la entidad; la manera como la administración asigna responsabilidad; y la atención proporcionada por el consejo de directores.
- b) **Establecimiento de Objetivos.-** Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y

una clara respuesta a los riesgos en la empresa. La organización debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión.

- c) Identificación de Evento.-* Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
- d) Evaluación del Riesgo.-* Identifica y analiza cada uno de los riesgos más relevantes de la administración teniendo en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos.
- e) Respuesta de riesgo.-* Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.
- f) Actividades de control.-* Son las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se realicen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de objetivos de la entidad.
- g) Información y Comunicación.-* El propósito del sistema es informar y comunicar de forma clara y sencilla los registros, procesos de las operaciones de la entidad. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la cooperativa de forma adecuada.
- h) Monitoreo.-* Proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, a través de las actividades del monitoreo o evaluaciones separadas, requiere supervisión es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

1.2.8. AUDITORÍA

Las empresas necesitan saber cómo están desarrollando sus actividades en los diferentes departamentos, esto lo logra mediante la aplicación de auditorías que permiten conocer la realidad que viven las entidades

1.2.8.1. Conceptos

CASTRO GÓMEZ, Miguel Adolfo, (2008), la Auditoría es “La acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos; la auditoría debe realizar una persona independiente y competente”. (p. 4)

Según BENJAMÍN, Franklin (2008), Auditoría es “La revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencia y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados”. (p. 7)

Para las investigadoras la Auditoría es un proceso que permite examinar, verificar los registros y procesos con la finalidad de expresar una opinión sobre todos los hallazgos encontrados dentro de la entidad auditada.

1.2.8.2. Alcance

El alcance de una auditoría responde al conjunto de las necesidades de los clientes y debe quedar al igual que los objetivos bien definidos, si no existe un auditor no podría saber si se debe o no analizar un elemento, también permite asesorar a la alta gerencia con el fin de delegar efectivamente sus funciones y mantener un adecuado control del efectivo de su empresa.

1.2.8.3. Objetivos

- ✓ Determinar la conformidad o no de los elementos del sistema contable con los requisitos observados.
- ✓ Determinar la eficacia del sistema contable implantado para alcanzar los objetivos.
- ✓ Ayuda a detectar fraudes y errores en los registros contables.
- ✓ Salvaguarda el Patrimonio
- ✓ Asegura la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus metas, de manera eficaz, eficiente, económica.

1.2.8.4. Tipos de Auditoría

- a) **Auditoría interna:** Esta dedicada a revisar y analizar la información obtenida dentro de la organización de forma independiente con la finalidad de determinar la veracidad de los registros contables, de las finanzas y de otras operaciones que están relacionadas directamente con la organización.
- b) **Auditoría externa:** es un examen crítico, sistemático detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizada por un contador público externo, utilizando técnicas determinadas con el objetivo de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

1.2.8.5. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Entre estas tenemos las siguientes:

- ✓ **Auditoría Financiera:** Es un proceso que está vinculada a la revisión de los estados financieros con la finalidad de conocer la razonabilidad de las cifras encontradas en dicho estados en donde el Auditor emite su opinión sobre la situación financiera de la entidad.
- ✓ **Auditoría de Cumplimiento:** Depende de las existencias de la información verificable y de criterios o normas reconocidas, como las leyes y regulaciones establecidas, políticas o procedimientos de una organización.
- ✓ **Auditoría Operacional:** Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad que tenga por objetivo, mejorar la relación ante el público y facilitar el proceso de la toma de decisiones por partes de los responsables de supervisar o realizar acciones correctivas.
- ✓ **Auditoría Administrativa:** Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia en desarrollar las actividades, verificar el cumplimiento de las metas fijadas.

- ✓ **Auditoría Integral:** Es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistema de grado y forma de cumplimiento de objetivos de una organización.
- ✓ **Auditoría Informática.:** Se encarga de revisar y analizar que todos los paquetes informáticos que maneja la entidad esté funcionando correctamente a fin de emitir un informe en donde se detalle todos los hallazgos que afecten el funcionamiento de los mismos, así poder salvaguardar toda la información que contenga.
- ✓ **Auditoría Gubernamental:** Es la revisión y examen que lleva a cabo las entidades fiscales superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en cumplimiento de sus atribuciones legales.

1.2.9. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Para BLANCO LUNA, Yanel (2009), La Auditoría de Gestión es:

“Un examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización de su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”. (p. 233)

MALDONADO, Milton. (2010). Manifiesta que la Auditoría de Gestión es:

“Un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de la organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.” (p. 18)

Mediante un análisis minucioso las investigadoras conceptualizan que la Auditoría de Gestión es un examen aplicado a toda la empresa, con el fin de evaluar los procedimientos y actividades de la misma e identificar si estos se desarrollaron con eficiencia y eficacia en logro de los objetivos previstos.

1.2.9.1. Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión está dedicada a examinar en forma detallada cada aspecto importante que sucede en la organización evaluando la gestión y la eficacia de la entidad en relación con sus objetivos y metas, verificar el cumplimiento de las normativas tanto generales como específicas, para medir el grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa.

Además se efectuó el análisis y evaluación de objetivos, planes, políticas, estructura orgánica, sistemas, métodos de control, recursos, entre otros, se realiza de una forma específica, en un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

1.2.9.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos de la Auditoría de gestión son:

- ✓ Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios, la finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.
- ✓ Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- ✓ Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

1.2.9.3. Importancia

Este tipo de Auditoria es importante porque constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz, eficiente en el cumplimiento de los objetivos, metas que comprenda todas las actividades de la organización.

A través de la realización de una Auditoria se conocerá las distintas falencias que tienen las empresas y de esta manera dar un buen uso de los recursos.

Una vez realizada la auditoría el auditor debe analizar minuciosamente los resultados obtenidos por la empresa con el objetivo de corregir los errores de esta manera evitar pérdidas en el patrimonio de la empresa.

1.2.9.4. Campo de aplicación de la Auditoría de Gestión

El campo de aplicación de la Auditoría de Gestión abarca todo tipo de empresa, sea pública o privada de acuerdo a su actividad comercial, con la finalidad de brindar soluciones a los problemas existentes, para proporcionar una seguridad y confiabilidad de su economía en las actividades que desarrollen.

En este campo podemos emitir una opinión acerca de la marcha de la empresa, evaluar metas, una vez realizado las recomendaciones el auditor debe dar seguimiento para ver si la empresa lo pone en práctica.

1.2.9.5. Elementos de Gestión

Para realizar la Auditoría de Gestión, se debe conocer y entender los siguientes parámetros:

- ✓ **Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o

producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

- ✓ **Eficiencia.-** Se basa en el principio de producir más y mejor, optimizando el tiempo al máximo y con los recursos disponibles, para obtener un producto de buena calidad y a un costo menor, la eficiencia se mide a través de una evaluación donde se examinan la buena utilización de los recursos.
- ✓ **Eficacia.-** Mide el grado de cumplimiento de las metas trazadas por la empresa, en términos de calidad, cantidad, tiempo y costo, es decir, que los resultados esperados tienen que ser el punto de equilibrio de los resultados reales, por ello es importante que exista una planificación bien definida en donde el objetivo primordial es satisfacer las expectativas de los clientes
- ✓ **Ética.-** Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas, las decisiones se toman de forma imparcial y objetiva y en el interés del público
- ✓ **Ecología.-** La tendencia de proteger el medio ambiente es un asunto que está en la agenda de todas las empresas. Los fenómenos de globalización le han puesto sobre alerta a las diferentes organizaciones.
- ✓ **Equidad:** Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos.

1.2.9.6. Características de la Auditoría de Gestión

A continuación se detallan las características de la auditoría de gestión:

- ✓ Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado
- ✓ Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- ✓ Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.

- ✓ Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

1.2.9.7. Riesgo de Auditoría

El riesgo de Auditoría de Gestión afecta la habilidad de cada entidad para sobrevivir y competir con éxito dentro de los mercados, es la aceptación por parte de los auditores de que exista algún nivel de incertidumbre en el desempeño del desarrollo de la Auditoría, es decir, no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues siempre va estar presente en todo tipo de actividad a desarrollarse, por ello es indispensable identificar a tiempo el riesgo y corregirlas antes que afecte a la organización.

El riesgo de Auditoría está definido por:

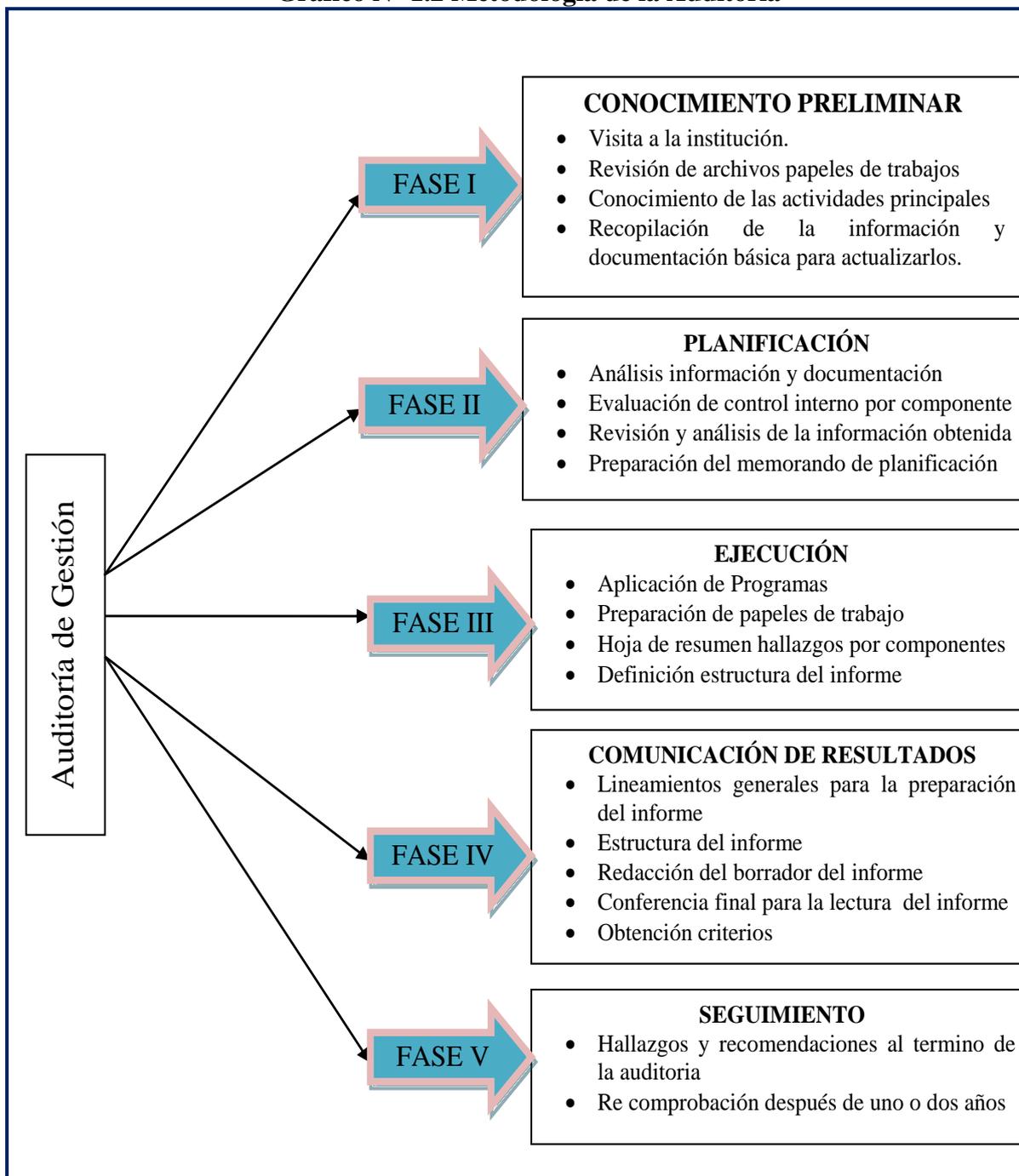
- ✓ **Riesgo inherente:** La probabilidad que la información proporcionada por la entidad de (políticas, procedimientos administrativos y estados financieros) contenga errores o irregularidades que afecten el ejercicio económico de las mismas.
- ✓ **Riesgo de control:** Es aquel riesgo que está presente en el sistema de control interno en donde el auditor evalúa la posibilidad de detectar o evitar errores que no fueron encontrados por el cliente.
- ✓ **Riesgo de detección:** Es el riesgo del auditor que al momento de aplicar los procedimientos de Auditoría no detecten los aspectos erróneos e importantes que pueden afectar los resultados del análisis.

1.2.9.8. Metodología de la Auditoría de Gestión

Las empresas para poder ejecutar una Auditoría de Gestión deberán seleccionar una metodología ajustada a su actividad económica cumpliendo con todas las fases que recopilen información para desarrollar análisis oportuno, para lo cual se manifiesta:

1.2.9.9. FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico N° 1.2 Metodología de la Auditoría



Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado: Las Tesistas

1.2.9.9.1. FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dado mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución, e información de resultados en tiempos razonables.

Las principales actividades que se destacan en esta fase:

- ✓ Visita a la institución.
- ✓ Conocimiento de las actividades principales.
- ✓ Revisión de la misión, visión y objetivos de la entidad.
- ✓ Revisión de los archivos de papeles de trabajo si los hubiere y actualización.
- ✓ Revisión de la legislación y normativa.
- ✓ Revisar las funciones que se desarrollen y los responsables de ella.
- ✓ Entrevista con los ejecutivos y el personal que el Auditor requiera.
- ✓ Análisis FODA.

a) Objetivo de Conocimiento Preliminar

- ✓ Conocimiento integral de la entidad
- ✓ Adecuada planificación, ejecución y resultados

b) Actividades de Conocimiento Preliminar

- ✓ Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; recopilación de la información y documentación básica para actualizarlos.
- ✓ Su contenido debe proveer un conocimiento de la entidad sobre la misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que constituye puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

c) *Productos Conocimiento Preliminar*

- ✓ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- ✓ Documentación e información útil para la planificación
- ✓ Objetivo y estrategia general de la auditoría

d) *Flujo de actividades*

En los flujos de actividades de cada fase se detallan el proceso que va a realizar al momento de una ejecución de una auditoría, a la vez permite asignar responsabilidades para cada miembro del comité.

1.2.9.9.2. FASE II PLANIFICACIÓN

La planificación estudia y analiza el funcionamiento, procesos y procedimientos de la organización y emplea para ello técnicas y herramientas de auditoría

En esta fase el auditor elabora todos los pasos y procedimientos que va a seguir durante el proceso de auditoría, pudiendo estos ser modificados de acuerdo con las circunstancias que se presentan en el transcurso de la ejecución.

- a) *Planificación Estratégica:*** Es una herramienta muy útil, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad de gestión.
- b) *Planificación específica:*** El proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad para la ejecución del examen; la verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará

constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

c) *Objetivos*

- ✓ Conocer los objetivos específicos y alcance de trabajo
- ✓ Prever la determinación de recursos necesarios

d) *Actividades de la planificación*

- ✓ Revisión y análisis de la información obtenida
- ✓ Evaluación del control interno del área objeto de estudio
- ✓ Preparación del memorando de planificación

e) *Producto de la planificación*

- ✓ Memorando de planificación
- ✓ Programa de Auditoria para cada componente

1.2.9.9.3. FASE III EJECUCIÓN

En esta fase el auditor genera hallazgos que se plasman en comentarios, conclusiones y recomendaciones, analizamos las condiciones de la empresa y las comparamos con los requisitos de calidad, es muy importante el comentario, conclusiones y recomendaciones por parte del auditor para que la cooperativa ponga en práctica lo recomendado.

a) *Objetivo de la ejecución*

Ejecutar propiamente la auditoria en esta instancia se desarrollan los hallazgos y todas las evidencias en cantidad y calidad apropiada para sustentar las conclusiones y las recomendaciones en los informes

b) *Papeles de trabajo*

Conjunto de cedulas y documentos que son archivados por el Auditor en el proceso del examen de Auditoría, con la finalidad de facilitar el trabajo y obtener evidencia que sustente la opinión que emite en el informe final.

c) *Características de los Papeles de Trabajo*

- ✓ Se debe elaborar sin enmendaduras, que afecten el contenido.
- ✓ Prepararse en forma nítida, clara, precisa y concisa.
- ✓ Se incluirá solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ✓ Utilizar una ortografía adecuada y un lenguaje entendible.
- ✓ Utilizar un mínimo de marcas en los papeles de trabajo.

d) *Contenido de los Papeles de Trabajo*

Los papeles de trabajo regularmente incluyen:

- ✓ Debe contener la unidad de estudio, el propósito de los papeles de trabajo.
- ✓ Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- ✓ Extractos o copias de documentos importantes relacionados a la empresa.
- ✓ Evidencia y evaluación de los riesgos inherentes, de control y de detección.
- ✓ Un registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría.
- ✓ Conclusiones a las que llegó el Auditor con respecto a aspectos importantes de la Auditoría.

e) *Marcas de Auditoría*

Deberán plasmarse en las cedulas los símbolos o signos empleados por el Auditor en base a su criterio para identificar y clasificar documentos, comprobantes, registros contables examinados y demás papeles de trabajo utilizados.

Los índices variarán de acuerdo al número de puntos seleccionados en cada auditoría, mismos que deberán marcarse con rojo en el ángulo superior derecho en cada uno de los papeles de trabajo, estas marcas deben estar bien definidas en los papeles de trabajos de Auditoría.

f) *Conferencia final*

Es el acta donde se describe lo actuado en la lectura del Borrador del Informe de Auditoría.

Índice numérico: se basan únicamente en números progresivos y hacen referencias al desarrollo y control de la auditoría y los aspectos generales de la entidad auditada.

- ✓ **INFORME:** En el informe de auditoría, el auditor plasma su opinión así como también las conclusiones y recomendaciones acerca de la organización auditada y de las principales áreas y actividades que considera críticas.

Para el autor SOTOMAYOR, Alfonso, (2008), menciona que el informe de auditoría “Es la fase en la que se presenta los resultados y las conclusiones obtenidas juntas con las recomendaciones y observaciones que le servirán a los directivos de las organizaciones para la toma de decisiones.” (p. 139)

Para las investigadoras el informe debe estar elaborado de forma sencilla y clara, con el fin que los administradores pongan en práctica las diferentes opiniones que se da en el informe.

a) **Estructura del informe**

La intención de ella es brindar una idea clara y sencilla que sea de utilidad para que el profesional que realiza la actividad de evaluación en las instituciones públicas y privadas. Contenido de la estructura para el informe

- ✓ Naturaleza y objeto de la actividad examinada.

- ✓ Documentación base proporcionada por la organización.
- ✓ Desarrollo de los puntos centrales.
- ✓ Recomendaciones.
- ✓ Opinión general.
- ✓ Anexos.

1.2.9.9.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Esta es la fase final referente a la aplicación de la Auditoría de Gestión la misma que constituye con la emisión del informe final, el mismo que revela las deficiencias y hallazgos encontrados, se cumple durante todo el proceso de auditoría, su propósito, impulsar la toma de decisiones correctivas de inmediato. Es importante que el informe de auditoría antes de su emisión deba ser discutido en una conferencia final.

a) Redacción del informe

Al preparar el informe de auditoría se debe tener especial atención en la redacción para evitar errores, es cuestión de revisarlo repetidas veces hasta quedar convencido de la calidad y entonces efectuar la impresión final.

b) Productos

- ✓ Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- ✓ Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

1.2.9.9.5. FASE V SEGUIMIENTO

En el informe de auditoría consta las actividades que se deben llevar a cabo para corregir las falencias encontradas durante la ejecución de la auditoría, estas deben ser verificadas que se estén llevando a cabo.

Para el autor SOTOMAYOR, Alfonso; (2008) el seguimiento “Es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa” (p. 156).

Las investigadoras manifiestan que una vez emitido el informe la alta gerencia se encuentra en la obligación de poner en práctica todas las recomendaciones emitidos por el auditor.

- ✓ **Actividades del seguimiento:** Para comprobar hasta qué punto la administración fu receptiva sobre los comentarios y hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoria, después de una o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado
- ✓ **Resultado del Seguimiento:** La etapa del seguimiento generara resultados, los cuales deben integrarse en el transcurso del mismo o al final para informar acerca de que es lo que funciona de acuerdo a lo señalado en las recomendaciones. Vale la pena resaltar que muchas veces las anomalías reportadas requieren una solución urgente, por lo que es necesario el apoyo incondicional de la alta gerencia y del personal interno relacionado directamente con la actividad.

a) Productos

- ✓ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- ✓ Encuesta sobre en servicio de auditoria
- ✓ Constancia del seguimiento realizado
- ✓ Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase

1.2.9.10. INDICADORES

Constituyen un conjunto de estándares que permiten medir la eficiencia, efectividad, productividad y calidad de los productos generados a través de

distintos procesos, medios e instrumentos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos

a) *Indicadores de Gestión*

Medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización; los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de la organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía (Ver Anexo 3)

1. *Eficacia.*

Miden el grado de cumplimiento de metas en un periodo dado en relación al presupuesto asignado; se orientan hacia los resultados.

- ✓ Eficacia Programática
- ✓ Eficacia Presupuestal
- ✓ Personal Capacitado
- ✓ Nuevos clientes

2. *Eficiencia.*

Se utiliza para medir la relación entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos, representa el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

- ✓ Eficiencia
- ✓ Costo de Venta
- ✓ Gasto Publicidad

3. *Economía*

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado.

- ✓ Gastos de venta
- ✓ Gastos Administrativos
- ✓ Gastos Financieros
- ✓ Costo del Personal
- ✓ Costo promedio de personal x niveles

4. *Indicadores de Productividad*

Es utilizado para medir el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de metas o ejecución de tareas encomendadas. (Ver Anexo 4)

- ✓ Productividad

5. *Indicadores de Impacto*

Estos indicadores sirven para medir el cumplimiento de los objetivos, son tomados en cuentas para la evaluación de sus políticas y procedimientos que tiene cada organización, ayudando a cuantificar los valores del cliente. (Ver Anexo 5)

- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ División y distribución de funciones
- ✓ Servicio al cliente

6. *Indicadores Financieros*

Podemos calcular indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas, al calcular se establece una comparación útil. (Ver Anexo 6)

a) *Rentabilidad.*

- ✓ Rendimiento del Capital Contable
- ✓ Rendimiento del Capital Social

- ✓ Margen de utilidad
- ✓ Eficiencia de Operación

b) *Liquidez*

- ✓ Razón del Circulante
- ✓ Capital de Trabajo
- ✓ Índice de solvencia

c) *Financiamiento*

- ✓ Grado de obligación
- ✓ Grado de autofinanciamiento
- ✓ Apalancamiento

d) *Fuerza laboral*

- ✓ Rotación del personal
- ✓ Nivel de capacitación
- ✓ Nivel académico de los trabajadores
- ✓ Asistencia al trabajo
- ✓ Período de Recaudo deudores Clientes
- ✓ Período de recuperación de deudas clientes

e) *Razones de Eficiencia*

- ✓ Período de Recaudo deudores Clientes
- ✓ Período de recuperación de deudas clientes
- ✓ Período de Rotación Activos Fijos

f) *Razones de Rendimiento*

- ✓ Margen bruto de utilidad
- ✓ Margen Operacional
- ✓ Margen Neto

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “AMBATO” LTDA.

2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AMBATO” Ltda. nace por la necesidad de varias personas del sector ubicado en la Calle Quito y Padre Salcedo de Latacunga de contar con una Institución Financiera propia que solvete las necesidades del sector comercial e informar del sitio donde se encuentra ubicado.

Lo cual en enero del 2003 logra su reconocimiento a través del acuerdo ministerial N° 001- SDRCC en el Ministerio de Bienestar Social reconocida como una sociedad con personería jurídica. En junio del mismo año abre las puertas a la colectividad para satisfacer sus necesidades, desde entonces atendido a todos sus socios con la prestación de servicios financieros en Ahorro y Crédito con el propósito de alcanzar su misión y visión.

La institución se sostendrá en el otorgamiento de crédito comercial, de servicio, producción agropecuaria, mejoramiento y construcción de vivienda, en función de su destino los créditos se especificarán en capital de trabajo, activo fijo y vivienda tratando de satisfacer todas las necesidades de los socios de la cooperativa y a la vez impulsar su crecimiento socioeconómico.

2.1.1. Ambiente Interno y Externo de la Cooperativa “AMBATO” Ltda.

El objetivo de estructurar una matriz FODA, es ubicar al máximo las fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas. Los factores internos son aquellos que la entidad pueda controlar, mientras que los externos se encuentran fuera del alcance de la empresa y no son posibles de intervenir.

Cuadro N° 2.1 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada ✓ Cuenta con edificio propio. ✓ Variedad de productos financieros ✓ Flexibilidad en el horario de atención ✓ Reconocimiento dentro del mercado financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de publicidad y promoción de los servicios ✓ Capacitación mínima al personal ✓ No cuenta con un adecuado control interno. ✓ Falta de actualización de los manuales de procedimiento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localización de la oficina en un sector comercial ✓ Innovación tecnológica ✓ Llegar a la comunidad con una visión social ✓ Satisfacer las necesidades de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leyes no actualizada acorde a las necesidades ✓ Competencia en el mercado financiero. ✓ La competencia oferta servicios similares sin solicitar muchas garantías. ✓ Organizaciones ilícitas que realizan actividades financieras ✓ Aumento de morosidad.

2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología dentro de un trabajo investigativo es relevante, ya que la misma ofrece los lineamientos en el que debe guiar el investigador; convirtiéndose así en una herramienta específica que brinda un enfoque del problema a investigarse.

El tipo de investigación que se aplicó en este trabajo es descriptiva ya que a través de la misma se analizaron hechos, sucesos pasados que determinaron las falencias dentro de la Cooperativa que se dieron durante el periodo de estudio.

El método Analítico – Sintético permitió analizar las causas por las cuales se debe llevar a cabo una Auditoría de Gestión a la Cooperativa Ambato, para llegar a conclusiones y recomendaciones del problema relacionado con los efectos, por medio de un examen donde se obtendrá conclusiones generales para el informe final.

La investigación se ejecutó a través de un registro completo de toda la información que posee la empresa con un análisis que permitió conocer su evolución, para juzgar aspectos tanto positivos y negativos, respecto a eficiencia, eficacia y economía en los procesos.

Utilizando el método histórico lógico se obtuvo datos que respalden la información preliminar del objeto de estudio conociendo el origen de la Cooperativa, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales que dieron su origen.

2.2.1. Técnicas de investigación

La entrevista es una técnica de recopilación de datos dicha técnica se aplicó a quienes están al frente de la dirección de la Cooperativa como el gerente y contador, cuyo fin es obtener información sobre la gestión, organización de la Cooperativa.

La encuesta dirigida a todos los socios y empleados de la Cooperativa para recabar información sobre las diferentes actividades que desarrollan a fin de conocer el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, se aplicó en base a un listado de preguntas escritas que están relacionadas con el tema de investigación.

Observación directa un elemento fundamental en este proceso investigativo, Por medio de la observación directa se obtuvo información precisa sobre cómo se gestiona y organiza las diversas actividades de la Cooperativa.

✓ ***Unidad de estudio***

Para el desarrollo de la investigación se consideró como unidad de estudio a un conjunto de individuos con similares características y cualidades que ayudaron a definir la información necesaria para que las postulantes puedan efectuar el trabajo investigativo, a continuación se detalla:

CUADRO N° 2.2

Población

Cargo	N° de Personas
Gerente	1
Contador	1
Empleados	12
Socios	120
Total	134

Fuente: Cooperativa “Ambato”

Elaborado: Las testistas

En el caso de los socios se buscó una muestra representativa, ya que al contar con una población alta de 10.994 socios, se aplicó la fórmula muestral y se obtuvo como resultado 120 socios los mismos que serán objeto de estudio.

2.3 PREGUNTAS CIENTÍFICAS

Las investigaciones se originan en ideas las mismas que se plantean a través preguntas que ayudan al desarrollo de la investigación dichas preguntas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

1. ¿Qué fundamentos teóricos ayudarán a desarrollar una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

Los fundamentos teóricos que nos ayudó a desarrollar la Auditoría son las de Gestión Administrativa y Financiera, Cooperativas, Auditoria y Auditoría de Gestión, las mismas que fueron investigados en las diferentes fuentes bibliográficas.

2. ¿Qué instrumentos de investigación será necesario aplicar para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para el periodo 2012?

Los instrumentos que utilizamos son la; entrevista y encuesta, los mismos que nos ayudaron a evaluar la situacional actual de la cooperativa “AMBATO”

3. ¿Qué metodología permitirá aplicar una Auditoría de Gestión en el manejo de los recursos económicos, humanos y financieros de la Cooperativa para el periodo 2012, que permita la adecuada toma de decisiones?

Con la aplicación de las cinco fases de la metodología nos permitió evaluar y conocer las debilidades que existe en los tres departamentos aplicados de la misma.

2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.4.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

1.- ¿Se han realizado algún tipo de Auditoría en la Cooperativa?

Si, se ha realizado una Auditoría Interna que permitió verificar si todas las actividades se están desarrollando adecuadamente, se realiza cada año por disposición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

2.- ¿Cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en la Cooperativa y en que beneficiaría?

Si, es necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión para detectar errores y dar soluciones a la misma, ya que, permitirá verificar el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

3.- ¿Qué áreas integran la Cooperativa actualmente?

En la actualidad la Cooperativa cuenta con 3 áreas que son:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Inversiones
- ✓ Créditos

4.- ¿Por cuál organismo está regulada la Cooperativa?

En forma interna la Cooperativa está regulada por la etapa de transacción de Dirección Nacional de Cooperativas

Y en forma externa está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).quien se encarga de verificar que todas las actividades se realicen eficientemente.

5.- ¿Cuenta la Cooperativa con un manual de procedimientos para el desarrollo de las actividades?

Si, cuenta con un manual de funciones, ya que, es un instrumento muy importante para la Cooperativa porque en él se ve reflejado todas las políticas que deben cumplir todos y cada uno de los empleados que operan dentro de la entidad.

6.- ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones de la Cooperativa?

Las decisiones son tomadas por el Gerente General de la Cooperativa, ya que es la máxima autoridad dentro de la misma.

7.- ¿Cómo se planifica las políticas y procedimientos de la cooperativa?

Las políticas y procedimientos se planifican anualmente, y se plantean actividades con el personal Administrativo.

8.- ¿Cómo califica usted al personal que labora dentro de la Cooperativa?

Se desenvuelven de una forma muy buena porque realiza adecuadamente cada una de las actividades asignadas por la máxima autoridad.

9.- ¿En que se basa la misión y visión planteadas por la cooperativa?

Se basan en el servicio social y financiero, ayuda a cumplir sus metas a la sociedad en general, otorgando préstamos sin la exigencia de muchos requisitos, pagando un interés alto por el dinero invertido.

10.- ¿Cada qué tiempo el personal recibe capacitaciones?

Lo reciben mensual y semestral capacitaciones sobre sistema contable, sistema administración, y atención al cliente esto se lo realiza con la finalidad que el personal pueda desenvolverse eficientemente en sus funciones.

ANÁLISIS

Los constantes cambios y retos que implican ser parte del sistema financiero, exige afrontar día a día nuevos desafíos para seguir aportando a los usuarios innovadoras posibilidades para superar los requerimientos del mercado de manera competitiva y eficiente por ende es necesario una evaluación constante y la replantación de nuevas estrategias y así consolidarse como una entidad financiera de mayor competitividad en la ciudad de Latacunga y en la provincia de Cotopaxi.

La cooperativa “Ambato” Ltda. Es un organismo caracterizado por apoyar el desarrollo de las funciones de su personal ya que este cuenta con capacitaciones para que sus colaboradores se desempeñen de la mejor manera en sus puestos de trabajo.

Cabe recalcar que quienes estan a cargo de la institución son concientes de que se debe aplicar acciones como auditorias para evaluar el grado de cumplimiento de las actividades desarrolladas dentro de la cooperativa para lograr una mejor gestión de las mismas, de manera que un examen de auditoría constituirá como herramienta corporativa, mejorando la eficiencia operativa, aumentando su rentabilidad y reduciendo los riesgos en que esta pueda caer.

2.4.2. ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR DE LA ENTIDAD

1.- ¿Cuál es su principal función dentro de la Cooperativa?

Mis funciones generales como contador de esta cooperativa son:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.
- ✓ Planificar, elaborar y controlar el Presupuesto anual.
- ✓ Organizar y supervisar el área de Cajas.

2.- ¿Que software utiliza la Cooperativa para llevar la contabilidad?

Sistema Integrado Financiero de cooperativas de Ahorro y Crédito (DataCoop) es software que utilizamos

3.- ¿El software que se utiliza la Cooperativa sirve para cumplir con las actividades que Ud. realiza?

Si en realidad es una herramienta de mucha ayuda ya que está diseñado para este tipo de instituciones financieras.

4.- ¿Existe un manual de funciones y procedimientos en esta área?

Si existen manuales de funciones pero no están actualizados

5.- ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al área donde cumple sus funciones?

Si hemos recibido capacitaciones aunque no son permanentes, son de gran ayuda para el desarrollo de las labores.

6.- ¿La Cooperativa le brinda motivaciones con el fin de cumplir con el desarrollo tanto profesional como personal?

Si creo que esas motivaciones son las capacitaciones y reuniones que tenemos entre todos quienes somos parte de la cooperativa.

7.- ¿Ud., cuenta con un archivo adecuado para almacenar la documentación importante de la Cooperativa?

Si cuento con adecuado y reguardado archivo ya que la documentación es importante y confidencial.

8.- ¿Los informes que usted presenta son aprobados por el Gerente?

Si, los informes presentados son primero revisados y aprobados por Gerencia.

9.- ¿Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que tiene la entidad?

A ciencia cierta no, pero si deben existir falencias una de ellas podría ser falta de comunicación existen veces que no hay una buena comunicación de ahí nacen los conflictos.

10.- ¿Usted trabaja de acuerdo a lo planificado en la Cooperativa?

En realidad no existe una adecuada planificación, nosotros sabemos que actividades realizar y las desarrollamos de acuerdo a los requerimientos de las mismas.

ANÁLISIS

Las funciones desarrolladas por el personal de área contable son de vital importancia para una institución financiera, por tanto es necesario que exista una capacitación continua, se determine un tiempo suficiente para conocimiento del sistema, de la cooperativa como tal, del modo de trabajo, entre otras cosas que son de vital importancia para los resultados, para que no exista irregularidades en el sistema financiero, únicamente lo maneja el auditor.

2.4.3. Análisis e interpretación de encuestas dirigidas al personal que labora en la Institución.

1.- ¿Conoce usted las políticas, normas y procedimientos que maneja la cooperativa?

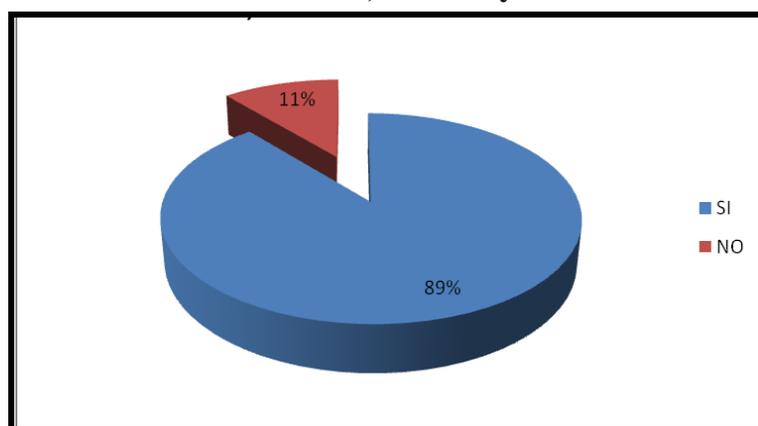
Tabla N° 2.1 Políticas, Normas y Procedimientos

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	8	89 %
No	1	11 %
TOTAL:	9	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.1 Políticas, Normas y Procedimientos



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 89% que representa a 8 personas responde que si tiene conocimiento de las políticas, normas y procedimientos de la institución, y el 11% que representa a 1 empleado, indican no tiene conocimiento. Dentro de la institución la mayoría de sus colaboradores conocen los procedimientos y políticas que deben cumplir para llevar a cabo sus funciones y de esta manera evitar en lo posible cometer errores o faltar a las políticas de la institución.

2.- ¿Conoce Ud. la planificación estratégica de la Cooperativa Ambato?

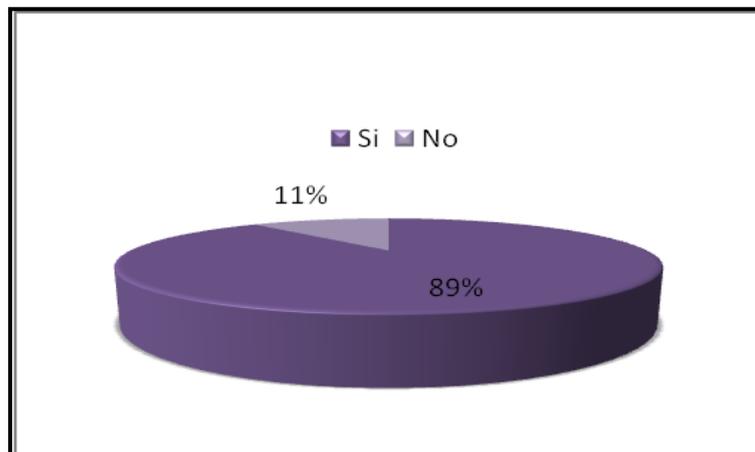
Tabla N° 2.2 Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Gráfico N° 2.2 Planificación Estratégica



Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 89% conocen la planificación que maneja la Cooperativa, mientras que el 11% de los empleados desconocen la planificación estratégica de la entidad financiera. Que la mayoría de los empleados conozca la planificación estratégica de la institución beneficia a la entidad ya que la mayoría de los colaboradores se desempeñan enfocados hacia un mismo fin, alcanzar la eficiencia, eficacia, equidad y ética en la gestión y poder ofrecer servicios de calidad a sus socios.

3.- ¿Considera que la Cooperativa cumple con los objetivos institucionales de acuerdo a lo planificado?

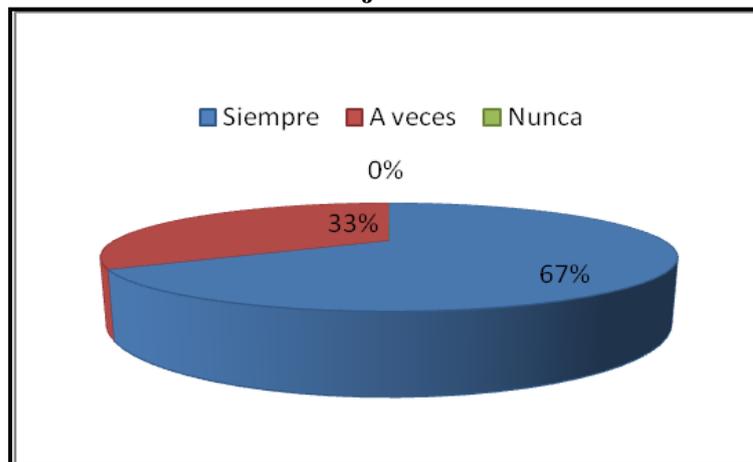
Tabla N° 2.3 Objetivos Institucionales

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Siempre	6	67%
A veces	3	33%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.3 Objetivos Institucionales



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 67% de los empleados consideran que la cooperativa cumple con los objetivos institucionales, y el 33% expresó que a veces cumplen con los objetivos institucionales. El cumplimiento de los objetivos institucionales encamina a la institución a ser una de las más reconocidas dentro del mercado financiero pero como se expresó en la encuesta no siempre se cumple los objetivos motivo por el cual es necesario conocer las dificultades que existen y encaminar a la institución a mejorar los procedimientos para alcanzar la calidad en sus servicios.

4.- ¿Las personas encargadas de cada departamento cumplen con sus funciones de acuerdo con su perfil?

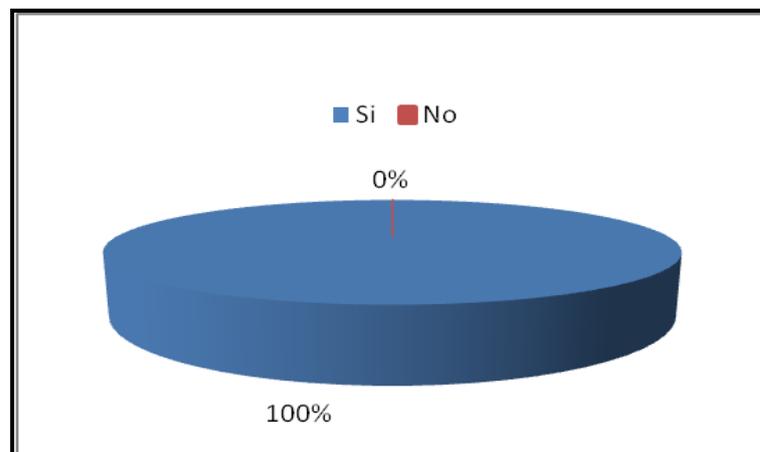
Tabla N° 2.4 Cumplen con sus Funciones

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Gráfico N° 2.4 Cumplen con sus Funciones



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

De la totalidad de la población encuestada el 100% manifiesta que el personal que labora en la cooperativa si cumple con el perfil profesional. A través de la pregunta se puede identificar que los funcionarios que colaboran con la institución cumplen con el perfil profesional solicitado por la cooperativa, y son ubicados de acuerdo a sus destrezas y habilidades en las diferentes áreas de la institución con ello se respalda el desarrollo de las funciones de cada área que integra la cooperativa.

5.- ¿Cree usted necesario la aplicación de una Auditoría de Gestión para evaluar las actividades de la Cooperativa?

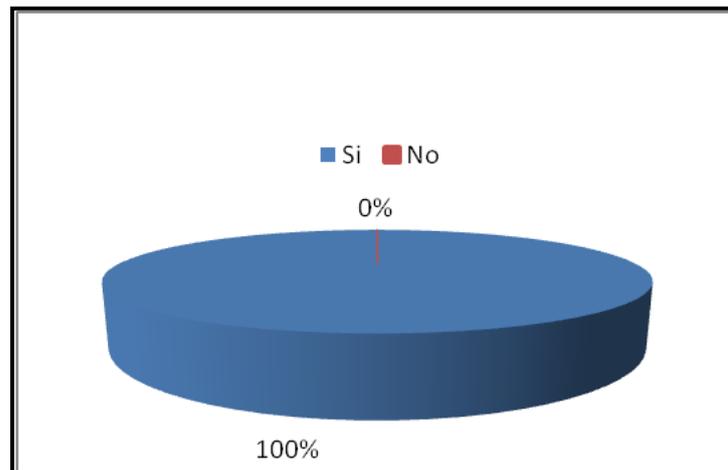
Tabla N° 2.5 Auditoría de Gestión

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Gráfico N° 2.5 Auditoría de Gestión



Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados consideran necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión dentro de la entidad, ya que esta permitirá mejorar el desarrollo de las actividades así como también evaluar y medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética de la administración, este tipo de examen encaminara a las actividades de acuerdo con los objetivos y metas previstos por la Cooperativa, con el objetivo de verificar la utilización adecuada de los recursos que posee y mejorar la imagen corporativa.

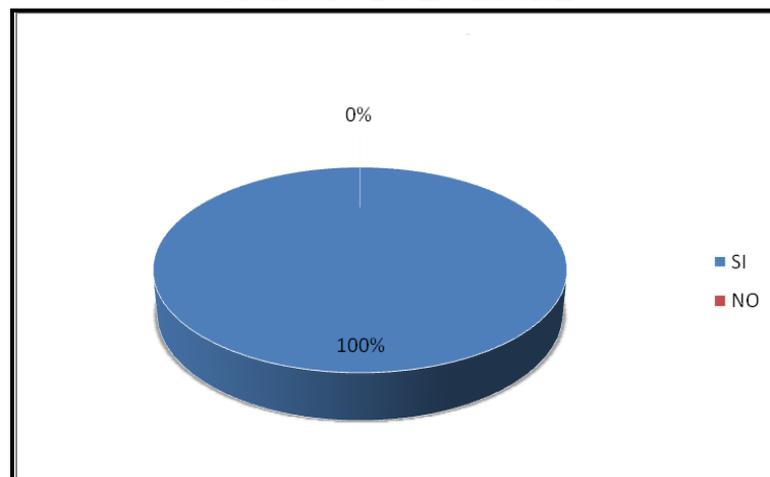
6.- ¿Cree Ud. necesario una evaluación de las actividades que desarrolla la Cooperativa Ambato?

Tabla N° 2.6 Evaluación

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	9	100 %
No	0	0 %
TOTAL:	9	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.6 Evaluación



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

Los 9 encuestados que representan el 100% expresaron que es necesario una evaluación de las actividades tanto a los empleados como directivos, el objetivo de una evaluación es el controlar el progreso y las mejoras de una organización así como alertar y motivar a los empleados de una forma constante. La cooperativa Ambato considera necesario y oportuno una evaluación de las operaciones ya que esto permitiría controlar el progreso y las mejoras de la institución así como también motivar a los empleados para desenvolverse de una forma eficiente y comprometida con los requerimientos de sus asociados.

7.- ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal administrativo de la Cooperativa?

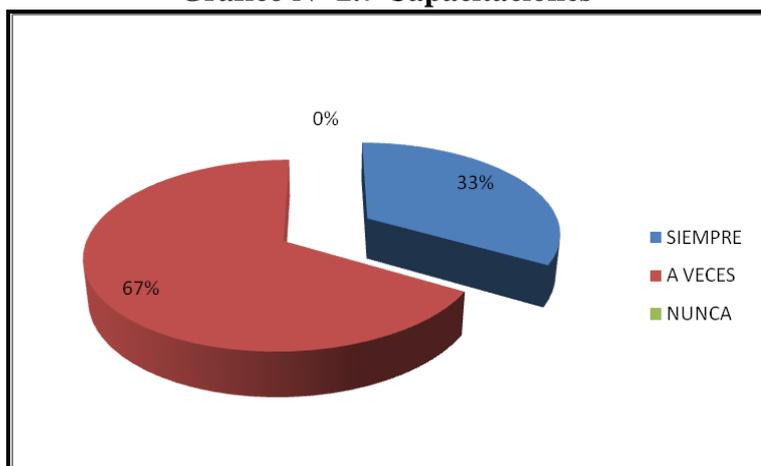
Tabla N° 2.7 Capacitaciones

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Siempre	3	33 %
A veces	6	67 %
Nunca	0	0 %
TOTAL:	9	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.7 Capacitaciones



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

Los entrevistados respondieron el 67% dijeron que a veces reciben capacitación mientras que el 33% contestaron que cuentan con una capacitación permanentemente. Los colaboradores de la institución reciben capacitaciones aunque estas no sean constantes, las capacitaciones son una herramienta esencial para incentivar a los empleados de la Cooperativa a que se desempeñen de la mejor manera en sus puestos de trabajo.

8-¿Cuenta usted con la información y recursos necesarios para la realización de su trabajo?

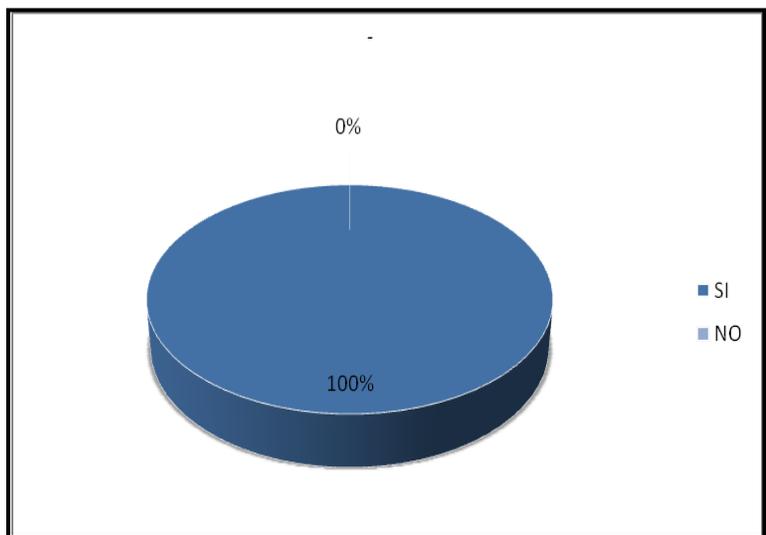
Tabla N° 2.8 Información y Recursos

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	9	100 %
No	0	0 %
TOTAL:	9	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.8 Información y Recursos



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados que representa los 9 empleados, manifiestan que cuenta con lo necesario para desarrollar su trabajo. La institución facilita a sus empleados los recursos e información necesaria para el desarrollo de sus actividades, lo que permite que el desenvolvimiento de sus colaboradores vaya acorde a las necesidades de su cargo.

9.- ¿Se le informa a usted las actividades que debe realizar oportunamente por escrito?

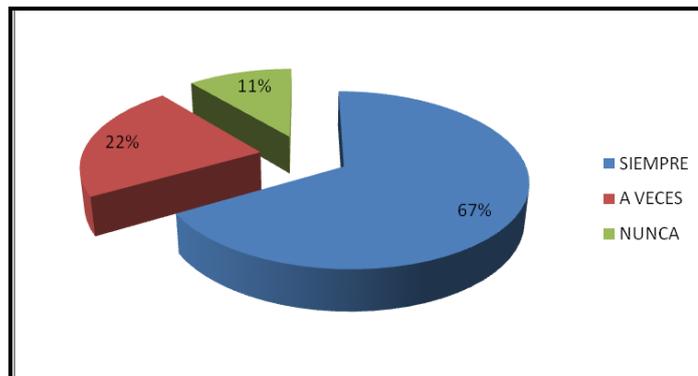
Tabla N° 2.9 Actividades

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Siempre	6	67%
A veces	2	22%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.9 Actividades



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

El 67% de los encuestados manifiestan que siempre se les informan de manera escrita las actividades que deben realizar, mientras el 22% expresa que a veces les comunican de forma escrita, y un 11% dijo que no son informados; Con los resultados obtenidos se determina que la entidad emplea los mecanismos necesarios, para comunicar oportunamente las labores a realizarse; el desempeño efectivo de los empleados depende de las correctas indicaciones que reciben y de los conocimientos de cada uno, de esta manera quienes colabora con la institución llevarán a cabo su trabajo en las diferentes áreas que se desempeñan lo que permite optimizar tiempo y recursos.

10.- ¿Señale cuál es su nivel de instrucción?

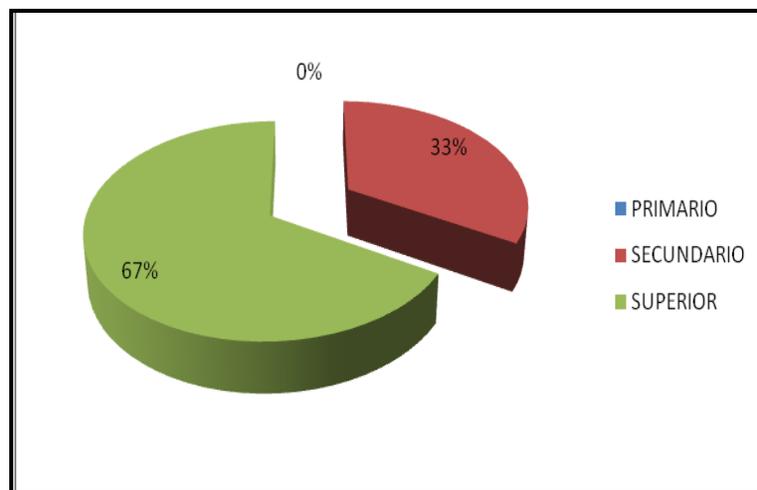
Tabla N° 2.10 Nivel de Instrucción

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Primario	0	0 %
Secundario	3	33 %
Superior	6	67 %
TOTAL:	9	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2. 20 Nivel de Instrucción



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación

De 9 trabajadores que representa el 100% de la población encuestada, el 67% que representa a 6 personas poseen un nivel de instrucción superior, y el 33% que representa a 3 empleados, indican tener un nivel secundario. La mayoría de los empleados tienen un nivel de instrucción superior lo que es un beneficio para la institución ya que cuenta con el personal idóneo para el desarrollo de sus actividades.

2.4.4. Interpretación de encuestas dirigidas a los socios de la Cooperativa.

1.- ¿Cómo califica la atención que recibió en la Cooperativa?

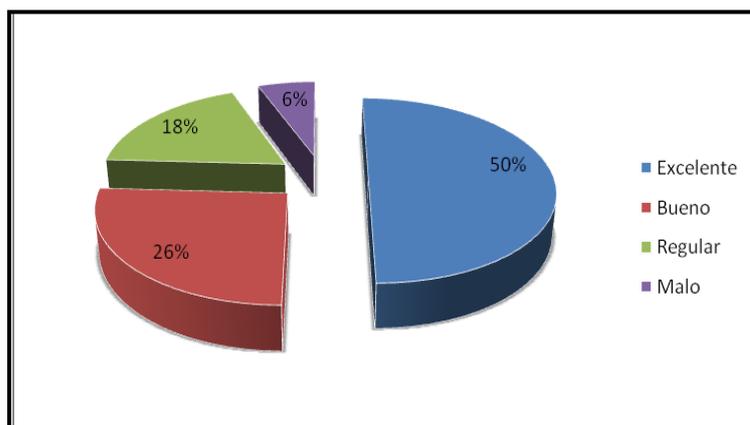
Tabla N° 2.11 Atención Recibida

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Excelente	60	50 %
Bueno	31	26 %
Regular	22	18 %
Mala	7	6 %
TOTAL:	120	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.11 Atención Recibida



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación y Análisis

El 50% de la población encuestada calificó como excelente la atención recibida por parte de la Cooperativa Ambato, mientras que el 26% calificó como buena; el 18% respondió regular y el 6% expresó que fue mala la atención; se observa que los socios en su mayoría están satisfechos con la atención recibida por parte de la entidad, la Cooperativa Ambato debería enfocarse en alcanzar la aceptación total de los socios para encaminar a la excelencia.

2.- ¿Como socio de la cooperativa considera Ud. que el personal efectúa sus labores de manera eficiente?

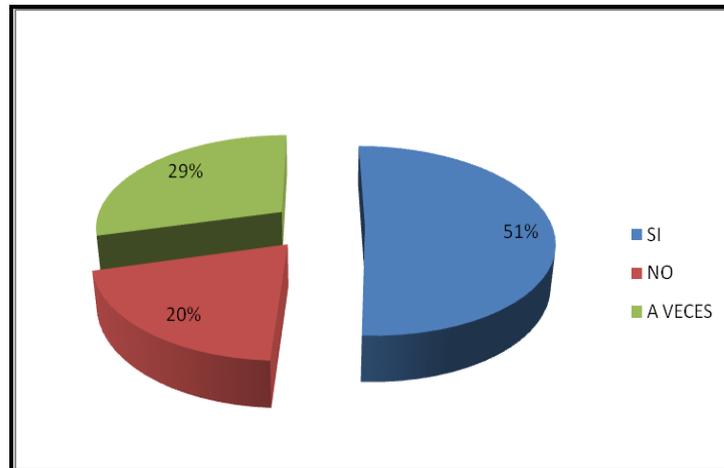
Tabla N° 2.12 Labores

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	61	51 %
NO	24	20 %
A VECES	35	29 %
TOTAL:	120	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.12 Labores



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación y Análisis

El 51% de los encuestados expreso que los empleados si efectúan sus las labores de manera eficiente, mientras que 29% dijo que a veces; y el 20% respondió que no; lo que da a interpretar que existe una aceptación por parte de los socios ya que la mayoría de ellos consideran que las labores de los empleados son eficientes, pero aun así se debe aplicar una evaluación a los colaboradores de la cooperativa para identificar y emplear lineamientos que encaminen a la aceptación total por parte de los socios.

3.- Considera Ud. Que los empleados necesitan capacitación para que desempeñen en forma adecuada sus labores diarias?

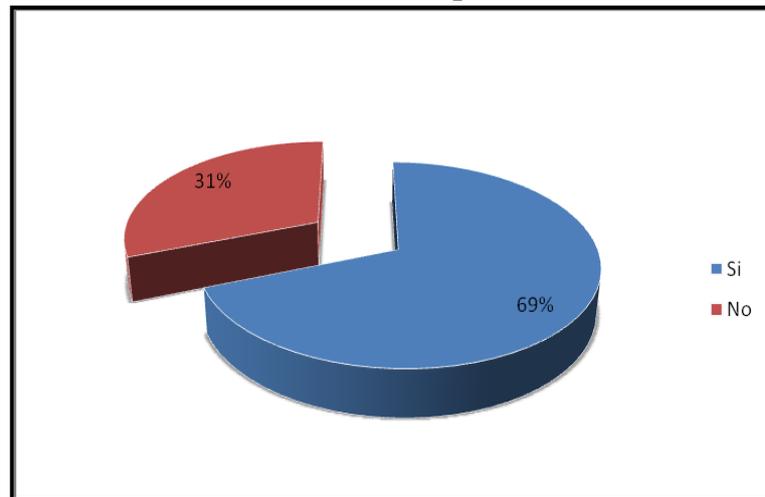
Tabla N° 2.13 Capacitación

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	83	69 %
No	37	31 %
TOTAL:	120	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.13 Capacitación



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación y Análisis

El 69% de los socios encuestados concuerda en que los empleados necesitan de capacitaciones para el mejor desarrollo de sus funciones, y el 31% expreso que no. Lo que da a interpretar que los socios de la cooperativa en su mayoría consideran necesario que se capacite al personal ya que con ello crece su confianza con la institución financiera, la capacitación a los empleados surge como una necesidad ya que con ello se motiva al colaborador a desempeñarse una manera eficaz en beneficio personal y de la institución con visión a mejorar el desempeño, e incrementar la confianza y seguridad institucional.

4.- ¿Considera Ud. Que la documentación que solicita la Cooperativa por un servicio que presta son necesarios?

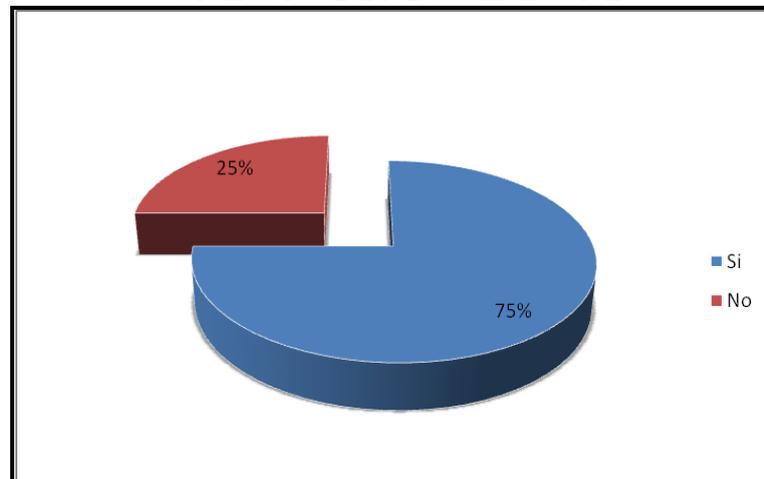
Tabla N° 2.14 Documentación

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	90	69 %
No	30	31 %
TOTAL:	120	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.14 Documentación



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación y Análisis

El 75% de los socios considera que es necesaria toda la documentación que la cooperativa solicita para los distintos servicios que esta ofrece; mientras que el 25% no lo considera necesario. Lo que se deduce que las exigencias por parte de la cooperativa son consideradas necesarias por la mayoría de los socios; y es preciso aclarar que al solicitar la documentación al socio para cualquier tipo de trámite estos son un respaldo para la cooperativa ya que esta debe respaldar y sustentar sus transacciones.

5.- ¿La Cooperativa Ambato es una Institución Financiera confiable?

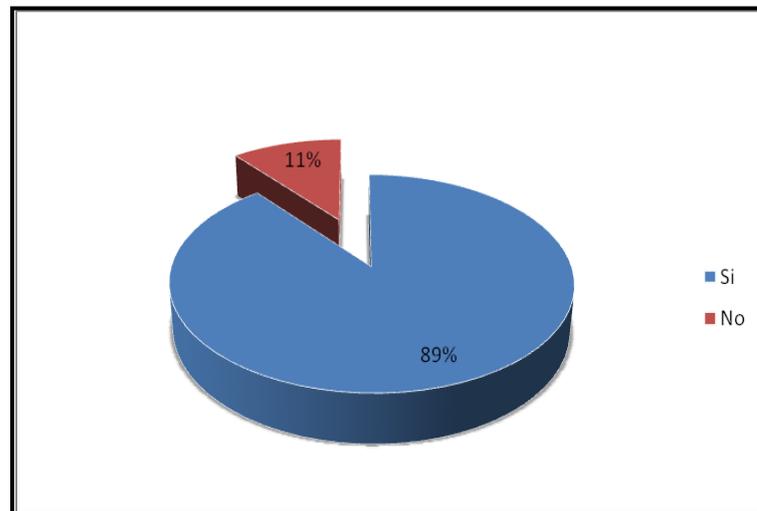
Tabla N° 2.15 Confiabilidad

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	107	69 %
No	13	31 %
TOTAL:	120	100 %

Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.15 Confiabilidad



Fuente: Cooperativa “Ambato” Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación y Análisis

La mayoría de los encuestados que representa por el 89% considera que la Cooperativa Ambato es una institución financiera confiable. Y el 25% no lo considera así; la cooperativa Ambato brinda seguridad y confianza sus socios por ende refleja la confianza que estos tienen con la institución, pero lo ideal sería alcanzar el 100% de la confiabilidad de los socios para ello se debe identificar los posibles inconvenientes, corregirlos y alcanzar la confiabilidad total de sus socios.

6.- ¿Considera que el personal que labora en la cooperativa está capacitado de acuerdo al área que desempeña sus funciones?

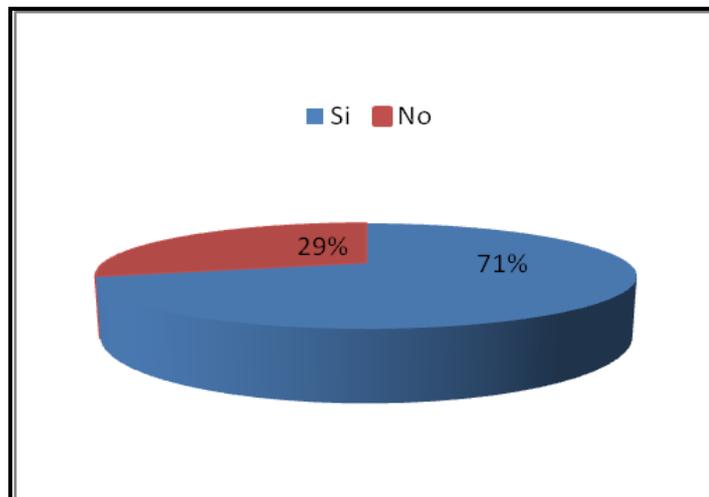
Tabla N° 2.16 Personal Capacitado

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	85	71%
No	35	29%
Total	120	100%

Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.16 Personal Capacitado



Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del total de la población encuestada, el 71% de los socios manifiestan que los empleados que laboran en cada área están capacitados para desempeñar sus funciones, y el 29% de los socios consideran que los empleados que laboran en la Cooperativa no están capacitados en el área que se desempeñan. Lo que da a entender que se necesita de una constante capacitación para que los empleados efectúen de mejor manera sus funciones, mejorando la atención al cliente y obtener la aceptación total por parte de los asociados.

7.- ¿Ha tenido alguna vez dificultad en la obtención de servicios en la Cooperativa?

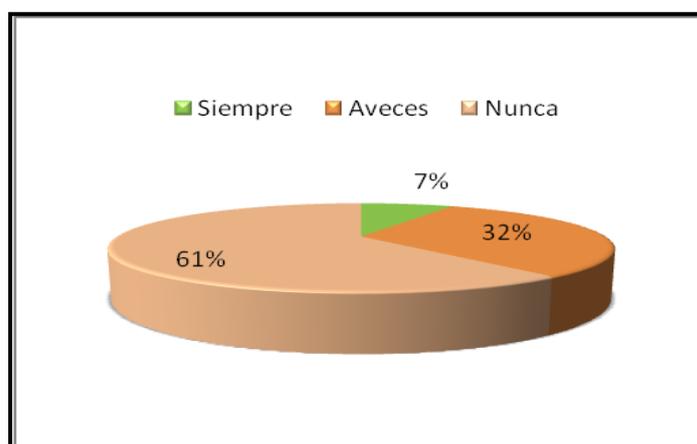
Tabla N° 2.17 Obtención de Servicios

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Siempre	9	8%
A veces	38	32%
Nunca	73	61%
Total	120	100%

Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.17 Obtención de Servicios



Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

De la población encuestada, el 8% opina que siempre ha tenido dificultad para obtener un servicio, el 32% expresan que a veces tienen dificultades para obtener un servicio, mientras que el 61% afirma que no han tenido ninguna dificultad, los resultados obtenidos indican que el mayor porcentaje de los socios nunca han tenido dificultades para obtener un servicio comprobando que la mayoría de asociados han sido atendidos de manera efectiva, y quienes indican que tuvieron alguna dificultad es por falta de algún requisito que no han presentado para acceder a los servicios que ofrece la cooperativa.

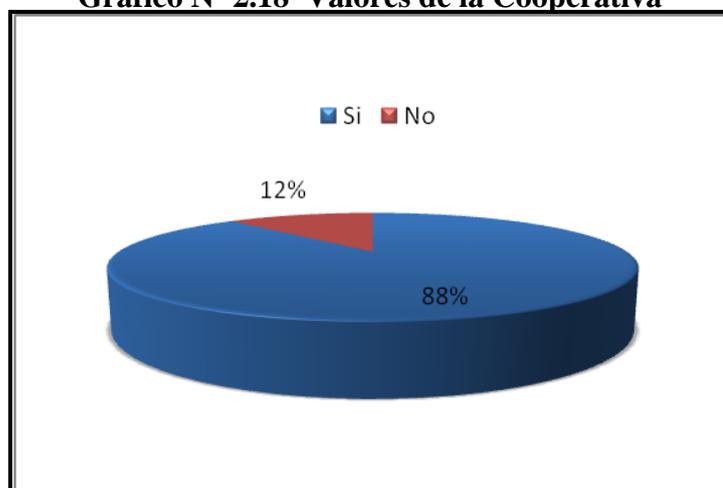
8.- ¿Para usted es importante los valores y principios que maneja la Cooperativa para sus socios?

Tabla N° 2.18 Valores de la Cooperativa

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	106	88%
No	14	12%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.18 Valores de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 88% manifiesta que es importante los valores y principios que maneja la cooperativa, y el 12% de los socios no considera importante los valores y principios que manejan en la institución. Lo que da a interpretar que para los socios es importante que la Cooperativa maneje valores humanos, éticos y morales, con el fin de dar una buena atención al socio y demostrar que la cooperativa está formada de acuerdo a las exigencias de la entidades controladoras y de quienes requieren de los servicios que esta ofrece, de igual forma todos los empleados deben tener principios y valores para atender las diferentes necesidades de los socios.

9.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría a Ud. que le ofreciera la Cooperativa?

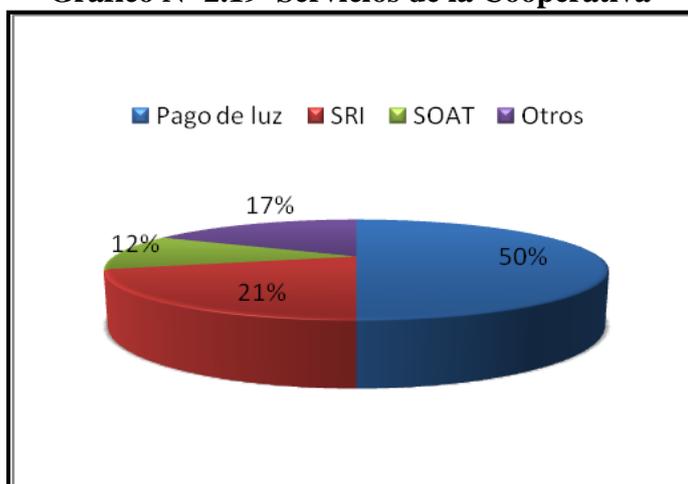
Tabla N° 2.19 Servicios de la Cooperativa

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Pago de luz	60	50%
SRI	25	21%
SOAT	14	12%
Otros	21	18%
Total	120	100%

Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.19 Servicios de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.

Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 50% de los socios consideran que la Cooperativa debe prestar los servicios de pagos de servicios básicos, el 21% requiere el servicios de la cancelación del SRI, 12% de los socios solicitan los servicios del SOAT, y el 17% de la población sugiere que se implemente otros servicios como: pago del Bono de Desarrollo Humano. CNT y pago de Leonisa, Esika, el resultado de esta pregunta da a interpretar que a los socios les gustaría que la Cooperativa implemente estos servicios adicionales, las mismas que ayudaran a realizar las diferentes actividades en un solo lugar.

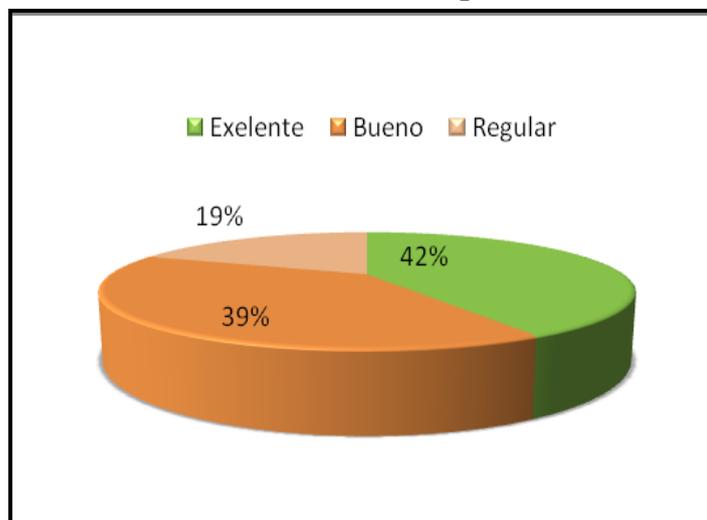
10.- ¿Cómo califica Usted el trato que recibe el cliente en La Cooperativa?

Tabla N° 2.20 Trato que Recibe

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Excelente	50	42%
Bueno	47	39%
Regular	23	19%
Total	120	100%

Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Gráfico N° 2.20 Trato que Recibe



Fuente: Cooperativa "Ambato" Ltda.
Elaborado por: Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada, el 42% manifiesta que cliente recibe un excelente trato, mientras que el 39% afirma que tienen una buena atención y el 19% dicen que el trato es regular dentro de la cooperativa. El trato que recibe el cliente por parte de la cooperativa está dentro de lo admisible, ya que, la sociedad requiere cada vez más de buenos servicios y excelente trato. El propósito de la institución financiera es brindar una buena imagen y una atención de calidad a sus socios lo que permitirá alcanzar la satisfacción total del cliente.

2.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.5.1 Conclusiones:

Luego de analizados los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas se concluye lo siguiente:

- ✓ El personal conoce las políticas, normas y procedimientos que maneja la Cooperativa con el objetivo de cumplir con sus funciones, siendo este un aspecto positivo para alcanzar las metas y objetivos trazados por la institución.
- ✓ Dentro de la cooperativa existe comunicación para el desarrollo de las actividades de sus colaboradores, pero estas a veces se dan de forma verbal; lo cual genera incertidumbre en el cumplimiento de las actividades, ya que al no tener ningún sustento escrito para la realización de las actividades esto puede dar paso a posibles falencias.
- ✓ En la cooperativa existen Manuales de Procedimientos que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada área, pero estos no han sido actualizados por lo que el desenvolvimiento de las actividades puede verse afectadas.
- ✓ Dentro de la entidad se ha realizado Auditorías Internas, pero no se han efectuado Auditorías de Gestión, por tal razón surge la necesidad de realizar este tipo de Auditoría, que permitirá determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, actividades y procesos dentro de la entidad financiera.

2.5.2 Recomendaciones:

Después de haber formulado las conclusiones se da paso a las recomendaciones.

- ✓ Incentivar a los empleados de la cooperativa para que continúen teniendo interés por conocer las políticas, normas y procedimientos con los se maneja la entidad, esto permitirá encaminar a la entidad al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Programar las distintas actividades y que estas se den por escrito, indicando al empleado lo que debe hacer y cómo debe hacerlo, esto permitirá que los empleados cuenten con el soporte necesario para su desempeño, aumentando así la eficiencia en el desarrollo de las actividades y evitando posibles falencias.
- ✓ Actualizar los manuales de procedimiento para cada área, de manera que las funciones y obligaciones que tienen los empleados vayan acorde a las características del cargo, esto permitirá que los colaboradores conozcan la descripción de cada una de sus tareas y requerimientos. El propósito de actualizar los manuales es optimizar los recursos y guiar a la cooperativa al logro de sus objetivos.
- ✓ Ejecutar exámenes como Auditorías de Gestión, que permitan obtener una visión del estado de la institución a fin de encaminar a la entidad a cumplir con la misión, visión y objetivos, lo que permitirá determinar el grado de cumplimiento y el nivel de desempeño de las actividades de la institución.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTÓN LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.”

El presente capítulo está enfocado en el desarrollo práctico de la investigación, cuya finalidad es realizar un examen de Auditoría de Gestión en la Cooperativa Ambato, con el propósito de evaluar las actividades desarrolladas por quienes son partes de la institución auditada, permitiendo medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, educación y equidad para precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. La propuesta que se plantea está encaminada en aplicar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. ubicada en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, quién viene desarrollando sus actividades en el mercado financiero.

Durante el desarrollo de este capítulo se dará a conocer el trabajo de campo de una Auditoría de Gestión dentro de una institución financiera. Para ello se identificara el objeto de estudio y se planteara los objetivos de dicha propuesta, con el fin de desarrollar un excelente trabajo investigativo, y este sea una herramienta útil, para quienes estén al frente de la institución y para quienes investiguen temas similares.

3.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es trascendental una Auditoría para todo tipo de instituciones y organizaciones, y aún más necesaria para la banca privada, por cuanto a través de su observancia, se logra la optimización de los recursos por ende el prestigio de la institución.

El examen de auditoría a la Cooperativa “Ambato” Ltda. Ubicada en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, permitirá mejorar sus debilidades e incrementar sus fortalezas, con el fin de alcanzar el liderazgo, optimizar recursos y ser competitivos ante la presencia de las otras instituciones similares.

Al desarrollar este trabajo de Auditoría se destacara cada una de sus áreas enfocándose al progreso de la institución; siendo así el examen de auditoría una guía con el cual la Cooperativa Ambato fortalecerá sus debilidades y eliminara sus amenazas.

Los beneficiarios de la aplicación del tipo de examen; serán el gerente como eje principal ya que mantendrá el control y la confianza de sus colaboradores, en segundo lugar los empleados de la empresa pues estos manejaran los recursos administrativos, financieros y operativos de manera eficiente.

Dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. debido a la falta de comunicación para el desarrollo de las actividades del personal ha originado incertidumbre en el proceso eficaz de las actividades del personal; por ello se considera que la aplicación de la Auditoría de Gestión será una herramienta asesora para la alta dirección que ayudará, fortalecerá y mejorará la calidad de la gestión dentro de la cooperativa, brindando un servicio satisfactorio a sus usuarios y mejorando así su imagen corporativa.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. General

- ✓ Aplicar una Auditoría de Gestión que permita determinar el grado de eficiencia, eficacia, equidad y economía de la Cooperativa “Ambato” Ltda. en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, para emitir un informe que contengan conclusiones y recomendaciones que ayude a los directivos a la toma de decisiones.

3.2.2. Específicos

- ✓ Efectuar la evaluación del control interno de la Cooperativa Ambato Ltda. y del desempeño del personal administrativo para de este modo verificar el desarrollo de las actividades y si estas contribuyen a optimizar el grado de desempeño y su distribución efectiva durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
- ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia, la eficacia, la economía, y el entorno de la Cooperativa Ambato y de esta manera obtener una visión de la situación corporativa de la institución durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012
- ✓ Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados durante el examen de Auditoría en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012 y que contribuya a los directivos a la toma de decisiones.

3.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta metodológica parte de tres momentos:

1. Archivo de Planificación, reúne la información para la planificación de la auditoría, dentro de este archivo estará: la carta compromiso, contrato de auditoría, propuesta de servicios (carta de presentación, servicios, capacidad técnica, experiencia profesional y referencia de la firma auditora), funciones departamentales, memorando de planificación, estratégica y específica, evaluación preliminar de riesgo y el análisis FODA.
2. Archivo permanente, sirve de base para la planificación y programación de la auditoría contendrá: información general de carácter institucional (reseña histórica, organigrama, objetivos institucionales, misión, visión y valores) información departamental (estructura orgánica y funcional) identificación de proceso y base legal.
3. Archivo Corriente, programa de auditoría, ejecución del trabajo de auditoría (evaluación del control interno, matriz de ponderación, evaluación de riesgo e indicadores de gestión), también se detalla puntos de control interno, hoja de hallazgos, informe de auditoría, plan de seguimiento.

Estos archivos estarán debidamente identificados a fin de que sea de fácil manejo para la gerencia y permita de igual manera un buen uso de su información a continuación se presenta el desarrollo de cada uno de estos archivos:



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

GUÍA DE ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

APL. 10 Administración de la Auditoría

- 11 Carta compromiso
- 12 Contrato de Prestación de Servicios.
- 13 Carta de Presentación de la Firma Auditora.
- 14 Carta de confirmación del trabajo de Auditoría
- 15 Propuesta de servicio
- 16 Marcas de Auditoría.
- 17 Personal con quien vamos a Coordinar el Trabajo

APL. 20 Memorándum de Planificación Estratégica

- 21 Memorándum de Planificación.
- 22 Conocimiento del Entorno
- 23 Definición de Componentes
- 24 Evaluación Preliminar del Riesgo
- 25 Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN
GUÍA DE ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

APL 30 Memorándum de Planificación Específica

- 31 Memorándum de Planificación
- 32 Evaluación de la Estructura del Control Interno (CCI)
- 33 Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo
- 34 Plan de Muestreo de la Auditoría.
- 35 Informe preliminar de la estructura del Control Interno

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

A.P.L

Dirección: Quito y Padre Salcedo- Latacunga
Naturaleza del trabajo: AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2012

**ÍNDICE DE LOS
ARCHIVOS DE
TRABAJO**

N°	DESCRIPCIÓN
1	Administración de la Auditoría
2	Planificación Estratégica
3	Planificación Especifica

Revisado por:

Archivado por:

Gerente

Fecha

Gerente

Gerente

Fecha

Gerente

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

APL 10

1/17

11. CARTA COMPROMISO

Latacunga, 15 de junio del 2013

Ing. Hernán Chango

Jefe de Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Expresándole un atento y cordial saludo, por medio de la presente como auditores pongo de manifiesto la aceptación de colaborar con la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda. que Ud. aceptadamente dirige.

La aplicación de una Auditoría de Gestión se realiza con el fin de detectar posibles falencias en el cumplimiento de los procedimientos y actividades de la cooperativa, este tipo de examen será diseñado para obtener una certeza sobre:

- ✓ El nivel de cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- ✓ El grado de control que se le da a cada una de las actividades.
- ✓ El nivel de cumplimiento y compromiso que tiene el personal de la entidad.

El Examen de Auditoría incluye pruebas y evidencias sistemáticas y detalladas.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
2/17**

Al concluir la Auditoría se considerará un límite de error por concepto de que no se haya identificado algunos problemas, además en caso de presentarse irregularidades se enviará un comunicado a la Cooperativa para que tome los correctivos del caso.

El trabajo de Auditoría asume la responsabilidad y el compromiso en lo que respecta a la confidencialidad de la información que obtenga como resultado de la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa.

Para que el trabajo de Auditoría sea realizado de manera eficaz, eficiente y acorde a la situación actual de la Cooperativa, es importante que el personal que forma parte de la misma brinde su colaboración y apoyo, lo que facilitará obtener información real.

Por la gentil atención que le dé al presente documento, sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos realizados para llevar a cabo la aplicación de la Auditoría de Gestión.

Se suscribe la presente carta compromiso a los 15 días del mes de Junio del 2013.

Atentamente,

Ing. Hernán Chango
Jefe de Agencia Latacunga

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
3/17**

12. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de Latacunga, a los veinte seis días del mes de Mayo del 2013, se procede a celebrar el presente contrato de prestación de servicios entre M&M AUDITORES INDEPENDIENTES, a quien en lo sucesivo se le denominara "la contratada" representada por la Srta. Mónica Álvarez en calidad de Coordinadora y por otra parte el señor Hernán Chango, representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda., sucursal Latacunga, a quien en lo sucesivo se le denominará el "contratante del servicio", de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA OBJETO DEL CONTRATO

La empresa contratada de servicio, se compromete a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión a **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA. SUCURSAL LATACUNGA**, correspondiente al año 2012, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirla satisfactoriamente, así como guardar una conducta recta e intachable, para lo cual el contratante del servicio se compromete a dar todas las facilidades necesarias para la realización del trabajo.

SEGUNDA HONORARIOS

En vista de que la aplicación de la Auditoría, es un requisito para la obtención del Título Profesional, no incluye honorarios; su ejecución se lo realizará según lo estipulado durante el cronograma de trabajo.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
4/17**



TERCERA PLAZO

La duración del presente contrato es de SEIS MESES, a partir de la firma de este contrato, si por causa mayor no se cumpliera en el plazo estipulado se le concederá a la contratante un plazo extraordinario de QUINCE DÍAS, si en este plazo no entregare el informe respectivo se dará por terminado unilateralmente dicho contrato.

CUARTA RESCISIÓN

El contratante del servicio, tendrá las facultades de verificar si los servicios objeto de este contrato, se están ejecutando por la contratada de servicio de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato, en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo por parte de la contratada de servicio, dará lugar a la rescisión del presente contrato lo que será comunicado por escrito.

Leído por ambas partes, y enterados de valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad en Latacunga a los 15 días de Junio del 2013.

COOPERATIVA

M&M AUDITORES

Ing. Hernán Chango
JEFE DE AGENCIA

C.P.A Mónica Álvarez
COORDINADORA

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
5/17**

13 CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA FIRMA AUDITORA.

Latacunga, 30 de Junio del 2013

Sr.

Ing. Hernán Chango

**Jefe de Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO"
Ltda.**

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente le expresamos un atento y cordial saludo de quienes conformamos la firma de Auditoría M&M Auditores la misma que tiene como visión verificar el grado de cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas utilizadas por los empleados de la entidad que Ud. muy acertadamente dirige.

Nuestra firma de Auditoría está conformado por: Álvarez Bonilla Mónica Patricia y Timbila Tuitice Myrian Jovana, estudiantes Egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes necesitan realizar esta práctica para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, son las que evaluarán a su cooperativa en base a la información otorgada por su institución.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
6/17**

M&M Auditores ofrecen los servicios de Auditoría: Externa, De Estados Financieros, Administrativa, De Gestión, servicios de Contabilidad y actualmente asesoría tributaria al sector privado, servicios donde hemos demostrado la calidad de nuestros trabajos.

El trabajo se encuentra orientada a realizar una Auditoría de Gestión a los departamentos de Atención al Cliente, Inversiones y Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda. del Cantón Latacunga en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Esperamos su pronta respuesta para tratar personalmente asuntos relacionados con el trabajo a efectuar.

Atentamente,

Srta. Mónica Álvarez

Egresada

C.I. 050279466-2

Srta. Myrian Timbila

Egresada

C.I. 050357843-7

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
7/17**

14. CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

Latacunga, 1 de Julio del 2013

Ing. Hernán Chango

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda.

Estimado

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa "AMBATO" Ltda., para el periodo con corte a diciembre del 2012.

Se aplicara un Examen de Auditoría de Gestión a todos los Departamentos que integran la cooperativa "AMBATO" agencia Latacunga, con fecha de corte a Diciembre del 2012. El objetivo de nuestro examen de auditoría es emitir un informe sobre el grado de cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas utilizadas por los empleados de la Cooperativa.

Nuestro examen de Auditoría se realizará en concordancia con las NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas). Estas normas exigen que se obtenga una seguridad, sobre si los procedimientos que se desarrollan dentro de la Cooperativa estén libres de error, bien sea causado por error o por fraude. Por tanto, un error material puede permanecer sin detectar. Si, por alguna razón no se

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
8/17**

puede terminar la Auditoría. Puedo rehusarme a expresar una opinión o a emitir un informe como resultado del contrato.

Una Auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente de la organización y del control interno, para planificarla y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría que se llevaran a cabo.

Examen de Auditoría está programado de la siguiente manera para el desempeño y terminación:

Inicio del trabajo: 10 de Julio del 2013

Terminación del trabajo: 15 de enero del 2014

Los honorarios para esta Auditoría estarán basados en el tiempo invertido, más gastos directos. Se notificara inmediatamente las circunstancias que se encuentre, que podría afectar significativamente la estimación inicial de honorarios.

Con el fin de trabajar en la forma más eficiente posible, se entiende que el personal de Cooperativa proporcionará información necesaria del periodo auditado.

Muy sinceramente,

*M&M
Auditores Independientes*

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

APL 10

9/17

15 PROPUESTA DE SERVICIOS

Ing. Hernán Chango

Jefe de Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda., representado por el Ing. Hernán Chango autoriza realizar un Examen de Auditoría de Gestión, en el periodo correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012; a M&M auditores conformado por las señoritas: Álvarez Bonilla Mónica Patricia y Timbila Tuitice Myrian Jovana, con el fin de realizar el trabajo investigativo previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

A continuación ponemos a vuestra consideración la propuesta de trabajo.

Por la favorable atención que se digne a dar a la presente anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos y reiteramos los sentimientos de alta consideración y estima.

Srta. Mónica Álvarez
Auditores Independientes

C.I. 050279466-2

Sra. Myrian Timbila
Auditores Independientes

C.I. 050357843-7

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
10/17**

PROPUESTA TÉCNICA

ANTECEDENTES

Reciba un cordial y atento saludo de quienes suscriben la siguiente propuesta técnica con la finalidad de dar a conocer los antecedentes de M&M Auditores Independientes.

M&M Auditores está conformada por las señoritas: Álvarez Bonilla Mónica Patricia y Timbila Tuitice Myrian Jovana, egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes van a realizar el Examen de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda. de la ciudad de Latacunga, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El objetivo de la labor de Auditoría es efectuar un trabajo eficiente con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios universitarios, para obtener el título profesional y poder ofrecer nuestros servicios profesionales de calidad.

FIRMA M&M Auditores Independientes.

- ✓ Álvarez Bonilla Mónica Patricia Egresada Reg. N° 001
- ✓ Timbila Tuitice Myrian Jovana Egresada Reg. N° 002

SERVICIOS DE AUDITORÍA

Externa, De Estados Financieros, Administrativa, de Gestión, servicios de Contabilidad y actualmente asesoría tributaria.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

APL 10

11/17

NATURALEZA

M&M Auditores realizará un Examen de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda. de acuerdo a los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptados. Para el trabajo de Auditoría incluirá una planeación adecuada, obtención de evidencia objetiva y suficiente para expresar conclusiones y recomendaciones sobre las cuáles sustentar nuestro informe.

ALCANCE

El alcance de la auditoría de gestión es validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

ANÁLISIS

El análisis se lo realizará en base a los datos e información proporcionada por la Cooperativa, así como la base legal en la que se rige y mantiene vigente para los fines consiguientes y las regulaciones establecidas.

OBJETIVOS

- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de la Cooperativa "Ambato" e identificar posibles falencias
- ✓ Evaluar el desempeño de las actividades y el cumplimiento de las políticas, normas y proceso interno de la cooperativa.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
12/17**

CURRICULUM VITAE

AUDITOR JEFE



DATOS PERSONALES

NOMBRES: Mónica Patricia
APELLIDOS: Álvarez Bonilla
CÉDULA DE IDENTIDAD: 050279466-2
FECHA DE NACIMIENTO: 2 de Agosto de 1982.
ESTADO CIVIL: Soltera
DOMICILIO: Sánchez de Orellana y Feliz Valencia
TELÉFONO: 0991223186

FORMACIÓN ACADÉMICA

PRIMARIA: Escuela Fiscal "Luis Felipe Borja"
SECUNDARIA: Instituto Tecnológico "Victoria Vásquez Cuví"
Bachiller en Contabilidad
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi
Egresada de Contabilidad y Auditoría.

CURSOS REALIZADOS

- Actualización Tributaria
- Documentación Mercantil
- Laboratorio de Costos
- Suficiencia en Inglés

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
13/17**

AUDITOR OPERATIVO



DATOS PERSONALES

NOMBRES: Myrian Jovana
APELLIDOS: Timbila Tuitice
CÉDULA DE IDENTIDAD: 050357843-7
FECHA DE NACIMIENTO: 11 de Junio de 1990
ESTADO CIVIL: Casada
DOMICILIO: Avenida Simón Rodríguez San Felipe
TELÉFONO: 0991307484

FORMACIÓN ACADÉMICA

PRIMARIA: Escuela Fiscal "Hermanos Quijanos"
SECUNDARIA: Instituto Tecnológico "Dr. Trajano Naranjo"
Bachiller en Contabilidad
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi
Egresada de Contabilidad y Auditoría.

CURSOS REALIZADOS

- Actualización Tributaria
- Suficiencia en el Idioma Ingles
- Contabilidad de costos
- Laboratorio de Auditoria
- Fénix

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
14/17**

IDENTIFICACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA

Nombre o Razón Social : M&M AUDITORES INDEPENDIENTES

RUC : 0502794662001

Ciudad : Latacunga

Fecha de constitución : 15 de Octubre 2012

Dirección : Calle Sánchez de Orellana y Feliz
Valencia.

Teléfono : 2805-926

Correo Electrónico : m&mauditores@hotmail.com

Representante Legal : Mónica Patricia Álvarez Bonilla

**Mónica Álvarez
Representante Legal
C.I. 0502794662001**

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

APL 10
15/17

← PROPUESTA ECONÓMICA →

Para la realización de la Auditoría los recursos a emplearse son los siguientes:

CANTIDAD	RECURSOS	V. UNITARIO	TOTAL
	MATERIALES		
3	Resmas de papel bon	3,50	10,50
4	Esferográficos	0,30	1,20
4	Lápices	0,25	1,00
5	Resaltadores	1,30	6,50
6	Bicolores	0,30	1,80
1500	Copias	0,01	15,00
6	Anillados	2,00	12,00
	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN		
	Movilización y alimentación	50,00	50,00
	SUBTOTAL		98,00
	Imprevistos 10%	9,80	9,80
	TOTAL GASTOS		107,80

NOTA: Todos los gastos realizados son justificados ya que los mismos se los realiza para la obtención del título profesional.

RECURSOS HUMANOS:

Directora
Auditores

Dra. Mca. Hidalgo Achig Myrian Roció
Álvarez Bonilla Mónica Patricia
Timbila Tuitice Myrian Jovana

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013

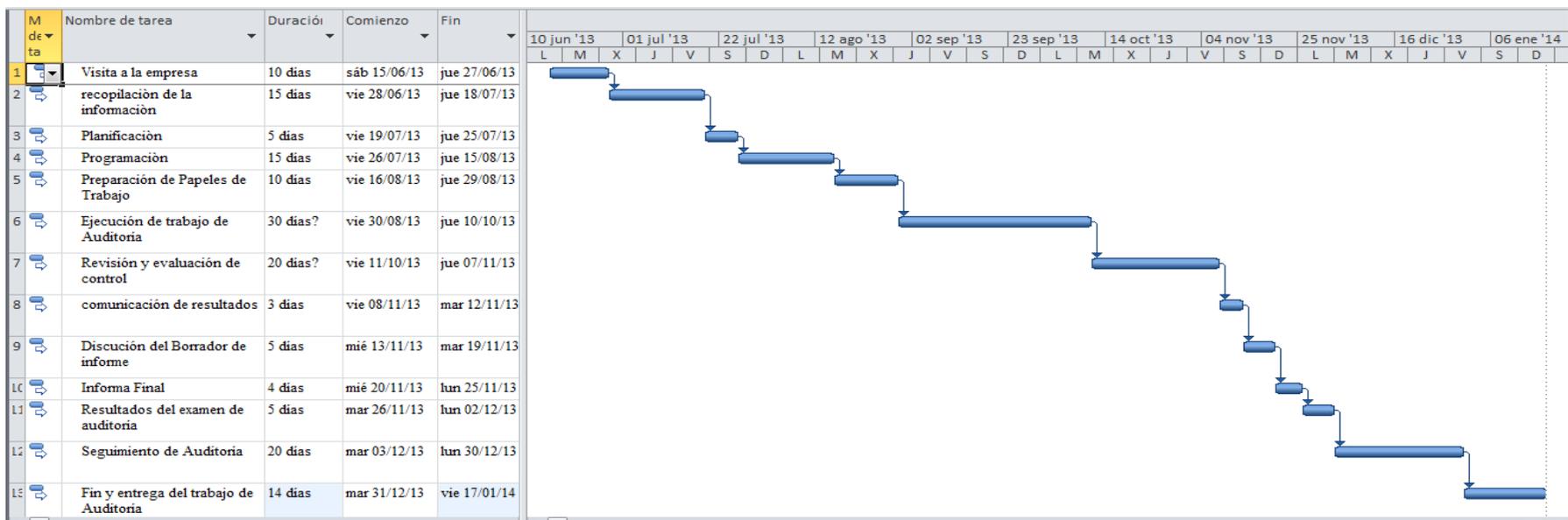


**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 10
16/17**



DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO



Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

APL 10

17/17

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

16. MARCAS DE AUDITORÍA

SÍMBO LO	SIGNIFICADO
↔	Conciliado
✓	Revisado
©	Verificado con documento fuente
®	Comprobación de prueba física
∅	Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos
Σ	Sumatoria
√	Verificado por el auditor
€	Sustentado con evidencia
/	Respuesta afirmativa
£	Analizado
PA	Programa de Auditoria
PCI	Puntos de Control Interno
AP	Archivo Permanente
APL	Archivo de Planificación

17. PERSONAL CON QUIEN COORDINAMOS EL TRABAJO

Área Administrativa	
Nombre	Cargo
Ing. Hernán Chango	Jefe de Agencia
Antonia Quinuto	Contadora
Fredy Almachi	Analista de Crédito
Área de Crédito	
Anselmo Tisalema	Jefe de Crédito
Maricela Masabanda	Inversiones

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

Planificación Estratégica

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 20
1/15

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

21. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MEMO-LAT-0086-30-06-2013

DE : CPA. Ing. Mónica Álvarez
Representante de M&M Auditores Independientes

PARA : Ing. Hernán Chango
Jefe de Agencia Cooperativa "AMBATO" Ltda.

ASUNTO : Planificación Estratégica del trabajo de Auditoría

1. ANTECEDENTES

Hemos visto la necesidad de efectuar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa "AMBATO" Ltda., con el fin de evaluar el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la cooperativa, lo que permitirá emitir el informe respectivo sobre los procedimientos realizados durante el año 2012 y si estos fueron efectuados acorde a las políticas, normas, procedimientos de la Cooperativa, para alcanzar la calidad en desempeño de las funciones.

2. MOTIVO DEL EXAMEN

El motivo por el cual se realizará la aplicación de una de Auditoría de Gestión a la cooperativa "AMBATO" es porque dicha práctica es un requisito para la obtención del título profesional en la carrera de Contabilidad y Auditoría. La Cooperativa "AMBATO" será evaluada y auditada por primera vez en lo que se

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
2/15**

refiere a la Gestión, lo cual servirá de guía para quienes estén al frente de la administración y ejerzan correctivos en el caso de existir novedades que perjudiquen la integridad de la Cooperativa.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de la Cooperativa "Ambato" e identificar posibles falencias
- ✓ Evaluar el desempeño de las actividades y el cumplimiento de las políticas, normas y proceso interno de la cooperativa.
- ✓ Verificar si las actividades se desarrolla de manera eficaz y eficiente.

4. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD SUJETA A ESTUDIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda., es una institución financiera sólida, con identidad en el mercado financiero alternativo que fomenta el desarrollo socio-económico de la población rural y urbana marginal, brindando servicios alternativos con eficiencia, calidad, calidez y solidaridad.

Está ubicada en la ciudad de Latacunga es un ente financiero regulado internamente por la etapa de transacción de Dirección Nacional de Cooperativas y de forma externa por el SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), la Cooperativa "AMBATO" contribuye al desarrollo de la economía de nuestra ciudad, dicha entidad ofrece varios servicios financieros a sus socios como ahorros, transferencias internacionales, y otorgación de diferentes tipos de crédito como comerciales, consumo, vivienda y microcréditos.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
3/15**

5. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

5.1. Instrumento auxiliares para la medición de la eficiencia

- ✓ Recolección de la información de procesos departamentales
- ✓ Estudio de manual de funciones de los departamentos de Atención al Cliente, Créditos, Inversiones

5.2. Evaluación del Sistema de Control Interno

- ✓ Comprobación de la participación del personal de los Áreas de la Cooperativa
- ✓ Estructuración de la matriz de riesgo para identificar las áreas críticas

6. ALCANCE

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda., se realiza con corte al 31 de Diciembre del 2012.

7. RECURSOS

✓ Financieros

Se requiere movilización y viáticos para los auditores.

Se requiere programas de trabajo, formularios y demás papelería de utilización para este tipo de trabajo, lápices, minas, borradores, calculadoras, archivos y demás recursos etc.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
4/15**

✓ **Humanos**

Personal de la empresa que colaborara con el equipo de Auditoría.

Equipo de Auditoría quienes serán los encargados de ejecutar el trabajo de Auditoría.

8. VISITAS

Las visitas se las realizará todos los días de lunes a viernes debido a que se está realizando la práctica pre-profesional en las instalaciones de la entidad auditada.

9. TIEMPO ESTIMADO

Tiempo que durará la realización de la Auditoría es de 6 meses dentro de los días laborables, en la cual se trabajara de lunes a viernes.

10. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Atentamente,

M&M
Auditores Independientes

Timbila Myrian
Jefe de Equipo

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
5/15**

22 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Objetivo

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los socios, en base a los servicios prestados por la institución.

Cooperativa Ambato nace en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, parroquia Juan B. Vela, mediante un proceso organizativo, social, económico y con el objetivo de remediar necesidades familiares. Es así que el 10 de Enero del 2003 mediante acuerdo N° 001-SDRCC el Ministerio de Bienestar Social reconoce como una sociedad con personería jurídica y sin fines de lucros. Luego se apertura la oficina matriz en la ciudad Ambato en el mes de enero del año 2003, a fines del mismo año se abre una agencia en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. En el año 2004 amplían sus servicios al cantón Cevallos, para el año 2005 la cooperativa ya es conocida en zona central del país, en el año 2006 extienden sus servicios con una oficina en el Cantón Pujili y otra en el Cantón Saquisilí en el 2008 adquieren un edificio en la Ciudad de Ambato, para brindar un mejor servicio y una mejor atención a sus socios, en el año 2009 para ampliar la cobertura se apertura dos oficinas más en la ciudad de Guaranda y otra en la Ciudad de Quito, a fines de año 2011 se adquiere un edificio en la Ciudad de Latacunga para dar mayor seguridad a nuestro socios, actualmente en nuestros 10 AÑOS DE SERVICIO Y CONFIANZA disponemos de ocho oficinas operativas, 3 edificios propios, más de 100 colaboradores y 7 cajeros automáticos ubicados estratégicamente para dar un servicio adecuado a nuestros socios

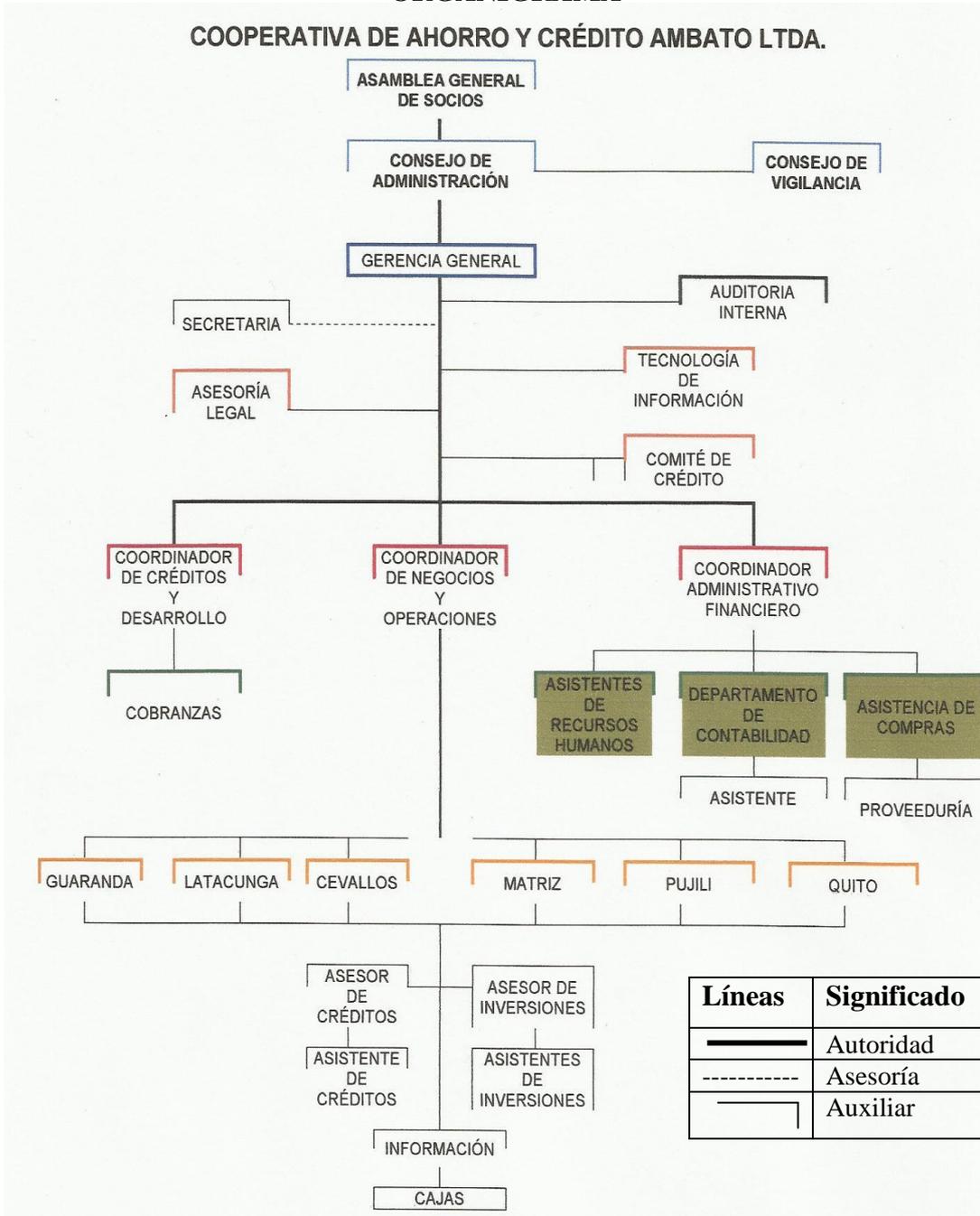
Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 20
6/15

ORGANIGRAMA



Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
7/15**

ESTRUCTURA LEGAL

Actualmente la Cooperativa "AMBATO" se encuentra conformada por la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y por Gerente General

El marco legal que rige las actividades en la empresa está integrado por:

- ✓ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Código Laboral

ORGANIZACIÓN

Como se puede observar su organigrama estructural, la Cooperativa posee los siguientes niveles jerárquicos:

✓ NIVEL DIRECTIVO:

Como máximo organismo de la entidad integrado por como Presidente, Vicepresidente y el Ing. Santos Chango como Gerente General de la Cooperativa elegidos por votación directa y secreta.

✓ NIVEL EJECUTIVO:

Integrado por el Gerente, el cual es el representante legal de la Cooperativa y el Ing. Hernán Chango como Jefe de Agencia de Latacunga.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
8/15**

✓ **NIVEL OPERATIVO:**

Integrado por el área de Inversión, Créditos y Servicio al cliente cuya función es cumplir con los objetivos de la empresa.

CONOCIMIENTO INTERNO

Misión

Somos una Cooperativa que presta servicios de micro finanzas eficientes y oportunas, comprometidos en mejorar la calidad de vida de los asociados, otorgando créditos y captando recursos con atención personalizada, priorizando la consolidación de nuestra imagen de confianza y transparencia para asegurar la rentabilidad y solvencia institucional.

Visión

Seremos una de las 5 mejores Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro del País en entregar servicios de micro finanzas.

Valores y Principios

- ✓ Honestidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Innovación y mejoramiento continuo

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 20
9/15

FACTORES EXTERNOS

Competencia: La principal competencia de la Cooperativa "AMBATO", es la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, SAGRARIO Y OSCUS, las mismas que tienen los porcentajes de interés similares, los requisitos para que el socio pueda acceder a un crédito y se encuentran ubicados en el mismo lugar geográfico; cada uno de estas cooperativas manejan diferentes estrategias para mantener a sus socios.

La principal estrategia de la Cooperativa es dar créditos en menos de 48 horas, y dar un monto fijo de acuerdo a las necesidades del socio.

Aspecto Social: La Cooperativa se mantiene líder en el mercado porque están conformados de personas indígenas, por esa razón la mayoría de los socios son indígenas, el personal que labora en la cooperativa entiende el idioma de sus socios. Lo que resalta a la cooperativa es la responsabilidad social con las comunidades aportando con ideas, capacitaciones y pequeños fondos que han contribuido al mantenimiento de escuelas, además se ha organizado grupos integrados por vecinos del mismo sector con el fin de beneficiarlos con microcréditos.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
10/15**

FACTORES INTERNOS

Contable: El sistema contable que utiliza la Cooperativa es el FITCOOP permite desarrollar aspectos normativos y técnicos que facilita la toma de decisiones dentro de la misma, el aspecto tecnológico constituye la columna vertebral de la cooperativa y una caja fuerte de almacenamientos de datos frutos de las transacciones y operaciones económicas de los socios por ellos trabajan en automatizar los distintos procesos gerenciales, operativos y de apoyo con la que se ha optimizado el tiempo, recursos económicos, materiales y humanos.

Estos recursos son vigilados por los operadores de cada área con el fin de no tener irregularidades y constatar que dichos recursos son utilizados eficientemente.

Administrativo.- Para el buen funcionamiento de la Cooperativa participan todo el personal, el motor principal de la Cooperativa es el Gerente quien toma las decisiones correcta para el bien del mismo, también están adaptándose a los cambios de la nueva Ley, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que les exige, para lo cual vamos a fortalecer la organización administrativa, brindar un mejor servicio y facilitar las transacciones de los socios es la satisfacción del personal administrativo.

El Gerente General y todos los colaboradores de la Cooperativa son los encargados de dar una buena imagen a la empresa y a la vez tomar decisiones correctas con el objetivo de beneficiar a la empresa a sus clientes

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 20
11/15

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10 años sirviendo a la comunidad ✓ Buena aceptación por parte de la comunidad ✓ Atención integral a sus usuarios ✓ Reconocimiento dentro del mercado financiero. ✓ Cuenta con edificio propio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca comunicación entre empleados. ✓ Capacitación mínima al personal. ✓ No cuenta con un adecuado control interno. ✓ Falta de actualización de los manuales de procedimiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de convenios institucionales para implementar más servicios completos. ✓ Adaptabilidad a leyes y reglamentos para ofrecer créditos. ✓ Fácil adquisición de nueva tecnología para el desarrollo de su trabajo y salvaguardar el dinero.. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia en el mercado financiero. ✓ La competencia oferta servicios similares sin solicitar muchas garantías. ✓ Cambios en las tasa de interés a futuro. ✓ Aumento de morosidad. ✓ Cambios en la SEPS

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 20
12/15**

CONCLUSIÓN.-

Luego de haber realizado el análisis FODA en la Cooperativa "AMBATO" Ltda. se deduce que la institución financiera cuenta con fortalezas que hacen que esta sea competitiva dentro del mercado en el que se desarrolla, al igual que las oportunidades detectadas son una gran ventaja ya que permitirán vincular a la comunidad con la Cooperativa; las debilidades que se apreciaron son muy significativas ya que es conveniente una buena comunicación entre los empleados para mantener el ambiente de trabajo adecuado para el personal, así como la actualización de los manuales de procedimientos para que exista un adecuado control y desarrollo de las actividades. Dentro de las amenazas vemos que estas dependen mucho del comportamiento del mercado financiero y de quienes hacen uso de este tipo de instituciones.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



23 DEFINICIÓN DE COMPONENTES

La Cooperativa "AMBATO" Ltda. Cuenta con tres áreas como son: atención al cliente, inversiones y créditos, las mismas que serán auditadas, a continuación una breve descripción.

- 1. ATENCIÓN AL CLIENTE:** Es el departamento que relaciona directamente a la entidad con sus usuarios la función de este departamento es suministrar información a los socios y no socios con el fin de que este acceda al servicio requerido y forme parte de esta institución.
- 2. CRÉDITOS:** El departamento de crédito está encargado de otorgar créditos, garantizar el pago y verificar si el deudor cuenta con las garantías para solventar el préstamo. El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de morosidad alta y mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.
- 3. INVERSIÓN:** La cooperativa está facultada por la Ley de Economía Popular y Solidaria a aceptar depósitos a plazo fijo, exigibles al vencimiento de un período libremente convenido por las partes, mediante pagos de tasa de interés preferenciales, garantizando su depósito con nuestros activos.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 20
14/15

24 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS

COMPONENTE	FACTORES DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORÍA	INSTRUMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
Servicio al Cliente	R. medio	Falta de capacitación al personal	Pruebas de cumplimiento	Observación de actividades que realizan en atención al cliente, de esta manera evitar quejas del socio
Créditos	R. alto R. de Control	No existen manuales de procedimiento	Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Revisión de las actividades que realiza la Cooperativa Aplicar indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación de la cooperativa
Inversión	R. Bajo	Manuales de procedimiento no actualizados	Pruebas sustantivas	Verificación de manuales que maneja, para tener un control adecuado de inversión

Para la evaluación de riesgo del Control Interno se debe considerar el riesgo:

Riesgo de Control: Es la posibilidad que los controles internos incluida la auditoria no eviten errores o irregularidades importantes o no ayuden a corregirlos o detectarlos en forma oportuna

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



25 MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS

Para evaluar el Control Interno se tendrá en cuenta la siguiente matriz:

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVA	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes.	Improbable
Moderada	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

Fuente: Luna Yanel

Elaborado por: Las tesistas

CUANTIFICACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Fuente: Luna Yanel

Elaborado por: Las tesistas

Esta matriz preliminar servirá para determinar el nivel de riesgo y confianza en cada uno de los componentes que van a ser evaluados.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 30
1/8**

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

31 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

CLIENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda.

Naturaleza del Trabajo: Auditoria de Gestión

Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2012

1. ENCABEZADO

ACTIVIDADES DE CONTROL A DESARROLLAR:

Cooperativa: "AMBATO". Ltda.
Localidad: Latacunga
Componentes o Áreas: Créditos
Inversión
Atención al cliente
Trabajo a realizar: Evaluación del grado de cumplimiento
de las actividades de la Cooperativa.
Periodo cubierto: Enero – Diciembre del 2012

2.- REQUERIMIENTOS DE AUDITORIA

Para la Auditoría de Gestión se tomara en cuenta los siguientes componentes Gestión Administrativa (Atención al cliente), Planificación Presupuestaria y Operativa (Presupuestos), Gestión Financiera (Créditos, Inversión), para el periodo Enero- Diciembre del 2012.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 30
2/8**

El trabajo de Auditoría de Gestión se realizará a base de pruebas que respalden el trabajo de auditoría.

Durante el desarrollo de la Auditoría se darán a conocer las principales deficiencias mediante reuniones de trabajo o comunicaciones escritas.

3.- FECHA DE INTERVENCIÓN

- ✓ Visita previa 15/06/2013
- ✓ Inicio del trabajo de campo 01/07/2013
- ✓ Finalización del trabajo de campo 31/11/2013
- ✓ Discusión del borrador de Informe con funcionarios 31/10/2013
- ✓ Emisión del informe final de Auditoría 15/01/2014

4.- PERSONAL ASIGNADO

El personal asignado para el examen de Auditoría es:

- ✓ Supervisor Dra. Hidalgo Achig Myrian del Rocio
- ✓ Auditor Álvarez Bonilla Mónica Patricia
- ✓ Auditor Timbila Tuitice Myrian Jovana

5.- TIEMPO ESTIMADO EN DÍAS Y HORAS

Los días presupuestados para la realización del trabajo de Auditoría es de 60 días laborables.

El trabajo de Auditoría será de lunes a viernes de 8:00 am hasta las 18:00 pm tiempo en el cual los Auditores deberán cumplir con sus respectivas actividades.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 30
3/8**

Cabe recalcar que el trabajo de Auditoría se lo realizará en los días y horas establecidos excepto los días festivos.

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 Objetivo general

Emitir un informe de Auditoría acerca del cumplimiento de los objetivos y planes organizacionales, que incluya conclusiones y recomendaciones de las hallazgos encontradas durante el trabajo de Auditoría para mejorar la imagen institucional, alcanzar la eficiencia y optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.

6.2 Alcance

El presente trabajo de Auditoría corresponde a los siguientes componentes como son los siguientes: Gestión Administrativa, (Atención al cliente), Gestión Financiera (Créditos, Inversión), de la Cooperativa "AMBATO" Ltda. durante el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

La naturaleza, extensión y oportunidad en la que se basa el trabajo de Auditoría incluirá una planeación adecuada, obtención de evidencia objetiva y suficiente para expresar conclusiones y recomendaciones.

6.3 Control Interno

Por medio de la evaluación del control interno se obtendrá información que permita determinar diversas falencias o deficiencias con la finalidad de poder

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 30
4/8**

tomar decisiones empleando medidas correctivas para el buen desempeño de actividades dentro de la institución financiera.

Durante el trabajo de campo se evaluará el Control Interno de acuerdo a los componentes citados anteriormente.

7.- Colaboración de cliente

La participación y colaboración del cliente consistirá en facilitar la información suficiente, necesaria y oportuna para la realización de la Auditoría, para ello intervendrán todo el personal de la Cooperativa "AMBATO" Ltda.

8.- Otros aspectos

La cooperativa facilita toda la documentación e información básica útil para el presente trabajo de Auditoría y para futuros trabajos.

El presente plan de trabajo fue preparado en base a todo lo aprendido durante los años de estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con el fin de tener una visión objetiva del proceso de la Auditoría.

Atentamente,

M&M
Grupo de Investigadores
OPERATIVO

COORDINADOR INVESTIGADOR

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 30
5/8

32 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	POND.	CALIF.
1	¿La Asamblea General en sus deberes y obligaciones prescritas ha adoptado políticas escritas respecto a procedimientos que debe regirse la entidad?	X				10	8
2	¿Se ha implementado y aplicado Manuales de procedimientos?	X			En el área de atención al cliente no se aplica el manual	10	4
3	Cuenta la Cooperativa con: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • ¿Objetivos? 	X X X X				10 10 10 10	6 10 10 6
4	¿Se miden los resultados y se evalúa la gestión de los directivos y empleados en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de Gestión?		X		La entidad no cuenta con parámetros de indicadores de gestión	10	4
5	En la entidad se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X			10	4
6	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	X				10	8
7	Existen procesos administrativos preestablecidos en flujogramas?		X			10	2
8	¿Se ha realizado Auditorias de Gestión?		X			10	2
9	¿Se cuenta con un sistema informático confiable?	X			Sistema FIFCOOP	10	8
10	¿La entidad cuenta con un reglamento interno?	X			Tiene un reglamento interno de trabajo	10	10
11	¿Se cuenta con un manual de funciones y si es así se cumplen?	X			Si cuenta con un manual funciones	10	8
12	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	X			Verbalmente conocen sus responsabilidades	10	6
13	¿Se ha definido políticas para cada área con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal? - Selección y reclutamiento? - Formación y capacitación? - Evaluación de desempeño? - Remuneraciones y otros beneficios? - Asignación de funciones 	X X X X	 X X			10 10 10 10 10	10 10 4 4 10
TOTAL						210	144

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



33 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO

DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

EVALUACIÓN DEL RIESGO:

Para la calificación de riesgos se asigna una ponderación de 2 mínimas a 10 máxima, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la entidad, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN DEL RIESGO:

NC: Nivel de Confianza CT: Calificación Total
 PT: Ponderación Total

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{C.T. * 100}{P.T.}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{144 * 100}{210} = 68,57\%$$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
		√	
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

RESULTADOS DEL NIVEL DE RIESGO:

Confianza: Moderada 68,57%

Riesgo: Moderada 68,57%

Mediante la Matriz de Evaluación al Riesgo Preliminar en la Cooperativa "AMBATO" Ltda., se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo en sus actividades son moderados, es decir la entidad realiza sus labores en forma estable a pesar de que existen ciertas falencias que deben ser tomadas en cuenta para el logro de sus objetivos y un excelente desempeño en la sociedad.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

APL 30
8/8

34 PLAN DE MUESTREO DE AUDITORÍA

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para este trabajo de Auditoría considerando que el universo de estudio con respecto a empleados y administrativos es pequeño, es conveniente aplicar los instrumentos de investigación a todo el personal que integra la Cooperativa "AMBATO" Ltda.

Para iniciar la Auditoría de Gestión, fue necesario aplicar entrevistas al personal administrativo, y encuestas a los empleados, con la finalidad de obtener información básica para determinar la situación actual de la entidad.

A continuación se detalla la población que se utilizara para el estudio del presente trabajo de auditoría:

Cargo	N° de Personas
Gerente	1
Contador	1
Empleados	12
Socios	120*
Total	134

I.G
1/6

*De la totalidad de 10.994 socios de la cooperativa "AMBATO", se aplicó la fórmula muestral y se obtuvo como resultado 120 socios los mismos que serán objeto de estudio.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**APL 30
35**

35 INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Existe presencia de deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la entidad, se ve porque no en todas las áreas existen manuales de procedimientos y funciones para un correcto desarrollo de las actividades, y por ende de control en todas las áreas de la cooperativa.

Los objetivos planteados por los directivos en el año 2012 se cumplieron, lo cual demuestra una correcta planificación; sin embargo la cooperativa debería estar en constante evolución para de esta manera posesionarse en el mercado financiero.

Se determinó también que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo en sus actividades son moderados, es decir la entidad necesita optimizar sus actividades ya que existe la posibilidad de caer en un nivel de confianza bajo, es necesario tomar medidas para llegar a la confianza alta que sería lo ideal para la empresa

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

GUÍA DE ARCHIVO DE PERMANENTE

AP 10 Administración de la Auditoría

- 11 Reseña Histórica.
- 12 Dirección de la Cooperativa
- 13 Horarios de Trabajo
- 14 Extracto de la Escritura de la Constitución

AP 20 Actividades Comerciales

- 21 Servicios que Ofrece

AP 30 Información Contable

- 31 Principales Departamentos.
- 32 Descripción del sistema contable

AP 40 Situación Fiscal

- 41 Impuestos y contribuciones a los que está obligado la compañía

AP 50 Manual de Procedimientos, Flujogramas y Reglamentos

- 51 Organigrama Estructural
- 52 Organigrama Funcional.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE**

AP 10

1/3

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO E INSTITUCIÓN

11. RESEÑA HISTÓRICA

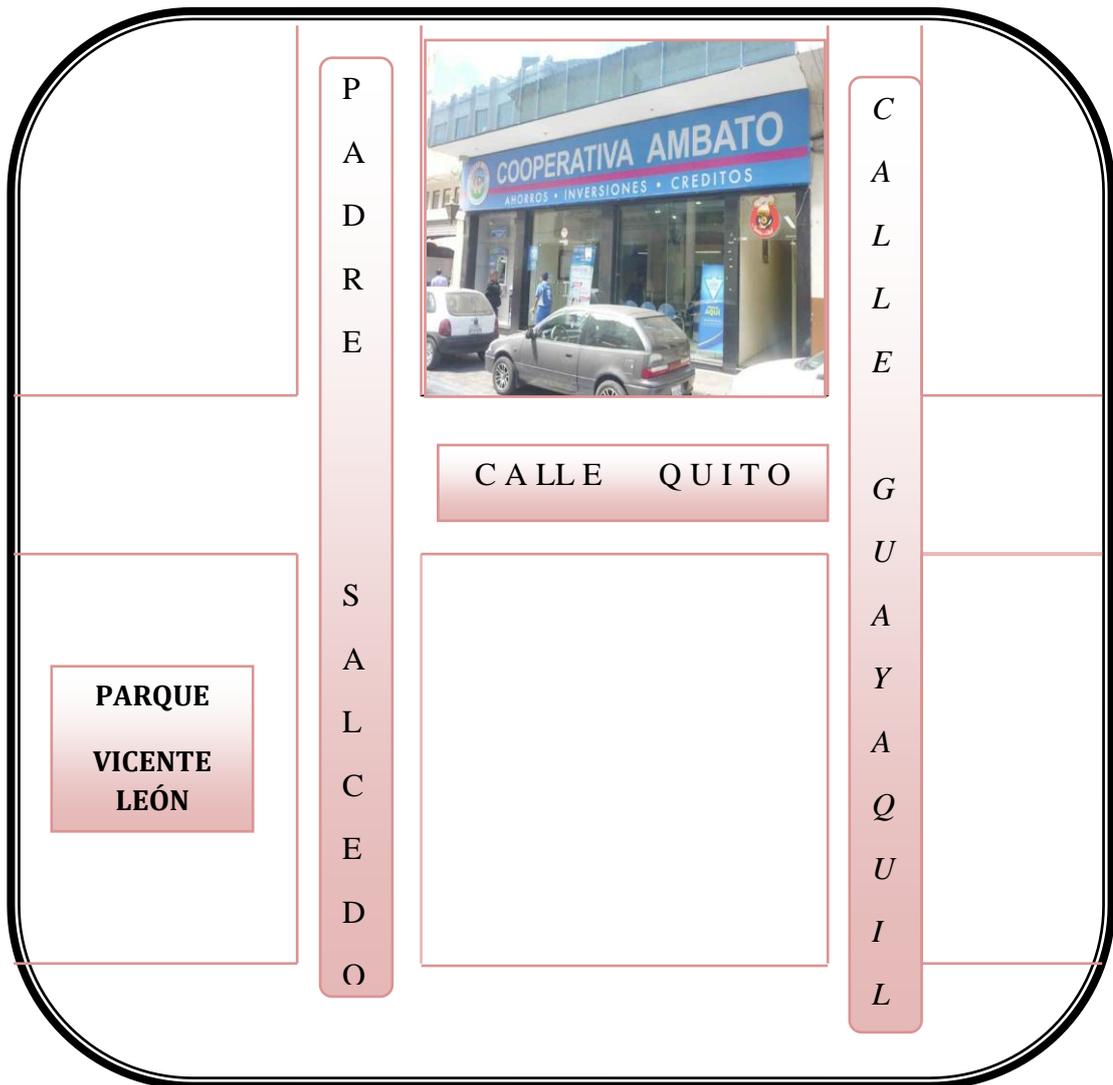
Cooperativa Ambato nace en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, parroquia Juan B. Vela, mediante un proceso organizativo, social, económico y con el objetivo de remediar necesidades familiares. Es así que el 10 de Enero del 2003 mediante Acuerdo N° 001-SDRCC el Ministerio de Bienestar Social reconoce como una sociedad con personería jurídica y sin fines de lucro. Luego se apertura la oficina matriz en la ciudad de Ambato en el mes de enero del año 2003, a fines del mismo año se abre una agencia en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. En el 2004 amplían sus servicios al cantón Cevallos, para el año 2005 la cooperativa ya es conocida a nivel de la zona central del país, en el año 2006 extiende sus servicios con una oficina en el cantón Pujilí y otra en el cantón Saquisilí, en el año 2008 se adquiere un edificio en la Ciudad de Ambato, para brindar un mejor servicio y una mejor atención a sus socios, en el año 2009 para ampliar la cobertura se apertura dos oficinas más uno en la Ciudad de Guaranda y otro en la Ciudad de Quito, a fines del año 2011 se adquiere un edificio en la ciudad de Latacunga para dar mayor seguridad a nuestros asociados, actualmente en nuestros 10 AÑOS DE SERVICIO Y CONFIANZA disponemos de ocho oficinas operativas, 3 edificios propios, más de 100 colaboradores y 7 cajeros automáticos ubicadas estratégicamente para dar un servicio adecuado a nuestros 65,000 socios.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



12. DIRECCIÓN DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa "AMBATO" Ltda. Se encuentra Ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia La Matriz entre las calles Quito, Padre Salcedo y Guayaquil.



Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

AP 10
3/3

13 HORARIOS DE TRABAJO

El personal de la Cooperativa "AMBATO" Ltda. Trabaja en los siguientes horarios:

De lunes a viernes: de 8:00 a 17:00 horas (1 hora para el almuerzo)

Sábados: de 8:00 a 14:00 horas (1 hora para el almuerzo)

14 EXTRACTO DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO". LTDA. se crea un 13 de enero del 2003 en la ciudad de Ambato en las calles Juan Benigno Vela y Lalama, según Acuerdo Ministerial N° 001-SDRCC del Ministerio de Bienestar Social, con 10 socios con un capital de \$50.000,00

21 SERVICIOS QUE OFRECE

La Cooperativa "AMBATO" Ltda. es una Institución Financiera dedicada a brindar servicios financieros, los cuales se detallan a continuación:

Tipos de créditos

- ✓ Microcrédito
- ✓ Consumo
- ✓ Comercial

Servicios Complementarios

- Cobro de Soat
- Pago de Bono de desarrollo Humano
- Remesa
- Tarjeta de débito AMBACASH
- Sistemas de pagos interbancarios

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

AP 30
1/2

31 PRINCIPALES DEPARTAMENTOS

La cooperativa "AMBATO" cuenta con tres áreas departamentos como son: Créditos, Inversiones y Atención al Cliente continuación un breve detalle de las actividades que realizan.

ATENCIÓN AL CLIENTE: Es el departamento que relaciona directamente a la entidad con sus usuarios la función de este departamento es suministrar información a los socios y no socios con el fin de que este acceda al servicio requerido y forme parte de esta institución.

CRÉDITOS: El departamento de crédito está encargado de otorgar créditos, garantizar el pago y verificar si el deudor cuenta con las garantías para solventar el préstamo. El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de morosidad alta y mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

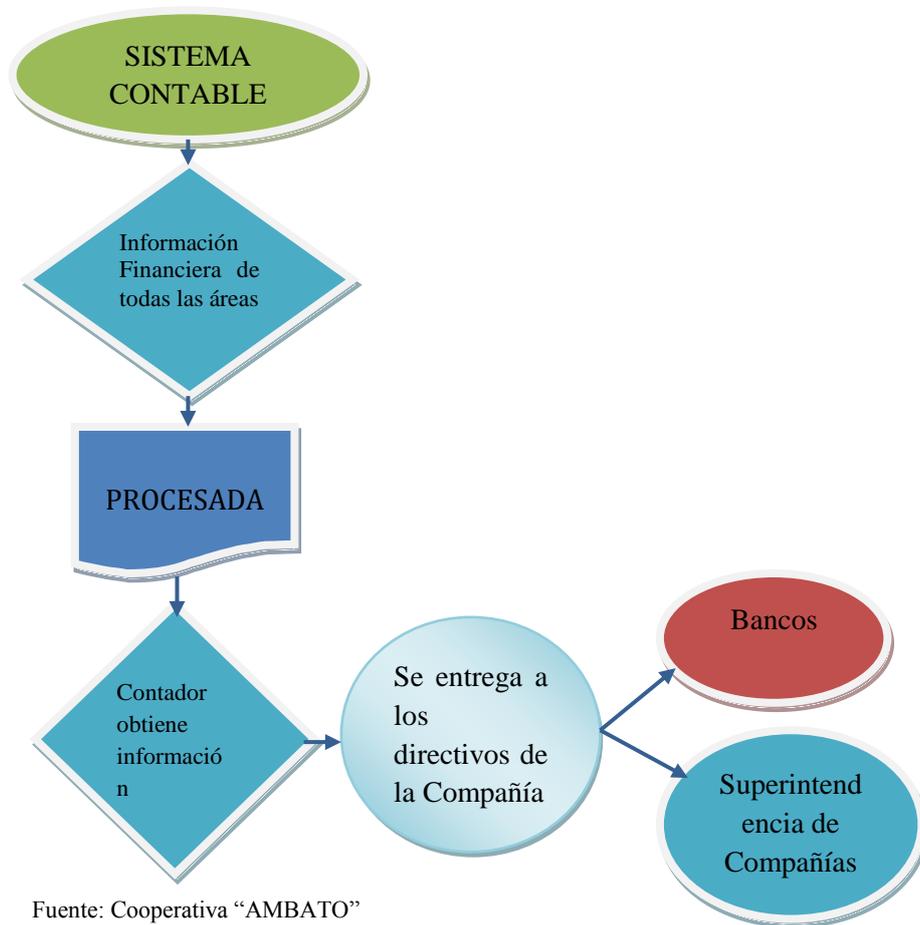
INVERSIÓN: La cooperativa está facultada por la Ley de Economía Popular y Solidaria a aceptar depósitos a plazo fijo, exigibles al vencimiento de un período libremente convenido por las partes, mediante pagos de tasa de interés preferenciales, garantizando su depósito con nuestros activos.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



32 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE

La cooperativa cuenta con un sistema contable adecuado y confiable (FIFCOOP), del cual se obtiene información financiera de los distintos departamentos de manera oportuna. La información es procesada y reflejada en los Estados Financieros, los mismos que son entregados a los Directivos de la Cooperativa y a quienes estén interesados (Banco, Superintendencia de Compañías, etc.)



Fuente: Cooperativa "AMBATO"
Elaborado por: M&M

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013

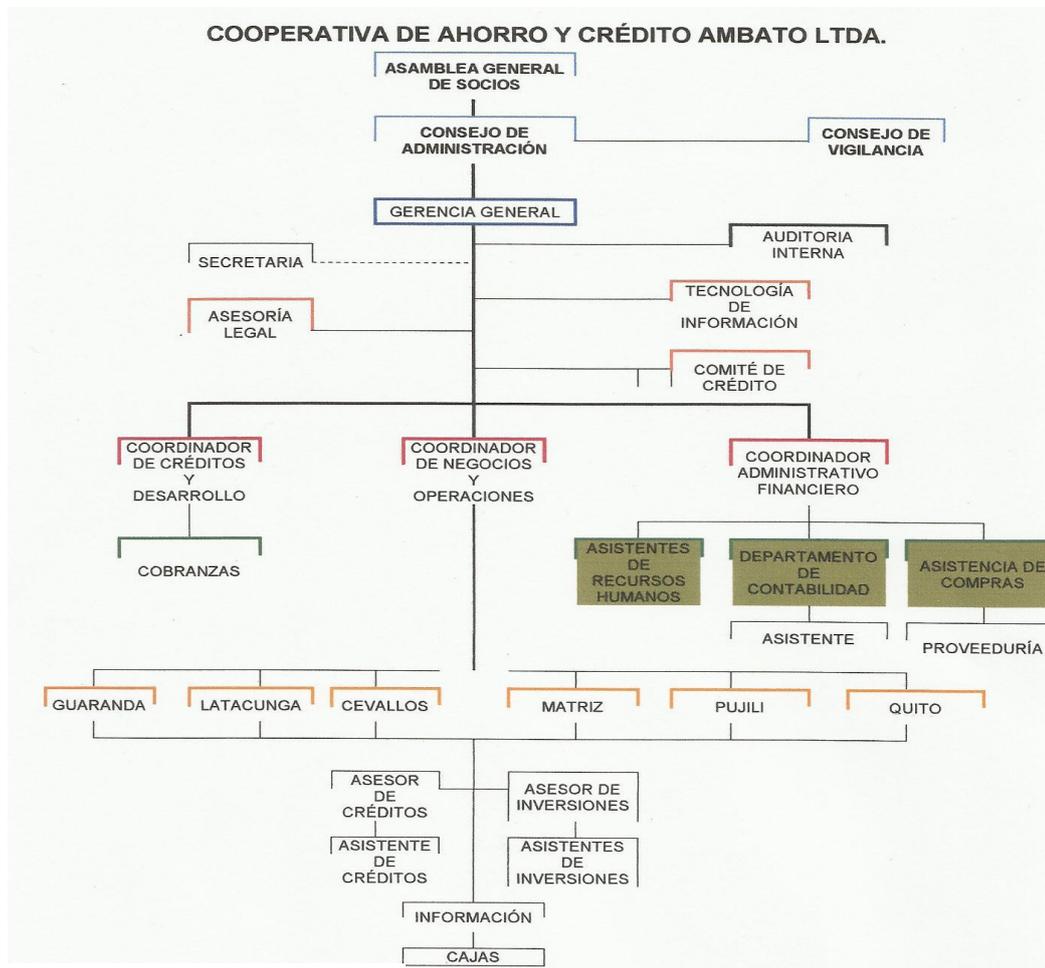


41 IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES A LOS QUE ESTA OBLIGADO LA COMPAÑÍA

El marco legal que rige las actividades en la institución está integrado por:

- ✓ Ley de Régimen Tributario
- Ley de Compañías
- ✓ Código Laboral
- Código de Comercio
- ✓ Ley de Cooperativas

51 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA

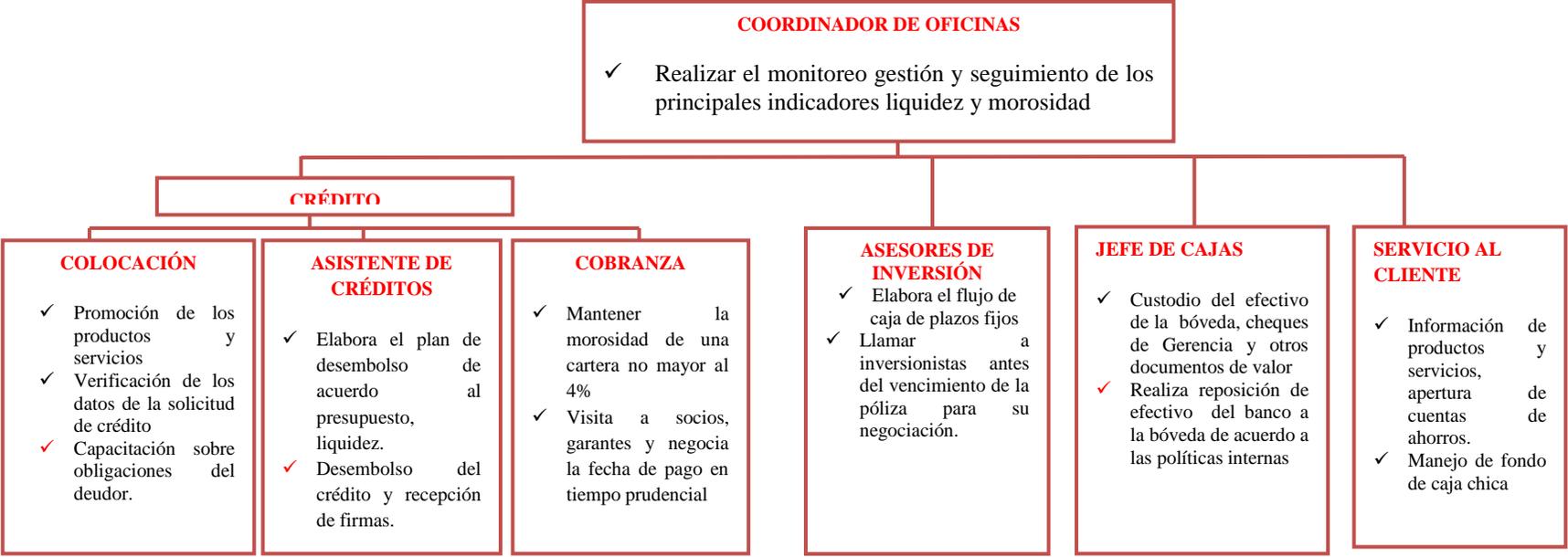


Fuente: Cooperativa "AMBATO"
 Elaborado por: M&M

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



51 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa “AMBATO”
 Elaborado por: M&M

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL LEGAJO DE ANÁLISIS AUDITORÍA DE GESTIÓN

P.A PROGRAMA DE AUDITORÍA

EJECUCIÓN DE TRABAJO DE AUDITORÍA POR COMPONENTE:

A ATENCIÓN AL CLIENTE

B INVERSIONES

C CRÉDITOS

P.C.I. PUNTOS DE CONTROL INTERNO

I.G INDICADORES DE GESTIÓN

I.A INFORME DE AUDITORÍA

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
PROGRAMA DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

P.A 1/1



OBJETIVOS				
<p>A. Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero - Diciembre 2012.</p> <p>B. Determinar áreas críticas</p>				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	HECHO POR	FECHA
1.-	Elaborar el Informe de Auditoría	I.A	M&M	08-11-2013
2.-	Realice la Evaluación de Control Interno Auditoría para cada componente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Inversiones ✓ Créditos 	C.I-A C.I-B C.I-C	M&M M&M M&M	15-08-2013 15-08-2013 25-08-2013
3.-	Realice la evaluación del riesgo para cada componente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Inversiones ✓ Créditos 	E.R-A E.R-B E.R-C	M&M M&M M&M	10-09-2013 10-09-2013 10-09-2013
4.-	Realizar hoja de debilidades de control interno para cada componente. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Inversiones ✓ Créditos 	P.C.I -A P.C.I-B P.C.I-C	M&M M&M M&M	10-10-2013 10-10-2013 10-10-2013
5.-	Aplicar Indicadores de Gestión <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia Efectividad Equidad Indicadores de impacto Entorno Políticas Objetivos 	I.G I.G I.G I.G I.G I.G I.G I.G	M&M M&M M&M M&M M&M M&M M&M M&M	02-11-2013 05-11-2013 06-11-2013 08-11-2013 10-11-2013 14-11-2013 18-11-2013 20-11-2013 22-11-2013

Elaborado por: <b style="color: red;">M&M	Fecha: <b style="color: red;">10/09/2013
Revisado por: <b style="color: red;">H.A.M.R	Fecha: <b style="color: red;">10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

CI-A
1/1

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			EMPLEADOS		PONDERACIÓN	
		SI	NO	N/A	SI	NO	Optima	Obtenida
1	¿Existe manuales de procedimiento para esta área?		X		1	3	10	6
2	¿Se verifica las actividades prestadas por esta área?	X			3	1	10	8
3	¿Ha existido quejas por parte de los socios por haber recibido una mala atención?	X			2	2	10	5
4	¿Existe políticas para el área de atención al cliente de cómo atender a los usuarios de la entidad?	X			3	1	10	8
5	¿La atención al cliente es rápida?	X			3	1	10	8
6	El personal que tiene una relación directa con los clientes son personas que cuentan con conocimientos de atención al cliente	X			3	1	10	8
7	Se ha realizado capacitaciones al personal de esta área con respecto a cómo atender al usuario	X			2	2	10	6
8	Los servicios esta área están acorde a los requerimientos y necesidades de los usuarios.	X			4	0	10	9
9	Considera que el personal de esta área cumple a cabalidad con sus actividades y si estas están dentro de las políticas y normas establecidas por la entidad.	X			3	1	10	8
TOTAL:							90	66

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Σ = Sumatoria X = Aplica

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

ER-A2
1/1



NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total \Rightarrow 66

PT = Ponderación total \Rightarrow 90

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

$$NC = \frac{66 * 100}{90} = 73,33 \%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

Conclusión: El resultado obtenido es de 73,33% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de Atención al cliente es moderado, siendo el nivel de confianza moderado es decir que las actividades en esta área se desempeñan de manera normal pero es necesario implementar controles para mejorar las actividades ya que se debería alcanzar un nivel de confianza alta para de esta manera mejorar la imagen institucional.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
ÁREA: INVERSIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

C.I-B
1/1

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ENCUESTADOS		PONDERACIONES	
		SI	NO	N/A	SI	NO	POND.	CALIF.
1	¿Existe un manual de procedimientos para el área de Inversiones?	X			2	0	10	5
2	¿Existe un manual de políticas de inversión?	X			2	0	10	7
3	Los socios tienen la potestad de escoger el monto de su inversión?	X			2	0	10	9
4	Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa son competitivas.	X			2	0	10	9
5	Los depósitos a plazo fijo son proyectados oportunamente	X			2	0	10	8
6	Se orientan a los socios sobre los beneficios de sus inversiones?	X			2	0	10	9
7	Se autoriza retiros parciales de depósitos a plazo antes del vencimiento?		X		0	2	10	10
8	Cumple el área de Inversiones con las metas propuestas para cada mes.	X			2	0	10	8
9	Existe una persona responsable de autorizar las inversiones?	X			2	0	10	9
TOTAL							90	74

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de **1-2** malo **3-4** regular **5-6** bueno **7-8** muy bueno **9-10** excelente

Σ = Sumatoria **X** = Aplica

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
ÁREA: INVERSIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

ER. B
1/1



NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total \Rightarrow 74

PT = Ponderación total \Rightarrow 90

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

$$NC = \frac{74 * 100}{90} = 82,22\%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 82,22% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de inversiones es bajo, siendo el nivel de confianza alto es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera confiable pero es necesario aplicar actualizar los manuales de procedimientos para mejorar la actividad

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE CRÉDITO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

CI- C
1/1

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			EMPLEADOS		PONDE.	CALIF.
		SI	N O	N/ A	SI	NO		
1	Se ha fijado políticas que normen la concesión de préstamos y que consideren: sujetos de crédito, montos, garantías, destino y plazos, etc.	X			6	0	10	9
2	El Oficial de Crédito verifica el cumplimiento de estas políticas y decisiones legales?	X			5	1	10	8
3	Existe información básica y actualizada como Estados Financieros, certificados, declaraciones patrimoniales que sustenten las decisiones para otorgar un crédito?	X			5	1	10	8
4	Son las solicitudes de crédito analizadas y aprobadas por el personal designado para el efecto?		X		5	1	10	8
5	Existe manual de procedimientos dentro del área de crédito?		X		0	6	10	4
6	Las garantías cubren los acuerdos de pago pactados?	X			5	1	10	8
7	Se realiza un seguimiento para comprobar si el crédito fue destinado a la actividad que consta en la solicitud.	X			4	2	10	7
8	Existen carpetas individuales para cada sujeto de crédito y estas contienen en forma ordenada documentos que permitan efectuar cualquier análisis o investigación.	X			5	1	10	8
9	La documentación es archivada, revisada y aprobada por la área de crédito?	X			5	1	10	8
TOTAL							90	68

Lacalifiacación se dio de acuerdo a las siguientes escalas:de **1-2** malo **3-4** regular **5-6** bueno **7-8** muy bueno **9-10** exelente

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
ÁREA DE CRÉDITO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

ER-C

1/1

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total ⇒ 68

PT = Ponderación total ⇒ 90

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

$$NC = \frac{68 * 100}{90} = 75,55\%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 75,55% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de Créditos es bajo, siendo el nivel de confianza alto es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera razonable pero es necesario aplicar procedimientos por escrito ya que al no contar con un manual para esta área puede recurrir a dar paso a falencias que pueden afectar el nivel de confianza y correr riesgos para ello debemos optimizar y controlarlas con la implementación de un manual de procedimientos.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**I.G
1/7**

INDICADORES DE IMPACTO	RESPUESTA		INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
	SI	NO				
Visión	10	2	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$	$\frac{10 \times 100}{12}$	83. 33	El 83% del personal conoce la visión de la entidad y lo que esta conlleva alcanzarla.
Misión	9	3	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$	$\frac{9 \times 100}{12}$	75	Los empleados tienen conocimiento de la misión de la institución y del propósito de la misma.
División y distribución de funciones			$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$	$\frac{12}{3}$	4	Con este resultado quiere decir que por cada área de la institución existen mínimas cuatro personas quienes están a cargo de estas misiones.
			$\frac{\text{Personal responsable de atención al cliente}}{\text{Total de Personal}}$	$\frac{4 \times 100}{12}$	33. 33	Se identifica que el 33% del personal está a cargo de la atención al cliente lo cual es suficiente para atender los requerimientos de los socios

APL 30
8/8

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**I.G
2/7**

<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>%</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
EFICACIA Eficacia Programática	<u>Metas alcanzadas</u>	<u>4</u>	66.66	La cooperativa en el año 2012 cumplió con la mayoría de metas programadas de manera satisfactoria.
	Metas programadas	6		
Eficacia Presupuestal	<u>Presupuesto Ejercido</u> <u>Presupuesto Asignado</u>	<u>891.816</u> 1'141.565	78,12	La institución cumple con el presupuesto asignado ya que este cubre las necesidades de la agencia Latacunga-centro.
Nuevos Clientes	<u>Socios Nuevos</u> <u>Número Total de Socios</u>	<u>905</u> 10994	8,23	La institución tiene un 8,23% de crecimiento anual quiere decir que tiene un buen nivel de aceptación entre la población.

A-2

✓ = Revisado € = Sustentado con evidencias Σ = cálculos

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

I.G 3/7

<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>%</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
Eficiencia	$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$	$\frac{66.66}{78.12}$	85.33	La institución refleja que realmente está llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos formulados ya que con el porcentaje obtenido demuestra la concentración de los esfuerzos para cada meta alcanzada
Economía	$\frac{\text{Valor total de la nomina}}{\text{Total personal}}$	$\frac{11.631}{12}$	969,25	Quiere decir que la institución cuenta con la capacidad de responder las obligaciones con colaboradores
Entorno	$\frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{9}{12}$	75,00	La institución brinda a sus empleados la información y las facilidades para que estos se desempeñen sus labores obteniendo un entorno agradable para el desempeño.

A-1

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

I.G 4/7

<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>%</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
Políticas	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	$\frac{5}{6}$	83.33	La Cooperativa expresa que lleva a cabo el cumplimiento de las políticas establecidas ya que el resultado demuestra la competitividad y el esfuerzo por cumplir las políticas establecidas.
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{4}{6}$	66.66	La institución se ha planteado objetivos con el propósito de ir mejorando día a día, durante el año 2012 se ha planteado 6 objetivos de los cuales han alcanzado el cumplimiento en un 66.66% siendo esto satisfactorio para la entidad.

✓ = Revisado Σ = cálculos

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

I.G
5/7

<i>INDICADORES DE GESTIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>%</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
Estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total Estrategias}}$	$\frac{4}{6}$	66.66	<p>Dentro de la entidad se han implementado estrategias para el cumplimiento de las metas dichas estrategias han sido un gran apoyo para alcanzar lo planteado. Dentro de las estrategia implementadas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener nuevos segmentos de mercado. ✓ Incrementar el control de gastos de operación. ✓ Fortalecer el liderazgo con ideas innovadoras. ✓ Desarrollar capacitaciones para el mejoramiento funcional e institucional.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÒN
INDICADORES DE GESTIÒN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

I.G
6/7

<i>INDICADORES FINANCIEROS</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>%</i>	<i>INTERPRETACIÓN</i>
Rentabilidad Margen De Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{898.166,00}{39.596.052,00}$	2,27	Este resultado refleja que la institución durante el año 2012 ha obtenido un rendimiento de dos punto veintisiete veces más sobre el capital.
Liquidez Índice de independencia financiera	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{37.915.834,00}{33.536.184,00}$	1,13	La entidad refleja que tiene la capacidad de responder sus compromisos financieros 1,13 veces es decir la empresa cuenta con una solvencia frente a sus deudas.
Capital de Trabajo	Activo Circulante – Pasivo Circulante	$37.915.834,00 - \frac{4937,10}{32.978.640,00}$	94,00	La entidad cuenta con un buen capital de trabajo

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

I.G
7/7

INDICADORES FINANCIEROS	INDICADOR	APLICACIÓN	%	INTERPRETACIÓN
Financiamiento				
Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{33.536.184,00}{39.596.052,00}$	0,85	La cooperativa con este resultado refleja que ha obtenido el 0,85 de incremento de unidades monetarias por cada unidad monetaria del patrimonio.
Fuerza Laboral				
Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días de labores}}$	$\frac{231}{240}$	96.25	El porcentaje obtenido refleja que la asistencia en la cooperativa es eficiente ya que no se observa faltas representativas del personal
Rotación del personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total empleados}}$	$\frac{3}{12}$	25	La rotación del personal es baja ya que estos se mantienen en la institución por años quienes han renunciado se debe por la distancia de su hogar al trabajo.
Nivel de estudios	$\frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total empleados}}$	$\frac{2}{12}$	16	El nivel de estudios dentro de la mayoría del personal de la cooperativa es secundario.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN FORMA GRÁFICA
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**I.G
1/3**

<p align="center">VISIÓN</p> <p align="center">■ si ■ no</p>	<p><i>El 17% de los empleados de la corporación expresan no conocer la visión de la Cooperativa; mientras que el 83% si la conoce.</i></p>	<p align="center">MISIÓN</p> <p align="center">■ SI ■ NO</p>	<p><i>El 25% de los empleados de la corporación expresan no conocer la misión de la Cooperativa; mientras que el 75% si la conoce.</i></p>
<p align="center">DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</p> <p align="center">■ EMPLEADOS ■ AREAS</p>	<p><i>Existen tres áreas dentro de la Cooperativa Ambato</i></p>	<p align="center">ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p align="center">■ ATEN. CLIENT ■ T. PERSONAL</p>	<p><i>El 33% del personal de la cooperativa está a cargo del área de atención al cliente</i></p>

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN FORMA GRÁFICA
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**I.G
2/3**

<p align="center">EFICACIA PROGRAMATICA</p> <p align="center">■ METAS PROG. ■ METAS ALCANZ.</p>	<p><i>Las metas alcanzadas durante el ejercicio 2012 fueron del 66%.</i></p>	<p align="center">EFICACIA PRESUPUESTAL</p> <p align="center">■ PRE. ASIG. ■ PRE. EJER.</p>	<p><i>La entidad cumple con el 78.12% del presupuesto asignado.</i></p>
<p align="center">NUEVOS CLIENTES</p> <p align="center">■ SOCIOS NUEV. ■ TOTAL SOCIOS</p>	<p><i>Ha existido un incremento del 8% de socios</i></p>	<p align="center">EFICACIA</p> <p align="center">■ EFIC. PROG ■ EFIC. PRESP</p>	<p><i>El 85,33% refleja el nivel del cumplimiento en la eficacia.</i></p>

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN FORMA GRÁFICA
DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**I. G
3/3**

<p align="center">ENTORNO</p> <p>■ EMP. SATIS. ■ TOTAL EMP.</p>	<p><i>El 75% representa a los empleados y el 25% a los empleados satisfecho</i></p>	<p align="center">ECONOMÍA</p> <p>■ TOTAL NOMINA ■ TOTAL PERSONAL</p>	<p><i>La entidad cumple al 100% con la nómina de los empleados.</i></p>
<p align="center">POLITICAS</p> <p>■ POLIT. APLIC. ■ POLIT. ESTAB.</p>	<p><i>Se ha cumplido con el 17% de las políticas establecidas.</i></p>	<p align="center">OBJETIVOS</p> <p>■ OBJ. ALCAZ. ■ OBJ. DEFIN.</p>	<p><i>Se alcanzado el 34% de los objetivos establecidos.</i></p>

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO
ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

P.C.I
1/5

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
CI-A 1/1	Falta de Manuales de procedimientos	Quienes están al frente de la Cooperativa no han planteado manuales de procedimiento y control interno para esta área.	No estando definidos los procedimientos dentro de esta área puede dar paso a posibles desatinos dentro de la institución.	Se recomienda crear manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos claros para el personal de esta área.
CI-A 1/1	Quejas por parte de los socios por la atención recibida	Falta de capacitación al personal del área de atención al cliente en lo referente a atención al usuario.	Insatisfacción de los socios con el trato recibido refleja la imagen de la entidad frente a los nuevos posibles socios.	Es recomendable incrementar un sistema de capacitación para el personal del área de atención al cliente el cual conste temas como trato al cliente ya que el usuario es la persona más importante dentro de la entidad.
APL 30 5/8	No ha existido una evaluación de la gestión de quienes conforman el área mediante parámetros e indicadores.	Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación al personal del área	Los empleados no cumplen a cabalidad con sus actividades, la gestión de los directivos y empleados es empírica.	Realizar evaluaciones de personal con un formato que permita evaluar eficiencia, eficacia, comportamiento cuya evaluación debe permitir la acción participativa en donde los empleados puedan dar su punto de vista.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO
ÁREA: INVERSIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**P.C.I
2/5**

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
CI-B 1/1	Manuales de procedimientos no actualizados	Los manuales de procedimiento y control interno para esta área no se han actualizado desde el año 2010.	Al no estar actualizados los procedimientos se puede incurrir en alguna falta dentro del área de inversiones.	Se recomienda actualizar los manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos actualizados y enmarcados a las nuevas disposiciones y leyes establecidas para las inversiones.
APL 30 5/8	No ha existido una evaluación de la gestión de quienes conforman el área mediante parámetros e indicadores.	Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación al personal del área	Los empleados no cumplen a cabalidad con sus actividades, la gestión de los directivos y empleados no es evaluada.	Realizar evaluaciones de personal con un formato que permita evaluar eficiencia, eficacia, comportamiento cuya evaluación debe permitir la acción participativa en donde los empleados puedan dar su punto de vista.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO
ÁREA: INVERSIONES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**P.C.I
3/5**

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
APL 30 5/8	No existe procesos preestablecidos en flujogramas	No se ha establecido por medio de flujogramas los procesos para realizar una inversión.	Falta de conocimiento por parte del personal del proceso para dar paso a una inversión, realiza las actividades de manera preestablecida verbalmente.	Establecer flujogramas para proceder a realizar inversiones.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO
ÁREA: CRÉDITOS**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

**P.C.I
4/5**

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
CI-C 1/1	No existen manuales de procedimientos para esta área.	En esta área se ha venido laborando de manera rutinaria ya que los trabajadores conocen del procedimiento para la otorgación de créditos.	No estando definidos los procedimientos dentro del área puede dar paso posibles falencias en el futuro.	Se recomienda implementar manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos actualizados y enmarcados a leyes establecidas para la otorgación de créditos.
CI-C 1/1	No se realiza un seguimiento para corroborar el destino del crédito otorgado por parte de la cooperativa.	Falta de tiempo por parte del personal del área para comprobar el destino del crédito	El crédito sea destinado a otro tipo de acciones no detalladas en la solicitud de crédito.	Realizar un seguimiento del destino del crédito para que este no vaya a ser utilizados en acciones ilícitas.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO
ÁREA: CRÉDITOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

P.C.I
5/5

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
APL 30 5/8	No ha existido una evaluación de la gestión de quienes conforman el área mediante parámetros e indicadores.	Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación al personal del área	Los empleados no cumplen a cabalidad con sus actividades, la gestión de los directivos y empleados no es evaluada.	Realizar evaluaciones de personal con un formato que permita evaluar eficiencia, eficacia, comportamiento cuya evaluación debe permitir la acción participativa en donde los empleados puedan dar su punto de vista.
APL 30 5/8	No existe procesos preestablecidos en flujogramas	No se ha establecido por medio de flujogramas los procesos para realizar una inversión.	Falta de conocimiento por parte del personal del proceso para dar paso a la aprobación de un crédito, realiza las actividades crediticias de manera.	Establecer Diagramas de flujo para esta área.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA.

**Informe de Auditoría de Gestión para el periodo
comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre
de 2012**

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

I. A

1/4

Capítulo I: ENFOQUE DE AUDITORÍA

1. Motivo de la Auditoría
2. Objetivos
3. Alcance
4. Enfoque
5. Indicadores utilizados

Capítulo II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1. Descripción de la empresa
2. Misión
3. Visión
4. Objetivo
5. Base Legal
6. Funcionarios principales

Capítulo III: Resultados Generales

1. Atención al cliente
2. Inversiones
3. Créditos
4. Opinión del Auditor

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

I.A
2/4

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1. Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa "AMBATO" Ltda. se realizó para medir y analizar los niveles de eficiencia, eficacia y economía que se desarrollan las actividades dentro de los departamentos de Atención al Cliente, Inversión y Créditos.

Entre los motivos de esta Auditoría de Gestión mencionamos los siguientes:

- ✓ Orientar a la organización hacia un adecuado Control Interno.
- ✓ Medir y evaluar el cumplimiento de los procedimientos de las actividades para incrementar el nivel de competitividad de la institución.
- ✓ Interés por los directivos por identificar problemas que puedan disminuir el rendimiento institucional.
- ✓ Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, y asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

Objetivos

Emitir un Informe de Auditoría que incluya conclusiones y recomendaciones sobre el cumplimiento de las metas y objetivos; el nivel de eficiencia, eficacia, economía con que fueron distribuidos los recursos dentro de la cooperativa "AMBATO" de la ciudad de Latacunga.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

**I.A
3/4**

Alcance

La Auditoría de Gestión se dirigió a las áreas de atención al cliente, Inversiones y Créditos de la cooperativa "AMBATO" con el fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la gerencia y la efectividad en el desarrollo del proceso.

De conformidad a las instrucciones impartidas la Auditoría de Gestión emprendió la verificación del cumplimiento del objetivo y políticas implantadas en la Cooperativa "AMBATO" Ltda., período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012

Indicadores Utilizados

La Cooperativa "AMBATO" Ltda., no cuenta con indicadores que evalúe sus operaciones, por lo que el equipo de Auditoría luego del conocimiento preliminar, propone los siguientes indicadores de medición durante la Auditoría.

Indicadores de Gestión.

- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Economía
- ✓ Educación
- ✓ Ética
- ✓ Ecología
- ✓ Equidad

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

**I.A
4/4**

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Misión

Somos una Cooperativa que presta servicios de micro finanzas eficientes y oportunas, comprometidos en mejorar la calidad de vida de los asociados, otorgando créditos y captando recursos con atención personalizada, priorizando la consolidación de nuestra imagen de confianza y transparencia para asegurar la rentabilidad y solvencia institucional.

Visión

Seremos una de las 5 mejores Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro del País en entregar servicios de micro finanzas.

Objetivo

Transcender en la población y convertirse en una institución de servicios financieros de confianza y apoyo para las comunidades, de los sectores urbano marginales y rurales.

Base Legal

- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Compañías
- Código Laboral
- Ley de Cooperativas

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA.

**Resultados de Auditoría de Gestión para el periodo
comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre
de 2012**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

RESULTADOS GENERALES

Se analizaron como componentes las tres Áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO" Ltda. Como son Atención al Cliente, Inversiones y Créditos. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación.

ATENCIÓN AL CLIENTE.

✓ AUSENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Ésta área está integrada por cuatro personas, quienes están a cargo de recibir a los usuarios de la Cooperativa, en esta área no cuentan con un manual de procedimientos que guíe sus actividades y al cual deben sujetarse los colaboradores para el desenvolvimiento adecuado de sus actividades, dentro del periodo evaluado se determinó que las acciones de los empleados se basan en hábitos de costumbre.

CONCLUSIÓN

La falta de manuales de procedimientos ocasiona que las actividades se vean afectadas en términos de eficiencia y eficacia, ya que provoca lentitud y desconocimiento de las mismas.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

RECOMENDACIÓN

Auditoria recomienda que quienes están al frente de la institución debieran crear de manera rápida un manual de procedimientos donde se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos claros para el personal de esta área y darlo a conocer por escrito a los encargados para corregir errores y mejorar la eficiencia, eficacia, economía en los recursos disponibles.

✓ QUEJAS POR PARTE DE LOS SOCIOS POR LA ATENCIÓN RECIBIDAS

En atención al cliente se ha recibido quejas por parte de los socios por la insatisfacción del trato recibido ya que no fueron atendidos a la brevedad posible o a su vez no les brindaron la información necesaria esto refleja una mala imagen la entidad.

CONCLUSIÓN

La falta de capacitación y conocimiento por parte de quienes pertenecen a esta área provoca molestia en los usuarios; quienes esperan ser atendidos de la mejor manera y recibir la información necesaria y de esta manera satisfacer la necesidad de un servicio requerido.

RECOMENDACIÓN

Es recomendable incrementar un sistema de capacitaciones para el personal de esta área con el fin de alcanzar la excelencia en la atención al cliente. La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, e incentivar hábitos positivos en el desarrollo de las actividades de cada colaborador.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

- ✓ ***NO EXISTE UNA EVALUACIÓN DEL LA GESTIÓN DE QUIENES CONFORMAN EL ÁREA MEDIANTE PARÁMETROS E INDICADORES.***

Dentro de este área no se ha realizado una evaluación del comportamiento y desempeño del personal, la evaluación es un instrumento para mejorar los recursos humanos pues mediante esta sistema se pues detectar problemas de supervisión y de integración.

CONCLUSIÓN

Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación personal a cada empleado la cual debería implementarse ya que esta es una manera de detectar posibles falencias de esta manera también se da a conocer la opinión del empleado.

RECOMENDACIÓN

Auditoría recomienda realizar evaluaciones de personal con un formato que permita evaluar aspectos laborales, generales y de comportamiento dicha evaluación debe permitir también la acción participativa en donde los empleados puedan dar su punto de vista y así de esta manera los directivos utilicen los resultados de las misma y tomar decisiones correctas como asignación de incentivos o motivaciones. Los empleados también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas. Auditoria propone un esquema para la evaluación de comportamiento. (Anexo 7)

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

INVERSIONES

✓ MANUALES DE PROCEDIMIENTOS NO ACTUALIZADOS

Inversiones esta área está integrada por dos personas quienes son los responsables de captar inversionistas dentro de inversiones existen Manuales de procedimiento para el desarrollo de las actividades pero estos no se encuentran actualizados desde el año 2010.

CONCLUSIÓN

Quienes están al frente de la administración de la entidad no han gestionado la actualización de los manuales de procedimiento para esta área, el no tener actualizados los manuales de procedimientos se puede incurrir en alguna falta o dar paso a posibles falencias dentro del área de inversiones.

RECOMENDACIÓN

Auditoría recomienda actualizar los manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos actualizados y enmarcados a las nuevas disposiciones y leyes establecidas para el área de inversiones.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

- ✓ **NO SE HA REALIZADO UNA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE QUIENES CONFORMAN EL ÁREA MEDIANTE PARÁMETROS E INDICADORES.**

Dentro del área de inversiones no se ha dado una evaluación por parte de los jefes inmediatos a sus colaboradores, ya que sus empleados realizan sus actividades de forma rutinaria.

CONCLUSIÓN

Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación al personal del área en vista que la evaluación del personal es muy importante ya q permitirá detectar posibles incertidumbres con respecto al personal, los colaboradores deben ser evaluados constantemente para que den a conocer sus opiniones y necesidades.

RECOMENDACIÓN

Realizar evaluaciones de personal con un formato que permita evaluar eficiencia, eficacia, y el comportamiento cuya evaluación debe permitir la acción participativa en donde los empleados puedan dar su punto de vista, lo cual la alta gerencia debe tomar en cuenta las opiniones de sus empleados, para mejorar los servicios a sus socios.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

✓ **NO EXISTE PROCESOS PREESTABLECIDOS EN FLUJOGRAMAS**

Dentro de inversiones no existen diagramas de flujo para la canalización de las inversiones, un diagrama de flujo indica los pasos a seguir para realizar una inversión, esto también lo realizan empíricamente.

CONCLUSIÓN

Los directivos no han establecido por medio de flujogramas los procesos para realizar una inversión. Las actividades están dadas de manera preestablecida verbalmente, por eso es necesario que actualicen sus manuales y procedimientos para que las órdenes lo den por escrito a sus colaboradores.

RECOMENDACIÓN

Establecer diagramas de flujo para proceder a realizar inversiones, estos flujos deben ser realizados de acuerdo a las necesidades de los socios y en el bienestar de la cooperativa. Auditoria propone el siguiente diagrama de flujo para el área de inversiones. (Anexo 8)

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

CRÉDITOS

✓ **NO EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA ESTA ÁREA**

En esta área laboran seis personas entre analistas y recibidores-pagadores, en el área de créditos se ha venido laborando de manera rutinaria ya que los trabajadores conocen del procedimiento para la otorgación de créditos pero mas no existe un manual para el área.

CONCLUSIÓN

No se ha gestionado la creación de un manual de procedimientos para el área de créditos, al no estar definidos los procedimientos dentro del área puede dar paso posibles falencias en el futuro.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda implementar manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos actualizados y enmarcados a leyes establecidas para la otorgación de créditos. (Anexo 9)

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

- ✓ **SE REALIZA UN SEGUIMIENTO PARA CORROBORAR EL DESTINO DEL CRÉDITO OTORGADO POR PARTE DE LA COOPERATIVA.**

El personal de área de crédito por falta de tiempo no dan seguimiento al crédito otorgado para comprobar el destino fue el mismo del que lo solicitaron.

CONCLUSIÓN

En la solicitud de crédito que llena el socio se especifica el uso que le va a dar al mismo, debería corroborarse por parte de la cooperativa que El crédito sea destinado a las acciones detalladas en la solicitud de crédito.

RECOMENDACIÓN

Realizar un seguimiento del destino del crédito para que este no vaya a ser utilizados en acciones ilícitas, si da un seguimiento la cooperativa al crédito entregado se sabrá con exactitud en que lo invirtieron los socios, y de esta manera la cooperativa no tendrá morosidad.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

- ✓ **NO HA EXISTIDO UNA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE QUIENES CONFORMAN EL ÁREA MEDIANTE PARÁMETROS E INDICADORES.**

Los directivos no han aplicado parámetros para realizar una evaluación al personal del área

CONCLUSIÓN

Se debe definir una evaluación del personal para identificar si los empleados cumplen a cabalidad con sus actividades, y si la gestión de los directivos va mejorando el entorno en el que se desarrolla el colaborador.

RECOMENDACIÓN

Realizar evaluaciones de personal con un formato que permita identificar aspectos generales y de conocimiento, cuyos resultados de la evaluación permita la acción participativa de los empleados en mejoramiento del entorno de trabajo.

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

✓ **NO EXISTE PROCESOS PREESTABLECIDOS EN FLUJOGRAMAS**

Dentro del área créditos no existen diagramas de flujo para el otorgamiento y la aprobación de los créditos, un diagrama de flujo indica los pasos a seguir para la obtención del crédito.

CONCLUSIÓN

Los directivos no han establecido por medio de diagramas de flujos los procesos para la obtención de un crédito, hasta hoy se han establecido de manera preestablecida.

RECOMENDACIÓN

Establecer diagramas de flujo para la obtención y la aprobación de un crédito, es necesario la creación de un flujograma para que no existan errores al momento de dar créditos y así no tener pérdidas de recursos a futuro. Auditoria propone el siguiente diagrama de flujo para esta área. (Anexo 9)

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

Latacunga, 25 de Noviembre del 2013

Ing. Hernán Chango
Jefe de Agencia Latacunga de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "AMBATO"
Ltda.

Presente.-

Se ha realizado una Auditoria de Gestión a la Cooperativa, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y la economía con que se manejan las actividades, el cumplimiento de las normas y obligaciones del personal.

El examen se realizó para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos trazados, así como el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros en cada uno de los componentes.

Debido a la naturaleza de nuestro examen los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicadas en el tiempo que estime conveniente el jefe de agencia de la Cooperativa "AMBATO".

Atentamente,

M&M AUDITORES

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

CLIENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito
"AMBATO" Ltda.

DIRECCIÓN: Calle Quito y Guayaquil.

**NATURALEZA
DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012

Ing. Hernán Chango
Jefe de Agencia Cooperativa "AMBATO"
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo y deseándole éxitos e sus labores que usted acertadamente lo realiza. Por medio del presente quiero hacerle llegar un agradecimiento por la colaboración para realizar este trabajo por la información que sirvió para que esta Auditoria se realice con éxito.

A continuación paso a darle a conocer los lineamientos generales para la verificación del cumplimiento de las recomendaciones realizadas por auditoría:

- ✓ El jefe de Agencia deberá realizar una reunión con todos la empleados para darles a conocer las recomendaciones emitidas en el informe y él será encargado de verificar su cumplimiento.

Los programas que pueden servir para mejorar cada una de las actividades son las siguientes:

- ✓ Elaborar un plan de evaluación mensual al personal para verificar el cumplimiento de los procedimientos; este debe hacerlo en forma conjunta

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013



**COOPERATIVA "AMBATO" LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2012**

para de esta forma lograr la participación de todos los empleados y estos tengan pleno conocimiento y colaboren para que el mismo tenga éxito.

- ✓ Realizar un cronograma de capacitación para el personal para que ellos se sientan motivados así realicen sus actividades con eficiencia.
- ✓ Para que la firma de Auditoría tenga conocimiento de la aplicación de estos lineamientos solicito de la manera especial al jefe de agencia emitir un informe el mismo que debe contener las actividades realizadas.

Por la atención que se digne dar a lo solicitado le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Mónica Álvarez
Representante Legal

Elaborado por: M&M	Fecha: 10/09/2013
Revisado por: H.A.M.R	Fecha: 10/09/2013

CONCLUSIONES

En base a la investigación que se llevó a cabo se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Una vez realizada la Auditoría de Gestión se pudo determinar que no cuenta con un manual de procedimientos dentro de la área de atención al cliente que ayude al desenvolvimiento eficiente de las actividades, y al cumplimiento de las expectativas para las cuales fue creada, además el personal que labora en cada una de las áreas de la cooperativa no está capacitado constantemente, dificultando el direccionamiento de las actividades encomendadas.
- ✓ Las empresas sea cual fuera su campo de acción, deben considerar la importancia de cumplir con las metas y objetivos trazados esto puede ser a corto, mediano y largo plazo, también deben actualizar cada año su manual de políticas y procedimientos, de esta manera tener una idea clara de los resultados alcanzados y compararlos con los establecidos.
- ✓ El proceso de Gestión permite evaluar las actividades que se ejecutan dentro de una organización, por lo que un adecuado proceso facilita el desarrollo de actividades en cada una de las fases como son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, considerando además que cada empleado forma parte indispensable en el cumplimiento de las mismas en base a las funciones que desempeñan.
- ✓ La aplicación de una Auditoría de Gestión permitió que se detecten aspectos importantes relacionados con el cumplimiento de las actividades y en base a esta auditoría se pudo evaluar todo lo concerniente al proceso de gestión y a su vez tomar decisiones en base a los factores que requieren mayor atención y así brindar los correctivos del caso

RECOMENDACIONES

- ✓ La Máxima Autoridad debe elaborar un manual de procedimiento en donde se detalle las funciones que le corresponde a cada empleado a fin de que puedan desenvolverse eficientemente en sus actividades, además incentivar al personal mediante capacitaciones constantes y de tal forma el personal pueda rendir al 100% en cada área de la entidad.
- ✓ Se deben realizar un análisis minucioso de los resultados alcanzados por cada área real con la que cuenta la Cooperativa para determinar si los procedimientos que se ha establecido están siendo cumplidos o no en base a esto delimitar el impacto que están teniendo estos en el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ Evaluar el nivel de cumplimiento que se da a todos los elementos que forman parte del proceso de gestión, su incidencia y aplicación en las actividades que tiene que cumplir la empresa, en base a la utilización de los indicadores de gestión utilizados en la aplicación de la Auditoría.
- ✓ Se debe realizar auditorías de Gestión anualmente no solo como medio para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos sino también como una auditoría con un enfoque de carácter preventivo que posibilite la prevención y detección de posibles errores. A la vez que se debe dar seguimiento a todas y cada una de las recomendaciones emitidas en el informe de Auditoría para obtener mejoras en lo posterior.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Citada

- ✓ ARENS, Alvin A., Auditoría un Enfoque Integral; Décimo Primera Edición; México; Pearson educación, 2007. Pág. 11
- ✓ CARDOZO, Hernán, Gestión Empresarial del Sector Solidario, Primera Edición, México, 2007. Pág. 73,
- ✓ CÁRDENAS, Andrés.; Gestión Administrativa y Financiera; Sexta Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; 2008. Pág. 22
- ✓ GUZMÁN CEPEDA, Alonso.; Auditoría y Control Interno, última edición, Bogotá Colombia, 2005, D´vinni editorial Ltda. Pág. 9
- ✓ ESPEJO JARAMILLO, Lupe Beatriz; Manual de Auditoría, edición original, España, editorial Centrum, 2010, Pág.
- ✓ MÉNDEZ, José Silvestre; Manuales de Procedimientos y su Aplicación en el Control Interno, Cuarta Edición, Bogotá, 2007, Pág. 18
- ✓ MANTILLA, Samuel, “Control Interno Informe Coso”, última edición, Bogotá D.C. Editorial Kim pres Ltda. 2008, Pág. 7,
- ✓ ESTUDIAN GAITÁN, Rodrigo.; “Control Interno y Fraudes”, segunda edición, Bogotá - Colombia D.C., Digiprint Editores, enero 2006 Pág. 19
- ✓ CASTRO GÓMEZ, Miguel; Auditoria Administrativa, primera edición, México D.F, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S. A, 2008, pág. 4

- ✓ BENJAMÍN, Franklin; Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, México, Editorial Mexicana, 2008, pág. 7
- ✓ BLANCO LUNA, Yanel; Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, última edición, Colombia-Bogotá D.C., Editorial Krimpes Ltda. agosto 2009, pág. 233
- ✓ MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, tercera edición, Quito-Ecuador , Ecuador, 2011, pág. 18
- ✓ SOTOMAYOR, Alfonso; Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación, primera edición, México, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S. A, 2008, pág. 156

Bibliografía Consultada

- ✓ ARANGO MEDINA, Gladys. Auditoria un Enfoque Integral, 12ª. Edición, Santa Fe de Bogotá, 2005,
- ✓ Colombia, ARENS, Alvin A., Auditoría un Enfoque Integral; Decimo Primera Edición; México; Pearson educación, 2007
- ✓ BENJAMÍN, Franklin; Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, México, Editorial Mexicana, 2008,
- ✓ BLANCO LUNA, Yanel; Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, última edición, Colombia-Bogotá D.C., Editorial Krimpes Ltda. agosto 2009
- ✓ CÁRDENAS, Andrés.; Gestión Administrativa y Financiera; Sexta Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; 2008
- ✓ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo.; “Control Interno y Fraudes”, segunda edición, Bogotá - Colombia D.C., Digiprint Editores, enero 2006
- ✓ MANTILLA, Samuel.; “Control Interno Informe Coso”, última edición, Bogotá D.C. Editorial Kimpres Ltda. 2008

Virtual:

- ✓ Anónimo Auditoria de Gestión:
http://books.google.com.ec/books?id=gdGs17C2KeoC&dq=concepto+de+auditoria+de+calidad&hl=es&source=gbs_navlinks_s(consulta 27-06-2013 hora 12:30 a.m.)

- ✓ Anónimo “Metodología de la Auditoría de Gestión”
http://books.google.com.ec/books?id=9pLVuZBasC0C&pg=PA7&dq=metodologia+de+la+ejecucion+de+auditoria+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=h_BxUfXILYbm9ASo4YDgCQ&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20ejecucion%20de%20auditoria%20de%20gestion&f=false(consulta 12-07-2013 hora 13:30 p.m.)

- ✓ RODRÍGUEZ, Romelia disponible en la web:
<http://books.google.com.ec/books?id=lrMCVNsVX70C&pg=PA351&lpg=PA351&dq=gestion+administrativa+y+financiera&hl=es>(consulta 27-07-2013 hora 14:00 p.m.)...

- ✓ Zapata, Pedro, Contabilidad General disponible en la web:
<http://books.google.com.ec/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA376&dq=evolucion+del+control+interno&hl=es&sa=X&ei=MYx9Uem1AYHU9QTwkYCwBg&ved=0CFoQ6AEwCQ#v=onepage&q=evolucion%20del%20control%20interno&f=false>(consultado 01-08-2013 hora 15:00 p.m.).

ANEXOS

TRABAJO DE AUDITORIA

SOCIOS COOPERATIVA AMBATO LTDA.

I.G
2/7

COOP AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA	
REPORTE DE SOCIOS	
5 SUCURSAL LATACUNGA CENTRO	
Total Número de Socios:	10994
Total Número de Socios Juridicos:	40
Total Número de Socios Mujeres:	3905
Total Número de Socios Hombres:	5682
Total Número de Socios alcancia:	1367
Total Socios sector rural:	794
Total Socios sector rural alcancia:	199
Total Socios sector urbano vista:	8721
Total Socios sector urbano	1132
Total Socios migrantes vista:	17
Total Socios migrantes alcancia:	4
Total Hombres sector urbano:	5108
Total mujeres sector urbano:	3579
Total Hombres sector rural:	501
Total Mujeres sector rural:	288
Total Hombres migrantes:	11
Total Mujeres migrantes:	6
Total Número de Socios retirados:	159

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN	FORMULAS	INTERPRETACIÓN
<p>EFICACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficacia Programática ✓ Eficacia Presupuestal ✓ Personal Capacitado ✓ Nuevos clientes 	$= \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ $= \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$ $= \frac{\text{\# total del personal capacitado}}{\text{Numero total del personal de la empresa}}$ $= \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Numero total de cliente}}$	<p>La eficacia representa la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles</p>
<p>EFICIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia ✓ Costo de Venta ✓ Gastos de Publicidad 	$= \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$ $= \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{\text{Gastos de publicidad y propaganda}}{\text{Gastos de Ventas}}$	<p>Son indicadores de rendimiento, se refieren a las oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo posible</p>
<p>ECONOMÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de venta ✓ Gastos Administrativos ✓ Gastos Financieros ✓ Costo del Personal 	$= \frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Gastos Totales}}$ $= \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos Totales}}$ $= \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos Totales}}$ $= \frac{\text{Valor total de nomina}}{\text{Total personal}}$	

ANEXO-4
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

A-4

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	FORMULAS	INTERPRETACIÓN
<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>✓ Productividad</p>	$= \frac{\text{Unid.obtenidos como prodcuto final}}{\text{Trabajadores que intervinieron}}$	<p>Indican si la empresa es productiva, es decir, administra mejor sus recursos para producir más con la misma cantidad de recursos.</p>

ANEXO-5
INDICADOR DE IMPACTO

A-5

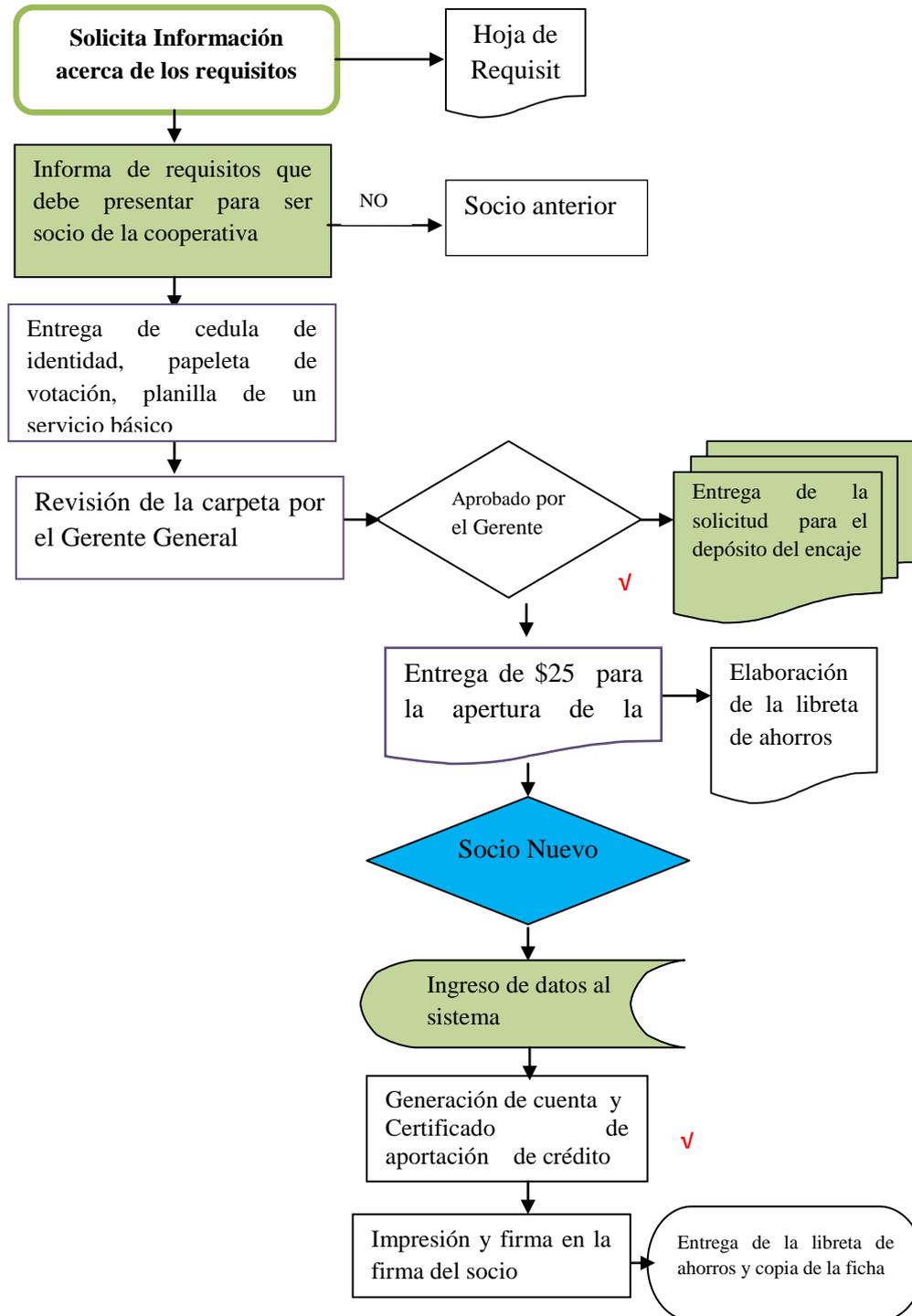
INDICADOR DE IMPACTO	FORMULA	INTERPRETACIÓN
<p>✓ Visión</p> <p>✓ Misión</p> <p>✓ División y distribución de funciones</p> <p>✓ Servicio al cliente</p>	$= \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$ $= \frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Empleados}}$ $= \frac{\text{Servicio al cliente}}{\text{Total de servicios}}$ $= \frac{\text{Personal responsable de atencion del cliente}}{\text{Total de personal}}$	<p>Estos indicadores permiten medir el porcentaje del personal que se encuentra inmerso en relación a los objetivos de la empresa.</p>

Indicadores Financieros.	Formulas	Interpretación
<p>Rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento del Capital Contable ✓ Rendimiento del Capital Social ✓ Margen de utilidad ✓ Eficiencia de Operación 	$= \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital Contable}}$ $= \frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital social}}$ $= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$	<p>Estos indicadores muestran de manera más ácida el rendimiento del capital de la empresa para generar resultados a través de las utilidades obtenidas.</p>
<p>Liquidez</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Razón del Circulante ✓ Capital de Trabajo ✓ Índice de solvencia ✓ Índice de independencia financiera ✓ Liquidez de activo corriente ✓ Rotación de Cuentas x Cobrar 	$= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ $= \text{Activo Circulante} - \text{P. circulante}$ $= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$ $= \frac{\text{Inventario}}{\text{Activo Corriente}}$ $= \frac{\text{Ventas a creditos}}{\text{Promedios de Cx C}}$	<p>Estos indicadores miden la capacidad que tiene la empresa para saldar sus compromisos financieros (deudas) en el corto plazo.</p> <p>Estos indicadores permiten explicar situaciones de iliquidez y de</p>

<p>Financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de obligación ✓ Grado de autofinanciamiento ✓ Apalancamiento 	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $= \frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital Social}}$ $= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	<p>insolvencia de las empresas. Desde el punto de vista del acreedor mientras más alto es el indicador mejor es.</p>
<p>Fuerza Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotación del personal ✓ Nivel de capacitación ✓ Nivel de capacitación por área ✓ Nivel académico de los trabajadores ✓ Asistencia al trabajo 	$= \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Número de empleados por área}}$ $= \frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total empleados}}$ $= \frac{\text{Asistencias}}{\text{Días de Labores}}$	

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULAS	INTERPRETACIÓN
<p>Razones de Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veces rotación de la cartera ✓ Período de Recaudo deudores Clientes ✓ Período de recuperación de deudas clientes ✓ Período de Rotación Activos Fijos 	$= \frac{\text{Ventas a Credito}}{\text{C x C promedio}}$ $= \frac{\text{Deudores Clientes promedio x 360}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{306 \text{ días}}{\text{Rotacion de deudores}}$ $= \frac{306 \text{ días}}{\text{Rotacion de Activos fijos}}$	<p>Muestra las veces que rota la cartera en el año.</p>
<p>Razones de Rendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Margen bruto de utilidad ✓ Margen Operacional ✓ Margen Neto 	$= \frac{\text{Utilidad Bruta Ingresos}}{\text{Operaciones x 100}}$ $= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Operacionales x 100}}$ $= \frac{\text{Ganancias y Perdidas}}{\text{Ingresos Operacionales x 100}}$	<p>Mide el rendimiento de los fondos invertidos por los asociados</p>

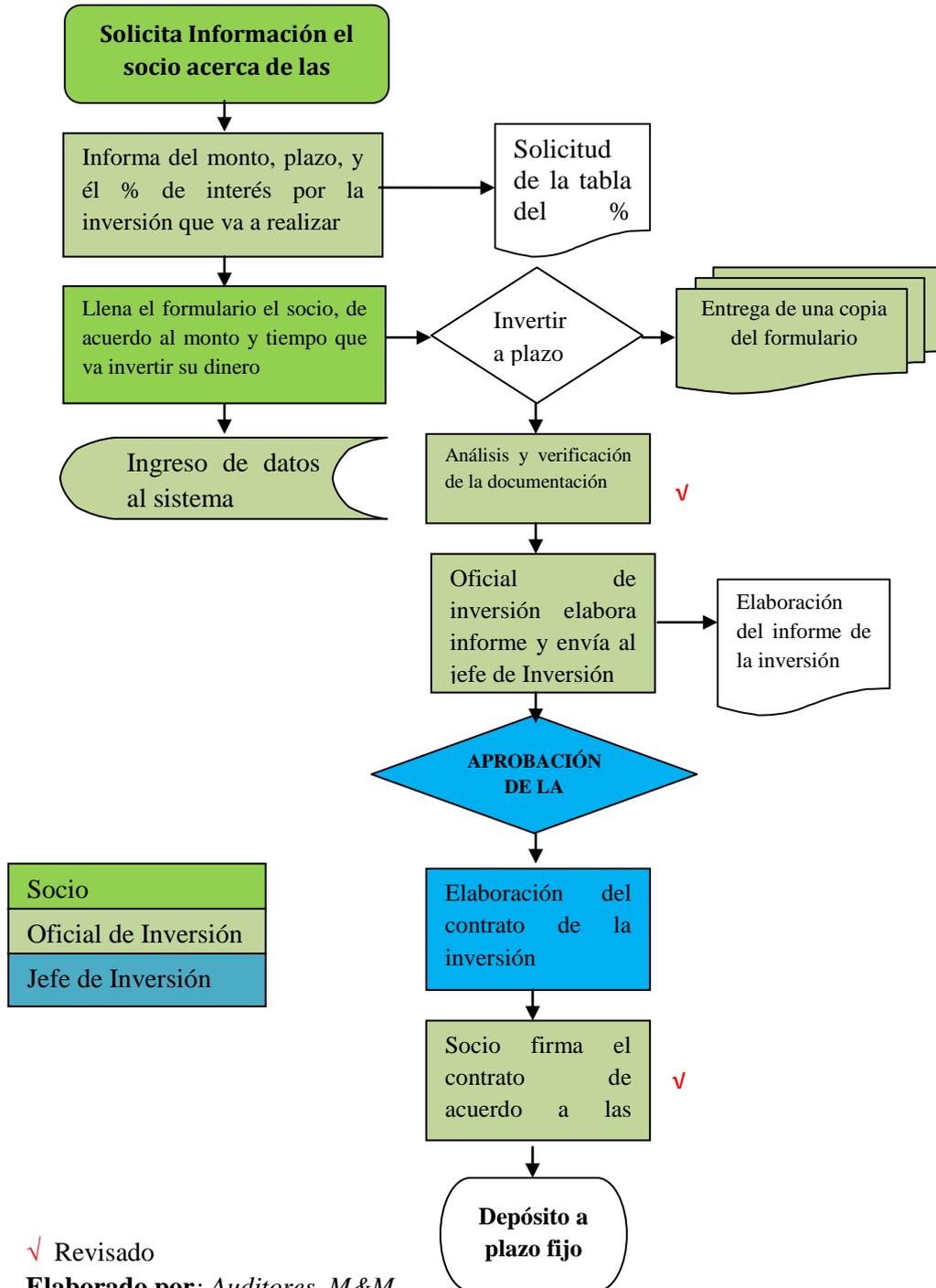
ANEXO-7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA
FLUJO GRAMA PARA ATENCIÓN AL CLIENTE



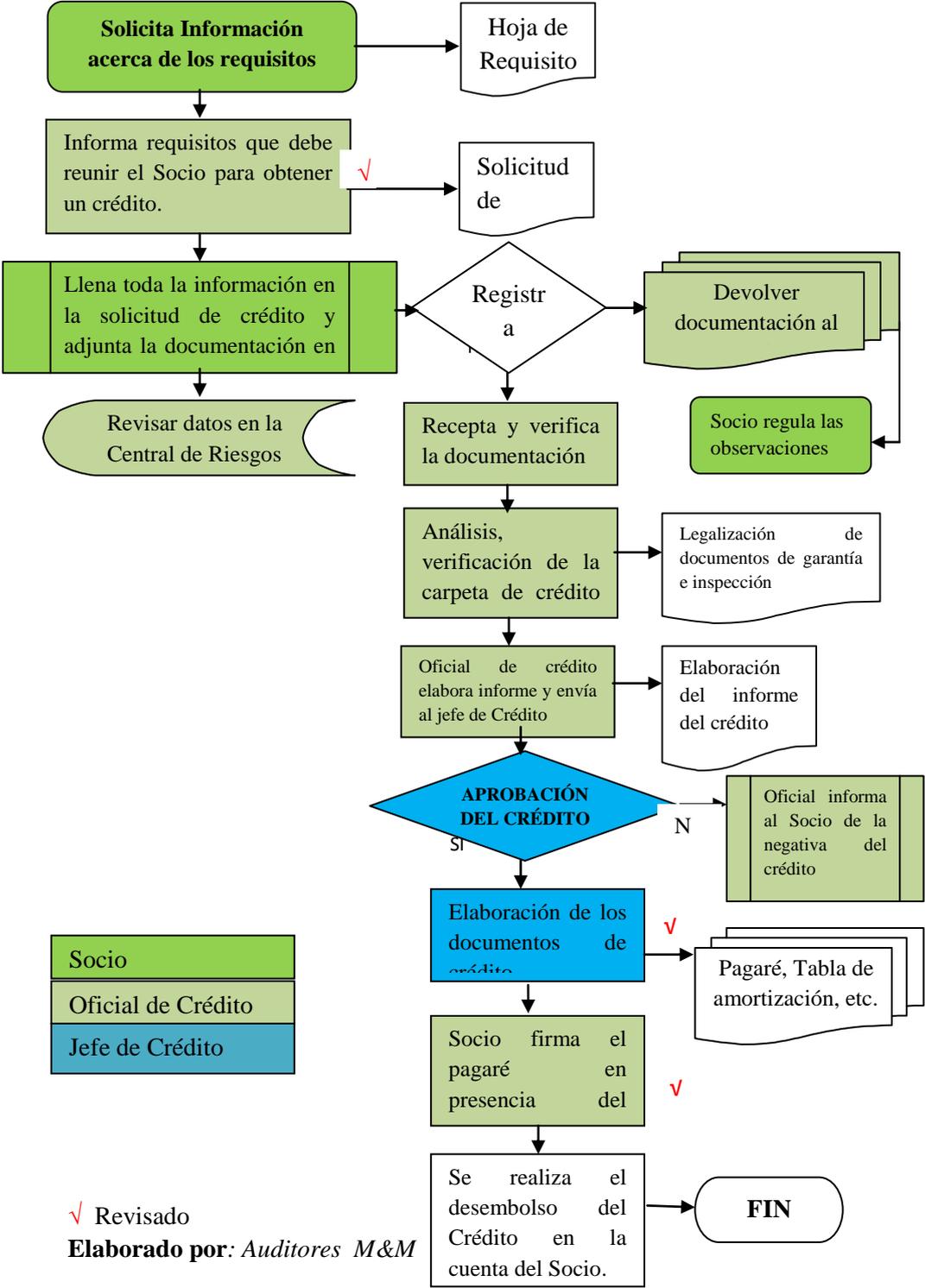
✓ Revisado

Elaborado por: Auditores M&M

ANEXO-8
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA
FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DE INVERSIÓN



ANEXO-9
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA
FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO



EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

NOMBRE: _____

MES A EVALUAR: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

<p>5 Excelente, supera lo esperado 4 Esta dentro de los requerimientos 3 Aceptable 2 Necesita mejora 1 Inaceptable</p>					
ASPECTOS GENERALES	5	4	3	2	1
a) Aseo Personal	<input type="checkbox"/>				
b) Limpia el sitio de trabajo	<input type="checkbox"/>				
c) Uso del uniforme	<input type="checkbox"/>				
d) Modales (Cortesía)	<input type="checkbox"/>				
e) Asistencia	<input type="checkbox"/>				
f) Puntualidad	<input type="checkbox"/>				
g) Habilidad para comunicarse	<input type="checkbox"/>				
ASPECTOS LABORALES					
a) Interpretación y ejecución de instrucciones	<input type="checkbox"/>				
b) Confiabilidad (Responsabilidad y calidad de trabajo)	<input type="checkbox"/>				
c) Actitud de servicio (colaboración con compañeros)	<input type="checkbox"/>				
d) Es positivo y entusiasta con su equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>				
e) Iniciativa (aporta con ideas)	<input type="checkbox"/>				
f) Colabora con el Desarrollo de entidad	<input type="checkbox"/>				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS					
a) Conocimiento de procesos, manuales, operaciones básicos	<input type="checkbox"/>				
b) Conocimiento de normas, reglamentos y políticas internas	<input type="checkbox"/>				
c) Conocimiento de los servicios	<input type="checkbox"/>				

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR INMEDIATO: _____

ÁREAS A MEJORAR: _____

Firma del Supervisor Inmediato

Firma del Empleado Evaluado

