



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA., AGENCIA  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 1 DE  
ENERO DE 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012”**

**AUTORAS**

**AINY LILETH TOUMA CHÁVEZ  
MARÍA DEL CARMEN VALVERDE ROBALINO**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por las señoras Ainy Lileth Touma y María Valverde Robalino; quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotras, María del Carmen Valverde Robalino, Ainy Lileth Touma Chávez, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de Septiembre de 2015

María del Carmen Valverde Robalino

Ainy Lileth Touma Chávez

CI. 060216005-3

CI.0602767287

## **DEDICATORIA**

La dedicación y el esfuerzo del presente trabajo se lo dedico a mi esposo por el apoyo incondicional, a mis hijos por ser la inspiración de mi superación personal y profesional.

### **MARÍA**

La constancia y esfuerzo en el desarrollo de este trabajo se lo dedico a mis padres, ya que con su ejemplo y guía han apoyado cada uno de mis objetivos.

### **AINY**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, por darnos la oportunidad de adquirir conocimientos altamente competitivos y formarnos como profesionales de élite para el desarrollo en la sociedad.

Nuestro agradecimiento especial al Dr. Alberto Patricio Robalino, por su invaluable apoyo a la realización del presente trabajo investigativo.

Finalmente, al Dr. Sergio Saúl Esparza, por su aporte incondicional en el proceso de revisión, por su ayuda y apoyo.

**MARÍA**

**AINY**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tablas.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	6
1.2.2. Delimitación del problema.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. HERRAMIENTA DE CONTROL.....	8
2.2. TIPOS DE CONTROL.....	8
2.3. SISTEMAS DE CONTROL.....	9
2.4. AUDITORÍA.....	9
2.5. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	9
2.6. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	10

2.7. IMPORTANCIA.....	10
2.8. ALCANCE.....	10
2.9. NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ....	11
2.10. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA. ....	11
2.11. FACTORES DE CLASIFICACIÓN EN LA AUDITORÍA. ....	12
2.12. CALIDAD DE LA AUDITORÍA.....	14
2.13. PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA.....	14
2.14. ETAPAS DE LA AUDITORÍA. ....	15
2.15. PRINCIPIOS DE AUDITORÍA. ....	18
2.16. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO. ....	19
2.17. PROGRAMA DE TRABAJO. ....	20
2.18. EL PROCESO DE DIRECCIÓN. ....	20
2.19. TOMA DE DECISIONES.....	21
2.20. ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES. ....	22
2.21. LA PLANEACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.....	22
2.22. IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES RACIONAL.....	23
2.23. RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.....	23
2.24. RACIONALIDAD LIMITADA O LIGADA.....	24
2.25. HEURÍSTICA EN LA TOMA DE DECISIONES.....	24
2.26. TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO. ....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	26
3.1. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER. ....	26
3.1.1. Hipótesis general.....	26
3.2. VARIABLES.....	26
3.2.1. Variable Independiente. ....	26

3.2.2. Variable Dependiente. ....	26
3.3. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.3.1. Nivel Exploratorio. ....	26
3.3.2. Nivel Descriptivo.....	27
3.3.3. Correlacional.....	27
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	27
3.4.1. Investigación Bibliográfica-Documental.....	27
3.4.2. Investigación de Campo.....	27
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.5.1. Población. ....	28
3.5.2. Muestra. ....	28
3.5.3 Observación. ....	28
3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ....	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	42
4.1. METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	42
4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	97
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	98
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS .....	104



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cooperativismo en el Ecuador.....	2
Gráfico 2: COAC .....	4
Gráfico 3: Toma de Decisiones .....	21
Gráfico 4: Proceso de la Toma de Decisión .....	22
Gráfico 5: Desempeño de la institución.....	30
Gráfico 6: Áreas de evaluación.....	31
Gráfico 7: Auditoria administrativa.....	32
Gráfico 8: Elemento importante .....	33
Gráfico 9: Estructura administrativa.....	34
Gráfico 10: Evaluación de resultados .....	35
Gráfico 11: Herramientas y técnicas.....	36
Gráfico 12: Decisiones administrativas .....	37
Gráfico 13: Desconocimiento de información.....	38
Gráfico 14: Decisiones que se toman en la institución.....	39
Gráfico 15: Eficiente toma de decisiones .....	40
Gráfico 16: Mejora del proceso de toma de decisiones .....	41
Gráfico 17: Diseño Organizacional .....	53
Gráfico 18: Rediseño de los Flujos de Procesos.....	94
Gráfico 19: Proceso administrativo .....	95
Gráfico 20: Verificación .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desempeño de la Institución.....	29
Tabla 2: Áreas de evaluación.....	30
Tabla 3: Auditoria administrativa.....	31
Tabla 4: Elemento importante.....	32
Tabla 5: Estructura administrativa.....	33
Tabla 6: Evaluación de resultados.....	34
Tabla 7: Herramientas y técnicas.....	35
Tabla 8: Decisiones administrativas.....	36
Tabla 9: Desconocimiento de información.....	37
Tabla 10: Decisiones que se toman en la institución.....	38
Tabla 11: Eficiente toma de decisiones.....	39
Tabla 12: Mejora del proceso de toma de decisiones.....	40
Tabla 13: Matriz de ponderación.....	67
Tabla 14: Verificación del Chi-Cuadrado.....	101

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Fases en el desarrollo de la Auditoría .....	16
Cuadro 2: Obtención del Informe .....	17
Cuadro 3: Metodología de la propuesta .....	42
Cuadro 4: Análisis FODA.....	51
Cuadro 5: Encuesta para el ambiente de control.....	65
Cuadro 6: Encuesta para la medición de los riesgos.....	69
Cuadro 7: Encuesta para Información y Comunicación .....	73
Cuadro 8: Programa de auditoría de verificación escrita.....	82
Cuadro 9: Técnica de auditoría de verificación documental .....	83
Cuadro 10: Hoja de Hallazgos .....	85
Cuadro 11: Seguimiento y monitoreo .....	92
Cuadro 12: Herramientas y técnicas .....	98
Cuadro 13: Mejora del proceso de toma de decisiones .....	98
Cuadro 14: Frecuencia Esperada .....	100
Cuadro 15: Tabla de contingencia .....	100

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación es una Auditoría Administrativa, para mejorar el grado de cumplimiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.” Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012. Se realizó mediante aplicación de métodos como la observación directa, encuestas y de técnicas de Auditoría como: los cuestionarios de Control Interno basados en el método del Coso I, la indagación, análisis, a fin de evaluar el manejo de los recursos y así determinar si los procesos cumplen con los objetivos de la Cooperativa, por lo tanto, acceder a nuevas oportunidades de desarrollo organizacional. La propuesta comprende el análisis al área administrativa, de gerencia y talento humano, con la aplicación de indicadores que midan la eficacia y eficiencia, con el fin de emitir el informe en el que da a conocer los siguientes hallazgos: El ambiente de trabajo no es óptimo para el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal del área administrativa y servicios, la falta de generación de responsabilidad en su lugar de trabajo, el nivel de comunicación interna es deficiente lo que limita el desarrollo organizacional. Para la obtención de buenos resultados, el cumplimiento de metas de la Cooperativa y para el mejoramiento de los controles administrativos, se propone implementar las recomendaciones dirigidas a mejorar los mismos, para contribuir al fortalecimiento de la administración de la Institución se recomienda potencializar los recursos y promover la sostenibilidad en el entorno financiero. La estructura de una auditoría administrativa es importante por cuanto permite generar una evaluación a la gestión administrativa, para evidenciar los problemas, las necesidades de cambio con la finalidad de generar un alto desarrollo organizacional y por ende acceder a la fidelización del cliente en el mercado financiero.

Palabras claves: Auditoría Administrativa. Coso I. Control Interno.



Dr. Alberto Patricio Robalino  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

This research is intended to carry out an Administrative Auditing to improve the accomplishment level of the Banking Agency Administrative Management of the Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.” from Riobamba in Chimborazo province, during January, 1, 2011- December, 31, 2012 period. In the aim of this study, auditing techniques as well as field research techniques and instruments such as internal control questionnaires based on the method COSO III, direct observation, inquiring, analysis, physical verification and surveys were used in order to evaluate not only the resources management but also to determine if the management procedures during this process were efficient and effective in regarding the accomplishment of this banking agency aims for the organizational development taking advantages of market opportunities. This study proposal consisted of analyzing the administrative area and the human resources area management, through the effectiveness and efficacy indicators from which the corresponding reports were issued accounting for the study results. Therefore, to obtain the best results in the institutional aim achievement and in the management control improvement it is advisable to follow this study recommendations addressed to improve these management processes so that they contribute to the institutional management strengthening for the human resources development and also to promote the economic sustainability of this banking agency.

From the study results, we can conclude that a structure of administrative auditing is so important as it evidences the entity problems and needs requiring the necessary management correctness in order to promote the best organizational development and also the banking customer faithfulness in the effort to keep a good position in the financial market.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación hace referencia a una Auditoría Administrativa con la utilización del método de control interno lo que ayudará a determinar puntos críticos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Agencia Riobamba.

La Auditoría Administrativa está centrada en una revisión sistemática y evaluatoria que se realiza a la institución, se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la Cooperativa está operando eficientemente.

Por las exigencias actuales, el desarrollo económico, social y cooperativista ha permitido que el control interno sea un complemento de las auditorías, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de la misión y visión previstas en la entidad financiera.

La presente va a servir como material de consulta y apoyo para otras investigaciones y el aporte de los conocimientos aquí aplicados ayudará a la cooperativa a la mejor toma de decisiones, y así el cumplimiento de sus objetivos, obteniendo eficiencia, eficacia y veracidad en las actividades.

El estudio contemplará cuatro capítulos:

En el primer capítulo: contempla todo lo relacionado a la Cooperativa, determinación de problemas mediante la visita preliminar.

En el segundo capítulo: contiene todo su marco o fundamentación teórica, con conceptos básicos acerca del trabajo que se está realizando.

En el tercer capítulo: abarca el marco metodológico, la modalidad a realizar la auditoría con la utilización de técnicas e instrumentos que permitan el desarrollo correcto de la misma.

En el cuarto capítulo: estructura de la propuesta y ejecución de la misma con la realización de instrumentos, técnicas de control interno que permitirán determinar los puntos críticos y buscar posibles soluciones.

# CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde el 2010, el Movimiento de Economía Social y Solidaria del Ecuador ha desarrollado a través de la investigación acción participativa el concepto de los circuitos económicos solidarios como una propuesta conceptual - metodológica - estratégica para el fomento del Sumak Kawsay o Buen Vivir desde los territorios.

Se denotó que en las diversas prácticas de Economía Solidaria (ES) no estaban articuladas, es decir, que las experiencias existentes no se relacionaban entre sí para fortalecer el sector de la ES; es así, que una familia que produce de manera agroecológica y vende sus productos en la feria de economía solidaria, termina comprando otros productos en el supermercado o en la tienda de barrio, que para nada son solidarias. De la misma manera, muchos productores compraban sus insumos en el mercado común capitalista que fomenta la explotación de los trabajadores y el daño del medio ambiente, pero además se denota que la mayoría de los inmensos recursos que se producen salen fuera de los territorios, generando más procesos de empobrecimiento. Fuente (<http://www.telegrafo.com.ec>, 2013). Hasta el 23 de agosto de este año se han registrado 18.141 organizaciones de la economía popular y solidaria en el país. De esta cifra, 947 son cooperativas de ahorro y crédito, las cuales manejan \$ 6.206 millones en activos y tienen 4,9 millones de clientes.

**Gráfico 1: Cooperativismo en el Ecuador**

### Cooperativismo en el Ecuador

Con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en Registro Oficial el 10 de mayo de 2011, ahora hay un mayor control de las cooperativas y el registro de cuantas operan.

#### ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Organizaciones	Número	*Supervisadas
Asociaciones	2.879	Sí
Cooperativas del Sector Real	2.315	Sí
Cooperativas del Sector Financiero	947	Sí
Cajas y Bancos comunales	12.000	No
Total General	18.141	

\*Supervisadas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

De las 947 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC): 39 COAC y 1 Caja Central se trasladaron de la Superintendencia de Bancos y Seguros y 907 a la Dirección Nacional de Cooperativas.

COAC

#### ORGANIZACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Segmento	N° COAC	Activos (MM \$)	N° Socios	Promedio Activos (MM \$)
Segmento 1	489	242,69	116.000	0,50
Segmento 2	335	606,70	656.000	1,81
Segmento 3	83	1.527,50	1'200.000	18,40
Segmento 4	40	3.829,85	2'900.000	95,75
Total	947	6.206,75	4'900.000	6,55

Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec> (2013)

**Bancos comunales**  
En el país se estima que hay aproximadamente 14.600 organizaciones financieras del sector comunitario, principalmente representadas por unas 12.000 cajas y bancos comunales, de los cuales se benefician 180.000 familias, que tienen una cartera de crédito de alrededor de \$120 millones.

Se determina en este sentido que luego de la regulación estatal existen instituciones financieras que generan desarrollo, pero el cambio del entorno ha conllevado a evidenciar elementos de variación en el manejo administrativo de las mismas, de tal manera que la inexistencia de una auditoría administrativa afecta a la toma de decisiones, ya que no se cuenta con la información válida y real, limitando esto el desarrollo organizacional, el aprovechamiento de los recursos y por ende se afecta también el posicionamiento en el mercado financiero.

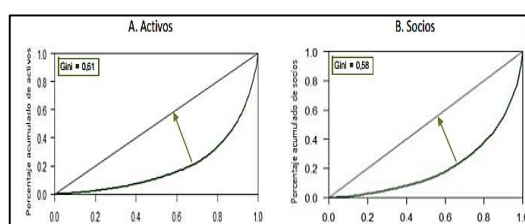
Las cooperativas en la región están clasificadas en cuatro segmentos para ser controladas mejor, en el segmento 1 están 489 cooperativas que tienen \$ 242 millones en activos y 116.000 clientes. “En el segmento 1 hay cooperativas de hasta \$ 250.000 en activos y con más de 700 socios, o sea son entidades con aportes pequeños, poco capital y muchos socios, complicadas de regular”, hay otro segmento de cooperativas con mayor capital, de hasta \$ 1,1 millones y que tiene menos de 700 socios, que son más sencillas de controlar, pero más riesgosas por la cantidad de dinero que manejan. Subrayó que se hacen unidades de seguimiento especializadas. Correa señaló que las 40 cooperativas del segmento 4 tienen \$ 3.829 millones en activos y 2,9 millones de clientes. (<http://www.telegrafo.com.ec>, 2013).

Las provincias en las que ha existido un mayor nivel de financiamiento son Azuay, Tungurahua, Cotopaxi, Manabí, Imbabura, Pichincha y Chimborazo, particularmente en la región. En el caso de las COAC de los segmentos 3 y 4 se observa un más alto nivel de concentración de activos que de socios, con un índice de Gini equivalente al 0,61 y 0,58, respectivamente.

Estos índices se sitúan por encima de los indicadores correspondientes a los dos segmentos anteriores, lo cual denota que las COAC más grandes, en términos de activos y número de socios, presentan la más elevada concentración de recursos del sector cooperativo financiero.



**Gráfico 2: COAC**



**Fuente:** SEPS, 2013

Por tanto, en el contexto de la provincia la institución ha generado un crecimiento sostenible pese al nivel competitivo que se presenta, los cambios observados han generado un problema en las instituciones del sector como lo es la inexistencia de una auditoría administrativa, la misma que no genera un liderazgo participativo, proyectando una imagen de ineficiencia en el medio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. es una sociedad de personas que, a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad. En esta agrupación de personas, encontró la clase media, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercer los fundamentales principios de solidaridad humana, autogestión y ayuda compartida.

En los primeros 20 años y por su composición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse a la línea de conducta crediticia tradicional, captar ahorros y conceder préstamos, complementando estas acciones con servicios directos al socio de atención médico-dental, seguro de vida y accidentes y seguro sobre préstamos.

En 1985 la cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vinculó a nuestra entidad con el sistema financiero ecuatoriano y que demandaba la toma de decisiones urgentes y necesarias, acordes con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras.

En el año 2000 se concentraron los proyectos y procesos en un plan empresarial y en el operativo, que por valiosos y acertados, ayudaron a la cooperativa a crecer y a su vez a resistir la crisis financiera provocada por los banqueros. Grato es saber que la cooperativa

salió fortalecida con los recursos comunitarios que administra, gracias a la fuerza moral que tiene, para comprometer a socios y clientes, lealtad y apoyo permanente.

Referentes importantes de la expansión geográfica y del crecimiento sostenido de la cooperativa son sus sucursales de Riobamba y Latacunga y las agencias de Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro, que por su protagonismo responsable tienen reservado un sitio en la historia de la institución, pues constituyen la puerta de entrada y por lo tanto el punto de partida de otras expectativas financieras hacia otros sectores geográficos de importancia.

Así es como fue forjada la cooperativa, su destino con una nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, con una filosofía propia que produce y expresa valores y virtudes institucionales, con una imagen corporativa que da confianza, seguridad y credibilidad y que ha facilitado el acercamiento a la comunidad, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución, y, con una calificación de riesgo global “A+” que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes. Es decir, nuestra cooperativa es fuerte tiene un sólido record financiero y es bien recibida en los mercados naturales de dinero, según criterio de la calificadora.

En el epílogo de estas notas biográficas es bueno ilustrar, el importante aporte de quienes a corto plazo levantaron esta obra humana que se llama Cooperativa El Sagrario, sean representantes, directivos, funcionarios y empleados, pero queda impreso el sello de su gestión, en los anales vivificantes de la institución. Llévense al aplauso sincero con el reconocimiento de la comunidad cooperativista. ([www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec), [www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec)).

Pese al crecimiento alcanzado en el medio, la institución cooperativista ha tenido que enfrentar varios problemas por las fuerzas del entorno, una de ellos es el no contar con una auditoría administrativa, lo que ha evidenciado que no existe un análisis de las competencias institucionales, conllevando esto a que los procesos administrativos y financieros no son integrales y la toma de decisiones pongan en riesgo la inversión efectuada.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación.**

¿De qué manera la inexistencia de una Auditoría Administrativa afecta a la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de enero del 2011 al 31 de diciembre del 2012?

### **1.2.2. Delimitación del problema.**

**Campo:** Administrativo.

**Área:** Financiera.

**Aspecto:** Toma de decisiones.

**Temporal:** El desarrollo de la investigación fue de enero a diciembre del 2014.

**Espacial:** La investigación se lo realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo.

## **1.2. OBJETIVOS.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Realizar la auditoría administrativa, para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Construir un marco teórico- conceptual de la auditoría administrativa.
- Utilizar el proceso con el método COSO I que permita identificar las debilidades más significativas de la entidad.
- Elaborar y emitir un informe de auditoría en el que se exprese las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación es importante porque pretende alinear los recursos institucionales para el logro de los objetivos, con la finalidad de generar satisfacción en el usuario y/o cliente y fidelizarlo. De tal manera que el interés se fundamenta en la generación de información validada y real, la misma que permita tomar decisiones enfocadas en acceder a un alto desarrollo organizacional.

Por tanto el conocimiento del enfoque de la auditoría administrativa promoverá un mejor manejo de la información con respecto al desempeño institucional, la cual permita establecer normas de desempeño altamente calificadas, para así acceder a la competitividad en el mercado financiero y por tanto generar herramientas de control, que permitan una valoración del sistema administrativo y por ende aprovechar los factores claves de éxito de la cooperativa y orientarlos a verificar, evaluar y promover el cumplimiento del proceso organizacional.

Por tanto, metodológicamente la auditoría administrativa, promoverá la generación de una evaluación de la gestión realizada, con la finalidad de mejorar los procedimientos en el cual se revise, se supervise y se evalúe la administración institucional para que las decisiones finales sean en beneficio interno y externo.

El proceso práctico de la auditoría administrativa, permitirá construir una garantía del alineamiento de los recursos institucionales, hacia el cumplimiento de los objetivos aportando no solo a la productividad sino a la competitividad, ya que la eficiencia mediante la evaluación permanente conllevará a generar una ventaja interdisciplinaria para la obtención de mejores resultados.

El aporte académico se encaja al momento de generar el cumplimiento de las NAGA, lo cual permitirá al contador público cumplir con los métodos sistemas y procedimientos asegurando la confiabilidad e integridad de la información con el objetivo de un cumplimiento y apego al correcto funcionamiento institucional y las decisiones sean de calidad para intereses internos y externos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. HERRAMIENTA DE CONTROL.

Según Münch, (2010, pág. 126) Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa. Dentro de las técnicas de control destacan, por su mayor representatividad, los sistemas de información. Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa.

Las herramientas de control permiten por tanto controlar y medir el desempeño individual y organizacional asegurando el cumplimiento de los objetivos, mediante actividades integrales para medidas correctivas.

### 2.2. TIPOS DE CONTROL.

Según Münch, (2010, pág. 127) Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

**Preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

**Concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades como un proceso continuo.

**Posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades.

Los medios de control permitirán generar un sistema integrado de acciones correctivos para acceder al cumplimiento de metas y así optimizar la utilización de los recursos.

### **2.3. SISTEMAS DE CONTROL.**

Para Münch, (2010, pág. 127) “Establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles
- Evaluar la efectividad de los controles”.

Para controlar es importante establecer estándares en puntos seleccionados de manera que se el proceso de control permita acceder a la corrección de desviaciones en la estructura organizacional.

### **2.4. AUDITORÍA.**

Dice (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 33) “Es el arte de avaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objetivo de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

La auditoría es la evaluación permanente de procesos para conocer la real información para una evaluación y correctivos necesarios.

### **2.5. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Según (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 33) indica que para William P. Leonard: menciona que la auditoría de gestión “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.”

## **2.6. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Para (Flanklin, Enrique, 2013, pág. 14) “Los objetivos de la auditoria de getsion son:

- Determinar una adecuada organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes.
- Comprobar la fiabilidad de la información.
- Comprobar la utilización de los recursos.

Es objetivo de la auditoría por cuanto promueve una evaluación constante de cada uno del proceso interno para el mejoramiento continuo.

## **2.7. IMPORTANCIA.**

Según (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 33)Se determina la importancia porque es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Es importante por cuanto se genera una revisión integral de cada nivel administrativo de manera que se establezca desarrollo organizacional.

## **2.8. ALCANCE.**

Para (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 33)En este contexto, la auditoría administrativa se halla más en el carácter de una auditoria de la administración superior. En consecuencia, se percibe a la auditoria administrativa en el campo de auditorías independientes de la administración; se usan términos que tienen la intención de connotar el contexto de atestiguación de la auditoria administrativa. Atestiguación se refiere como aquel proceso por el cual se atribuye credibilidad a las aclaraciones y exposiciones de una parte a otra mediante la acción de una tercera.

El alcance de la auditoria está determinado en el contexto en el que se desarrolla, de manera que se genere credibilidad organizacional.

## **2.9. NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Para (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 84)El desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar de manera adecuada la información administrativa, así como su exactitud. Además de los registros financieros de un organismo, es necesario también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica), la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa. En la actualidad es cada vez mayor la necesidad, por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoria administrativa funcional, procesal).

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoria analítica).

La necesidad va enfocada en la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa de manera que se genere información global para la toma de decisiones).

## **2.10. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA.**

Indica (Flanklin, Enrique, 2013, pág. 82). Que la información preliminar, se procede a preparar la información necesaria con el objetivo de instrumentar la auditoria, la cual incluye:

- Naturaleza. Tipo de auditoría.
- Alcance. Área de aplicación a cubrir,



- Justificación. Demostración de necesidad de efectuar la auditoría
- Antecedentes. Recuento de todas las auditorías administrativas
- Objetivos. Conseguir eficientes resultados mediante la auditoría
- Estrategia. Delineamiento de las metas empresariales
- Acciones. Actividades necesarias para su realización
- Resultados. Cambio permanente en base a los resultados de la gestión.
- Información agregada. investigaciones de apoyo en el proceso de la auditoría.

Esquema de trabajo:

- Identificación.
- Responsabilidad
- Áreas.
- Clave.
- Actividad.
- Fases.
- Formato.
- Reportes de avance.
- Periodicidad.

La preparación de la auditoría está determinada en base a la información preliminar que va a ser evaluada para así establecer resultados confiables en el proceso administrativo.

## **2.11. FACTORES DE CLASIFICACIÓN EN LA AUDITORÍA.**

Declara (Rodríguez, Joaquin, 2010, pág. 38) Clasificación de factores de control administrativo en la auditoría.

1. Sistema de planeación
  - 1.1 Planeación estratégica y táctica
  - 1.2 Fijación de: objetivos- planes- políticas
  - 1.3 Establecimiento de: procedimientos- programa presupuestos

2. Sistema de organización
  - 2.1 División del trabajo
  - 2.2 Jerarquización
  - 2.3 Departamentalización
3. Sistema d dirección
  - 3.1 Mando o autoridad
  - 3.2 Motivación
  - 3.3 Comunicación
  - 3.4 Supervisión
4. Sistemas de control
  - 4.1 Establecimiento de normas
  - 4.2 Comparación de resultados
  - 4.3 Medición y corrección
5. Sistemas operacionales
  - 5.1 Producción
  - 5.2 Ventas
  - 5.3 Compras y abastecimiento
  - 5.4 Crédito y cobranza
  - 5.5 Recursos humanos
  - 5.6 Finanzas
6. Factor analítico
  - 6.1 Sistemas y procedimientos
  - 6.2 Actividades
  - 6.3 Simplificación administrativa
7. Factores externos
  - 7.1.1 Medio ambiente
  - 7.1.2 Función social
  - 7.1.3 Mercados
  - 7.1.4 Competencia.

Los factores de control administrativo en la auditoría promoverán un alineamiento de recursos institucionales, lo cual conllevara al aprovechamiento de las oportunidades externas.

## **2.12. CALIDAD DE LA AUDITORÍA.**

Según (Sotomayor, Alfonso, 2009, pág. 49) En la época actual el concepto de calidad se aplica a las diferentes actividades de la vida, entre las cuales se incluye la auditoria, ya que esta, además de realizar una labor eficiente y eficaz, busca apearse al concepto de calidad, que pone énfasis en la adecuación de los productos al uso que se hace de ellos, a fin de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente. En este sentido resulta conveniente que al concluir el trabajo se levante una encuesta con el auditado para conocer su opinión respecto al servicio otorgado. En la auditoria es imprescindible apoyarse en la existencia de los estándares de calidad, que muchas veces están dictados por manuales administrativos, de procedimientos, políticas, reglas, reglamentos, circulares, instructivos y prácticas de trabajo.

Saber escuchar también es un punto clave que beneficia a todas las partes involucradas en una auditoria de calidad; el auditado, al recibir la orientación correspondiente, y el auditor en su apertura a comentarios y sugerencias.

## **2.13. PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA.**

Según (Rodriguez, Joaquin, 2010, pág. 41) se determinan como:

Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente a su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión de cual procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

Procedimientos de auditoría de aplicación general.

La aplicación de una o más técnicas de auditoría da origen a los procedimientos siguientes:

- Técnicas de investigación:

- Investigación documental (de hechos y registros)
- Observación directa
- Cuestionarios:
  - Cuestionario general
  - Cuestionario por áreas funcionales
  - Cuestionario de análisis de funciones del trabajo
  - Cuestionario de análisis de procedimientos
  - Cuestionario de análisis del sistema de información
  - Cuestionario de análisis de formas
- Hoja de análisis
- Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.).
- Entrevistas:
  - Entrevistas a funcionarios y gerentes
  - Entrevistas a jefes de departamento
  - Entrevistas a personal operativo

El auditor debe seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización y exponerlos de una manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos.

## **2.14. ETAPAS DE LA AUDITORÍA.**

Según (Sotomayor, Alfonso, 2009, pág. 45) quien determina que la planeación, desarrollo, obtención del informe, seguimiento promueven un control integral a las empresas.

**Planeación.-** La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa que cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar

considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella.

**Desarrollo.-** Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación. En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de esta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias. Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo del programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización. En el estudio, análisis y validación de la información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

**Cuadro 1:** Fases en el desarrollo de la Auditoría

<b>Fases en el desarrollo de la auditoría</b>		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

**Fuente:** Sotomayor, Alfonso

**Elaborado por:** Las autoras

**Obtención del informe.-** La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que este se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones

los directivos a los que va dirigido este informe. En el ámbito de la actividad devaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoria para lograr un producto excelente. En el desarrollo de la auditoria se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos.

**Seguimiento.**- La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoria, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización. El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoria. Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoria. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva. En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad de la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

**Cuadro 2: Obtención del Informe**

Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnostico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoria Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información

	Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoría Señalamiento de recomendaciones Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoría

**Fuente:** Sotomayor, Alfonso

**Elaborado por:** Las autoras

El cumplimiento de cada una de las etapas de la auditoría permitirá generar un marco de desarrollo integral de manera que se establezca un proceso eficiente en la evaluación final.

## 2.15. PRINCIPIOS DE AUDITORÍA.

Indica (Rodríguez, Joaquín, 2010, pág. 48). Ahora es conveniente tratar lo referente a principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de estas, por tanto, debemos recalcar los siguientes tres principios fundamentales:

**Sentido de evaluación.** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa llevar a cabo un examen y evaluación de calidad de los gerentes, tanto individual como colectiva; es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

**Importancia del proceso de verificación.** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operacional; la práctica indica que ello no siempre está de

acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos, Es decir, preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente? En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, lo cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo).

## **2.16. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.**

Dice (Sotomayor, Alfonso, 2009, pág. 60). El diagnostico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dicha opinión se representa en forma escrita por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado. Esta actividad en realidad inicia desde el momento en que se tiene contacto con el auditado y se detecta un problema.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir que debe haber una respuesta por parte de la organización. No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino de que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana. Así. Para el desarrollo del diagnóstico se emplea una metodología básica a partir de la cual se define el contenido del mismo La metodología representa en realidad el seguimiento de la planeación general de un trabajo de auditoría, de la cual no se debe subestimar ningún detalle.



El desarrollo, elaboración y presentación del diagnóstico administrativo se basa en el estudio aplicado a la organización, que a su vez implica el empleo de recursos administrativos (sistematización), humanos, materiales y técnicos.

### **2.17. PROGRAMA DE TRABAJO.**

Dice (Sotomayor, Alfonso, 2009, pág. 72) En la realización de la auditoría administrativa como actividad profesional, es imprescindible diseñar un programa de trabajo en el que quede establecido de manera sistemática la secuencia de las acciones a realizar, con base en una descripción generalizada o detallada. La ventaja de dicho programa es que sirve como una guía de trabajo para el auditor y asegura en cierta forma que se respetan los procedimientos contenidos en él; aunque siempre habrá cierta flexibilidad para que los encargados de aplicarlos, los modifiquen de acuerdo a su criterio para enriquecerlos o adaptarlos según las circunstancias. Básicamente, un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado. Y aunque el programa marca los procedimientos a seguir en cada caso, este no es de ninguna manera limitativo, sino más bien flexible, ya que el auditor tiene la oportunidad de realizar las modificaciones que considere necesarias.

Por lo tanto, el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un periodo determinado.

### **2.18. EL PROCESO DE DIRECCIÓN.**

Indica (Munch, Lourdes, 2010, pág. 105) La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de

la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa.

## 2.19. TOMA DE DECISIONES.

Declara (Münch, Lourdes, 2010). La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad.

En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno. En el gráfico 3 aparecen los requisitos para tomar decisiones. Lourdes Münch, 2010, pág. 106.

**Gráfico 3:** Toma de Decisiones



**Fuente:** Münch, Lourdes

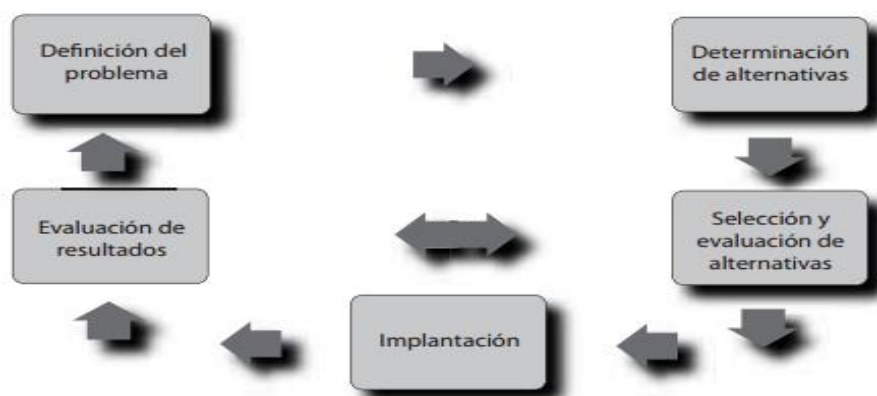
Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las

etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

## 2.20. ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES.

Para Declara (Münch, Lourdes, 2010, pág. 150). El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

**Gráfico 4:** Proceso de la Toma de Decisión



**Fuente:** Münch, Lourdes

## 2.21. LA PLANEACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.

Dice (Konntz, Harold, 2012, pág. 152). La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación.

Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de

todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.

## **2.22. IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES RACIONAL.**

Declara (Konntz, Harold, 2012, pág. 152). En el análisis que se hizo sobre los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

1. Establecer las premisas.
2. Identificar las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y las técnicas para elegir un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones en realidad es uno de los pasos de la planeación.

## **2.23. RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Para (Bateman, Thomas, 2009, pág. 2012). A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide racionalmente una persona? en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración, porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.
2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta.

#### **2.24. RACIONALIDAD LIMITADA O LIGADA.**

Declara (Konntz, Harold, 2012, pág. 152). Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o ligada, y además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simón llamó a esto satisfacer, es decir, la elección de un curso de acción satisfactorio o lo suficientemente bueno dadas las circunstancias.

Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.

#### **2.25. HEURÍSTICA EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Según (Bateman, Thomas, 2009, pág. 198) A veces, cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas se conocen como heurísticas y permiten hacer juicios complejos de manera

más simple. Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma; estas preferencias individuales son el producto de las estructuras cognitivas de todos aquellos que deciden y son necesarias para evitar que quienes lo hacen se paralicen cuando analizan una gran cantidad de datos.

En situaciones empresariales en las que hay demasiadas variables desconocidas puede ser necesario simplificar la heurística; por ejemplo, al decidir, los capitalistas de riesgo enfrentan la incertidumbre a un nivel inconsciente cuando evalúan a los empresarios desde la perspectiva de sus propios valores. Estos “valores” refuerzan la heurística de dichos capitalistas y pueden revelarse mediante las metáforas predominantes que utilizan. Los gerentes deben ser conscientes de su propia heurística, de cómo puede sesgar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisión exhaustivo.

## **2.26. TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO.**

Para (Konntz, Harold, 2012, pág. 162) Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos. En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen. En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno. En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.**

#### **3.1.1. Hipótesis general.**

La realización de una auditoría administrativa, permitirá mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

### **3.2. VARIABLES.**

#### **3.2.1. Variable Independiente.**

Auditoría Administrativa.

#### **3.2.2. Variable Dependiente.**

Toma de decisiones.

### **3.3. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.3.1. Nivel Exploratorio.**

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 79) “La investigación exploratoria se realizan cuando la meta es explorar un problema investigativo”.

En este sentido en la institución al ser un problema poco analizado la auditoria administrativa y su efecto en la toma de decisiones se genera la necesidad de un cambio.

### **3.3.2. Nivel Descriptivo.**

Según (César, Bernal, 2006, pág. 56) “La investigación descriptiva ofrece la posibilidad de generar predicciones aun en forma básica.”

En la investigación se describe las causas y efectos que han ocasionado la problemática es decir la inexistencia de una auditoria administrativa en la institución financiera.

### **3.3.3. Correlacional.**

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 81) “En la investigación asocia las variables mediante un esquema imaginable para la población en análisis.

Se pretende generar una relación entre la variable independiente Auditoria administrativa y la Variable dependiente toma de decisiones.

## **3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

### **3.4.1. Investigación Bibliográfica-Documental.**

Según (Roberto, Hernández, 2010, pág. 36) “La investigación tiene el propósito de analizar los enfoques, de varios autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos.

La aplicación de la bibliografía se ha estructurado en base a las variables de estudio, la misma que permiten generar un proceso de investigación científica.

### **3.4.2. Investigación de Campo.**

Para (Muñoz, Carlos, 2011, pág. 104) “En esta circunstancia en la investigación se toma contacto en forma directa con el problema, para obtener información de los objetivos.”

En la investigación de campo se acudió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo para conocer las falencias de no contar con una auditoria administrativa.



### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

#### **3.5.1. Población.**

Para (Selltiz, 2000, pág. 56) “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

La población de estudio está determinada entonces por 15 personas quienes están en el área administrativa y operativa de la institución.

#### **3.5.2. Muestra.**

Dice (Carlos, Sabino, 1995, pág. 89) “Muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total.”

Por tanto, se establece como un muestreo probabilístico regulado, en el cual se determina que la misma población será la muestra, es decir se direccionará la encuesta a las 15 personas de la empresa en la investigación de campo

#### **3.5.3 Observación.**

Declara (Muñoz, Carlos, 2011, pág. 241). Es un examen detenido de los diferentes aspectos de un fenómeno con la finalidad de estudiar sus características y comportamiento dentro del ambiente en el que se desarrolla.

De tal manera como otro instrumento de investigación se utilizó la observación, la cual permitió recabar información del fenómeno de la inexistencia de una auditoría administrativa en la institución.

### **3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

**Información primaria.**- permite establecer un relación directa con los objetos de estudio, en el proceso investigativo se recurrió a los consumidores finales que realizan la

adquisición de los servicios de la empresa. La recolección de la información se lo efectuó mediante:

**Encuesta.-** es la información a la población, la cual se lo efectúa mediante el formulario de encuesta y el cuestionario.

**Ficha de observación.-** se estructuró la ficha para recolectar la información de los procesos en la institución.

- **Revisión crítica de la información recogida.**

La información podrá ser defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc será analizada adecuadamente.

- **Repetición de la recolección.**

En algunos casos particulares, para poder corregir fallas de contestación.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos, para presentación de resultados.

## **FORMULARIO DE ENCUESTA DIRECCIONADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA INSTITUCIÓN**

Pregunta N° 01.- ¿Cómo califica el actual desempeño de la institución en el mercado?

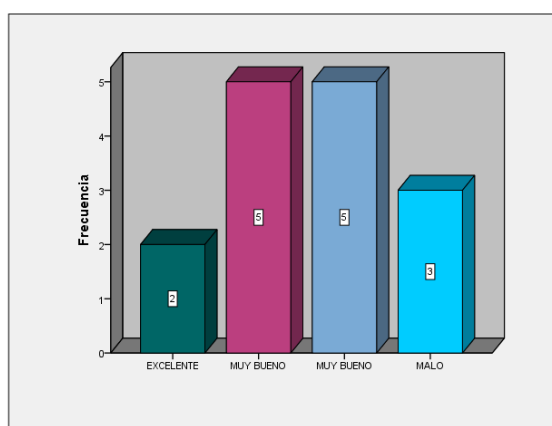
**Tabla 1:** Desempeño de la Institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	2	13,3	13,3	13,3
MUY BUENO	6	33,3	33,3	46,7
Válidos BUENO	5	33,3	33,3	80,0
MALO	2	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 5: Desempeño de la institución**



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Un 13,3 % de encuestados calificaron desempeño de la institución como excelente, un 33,3% lo califico como muy bueno, otro 33,3% aparte lo califico en cambio como bueno, mientras que el 20% restante lo califico como malo.

Se evidencia que la mayoría de los encuestados indican que es bueno el desempeño, que existe una imagen consolidada en el mercado, al cual debe ser reforzada para generar consolidación en la mente del cliente o usuario.

Pregunta N° 02.- ¿Qué áreas necesitan de una evaluación?

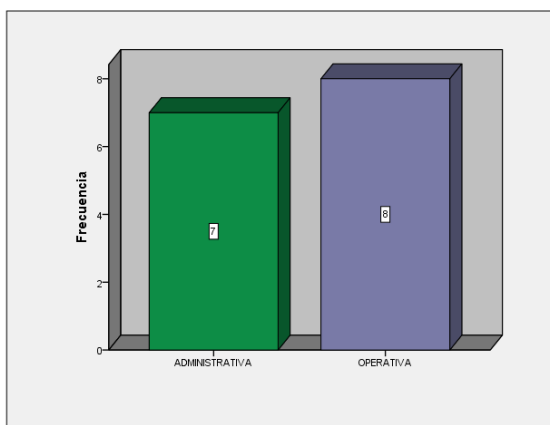
**Tabla 2: Áreas de evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ADMINISTRATIVA	7	46,7	46,7	46,7
OPERATIVA	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 6: Áreas de evaluación**



**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación**

Según el 46,7% de encuestados, respondieron que el área administrativa es la que necesita una evaluación, en tanto que la mayoría del 53,3% dijo que el área operativa era la que necesitaba la evaluación.

Indican la mayoría de los encuestados, que el área operativa necesita de evaluación son los operativos, debido a que los procesos no son controlados permanentemente y eso afecta al servicio que se brinda al cliente.

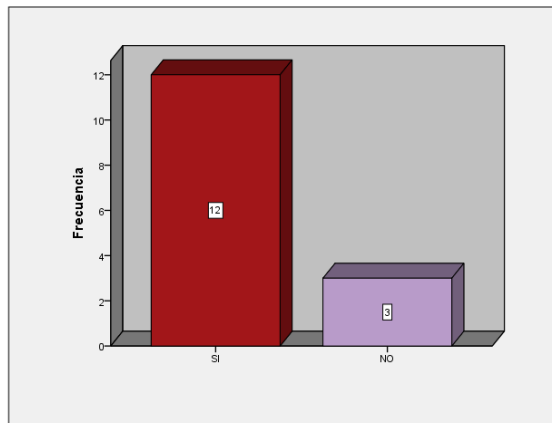
Pregunta N° 03.- ¿Cree necesario generar una auditoría administrativa en la institución?

**Tabla 3: Auditoría administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	80,0	80,0	80,0
Válidos NO	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 7: Auditoria administrativa**



**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e interpretación.**

La mayoría del 80% respondió que, si era necesario generar una auditoria administrativa en la institución, mientras que el complemento del 20% respondió que no.

Para un alto número de los encuestados es importante generar una auditoria administrativa, ya que, mediante la evaluación institucional, se mejorará constantemente los procesos; con la finalidad de generar lealtad en el cliente.

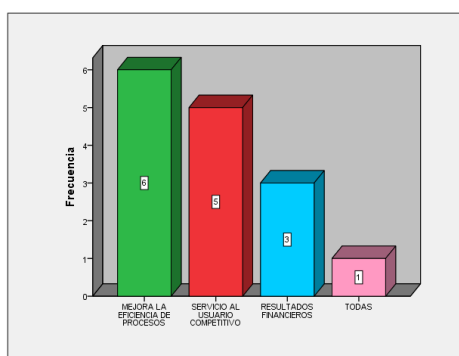
Pregunta N° 04.- ¿Que elemento importante genera la necesidad de una auditoria administrativa?

**Tabla 4: Elemento importante**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEJORA LA EFICIENCIA DE PROCESOS	6	40,0	40,0
	SERVICIO AL USUARIO	5	33,3	73,3
	COMPETITIVO	3	20,0	93,3
	RESULTADOS FINANCIEROS	1	6,7	100,0
	TODAS	1	6,7	6,7
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 8: Elemento importante**



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

La eficiencia de procesos es un elemento importante que genera la necesidad de una auditoría administrativa, eso según el 40% de los encuestados, el servicio al usuario competitivo fue en cambio lo que respondió un 33,3%, los resultados financieros fue lo que respondió otro 20% aparte, mientras que el 6,7% que sobra respondió que todas las anteriores.

Para la mayoría del personal el elemento importante es mejorar la eficiencia de los procesos con la finalidad de establecer una participación integral de la información y las necesidades del mercado.

Pregunta N° 05.- ¿Considera que la actual estructura administrativa facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

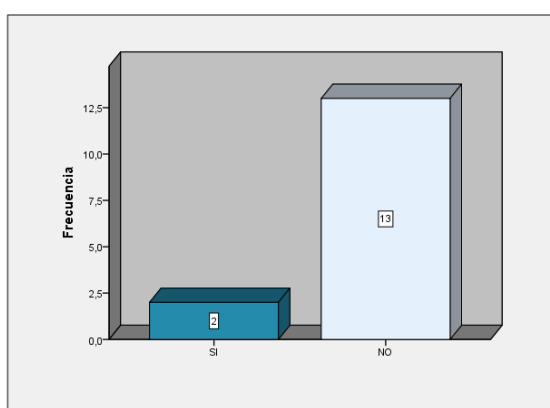
**Tabla 5: Estructura administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	13,3	13,3	13,3
Válidos NO	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 9:** Estructura administrativa



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Una minoría del 13,3% de encuestados respondieron que la actual estructura administrativa si facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales mientras que el 86,7% dijo que esto no lo hacía.

Indican un grupo considerable de encuestados, que la actual estructura administrativa no facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, limitando su desarrollo organizacional.

Pregunta N° 06.- ¿Con que frecuencia se genera la evaluación de los resultados administrativos?

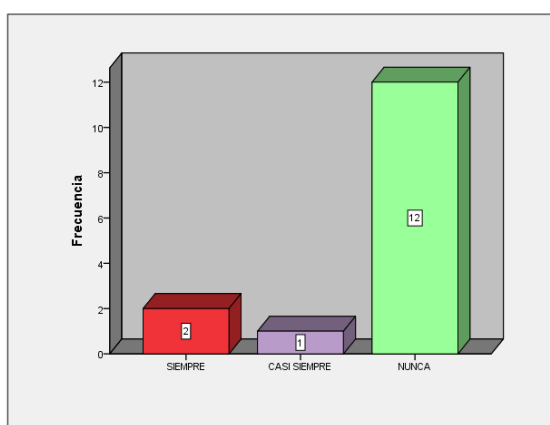
**Tabla 6:** Evaluación de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	13,3	13,3
	CASI SIEMPRE	1	6,7	20,0
	NUNCA	12	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 10:** Evaluación de resultados



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

La evaluación de los resultados administrativos siempre se genera, eso según el 13,3% de encuestados, casi siempre fue lo que respondió solo un 6,7%, en tanto que el 80% que queda respondieron que esto nunca sucedía.

Para la mayoría de los encuestados, nunca se efectúa una evaluación a los procesos y a la gestión, lo cual ha conllevado en la institución a evidenciar un estancamiento organizacional.

Pregunta N° 07.- ¿Se genera la utilización de herramientas y técnicas de auditoría administrativa en la actual gestión?

**Tabla 7:** Herramientas y técnicas

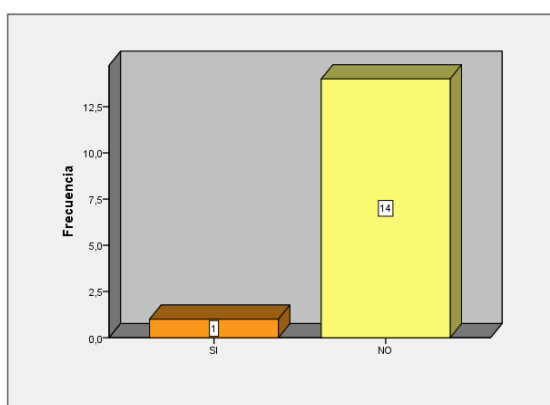
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	1	6,7	6,7	6,7
Válidos NO	14	93,3	93,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras



**Gráfico 11: Herramientas y técnicas**



**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Solo para un 6,7% de personas si se genera la utilización de herramientas y técnicas de auditoría administrativa en la actual gestión, mientras que la gran mayoría del 93,3% dijo que no.

Para los encuestados, no se genera la utilización de herramientas y técnicas de auditoría administrativa en la actual gestión, lo cual no promueve una información validad para efectuará un mejor servicio en el mercado.

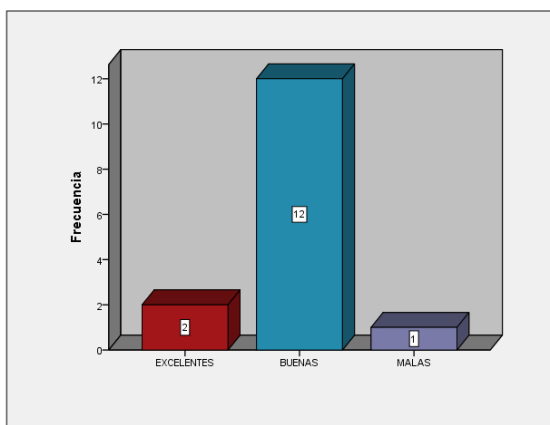
Pregunta N° 08.- ¿Cómo califica las decisiones administrativas?

**Tabla 8: Decisiones administrativas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTES	2	13,3	13,3
	BUENAS	12	80,0	93,3
	MALAS	1	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 12:** Decisiones administrativas



**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e interpretación.**

Para un 13,3% las decisiones administrativas son excelentes, para la mayoría del 80% en cambio son buenas, y tan solo para el 6,7% que resta es calificada como mala.

Indican la mayoría de las personas encuestadas que las decisiones tomadas son buenas, pero no existe una validación de la información para efectuarlas, lo que en ocasiones conlleva a malestar en alta dirección de la institución.

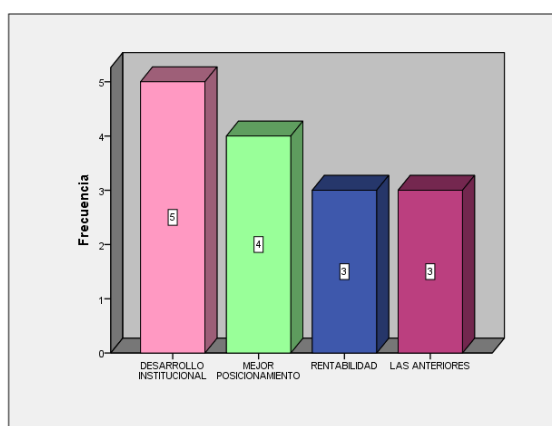
Pregunta N° 09.- ¿Cómo afecta a la institución el desconocimiento de información validada?

**Tabla 9:** Desconocimiento de información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESARROLLO INSTITUCIONAL	5	33,3	33,3	33,3
MEJOR POSICIONAMIENTO	4	26,7	26,7	60,0
RENTABILIDAD	3	20,0	20,0	80,0
LAS ANTERIORES	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 13:** Desconocimiento de información



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Para un 33,3% el desconocimiento de información validada afecta a la institución en el desarrollo de la misma, para un 26,7% aparte en cambio lo afecta en un mejor posicionamiento, para un 20% en cambio en la rentabilidad, y para otro 20% paralelo afecta en todas las anteriores.

Indican un alto número de encuestados, que afecta a la institución el desconocimiento de información validada, al momento de evidenciar un bajo desarrollo organizacional, con el incumplimiento de las metas.

Pregunta N° 10.- ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la institución son?

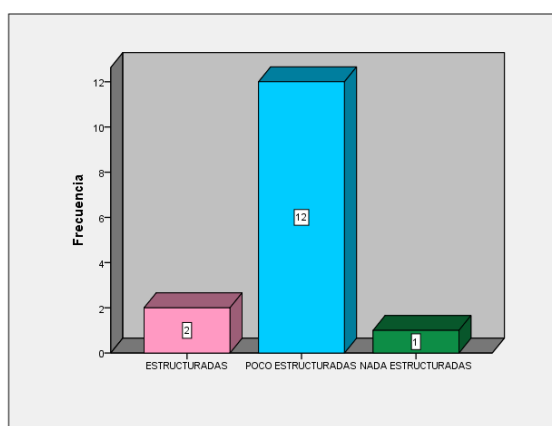
**Tabla 10:** Decisiones que se toman en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESTRUCTURADAS	2	13,3	13,3	13,3
POCO	12	80,0	80,0	93,3
ESTRUCTURADAS	1	6,7	6,7	100,0
NADA	1	6,7	6,7	100,0
ESTRUCTURADAS	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 14:** Decisiones que se toman en la institución



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Las decisiones que se toman en la institución son estructuradas, eso cree un 13,3% de encuestados; la mayoría del 80% por otro lado dijo que son poco estructuradas; mientras que solo el 6,7% dijo que no son nada estructuradas.

Indican un grupo mayoritario del personal que las decisiones que se toman en la institución son poco estructuradas, es decir no se cuenta con información real lo cual afecta al posicionamiento institucional.

Pregunta N° 11.- ¿La información que la empresa tiene le sirve para una eficiente toma de decisiones?

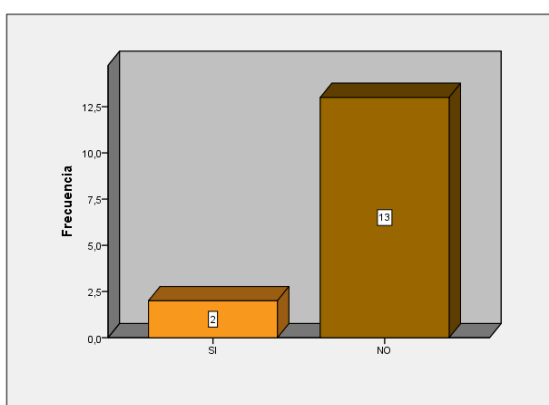
**Tabla 11:** Eficiente toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	13,3	13,3	13,3
Válidos NO	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 15:** Eficiente toma de decisiones



**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis e interpretación.**

Para un 13,3% la información que la empresa tiene si le sirve para una eficiente toma de decisiones, por otro lado, el resto del 86,7% dijo que no.

Para un grupo mayoritario de los encuestados, la información que la empresa tiene no le sirve para una eficiente toma de decisiones, lo cual genera en la institución falencias organizativas debido a que al no ser analizadas limita el crecimiento en el entorno.

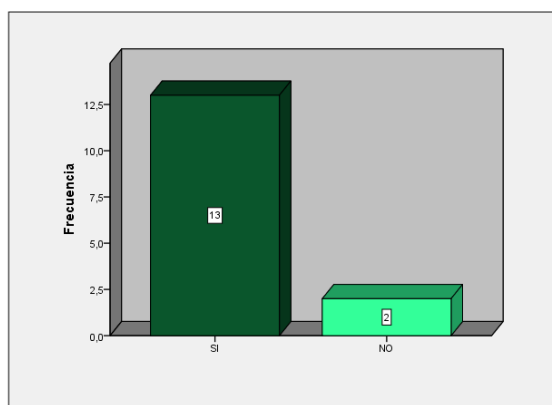
Pregunta N° 12.- ¿Desde su punto de vista es necesario mejorar el proceso de toma de decisiones?

**Tabla 12:** Mejora del proceso de toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	86,7	86,7	86,7
Válidos NO	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Fuente:** La encuesta  
**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 16:** Mejora del proceso de toma de decisiones



**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Las autoras

### **Análisis e interpretación.**

Para un 86,7% de encuestados si es necesario mejorar el proceso de toma de decisiones, en tanto que el restante 13,3% dijo que esto no era necesario.

Indica un grupo mayoritario que, si es necesario mejorar el proceso de toma de decisiones, ya que ello permitirá generar y acceder a una mejor satisfacción interna y externa lo cual se reflejará en la cobertura que se genera en la región.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

**Tema:**

Estructura de un modelo de auditoría administrativa para mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

**Cuadro 3:** Metodología de la propuesta

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS
<b>FASE I: FAMILIARIZACION Y REVISION DE LEGISLACION</b>	Análisis general Antecedentes Visión Misión Base legal Servicio de Rentas Internas SRI Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Ministerio de trabajo FODA Análisis FODA Gestión administrativa Planeación Organización Dirección Control Área de control Diseño organizacional Funciones Visita previa Reseña histórica Políticas Problemas detectados	Recurso Humano
<b>FASE II: EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL</b>	Carta a la gerencia Evaluación del control interno Evaluación del sistema de control interno Ambiente de control Encuesta para la medición de la toma de decisiones	Recurso Humano Recurso Tecnológico

	<p>Lista de riesgos y oportunidades</p> <p>Matriz de riesgos del control interno</p> <p>Actividades de control</p> <p>Información y comunicación</p> <p>Encuesta para la información y comunicación</p> <p>Supervisión o monitoreo</p>	
<p><b>FASE III</b></p> <p><b>DESARROLLO DE HALLAZGOS EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS</b></p>	<p>Desarrollo de hallazgos (examen por áreas)</p> <p>Hallazgos de auditoría</p> <p>Técnicas de auditoría</p>	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p>
<p><b>FASE IV</b></p> <p><b>REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b></p>	<p>Informe de auditoría administrativa</p> <p>Enfoque de la auditoría</p> <p>Conclusiones y recomendaciones</p>	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p>
<p><b>FASE V</b></p> <p><b>MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES</b></p>	<p>Seguimiento y monitoreo</p> <p>Mejoramiento continuo</p> <p>Rediseño de los Flujos de Procesos</p>	



# I FASE

## ANALISIS GENERAL

### FAMILIARIZACION Y REVISION DE LEGISLACION

#### Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. Es una sociedad de personas que, a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad. En esta agrupación de personas encontró la clase media, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercer los fundamentales principios de solidaridad humana, autogestión y ayuda compartida.

En los primeros 20 años y por su composición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse a la línea de conducta crediticia tradicional, captar ahorros y conceder préstamos, complementando estas acciones con servicios directos al socio de atención médico-dental, seguro de vida y accidentes y seguro sobre préstamos. En 1985 la cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vinculó a nuestra entidad con el sistema financiero ecuatoriano y que demandaba la toma de decisiones urgentes y necesarias, acordes con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras. En el año 2000 se concentraron los proyectos y procesos en un plan empresarial y en el operativo, que por valiosos y acertados, ayudaron a la cooperativa a crecer y a su vez a resistir la crisis financiera provocada por los banqueros.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

Grato es saber que la cooperativa salió fortalecida con los recursos comunitarios que administra, gracias a la fuerza moral que tiene, para comprometer a socios y clientes, lealtad y apoyo permanentes. Referentes importantes de la expansión geográfica y del crecimiento sostenido de la cooperativa son sus sucursales de Riobamba y Latacunga y las agencias de Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro, que por su protagonismo responsable tienen reservado un sitio en la historia de la institución, pues constituyen la puerta de entrada y por lo tanto el punto de partida de otras expectativas financieras hacia otros sectores geográficos de importancia. Así es como fue forjado la cooperativa, su destino con una nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, con una filosofía propia que produce y expresa valores y virtudes institucionales, con una imagen corporativa que da confianza, seguridad y credibilidad y que ha facilitado el acercamiento a la comunidad, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución, y, con una calificación de riesgo global “A+” que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes. Es decir, nuestra cooperativa es fuerte tiene un sólido record financiero y es bien recibida en los mercados naturales de dinero, según criterio de la calificadora.

En el epílogo de estas notas biográficas es bueno ilustrar, el importante aporte de quienes a corto plazo levantaron esta obra humana que se llama Cooperativa El Sagrario, sean representantes, directivos, funcionarios y empleados, pero queda impreso el sello de su gestión, en los anales vivificantes de la institución. Llévase al aplauso sincero con el reconocimiento de la comunidad cooperativista.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**Visión**

Ser líder y referente en el sector financiero cooperativo mediante una gestión profesional con responsabilidad social.

**Misión**

Brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía solidaria del Ecuador.

**BASE LEGAL**

El marco regulatorio de la empresa para su funcionamiento es:

**CÓDIGO DE COMERCIO**

La Comisión Legislativa, en uso de la facultad que le concede el Art. 77 de la Constitución Política de la República procede a codificar y editar el código de comercio de la República del Ecuador, el cual regirá las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos contratados de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Comprende cuatro libros que son:

Libro Primero: De los comerciantes y Agentes del Comercio

Libro Segundo: De los contratos y obligaciones mercantiles en general

Libro Tercero: Del comercio marítimo

Libro Cuarto: De la suspensión de pagos

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

## LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Esta ley ha sido creada con el fin de definir en el país un sistema de determinación de utilidades de tipo real en virtud del cual se corrijan las distorsiones que hoy se producen, tanto en la medición de la utilidad comercial, como en la determinación de la base sometida al Impuesto a la Renta, el cual debe gravar únicamente las utilidades reales obtenidas por los contribuyentes.

Su contenido es:

Título I: Impuesto a la renta

Título II: Impuesto al valor agregado

Título III: Impuesto a los consumos especiales

Título IV: Régimen tributario de las Empresas Petroleras Mineras y Turísticas

Título V: Disposiciones Generales, Disposiciones Transitorias y Disposiciones Finales

## CÓDIGO DE TRABAJO

Los preceptos señalados a este Código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Su contenido es el siguiente:

Título I: Del Contrato individual de Trabajo

Título II: Del Contrato Colectivo de Trabajo

Título III: De las Modalidades de Trabajo

Título IV: De los Riesgos de Trabajo

Título V: De las Asociaciones de Trabajadores y de los conflictos colectivos

Título VI: Organización, Competencia y Procedimiento

Título VII: De las sanciones

Título VIII: De la prescripción

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA  
REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA  
FUNCIONAMIENTO Y ATENCION AL PÚBLICO

ARTÍCULO 55.- Toda institución financiera notificará a la Superintendencia la fecha de inicio de sus operaciones; y no podrá suspender o poner término a la atención al público sin previa notificación a la Superintendencia, con al menos quince días de anticipación.

La Superintendencia fijará, por resolución de carácter general, el horario mínimo obligatorio de atención al público de las instituciones del sistema financiero que operen en el país.

Las instituciones financieras podrán prestar sus servicios fuera de dicho horario mínimo obligatorio, debiendo notificar sobre este particular a la Superintendencia y al público antes de iniciar el servicio en horario extendido. La atención al público en este horario extendido, será obligatoria y no podrá suspenderse o modificarse sin previo conocimiento de la Superintendencia y del público.

CONTABILIDAD, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD

ARTÍCULO 77.- Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la Superintendencia cumpla sus funciones y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones al Superintendente o a sus delegados.

ARTÍCULO 78.- Las instituciones financieras se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

Las instituciones financieras remitirán en forma mensual a la Superintendencia los estados de situación, pérdidas y ganancias, estado de cambios en la posición financiera y la posición de patrimonio técnico. Los formatos, el alcance y la periodicidad de la información que deban proporcionar las instituciones financieras, serán determinados por la Superintendencia.

Las instituciones financieras publicarán para circulación nacional, los estados de situación, pérdidas y ganancias, posición de patrimonio técnico e indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, que muestren su situación y la del grupo financiero, de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia, al cierre de cada ejercicio al 31 de diciembre, y por lo menos cuatro veces al año, en las fechas que determine la Superintendencia.

La publicación correspondiente a los estados financieros al 31 de diciembre de cada año, deberá contener adicionalmente la opinión de los auditores externos y todas las notas explicativas que complementen la información comprendida en su dictamen. Para el caso de los grupos financieros, cada una de las instituciones integrantes presentará la Superintendencia y publicará, conjuntamente con el informe del auditor externo, sus estados financieros individuales, así como los estados financieros consolidados y auditados del grupo.

La Superintendencia reglamentará las disposiciones aplicables para la consolidación de los estados financieros.

## AUDITORÍAS

ARTÍCULO 84.- Toda institución del sistema financiero, tendrá un auditor interno y un auditor externo, calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por la Superintendencia. Respecto del segundo, la Superintendencia llevará el registro correspondiente.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

Los auditores internos y externos serán nombrados en cualquier tiempo por la Junta General de Accionistas. En caso de ausencia definitiva, comprobada, la Junta General de Accionistas procederá a designar su reemplazo, dentro del plazo de treinta días de producida ésta.

El Auditor Interno será removido en cualquier tiempo por la Junta General de Accionistas. El Auditor Externo, para ser removido, tiene que ponerse en conocimiento del Superintendente, quien escuchando al Auditor y documentadamente, resolverá lo pertinente en 20 días.

ARTÍCULO 85.- La Superintendencia, respecto de las auditorías que se realicen, tendrá plenas facultades fiscalizadoras sobre ellas y podrá exigir requisitos mínimos que deban cumplirse.

#### CENTRAL DE RIESGOS

ARTÍCULO 95.- La Superintendencia establecerá un sistema de registro, denominado Central de Riesgos, que permita contar con información individualizada debidamente consolidada y clasificada sobre los deudores principales de las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, incluyendo los casos en que éstas actúen en su nombre por cuenta de una institución bancaria o financiera del exterior.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

## FODA

## Cuadro 4: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio y confianza institucional</li> <li>• Liderazgo gerencial</li> <li>• Solidez en el mercado financiero con la calificación. A +</li> <li>• Patrimonio Técnico que respalda crecimiento futuro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales operativos desactualizados</li> <li>• Problemas de difusión de políticas y capacitación en cultura de administrar riesgos</li> <li>• Carencia de evaluación de desempeño</li> <li>• Desconocimiento del Reglamento Interno</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</li> <li>• Posibilidad de expansión a otras regiones geográficas</li> <li>• Alianzas estratégicas para ampliación de redes para la atención a los socios</li> <li>• Confianza en el sistema cooperativo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaceleración en la recepción de remesas del exterior.</li> <li>• Bajo crecimiento económico en el Ecuador y a nivel mundial</li> <li>• Alta competencia local en todos los segmentos de crédito.</li> <li>• Cambio de la legislación</li> </ul>

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014



## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### **Planeación.**

El marco de desarrollo empresarial actual no permite que la planificación actual sea correctamente delineada a los cambios del entorno lo cual afecta al desarrollo del servicio y por ende no existe un marco filosófico que oriente y fortalezca el comportamiento en el mercado financiero.

### **Organización.**

En el marco organizacional la institución cuenta con un diseño organizacional, el cual no genera empodermet limitando el desarrollo organizacional.

### **Dirección.**

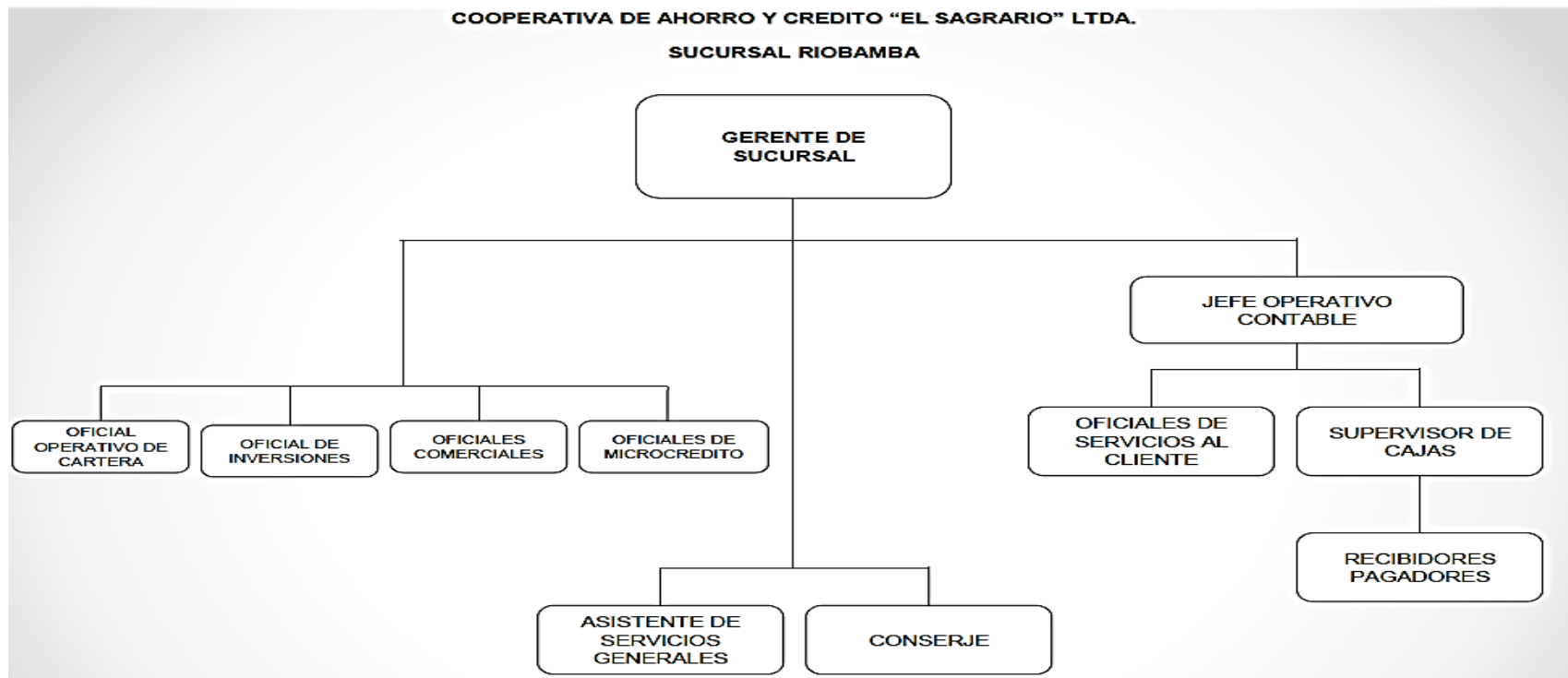
No se cuenta con un proceso de dirección es estratégica de tal manera que no se alinean eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros afectando al servicio que se coloca en el mercado.

### **Control**

El sistema de control no es integral, se determina que no existe monitoreo de cada una de las áreas, lo cual no permite generar resultados calificados para la toma de decisiones institucionales.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

Gráfico 17: Diseño Organizacional



Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., está conformada por el siguiente personal:

- Presidente Administrativo
- Gerente
- Asesor Jurídico
- Auditor Interno
- Jefe Financiero
- Administrador de Sistemas
- Contador General
- Cajera General
- Jefe de Sucursal o Agencia
- Tesorería
- Secretaria
- Auxiliar de Contabilidad
- Jefe de Cartera
- Choferes
- Conserje
- Guardias

**CARGO: PRESIDENTE ADMINISTRATIVO****FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Convocar presidir las sesiones de Director y Junta General
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias
- Suscribir conjuntamente con el Gerente contratos, documentos, etc.
- Supervisar la buena marcha de la Cooperativa
- Presentar informes a la Matriz de la Cooperativa

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**CARGO: GERENTE**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Representar judicial y extrajudicial a la Cooperativa; reporta a los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Convocar a sesiones de Junta General y Directorio a petición de la presidencia
- Velar por la buena marcha de la Cooperativa
- Tiene a su cargo el manejo de información confidencial y sigilo en gran proporción

**CARGO: ASESOR JURÍDICO**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asesorar jurídicamente a la planta ejecutiva en funciones de comercio y administración
- Representar en conjunto con el Gerente en todos los actos de la Cooperativa
- Defender a la Cooperativa en litigios laborales, comerciales, civiles y penales.

**CARGO: AUDITOR INTERNO**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Realizar exámenes especiales y/o auditorias
- Proporcionar asesoría técnica o administrativa
- Velar por el fortalecimiento del sistema de Control Interno

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**CARGO: CONTADOR GENERAL****FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de contabilidad y del personal a su cargo
- Elaborar, revisar y autorizar con su firma los Estados Financieros
- Elaborar presupuestos de operación y de inversión
- Ejercer control previo y concurrente de ingresos y gastos, inventarios, etc.

**CARGO: JEFE FINANCIERO****FUNCIONES PRINCIPALES:**

Su misión es planificar, desarrollar, coordinar evaluar los planes y programas financieros, presupuestarios y estratégicos de la Cooperativa

**CARGO: ADMINISTRADOR DE SISTEMAS****FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Es el responsable por el funcionamiento de los sistemas de computación (Software y Hardware)
- Velar por la adecuada administración y confidencialidad de los respaldos de información contable y financiera.
- Apoyar en la prestación oportuna de los servicios financieros que brinda la Cooperativa y en la administración de la información financiera, mediante la implantación, evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales y programas especiales de gestión gerencial.

Elaborado por:	MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por:	SE	Fecha: 01/15/2014

**CARGO: CAJERA GENERAL**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es responsable de los dineros recibidos y entregados a todos los socios y clientes.
- Responsable de la custodia temporal del dinero y documento a su cargo
- Atender con agilidad y buen trato a los socios y clientes que realizan sus operaciones en la Institución.

**CARGO: JEFE DE SUCURSAL O AGENCIA**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es el responsable por el correcto funcionamiento de las operaciones y sistemas contables y financieros, de acuerdo a las normas disposiciones y políticas establecidas.
- Responsable por el adecuado manejo del personal a su cargo y el cumplimiento de los procedimientos del sistema de control interno

**CARGO: TESORERÍA**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es el responsable por la custodia e integridad de los recursos monetarios y títulos de valor de la Cooperativa.
- Su misión es custodiar los valores a su cargo

**CARGO: SECRETARÍA**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asistir a sesiones de Junta y Directorio y actuar como Secretaria
- Llevar el libro de actas
- Atender el teléfono
- Es responsable del control y mantenimiento oportuno del equipo de oficina

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Registro y manejo de cuentas auxiliares
- Elaboración de comprobantes de egresos y cheques previa orden de Gerencia
- Elaboración de roles de pago de sueldos.

**CARGO: JEFE DE CARTERA**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Registrar créditos vencidos de clientes
- Registrar diariamente a contabilidad los cargos y abonos de socios
- Informar al Gerente sobre la cobranza, morosidad de clientes por períodos semanales

**CARGO: CHOFER 1-2**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Conducir y realizar el mantenimiento de los vehículos
- Transportar al personal de cooperativa en caso de traslado a otras agencias dentro o fuera de la ciudad.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**CARGO: CONSERJE**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Vigilar y cuidar la cooperativa
- Mantener la limpieza de la cooperativa
- Hacer firmar convocatorias para sesiones
- Entregar documentos de entrada y salida

**CARGO: GUARDIA**

## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Realizar las guardias previstas de acuerdo a los horarios de funcionamiento de la Cooperativa
- Vigilar y cuidar la cooperativa y lo que existe en él, especialmente sus bodegas.
- Vigilar y cuidar vehículos cuando esos estén bajo su responsabilidad del personal de la cooperativa.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014



## **VISITA PREVIA.**

En esta etapa se tomará conocimiento con la empresa analizada generando esta información de la empresa analizada.

## **RESEÑA HISTORICA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. es una sociedad de personas que a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad.

En esta agrupación de personas encontró la clase media, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercer los fundamentales principios de solidaridad humana, autogestión y ayuda compartida.

En los primeros 20 años y por su composición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse a la línea de conducta crediticia tradicional, captar ahorros y conceder préstamos, complementando estas acciones con servicios directos al socio de atención médico-dental, seguro de vida y accidentes y seguro sobre préstamos.

En 1985 la cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vinculó a nuestra entidad con el sistema financiero ecuatoriano y que demandaba la toma de decisiones urgentes y necesarias, acordes con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

En el año 2000 se concentraron los proyectos y procesos en un plan empresarial y en el operativo, que por valiosos y acertados, ayudaron a la cooperativa a crecer y a su vez a resistir la crisis financiera provocada por los banqueros. Grato es saber que la cooperativa salió fortalecida con los recursos comunitarios que administra, gracias a la fuerza moral que tiene, para comprometer a socios y clientes, lealtad y apoyo permanentes.

Referentes importantes de la expansión geográfica y del crecimiento sostenido de la cooperativa son sus sucursales de Riobamba y Latacunga y las agencias de Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro, que por su protagonismo responsable tienen reservado un sitio en la historia de la institución, pues constituyen la puerta de entrada y por lo tanto el punto de partida de otras expectativas financieras hacia otros sectores geográficos de importancia.

Así es como fue forjado la cooperativa, su destino con una nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, con una filosofía propia que produce y expresa valores y virtudes institucionales, con una imagen corporativa que da confianza, seguridad y credibilidad y que ha facilitado el acercamiento a la comunidad, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución, y, con una calificación de riesgo global “A+” que es la carta de presentación en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes.

Es decir, nuestra cooperativa es fuerte tiene un sólido record financiero y es bien recibida en los mercados naturales de dinero, según criterio de la calificadora.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

En el epílogo de estas notas biográficas es bueno ilustrar, el importante aporte de quienes a corto plazo levantaron esta obra humana que se llama Cooperativa El Sagrario, sean representantes, directivos, funcionarios y empleados, pero queda impreso el sello de su gestión, en los anales vivificantes de la institución. Llévense al aplauso sincero con el reconocimiento de la comunidad cooperativista. ([www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec), [www.info.elsagrario.fin.ec](http://www.info.elsagrario.fin.ec)).

## **POLÍTICAS.**

En referencia al plan estratégico la institución solo ha generado dos políticas, las mismas que no promueven el desarrollo organizacional con los siguientes lineamientos:

### **Política de Calidad.**

Brindamos productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, en el marco del mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable.

### **Política de Seguridad y Salud Ocupacional**

Operar como una empresa ética y responsable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional e internacional vigente y aplicable en materia de Seguridad, Salud Ocupacional y Responsabilidad Social. Teniendo como objetivos prevenir la contaminación ambiental, deterioro de la salud y prevención de riesgos laborales, para lo cual cuenta con el recurso humano, económico y técnico idóneo.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**PROBLEMAS DETECTADOS.**

Los problemas que se han detectado están especificados en los siguientes procesos.

Planificación, no existe un delineamiento de una planificación integral, de tal manera que no existe una orientación filosófica integral lo cual limita el compromiso del cliente interno con el cliente externo afectando la calidad del servicio.

En referencia al diseño organizacional, la autoridad es autocrática la poca accesibilidad para generar empowermnt de tal manera que, en la administración y cultura de la institución afecta, no sólo en la forma de enfrentar el mercado sino también en la toma de decisiones.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**FASE II:**  
**EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
 AMBIENTE DE CONTROL**

**Encuesta para la medición del control en la organización del área de ventas**

**Objetivo:** Medir el control de la organización en los procesos de ventas de los productos y servicios financieros

**Alcance:** personal del área de ventas

**Instrucciones:**

- El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas

**Cuadro 5:** Encuesta para el ambiente de control

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En la cooperativa se da fiel cumplimiento a cada una de las disposiciones de trabajo en el área de venta?		X	No se cumple con todos los lineamientos de conducta empresarial en el área
2	¿Existe compromiso empresarial para la atención al cliente?	X		Si existe compromiso en el servicio al cliente, pero se debe mejorar
3	¿El proceso actual de ventas satisface las necesidades de los clientes?		X	No satisface en su totalidad
4	¿La dirección de la cooperativa fomenta organización para las ventas?		X	No promueve un buen direccionamiento para las ventas
5	¿Existe el personal suficiente para atender a los clientes?		X	La empresa no cuenta con personal suficiente para la atención de clientes
6	¿Se efectúa una visita permanente a los clientes?		X	No se realizan visitas previas a los clientes
7	¿Las actuales técnicas de venta generan resultados óptimos para la empresa?		X	No tienen técnicas bien establecidas en el área de ventas

<b>8</b>	¿La actual estructura organizacional en las ventas promueve integración con las demás áreas?		X	El área de ventas no cuenta con la información completa de las diferentes áreas de la empresa
<b>9</b>	¿Al momento de atender al cliente cuenta con la información referente a los productos?	X		La información de los productos es integral
<b>10</b>	¿A la fuerza de ventas actual se le proporciona capacitación?		X	No se realizan capacitaciones permanentes
<b>11</b>	¿La empresa reconoce los logros en los procesos que desempeñan cada área?	X		Si reconocen el esfuerzo de su personal como incentivo para seguir creciendo como empresa.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo

**ALCANCE:** Evaluación al control interno en el área de servicios

**COMPONENTE:** Ambiente interno

**Tabla 13:** Matriz de ponderación

No.	PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION
1	¿En la empresa se da fiel cumplimiento a cada una de las disposiciones de trabajo en el área de venta?	1	1
2	¿Existe compromiso empresarial para la atención al cliente?	1	0
3	¿El proceso actual de ventas satisface las necesidades de los clientes?	1	1
4	¿La dirección de la empresa fomenta organización para las ventas?	1	1
5	¿Existe el personal suficiente para atender a los clientes?	1	1
6	¿Se efectúa una visita permanente a los clientes?	1	1
7	¿Las actuales técnicas de venta generan resultados óptimos para la empresa?	1	1
8	¿La actual estructura organizacional en las ventas promueve integración con las demás áreas?	1	1
9	¿Al momento de atender al cliente cuenta con la información referente a los productos?	1	0
10	¿A la fuerza de ventas actual se le proporciona capacitación?	1	1
11	¿La empresa reconoce los logros en los procesos que desempeñan cada área?	1	1
	<b>SUMAN</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014



**Metodología de evaluación:**

0 = Fortaleza importante

1= Debilidad grave o muy importante

**Evaluación del riesgo del ambiente de control:**

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

$$NC = \frac{78 \times 100}{11}$$

$$NC = 72.72\%$$

**Metodología:**

NC = Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO I**

← RIESGO DE CONTROL →

<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
15-50%	51-75%	76-95%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>

← NIVEL DE CONFIANZA →

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**Conclusión:**

El nivel de riesgo determinado en el ambiente de control para el área de servicios de la Empresa Muebles León determina una calificación del 72.72% lo cual determina que el control que existe es moderado.

**Encuesta para la medición de los riesgos en la organización del área de servicios**

**Objetivo:** Evaluar los riesgos que se presentan en los procesos de servicios

**Alcance:** Personal del área de servicios

**Instrucciones:**

- El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas
- Se efectuará un comentario acorde a las observaciones que haya establecido

**Cuadro 6:** Encuesta para la medición de los riesgos

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La distribución de los productos y servicios financieros es acorde a los requerimientos del cliente?		x	La entrega del producto no tiene las especificaciones las necesidades del mercado.
2	¿El tiempo de entrega de los productos y servicios financieros satisface las necesidades del cliente?		X	No se coloca en el mercado los productos con la prontitud requerida
3	¿Los productos y servicios financieros que se ofertan son innovadores?		x	No existe innovación acerca de los requerimientos del usuario
4	¿La empresa oferta al mercado una diversidad de servicios financieros?		x	No existe diversificación de los servicios financieros
5	¿Existe capacitación del personal al momento de entregarle información de los productos y servicios?		X	No se entrega información completa de los productos por parte de la fuerza de servicios
6	¿La empresa necesita ampliar nuevos nichos de mercado que le permita generar un alto volumen de captación de capitales?	X		La cooperativa no establece una segmentación de mercado
7	¿Existe una ficha de monitoreo de los usuarios?		X	No se cuenta con la información de las necesidades del usuario.

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La distribución de los productos y servicios financieros es acorde a los requerimientos del cliente?	1	0
2	¿El tiempo de entrega de los productos y servicios financieros satisface las necesidades del cliente?	1	0
3	¿Los productos y servicios financieros que se ofertan son innovadores?	1	0
4	¿La empresa oferta al mercado una diversidad de servicios financieros?	1	0
5	¿Existe capacitación del personal al momento de entregarle información de los productos y servicios?	1	0
6	¿La empresa necesita ampliar nuevos nichos de mercado que le permita generar un alto volumen de captación de capitales?	1	0
7	¿Existe una ficha de monitoreo de los usuarios?	1	1
	<b>SUMAN</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo

**ALCANCE:** Evaluarlos riesgos del área de servicios

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**Metodología de evaluación:**

**0** = Fortaleza importante

**1**= Debilidad grave o muy importante

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

**Evaluación de la medición de los riesgos:**

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

$$NC = \frac{1 \times 100}{7}$$

$$NC = 14.28\%$$

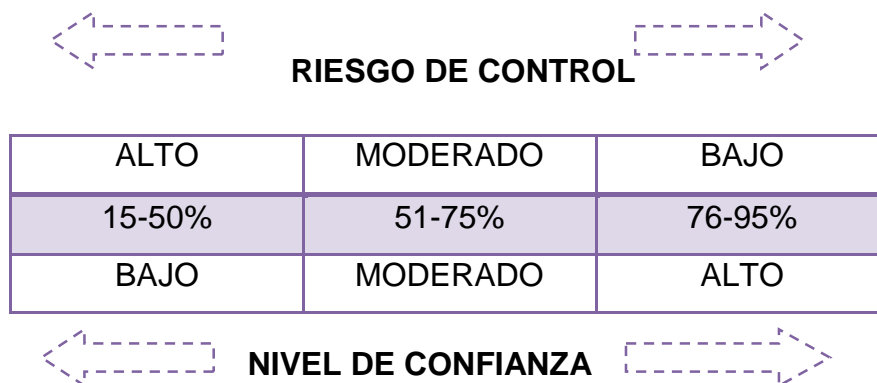
**Metodología:**

NC = Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO II**



Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

## Encuesta para la información y comunicación en la organización del área administrativa

**Objetivo:** Establecer las actividades de información y comunicación para el área administrativa.

**Alcance:** Empleados del área de administrativa

**Instrucciones:**

El personal del área de ventas llena el cuestionario según sus expectativas

**Cuadro 7:** Encuesta para Información y Comunicación

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información que genera el área administrativa para el proceso de servicios es completa?		X	En la empresa no existe registros que permitan la coordinación de actividades
2	¿Para la distribución de la información de los productos y servicios financieros existe confiabilidad de sus documentos?		X	Los datos que se emiten en los actuales registros no presentan altos niveles de confiabilidad.
3	¿El actual nivel de comunicación permite respetar la jerarquía de los cargos?	X		Se debe fortalecer los canales de comunicación en cada área de trabajo.
4	¿La autoridad actual genera niveles de responsabilidad en todas las áreas?		X	La información interna y externa no es integral.
5	¿El sistema de información permite el cumplimiento de los objetivos?		X	La empresa al limitar la información no genera desarrollo organizacional.
6	¿La circulación de la información satisface los requerimientos del mercado?	X		Fortalecer los canales de comunicación con el cliente para satisfacer sus necesidades

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo

**ALCANCE:** Empleados del área de administrativa

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

No.	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACION
1	¿La información que genera el área administrativa para el proceso de servicios es completa?	1	1
2	¿Para la distribución de la información de los productos y servicios financieros existe confiabilidad de sus documentos?	1	1
3	¿El actual nivel de comunicación permite respetar la jerarquía de los cargos?	1	1
4	¿La autoridad actual genera niveles de responsabilidad en todas las áreas?	1	1
5	¿El sistema de información permite el cumplimiento de los objetivos?	1	1
6	¿La circulación de la información satisface los requerimientos del mercado?	1	0
	<b>SUMAN</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

**Metodología de evaluación:**

**0** = Fortaleza importante

**1**= Debilidad grave o muy importante

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**Evaluación del riesgo de la información y comunicación:**

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

$$NC = \frac{5 \times 100}{6}$$

$$NC = 83.83\%$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO III**


**RIESGO DE CONTROL**


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


**NIVEL DE CONFIANZA**


**Conclusión:**

Establecido el análisis del nivel de información y comunicación se determina que se encuentra en un nivel de riesgo y confianza alto del 83.83% lo cual se interpreta que la información existente se debe mejorar en todos los niveles de la cooperativa para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014



## INFORME DE CONTROL INTERNO

Riobamba, 02 de Abril del 2013.

Ing.

Silvia Barsallo.

**GERENTE COAC “EL SAGRARIO LTDA.” AGENCIA RIOBAMBA.**

Presente.

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo me permito comunicarle como parte de mi trabajo de auditoría y en base a la planificación específica, se ha procedido a evaluar el control interno de **la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo**, mediante el método de control interno basado en el COSO I, manifestando que la entidad y el funcionamiento de este proceso es de exclusiva responsabilidad de la administración, es necesario informarle las siguientes debilidades:

- D1.** No se cumple con todos los lineamientos de conducta empresarial en el área.
- R1.** A Gerencia se recomienda actualizar su manual de funciones para el personal administrativo y operativo de la entidad.
- D2.** No satisface en su totalidad.
- R2.** El proceso actual de servicio al cliente deberá actualizarse tomando en cuenta las nuevas necesidades que se han generado en el sistema cooperativista.
- D3.** No promueve un buen direccionamiento para las ventas.
- R3.** La Gerencia cooperativista deberá proveer de capacitaciones a su personal de servicios.
- D4.** La empresa no cuenta con personal suficiente para la atención de clientes.
- R4.** Se recomienda contratar el personal necesario para la buena atención al cliente.
- D5.** No se realizan visitas previas a los clientes
- R5.** Se recomienda realizar un cronograma de visitas previas a los más relevantes socios de la Cooperativa.

- D6.** No tienen técnicas bien establecidas en el área de ventas.
- R6.** Elaborar un manual de procesos para la colocación de productos financieros.
- D7.** El área de ventas no cuenta con la información completa de las diferentes áreas de la empresa.
- R7.** Proveer al personal competente de la información necesaria para la atención al usuario.
- D8.** No se realizan capacitaciones permanentes.
- R8.** Se recomienda organizar un cronograma anual que abarque capacitaciones consecutivas para todo el personal, tanto administrativo como operativo de la organización.
- D9.** La entrega del producto no tiene las especificaciones necesarias para el mercado actual.
- R9.** Se recomienda un correcto asesoramiento en base al comportamiento del mercado.
- D10.** No se coloca en el mercado los productos con la prontitud requerida.
- R10.** Los procesos de servicio al público deberán ser oportunos y contarán con la información requerida.
- D11.** No existe innovación acerca de los requerimientos del usuario.
- R11.** El personal deberá estar a la vanguardia en la innovación de sus productos financieros.
- D12.** No existe diversificación de los servicios financieros
- R12.** Se recomienda realizar un estudio de mercado donde se evalúe todas las necesidades del comportamiento en los servicios financieros.
- D13.** No se entrega información completa de los productos por parte de la fuerza de servicios.
- R13.** La administración deberá capacitar de manera completa y constante a su personal operativo sobre todos los productos financieros que oferta en el mercado.
- D14.** En la empresa no existen registros que permitan la coordinación de actividades.
- R14.** Es recomendable elaborar un registro trimestral que permita acceder al personal operativo de toda aquella información referente a la entrega de productos financieros.
- D15.** Los niveles de responsabilidad no se encuentran bien definidos por cada una de las áreas.
- R15.** Se recomienda a Gerencia actualizar su manual de competencias para todos y cada uno de sus departamentos.

**D16.** La empresa al limitar la información no genera desarrollo organizacional.

**D16.** Deberá ser de dominio individual toda aquella información que se genere en la administración, con el fin de alcanzar un desarrollo organizacional eficiente y eficaz.

En espera de que las recomendaciones sean acogidas con el propósito de fortalecer el control interno y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Atentamente.

Ainy Touma Ch.  
AUDITORA

María Valverde R.  
AUDITORA

## **FASE III**

### **DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo

**OBJETIVO:** Establecer las relaciones entre auditores y la cooperativa como parte del control

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
<p><b>Componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<p>Preparado por: (Jefe de Equipo de auditoría) <b>FECHA:</b> 25 de Marzo 2013                      Revisado por: (Supervisor de auditoría ) <b>FECHA:</b> 28 de Mayo 2013</p>
<p><b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b></p> <p>Informe de auditoría en los procesos administrativos y de servicios.</p>
<p><b>Fecha de intervención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Inicio de Trabajo de Campo 3 de enero de 2013</li> <li>* Finalización del Trabajo de Campo 10 de marzo de 2013</li> <li>* Discusión del borrador del informe con los Funcionarios 16 de marzo de 2013</li> </ul> <p><b>2. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b></p> <p>Equipo de auditoria                      Supervisor de auditoria</p>

**3.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

Materiales

Viáticos y pasajes

**4.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

Misión

Visión

Diseño organizacional

Análisis situacional FODA

Componentes de análisis

**Enfoque**

Auditoria hacia los procesos administrativos y de servicios

Integración institucional

**Alcance**

- Ambiente interno
- Comunicación

**Supervisor****Jefe de equipo**

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE VERIFICACIÓN ESCRITA

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo

**Área:** Atención al cliente

**Período:** De Junio 1° a Diciembre 31 de 2013

Objetivo: Verificar que la utilización de los recursos institucionales permita cumplir con los objetivos

**Cuadro 8:** Programa de auditoría de verificación escrita

<b>PROCEDIMIENTO</b> Dirección de operaciones	<b>REF.</b> <b>P/T</b>	<b>ELABORADO</b> <b>POR:</b>	<b>REVISADO</b> <b>POR:</b>
1.1 Determinar si existe una estructura del sistema de planeación para mejorar el ambiente de trabajo	<b>IG1 2/3</b>	MR.AT.	SE
1.2 Determinar si se cumple con la demanda del mercado	<b>IG1 3/3</b>	MR.AT.	SE
1.3 Determinar si existe control en los procesos de entrega de los productos y servicios financieros.	<b>IG1 1/3</b>	MR.AT.	SE

Elaborado por:	Fecha: 01/15/2014
MR.AT.	
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

## TÉCNICA DE AUDITORÍA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba,  
Provincia de Chimborazo

**Área:** Administrativa

**Período:** De Junio 1° a Diciembre 31 de 2013

**Objetivo:** Establecer las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar en la institución.

**Cuadro 9:** Técnica de auditoría de verificación documental

<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>Dirección de</b> <b>operaciones</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELABORADO</b> <b>POR:</b>	<b>REVISADO</b> <b>POR:</b>
1.1 Establecer una interrelación de procesos internos	<b>PPA1 1/2</b>	MR.AT.	SE
1.2 Verificar que la interrelación de procesos como eje del desarrollo administrativo	<b>RFP 1/8</b>	MR.AT.	SE
1.3 Generar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	<b>RFP 1/8</b>	MR.AT.	SE

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014



## DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN POR ÁREAS)

En esta parte se analizaron los componentes que poseen los riesgos más significativos dentro de las áreas administrativas y de servicios. Así como el grado de confianza del control interno que ayuda a determinar el enfoque de la auditoría. Para la evaluación de los controles internos, fueron aplicadas las técnicas de auditoría ya detalladas en los objetivos de la auditoría, la evaluación del control interno se realizó por componentes, que son las áreas más críticas, así como las actividades realizadas.

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

Cuadro 10: Hoja de Hallazgos

PT	Condición:	Criterio:	Causa:	Efecto:
	El ambiente de trabajo no es óptimo para el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal del área administrativa y servicios	Dicho hallazgo ha sido determinado en el área de servicios	La inexistencia de un clima laboral controlado para motivar el trabajo en equipo	Deficiente atención al usuario.
	La falta de generación de responsabilidad en su lugar de trabajo	No existe control interno en base a la generación de integración de la fuerza de trabajo	No se establece un sistema de empowerment que optimice la responsabilidad en los puestos de trabajo	No se entrega información integral a las demás áreas institucionales.
	El nivel de comunicación interna es deficiente lo que limita el desarrollo organizacional.	El nivel de comunicación interno no es óptimo existe resistencia a la entrega de información mediante un proceso eficiente	Nivel autocrático, lo que afecta a la entrega de la información.	Información irreal para la toma de decisiones.

Elaborado por:	MR.AT.	Fecha:	01/15/2014
Revisado por:	SE	Fecha:	01/15/2014

## CARTA A LA GERENCIA

Ing. Silvia Barsallo Alarcón

GERENTE GENERAL DE LA COAC EL SAGRARIO LTDA

### Presente

En el informe de control interno que se establece en la empresa, como parte del conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa y productiva de la empresa.

### Objetivo:

El objetivo se basará en la definición de una metodología apropiada para el proceso de la información y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores.

### Alcance

Los alcances de este sistema serán definidos por la dirección y dependen en su mayoría de las características de cada área de ventas

Elaborado MR.AT.	por:	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE		Fecha: 01/15/2014

### Condiciones comportables

Se determina en el comportamiento institucional que existen condiciones que no son favorables como:

- Ambiente de trabajo no es óptimo lo cual afecta al rendimiento laboral individual y colectivo.
- La inexistencia de un empowerment correctamente establecido limita la toma de decisiones afectando el servicio al usuario
- El flujo de comunicación no es adecuado, lo cual conlleva a generar falencias en el desarrollo de la información.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

**FASE IV:**

**REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS**

**Redacción del informe**

Ing.

Silvia Barsallo Alarcón

GERENTE GENERAL DE LA COAC EL SAGRARIO LTDA

**Presente.**

De mis consideraciones.

El presente informe fue efectuado acorde a las NAGA, de tal manera que se establece un cumplimiento a cada una de sus actividades.

El informe que se presenta contiene las conclusiones y recomendaciones de los procesos de producción con la finalidad de generar un cambio organizacional de la estructura administrativa de la institución financiera.

Atentamente

Ainy Lileth Touma

AUDITORA

María Valverde Robalino

AUDITORA

Elaborado por:	MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por:	SE	Fecha: 01/15/2014

**Auditora Externa**

## **INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

El informe se realizó en base a los siguientes enfoques, en los cuales se establecen como áreas críticas lo siguiente:

Luego de establecidas la auditoría en base a las NAGA se estableció que los ejes críticos en el proceso de producción son:

### **Informe de auditoría administrativa**

El deficiente ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral.

El clima organizacional no es agradable, la convivencia laboral es mala, donde no son valorados y no mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

La deficiente comunicación genera desorientación: se pierde y las líneas estratégicas y dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a tus empleados.

La cultura basada en la desconfianza será una constante si nadie tiene clara cuál es la realidad, generarás problemas de desconfianza, conexión y credibilidad.

Se evidencia desmotivación y pérdida de productividad, ya que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no son relevantes, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.

**FASE V:**  
**MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES**



Las diferentes normas de auditoría referidas al seguimiento, permitirán monitorear el avance de los resultados y conocer el nivel de riesgo para la empresa, al no adoptar las medidas correctivas o preventivas generadas en la auditoría, de tal manera que se pretende generar un cambio al manejo administrativo.

**Cuadro 11:** Seguimiento y monitoreo

<b>Recomendación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodos</b>
➤ Para generar un sistema administrativo calificado, es importante establecer un cambio y adquisición de nuevos flujos de trabajo en las áreas.	Administración Servicios	I trimestre
➤ Generar un flujo de comunicación eficiente.	Administración Servicios	II Trimestre
➤ Establecer un eficiente sistema de manejo administrativo.	Administración Servicios	III Trimestre

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

## Mejoramiento continuo de los procesos administrativos

Realizado el diagnóstico de la situación actual, la entidad deberá reconocer la necesidad de cambio por los siguientes motivos:

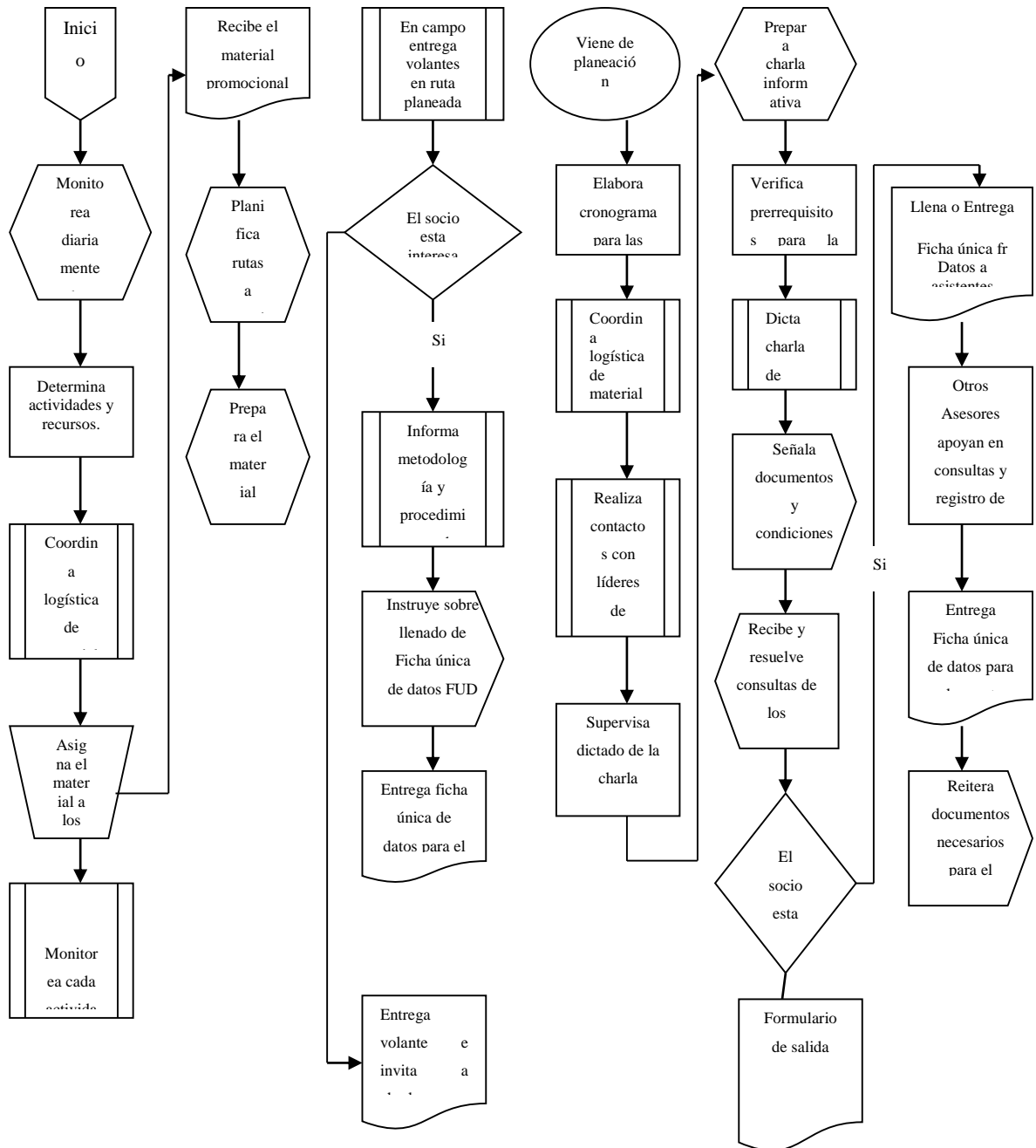
- Ambiente de trabajo
- Comunicación interna

El avance decisivo se realizará con la finalidad de superar a la competencia, mejorar el tiempo de servicio y maximizar la satisfacción y fidelización del cliente.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

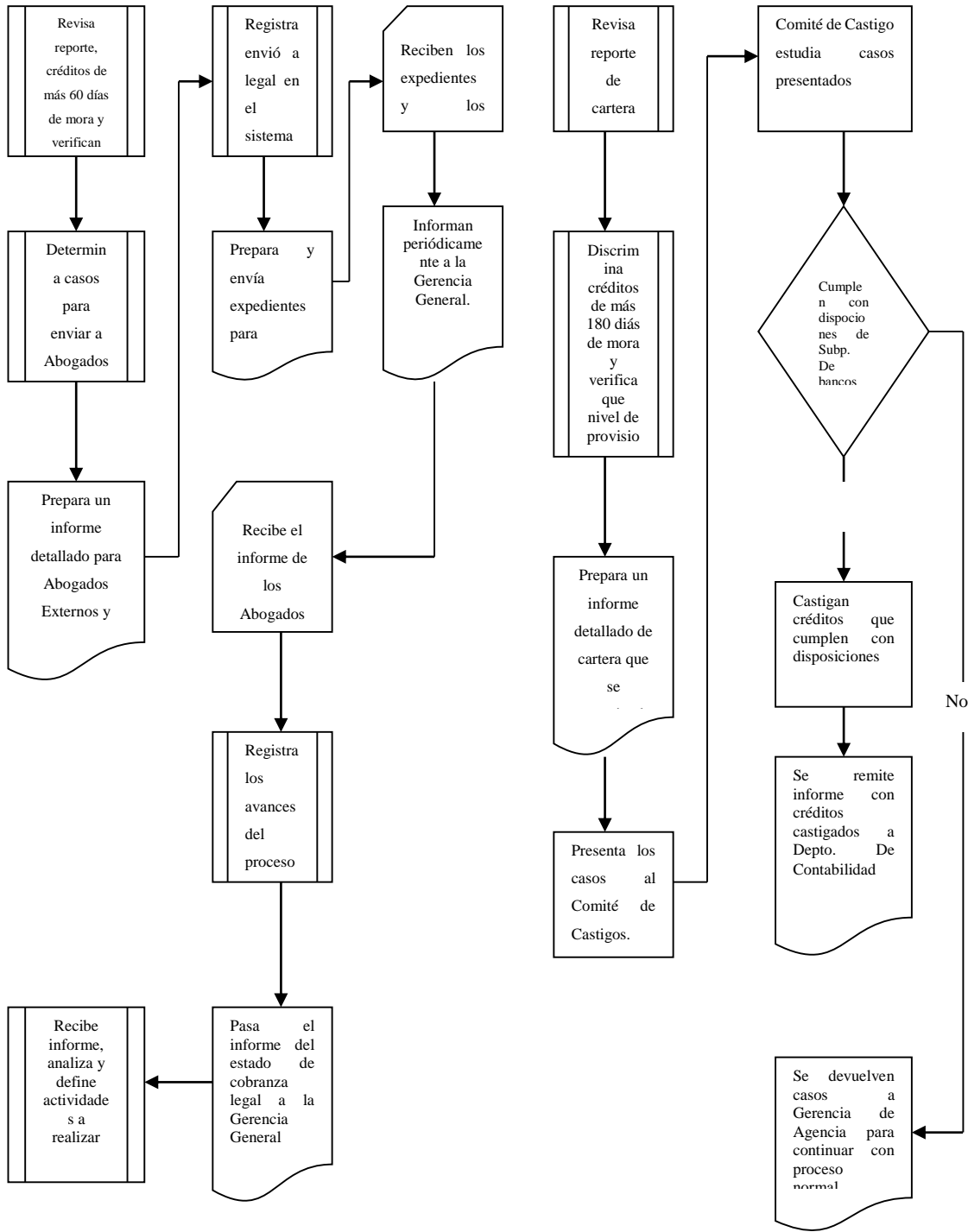
**Gráfico 18: Rediseño de los Flujos de Procesos**

Los flujos propuestos reflejarán la optimización del tiempo para el mejoramiento de la competitividad y servicio al usuario:



Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

Gráfico 19: Proceso administrativo



Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

## **POLITICAS DE MEJORAMIENTO.**

**INTEGRIDAD.**-Crecer con integridad es el gran desafío. Esto significa preservar los valores y los principios que rigen nuestra conducta. El alineamiento de nuestros propósitos es la garantía de nuestra credibilidad y reputación.

Trabajar con Responsabilidad Corporativa es garantizar la gestión, políticas y procesos alineados con nuestros valores. Es actuar con transparencia y asumir nuestros actos. Es cumplir las leyes, normas y reglamentos, siguiendo la ética.

## **INTERDEPENDENCIA.**

Nuestro éxito está basado en la interacción ética y transparente con nuestro público de interés. Estamos abiertos al diálogo, aceptamos sugerencias, críticas y respetamos la libertad de opinión. Estimulamos a los aliados a compartir nuestros valores y prácticas. Respetamos la competencia y el libre mercado.

## **EXCELENCIA.**

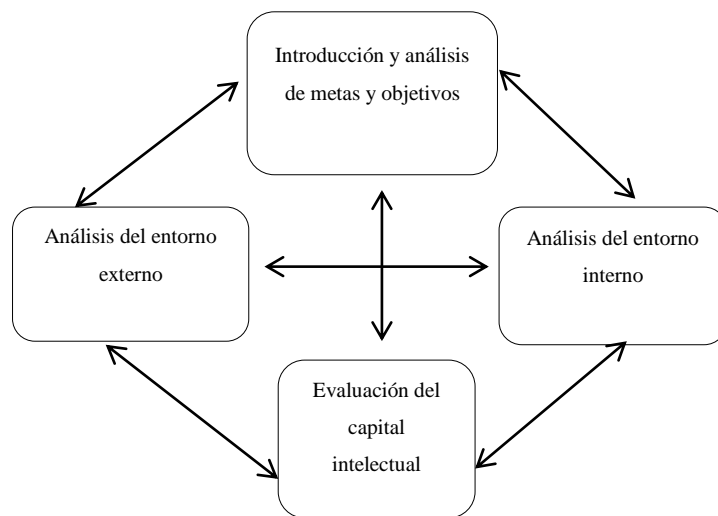
Nuestro objetivo es realizar un trabajo de alta calidad, relevante para quien lo ejecuta y que genere valor, tanto para el que lo adquiere como para la cooperativa. La forma con que actuamos revela nuestro carácter y el valor que atribuimos a los demás. Tenemos que cultivar una conducta que demuestre confiabilidad dentro y fuera de la empresa.

Elaborado por: MR.AT.	Fecha: 01/15/2014
Revisado por: SE	Fecha: 01/15/2014

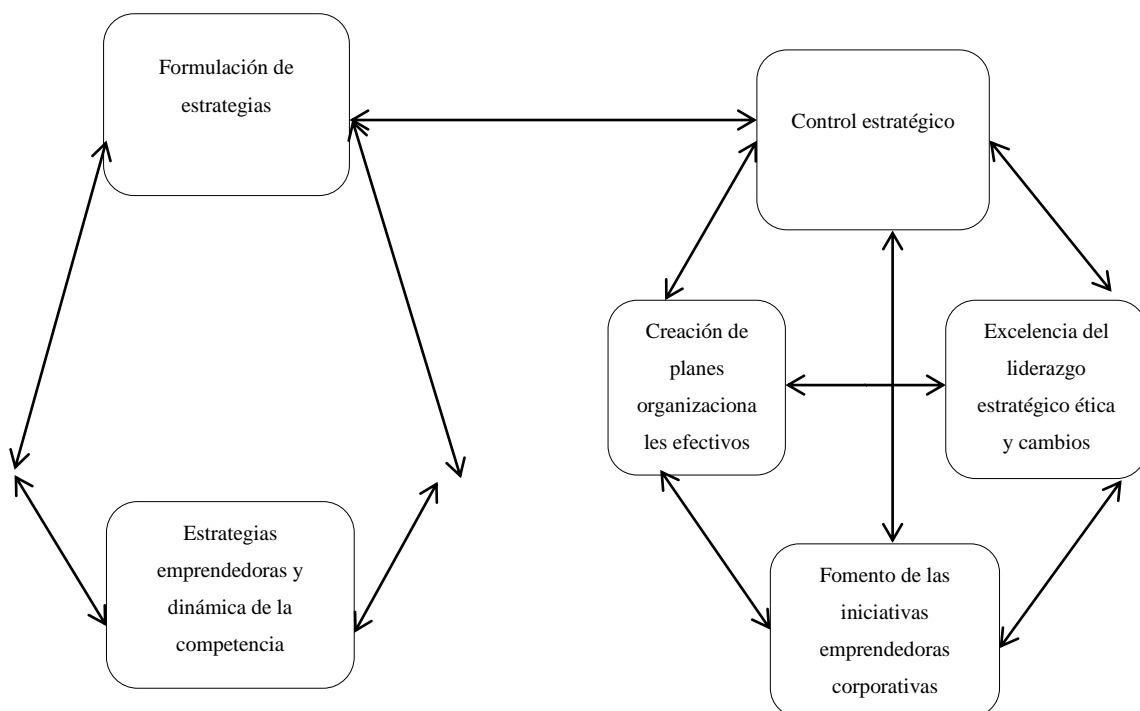
## 4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La implementación de la auditoría se lo efectuará mediante una gestión administrativa integral en la cual se establecerá los siguientes parámetros:

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA



### FORMULACIÓN ESTRATEGICA



Por tanto, esta implementación será una ventaja competitiva se constituye en la herramienta administrativa que creará valor para el cliente de manera que se sostenga la satisfacción de necesidades para fomentar el crecimiento organizacional.

#### 4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba de Chi-cuadrado, que es una distribución de probabilidad que permite correlacionar las variables de estudio.

##### Frecuencias combinadas.

Pregunta N° 07.- ¿Se genera la utilización de herramientas y técnicas de auditoría administrativa en la actual gestión?

**Cuadro 12:** Herramientas y técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	1	6,7	6,7	6,7
NO	14	93,3	93,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Pregunta N° 12.- ¿Desde su punto de vista es necesario mejorar el proceso de toma de decisiones?

**Cuadro 13:** Mejora del proceso de toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	86,7	86,7	86,7
NO	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

En el proceso de investigación se eligió dos preguntas de cada una de las variables, las cuales se estableció una combinación

## **Modelo Lógico.**

Ho = La realización de una la auditoría administrativa NO permitirá mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de Enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

H1= La realización de una de la auditoría administrativa SI permitirá mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de Enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

## **Nivel de Significación**

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

## **Nivel de Significación y Regla de Decisión**

### **Grado de Libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

### **Grado de significación**

$$\alpha = 0.05$$



**Cuadro 14:** Frecuencia Esperada

FRECUCIAS ESPERADAS								
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	(	15	*	14	)	30	=	7,00
		/						
TOMA DE DECISIONES	(	15	*	16	)	30	=	8,00
		/						
TOMA DE DECISIONES	(	15	*	14	)	30	=	7,00
		/						
TOMA DE DECISIONES		15	*	16	)	30	=	8,00
		/						

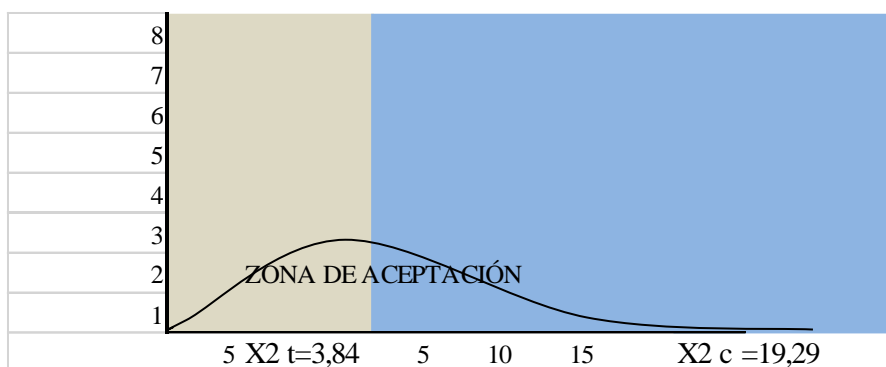
**Cuadro 15:** Tabla de contingencia

Tabla de Contingencia					
Preguntas	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	1	7,00	-6,00	36,00	5,14
	14	8,00	6,00	36,00	4,50
TOMA DE DECISIONES	13	7,00	6,00	36,00	5,14
	2	8,00	-6,00	36,00	4,50
<b>Total</b>					<b>19,29</b>

**Tabla 14:** Verificación del Chi-Cuadrado

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

**Gráfico 20:** Verificación



**Conclusión.**

El valor de  $X^2 t = 3.848 < X^2 c = 19.29$  de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que indica La realización de una auditoría administrativa SI permitirá mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 1 de Enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012.

## **CONCLUSIONES.**

- Se determina que no se ha generado una evaluación permanente de la gestión mediante una auditoría administrativa, lo cual afecta al direccionamiento estratégico de la institución financiera en el mercado y por tanto el posicionamiento y el servicio al usuario no son los óptimos, la comunicación no es integral, de tal manera, que esto limita el campo de acción y, por ende, no se puede contar con la información válida y calificada.
- La información actual no permite en la empresa efectuar un eficiente proceso de decisiones, lo cual genera limitación de objetivos cumplidos afectando la imagen institucional, se determina que el flujo de trabajo en son afectados debido a que el no conocer las falencias internas.
- En la institución no existe una auditoría administrativa lo cual afecta a los procesos internos y externos debido a que no se toman de forma eficiente las decisiones.

## **RECOMENDACIONES.**

- La estructura de una auditoría administrativa es importante por cuanto permite generar una evaluación a la gestión administrativa, para evidenciar los problemas, las necesidades de cambio con la finalidad de generar un alto desarrollo organizacional y por ende acceder a la fidelización del cliente en el mercado financiero.
- Se debe acceder a información real de cada una de las actividades organizacionales, y administrativas con la finalidad de mejorar los procesos de toma de decisiones para alcanzar los objetivos planteados.
- Es importante que se establezca la estructura de una auditoría administrativa con la finalidad de generar información relevante para que las decisiones y que se evidencien acciones estratégicas que conlleven a un alto desarrollo organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Bateman, T. (2009). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Sabino, C. (1995). *Metodología científica*. Buenos Aires: Panamericana.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON Educación.

Flanklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: PEARSON Educación.

Konntz, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión 2ª. Ed.* Quito: Abya-Yala.

Munch, L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional*. México: Prentice Hall.

Muñoz, C. (2011). *Investigación de Tesis*. México: PEARSON Educación.

Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Rodriguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.

Selltiz. (2000). *Metodología de la Investigación 3ª ed.* México: Mc Graw Hill.

Amador Sotomayor, A. (2009). *Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación*. México: Mc Graw Hill.

## **Internet.**

Diario El Universo, (Agosto de 2013). *comercioexterior*. Recuperado de <http://comercioexterior.com.ec>.

Telegrafo.com.ec. (2013), tema recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec>.

Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. (2014). Indices Financieros. Obtenido de <http://www.info.elsagrario.fin.ec>

## ANEXOS

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

#### FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la necesidad de la auditoria **administrativa** y su **impacto en la toma de decisiones de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Contenido

1.-¿Cómo califica el actual desempeño de la institución en el mercado?

Excelente ( )  
Muy bueno ( )  
Bueno ( )  
Malo ( )

2.-¿Qué áreas necesitan de una evaluación ?

Administrativa ( )  
Operativa ( )

3.-¿Cree necesario generar una auditoria administrativa en la institución?

Si ( )  
No ( )

4.-¿Que elemento importante genera la necesidad de una auditoria administrativa?

Mejorar la eficiencia de procesos (6)

Servicio al usuario competitivo ( )

Resultados financieros ( )

Todas ( )

5.-¿Considera que la actual estructura administrativa facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si ( )

No ( )

6.-¿Con que frecuencia se genera la evaluación de los resultados administrativos

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

7.-¿Se genera la utilización de herramientas y técnicas de auditoria administrativa en la actual gestión?

Si ( )

No ( )

8.-¿Cómo califica las decisiones administrativas?

Excelentes ( )

Buenas ( )

Malas ( )

9.-¿Cómo afecta a la institución el desconocimiento de información validada?

Desarrollo institucional ( )

Mejor posicionamiento ( )

Rentabilidad ( )

Las anteriores ( )

10.-¿Cree ud que las decisiones que se toman en la institución son?

ESTRUCTURADAS ( )

POCO ESTRUCTURADAS ( )

NADA ESTRUCTURADAS ( )

11.- ¿La información que la empresa tienen le sirve para una eficiente toma de decisiones?

SI ( )

NO ( )

12- ¿Desde su punto de vista es necesario mejorar el proceso de toma de decisiones?

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**